



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO

***DETERMINANTES DA
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA
EM INDÚSTRIAS EMERGENTES:
ANÁLISE DO SETOR DE DESTILARIAS DE
CACHAÇA ARTESANAL DE QUALIDADE
(AMPAQ)***

Itamaury Teles de Oliveira

Belo Horizonte
2004

Itamaury Teles de Oliveira

**DETERMINANTES DA FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIA EM INDÚSTRIAS EMERGENTES:
ANÁLISE DO SETOR DE DESTILARIAS DE CACHAÇA ARTESANAL DE
QUALIDADE (AMPAQ)**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Professor Dr. José Edson Lara,
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2004

Para Henrique Itamaury, Renato Lúcio e Maria Clara, meus filhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por haver-me dado disposição e saúde para vencer este grande desafio, realizando um sonho de há muito acalentado.

Aos meus pais, Geraldo Teles (*n memoriam*) e Palmyra Santos Oliveira, pelo legado de luta e determinação em busca de objetivos.

Ao professor Dr. José Edson Lara, meu orientador nesta empreitada, pelas luzes que me guiaram ao rumo certo e pela confiança em indicar-me para atividades docentes, que serviram como desafios a serem vencidos.

Ao professor Dr. Tarcísio Afonso, exemplo vivo de entusiasmo, pela amizade fraternal e pelo incentivo para que fizesse o mestrado, ao lançar-me na docência em programas de pós-graduação.

Ao presidente da AMPAQ, Luiz Cláudio Cury, ao seu diretor superintendente, Marco Antônio de Magalhães e à editora da *CACHAÇA – Revista da AMPAQ*, Maria Beatriz Souto Maior Filizzola, sem os quais, esta pesquisa não teria a receptividade que obtive junto aos associados.

Ao escritor José Carlos Gomes Machado Ribeiro, autor do livro *Fabricação Artesanal da Cachaça Mineira*, por haver-me inspirado, durante curso de fabricação de cachaça artesanal, a analisar essa indústria emergente.

Aos professores do mestrado, como profundo reconhecimento pelas orientações recebidas.

Aos colegas da turma de 2001, que estiveram comigo neste singular rito de passagem e que me dedicaram sua amizade, em especial, ao Flávio Coelho, Eduardo Coutinho e Marcelo Rezende.

Ao professor Dr. Francisco Vidal Barbosa (*advisor*), Alexandre Teixeira Dias, João Carlos Neves de Paiva e Luiz Carlos Santos, companheiros na elaboração e apresentação do plano de negócios *Cachaça Libertas*, laureado com o *Outstanding Business Plan*, no *Serasa Moot Corp Latin American 2003*, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, pelas oportunidades de discussão aprofundada do tema cachaça artesanal de qualidade.

Aos especialistas e produtores de cachaça artesanal de qualidade que responderam o questionário – nomeados nos APÊNDICES A e B – pelas valiosas informações sobre a indústria e pelo interesse demonstrado em responder a extensa pesquisa.

**“O dia em que o mundo descobrir a
cachaça artesanal, os outros
destilados estão mortos”.**

Sobral Pinto (Jurista brasileiro, falecido aos 98 anos, lúcido e trabalhando - citado pela revista *Top Magazine*, 2003).

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução nas exportações de cachaça

Tabela 2 – Principais países importadores de cachaça

Tabela 3 – Estabelecimentos produtores de cachaça, segundo as mesorregiões de Minas Gerais

Tabela 4 – Evolução da quantidade de marcas certificadas com o selo de qualidade

Tabela 5 – Distribuição dos produtores por estado civil

Tabela 6 – Nível de escolaridade dos produtores e especialistas

Tabela 7 – Relação do pesquisado com a cachaça artesanal

Tabela 8 – Tradição na fabricação de cachaça artesanal de qualidade

Tabela 9 – Volume médio produzido nas últimas duas safras

Tabela 10 – Tradição na fabricação de cachaça artesanal

Tabela 11 – Grau de satisfação com a decisão de produzir cachaça artesanal de qualidade

Tabela 12 – Participação da cachaça na renda total do fabricante

Tabela 13 – Média das médias das respostas sobre fatores do ambiente externo

Tabela 14 – Desvios médios nas percepções do ambiente externo

Tabela 15 – Desvios-padrão nas respostas a fatores do ambiente externo

Tabela 16 – Coeficientes de correlação nas percepções de produtores e especialistas

Tabela 17 – Média das médias das respostas sobre recursos do ambiente interno

Tabela 18 – Desvios médios nas percepções do ambiente interno

Tabela 19 – Desvios-padrão nas percepções do ambiente interno

Tabela 20 – Coeficiente de correlação nas percepções do ambiente interno

Tabela 21 – Classificação de fatores dos recursos humanos, pela média das respostas

Tabela 22 – Classificação de fatores dos recursos organizacionais, pela média das respostas

Tabela 23 – Classificação de fatores dos recursos físico/tecnológicos, pela média das respostas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de administração estratégica

Figura 2 – Fatores que moldam a escolha da estratégia da empresa

Figura 3 – Contexto onde a estratégia competitiva é formada

Figura 4 – Processo para a formulação de uma estratégia competitiva

Figura 5 – Teste de consistência

Figura 6 - Lista para checagem da consistência de estratégia

Figura 7 – Estágios do ciclo de vida da indústria

Figura 8 - Três Estratégias Genéricas

Figura 9 – As cinco estratégias competitivas genéricas

Figura 10 – Administração da qualidade, segundo Miyauchi

Figura 11 – Selo de Garantia AMPAQ

Figura 12 – Fatores determinantes da competitividade da indústria

Figura 13 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Figura 14 – Gráfico com a correlação entre a percepção de produtores e especialistas sobre aspectos político-legais do ambiente externo.

Figura 15 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre aspectos econômicos do ambiente externo.

Figura 16 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre aspectos tecnológicos do ambiente externo.

Figura 17 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre aspectos psicossociais do ambiente externo.

Figura 18 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre recursos humanos (ambiente interno)

Figura 19 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre recursos organizacionais (ambiente interno)

Figura 20 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre recursos físico/tecnológicos (ambiente interno)

Figura 21 – Distribuição dos valores compartilhados e da cultura social/ambiental, na análise do comportamento do consumidor.

Figura 22 – Aplicação da matriz de causalidade às oportunidades do ambiente externo.

Figura 23 – Aplicação da matriz de causalidade às ameaças do ambiente externo.

Figura 24 – Aplicação da matriz de administração de fatores às oportunidades causais do ambiente externo.

Figura 25 – Aplicação da matriz de administração de fatores às ameaças causais do ambiente externo.

DEFINIÇÃO DE SIGLAS

ABCA – Associação Brasileira de Cachaça de Alambique

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRABE - Associação Brasileira de Bebidas

AMPAQ – Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade

APEX – Agência de Promoção das Exportações

CAF – Coordenação de Auto-Fiscalização

CEO – *Chief Executive Officer*

CETEC – Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais

COOCACHAÇA – Cooperativa de Produção e Promoção da Cachaça de Minas

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais

EPAMIG – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

FAEMG – Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais

FENACA – Federação Nacional das Associações dos Produtores de Cachaça de Alambique

FUNED – Fundação Ezequiel Dias

GL – *Gay Lussac*

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência.

IAF - *International Accreditation Forum*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária

INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

ISO - *International Standards Organization*

MAPA – Ministério da Agricultura e Produção Animal

OMA - Organização Mundial de Aduanas

ONGs – Organizações Não Governamentais

PBDAC – Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PRÓ-CACHAÇA – Programa Mineiro de Incentivo à Produção de Aguardentes

RMTC – Rede Mineira de Tecnologia da Cachaça

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

UFLA – Universidade Federal de Lavras

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFV – Universidade Federal de Viçosa

UNI-BH – Centro Universitário de Belo Horizonte

RESUMO

A emergente indústria de cachaça artesanal, com selo de garantia da qualidade do produto, surgiu em Minas Gerais há pouco mais de 15 anos. Ao longo desse tempo, problemas diversos surgiram, mas um dos principais foi diagnosticado em trabalho elaborado por técnicos do SEBRAE-MG, apontando falta de plano estratégico para o novel segmento da economia mineira. Assim, escolheram-se como objeto de análise desta dissertação os fatores determinantes da formulação de estratégias nesta indústria embrionária e de características estruturais fragmentárias, em busca de solução para o problema detectado. Após exaustiva pesquisa em fontes primárias e secundárias, coletou-se grande volume de dados sobre a indústria, que foram reunidos em questionário contemplando 111 questões previamente classificadas em relação a aspectos do ambiente externo, a recursos do ambiente interno, a culturas social/organizacional passíveis de afetar o comportamento do consumidor e à visão de futuro do setor para os próximos cinco e 10 anos. Este questionário foi aplicado a especialistas da matéria e a produtores de cachaça artesanal de qualidade, em busca de diferentes lentes perceptuais, utilizando-se da técnica do diferencial semântico, consistente numa série de escalas bipolares de avaliação de sete pontos. Cada uma dessas escalas apresenta dois conceitos opostos e resultou em dados valiosos e volumosos, que foram tratados quantitativamente com a utilização de procedimentos estatísticos paramétricos, como o desvio-padrão e o coeficiente de correlação. Inicialmente, os fatores

do ambiente externo foram classificados pelos respondentes como ameaça ou oportunidade. Após, submetidos à matriz de causalidade, resultaram em fatores causais de ameaça e oportunidade, reduzindo ainda mais as questões preambulares envolvidas na análise. A seguir, os fatores causais de ameaça e oportunidade foram submetidos, isoladamente, a nova matriz, com vistas à classificação dos projetos, em função da importância do fator e da possibilidade de administrá-lo. Com efeito, das 99 possibilidades existentes inicialmente, tal metodologia propiciou a redução do foco estratégico para apenas seis projetos prioritários, sinalizando rumo consistente para a indústria emergente. Finalmente, para que essa indústria emergente dê um salto qualitativo para o crescimento sustentado, recomendou-se a adoção de estratégia enfocada na diferenciação, obtível, em grande parte, com a implementação dos projetos classificados como prioritários.

ABSTRACT

The emerging industry of artisanal cachaça, a quality sealed product, attained importance in the State of Minas Gerais/Brazil a little more than 15 years ago. During this time, many problems have arisen, but one of the main difficulties was diagnosed in a work executed by SEBRAE-MG technicians, indicating the absence of a strategic plan well fitted to that novel segment of the State economy. Therefore, the object of analysis of this work is composed by determinant factors for formulation of strategies for this embryonic industry - along with fragmentary structural characteristics – seeking to obtain a solution for the detected problem. After an exhausting research in primary and secondary sources, a significant volume of data about the industry of cachaça was gathered. The collected data was condensed in a questionnaire pondering 111 questions, previously grouped into different aspects such as: external environment; internal environment resources, and social/organizational cultures able to affect consumer behavior and the future panorama of the sector in the next five-10 years. This questionnaire was administered to specialists and producers of quality artisanal cachaça - in search for different perceptual views – through the use of semantic differential technique, consistent in a series of bipolar evaluative scales of seven points. Each one of these scales presents two reverse concepts and resulted into valuable and voluminous data, which were quantitative treated with the use of parametric statistical procedures, such as standard deviation and coefficient of correlation. Initially, the respondents labeled the external factors, as treats or opportunities. After submitted to the

causality matrix, the factors resulted in causal factors of threat and opportunity, reducing even more the preliminary questions involved in the analysis. Right after, the causal factors of threat and opportunity were separately submitted to a new matrix, in a way to classify the projects by importance of factor, and by the possibility of administering it. Consequently, from the 99 existing possibilities, this method propitiated the reduction of strategic focus into six main projects, signaling a consistent course for the emerging industry. Finally, in order for these emerging industries to make a quantitative jump towards sustainable growth, it was recommended the adoption of a strategy focused on differentiation, which is largely obtainable with the implementation of the projects defined as essential.

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	21
<u>1.1 A HISTÓRIA DA CACHAÇA NO BRASIL</u>	23
<u>1.2 A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA CACHAÇA</u>	25
<u>1.3 A CACHAÇA ARTESANAL MINEIRA</u>	33
<u>1.4 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA</u>	38
<u>1.5 OBJETIVOS</u>	40
<u>1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</u>	41
<u>1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO</u>	47
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	49
<u>2.1 DA ESTRATÉGIA E DE SUA FORMULAÇÃO</u>	49
<u>2.1.1 AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO</u>	54
<u>2.1.1.1 A escola do <i>design</i></u>	55
<u>2.1.1.2 A escola de planejamento</u>	56
<u>2.1.1.3 A escola de posicionamento</u>	57
<u>2.1.1.4 A escola empreendedora</u>	58
<u>2.1.1.5 A escola cognitiva</u>	59
<u>2.1.1.6 A escola de aprendizado</u>	60
<u>2.1.1.7 A escola de poder</u>	62
<u>2.1.1.8 A escola cultural</u>	63
<u>2.1.1.9 A escola ambiental</u>	66
<u>2.1.2 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA</u>	68
<u>2.1.2.1 Metodologia analítica para a formulação</u>	71
<u>2.1.2.2 As subatividades da formulação</u>	74
<u>2.1.2.3 Da visão estratégica à missão organizacional</u>	76
<u>2.1.2.4 Estabelecimento de objetivos/metas</u>	80
<u>2.1.3 TEMPESTIVIDADE NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA</u>	81
<u>2.1.4 DIFICULDADES NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA</u>	83
<u>2.1.5 TESTES DE CONSISTÊNCIA</u>	85
<u>2.2 ESTRATÉGIAS EM INDÚSTRIAS EMERGENTES</u>	88
<u>2.2.1 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DAS INDÚSTRIAS EMERGENTES E SEUS PROBLEMAS</u>	93
<u>2.2.2 ESTRUTURA E ESTRATÉGIAS EM INDÚSTRIAS EMERGENTES</u>	96
<u>2.2.2.1 Estruturando a indústria</u>	101
<u>2.2.2.2 Estratégia de diferenciação</u>	105
<u>2.2.2.3 Estratégia de liderança no custo total</u>	108

2.2.2.4 Estratégia de enfoque	110
<u>2.3 GARANTIA DA QUALIDADE DO PRODUTO</u>	112
<u>2.3.1 A IMPORTÂNCIA DA GARANTIA DA QUALIDADE</u>	117
<u>2.3.2 A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE</u>	120
<u>2.3.2.1 A certificação ISO 9000</u>	121
<u>2.3.2.2 A certificação ISO 14000</u>	123
<u>2.3.2.3 A certificação da ABNT</u>	126
<u>2.3.2.4 O selo de garantia AMPAQ</u>	127
<u>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u>	130
<u>3.1 UNIVERSO DA PESQUISA</u>	132
<u>3.2 AMOSTRA E UNIDADE DE ANÁLISE</u>	132
<u>3.2.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA</u>	134
<u>3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</u>	140
<u>3.4 SELEÇÃO DE SUJEITOS E COLETA DE DADOS</u>	146
<u>3.5 TRATAMENTO DE DADOS</u>	147
<u>3.5.1 CORRELAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DE PRODUTORES E DE ESPECIALISTAS</u>	150
<u>3.5.1.1 Dados do ambiente externo</u>	150
<u>3.5.1.2 Dados do ambiente interno</u>	157
<u>3.5.2 VALORES, CULTURA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR</u>	162
<u>3.5.3 VISÃO DE FUTURO</u>	163
<u>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</u>	165
<u>4.1 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR</u>	165
<u>4.2 ANÁLISE DA VISÃO DE FUTURO</u>	168
<u>4.2.1 VISÃO PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS</u>	168
<u>4.2.2 VISÃO PARA OS PRÓXIMOS 10 ANOS</u>	169
<u>4.3 A CAUSALIDADE DOS FATORES</u>	171
<u>4.4 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DO AMBIENTE INTERNO</u>	175
<u>4.4.1 ANÁLISE DE FATORES VINCULADOS AOS RECURSOS HUMANOS</u>	176
<u>4.4.2 ANÁLISE DE FATORES VINCULADOS AOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS</u>	177
<u>4.4.3 ANÁLISE DOS FATORES VINCULADOS AOS RECURSOS FÍSICO/TECNOLÓGICOS</u>	178
<u>4.5 A PRIORIZAÇÃO DOS FATORES CAUSAIS</u>	180
<u>4.6 PROJETOS PRIORITÁRIOS</u>	183
<u>4.6.1 OPORTUNIDADE - PROMOÇÃO DO SELO DE QUALIDADE AMPAQ</u>	184
<u>4.6.2 OPORTUNIDADE - INCREMENTO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL</u>	186
<u>4.6.3 OPORTUNIDADE - CRIAÇÃO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO E DE COMERCIALIZAÇÃO DA CACHAÇA</u>	187
<u>4.6.4 OPORTUNIDADE - INSTALAÇÃO DE BOUTIQUES DA CACHAÇA EM SHOPPINGS E AEROPORTOS</u>	189
<u>4.6.5 OPORTUNIDADE - ELABORAÇÃO DE CACHAÇA DESTINADA AO PÚBLICO FEMININO</u>	190
<u>4.6.6 AMEAÇA - ADIÇÃO DE ERVAS AROMATIZANTES E AFRODISÍACAS NA CACHAÇA</u>	191
<u>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</u>	193

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS200

APÊNDICES.....209

ANEXOS.....223

1 INTRODUÇÃO

Pretende-se com esta dissertação oferecer os determinantes da formulação de estratégia competitiva para a emergente indústria de cachaça artesanal de qualidade em Minas Gerais, surgida há pouco mais de 15 anos.

Pode parecer contraditório falar-se de indústria de cachaça artesanal. Mas indústria, aqui, tem o sentido definido por Porter (1986, p.24), como “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”, embora ele mesmo ressalte um alto grau de controvérsias existentes em relação à definição apropriada¹.

A rigor, dever-se-ia classificar essa indústria emergente como um segmento da indústria de aguardente de cana, genericamente vista como integrada por produtos que se substituem e, conseqüentemente, concorrem entre si. Contudo, optou-se por manter a terminologia, principalmente porque a cachaça artesanal se destaca, cada vez mais, da aguardente industrializada, sendo produto altamente diferenciado e que, para muitos, não concorrem entre si, o que foi comprovado nesta pesquisa, como se verá.

¹ Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.86), por exemplo, definem indústria como “um grupo de empresas cujos produtos têm tanto dos mesmos atributos que eles competem em relação aos mesmos compradores”.

Convém sejam distinguidos, desde logo, dois tipos específicos de aguardentes de cana-de-açúcar: a caninha industrial² e a cachaça artesanal³, embora, legalmente, não haja diferenciação alguma entre os dois produtos. A utilização do termo aguardente refere-se ao gênero da bebida, abrangendo, dentre outras, a caninha industrial e a cachaça artesanal. Já o termo cachaça refere-se exclusivamente à cachaça artesanal ou cachaça de alambique.⁴

A caninha industrial ocupa a maior fatia da produção nacional, sendo produzida normalmente por grandes companhias, que movimentam soma vultosa de capital. Fabricam, por meio de processo contínuo, grandes quantidades de aguardente, utilizando-se da adição de aceleradores químicos e de açúcar para atenuar a acidez e melhorar o paladar da bebida. Há fábricas que, isoladas, têm produção anual bastante semelhante à do Estado de Minas Gerais.⁵ É a mais utilizada como matéria-prima no preparo da caipirinha.

Muito diferente das produzidas em escala industrial, a cachaça artesanal é elaborada em quantidade reduzida, pois o processo de fermentação é natural e lento, sendo considerada produto de melhor qualidade pelos apreciadores da bebida, que a tomam pura. Minas Gerais se destaca nesse cenário como o maior produtor de cachaça artesanal do Brasil, com

² Produzida em larga escala, em colunas de destilação contínua – equipamento utilizado na fabricação do álcool -, por grandes empresas de destilação. É obtida do destilado alcoólico simples de cana de açúcar, podendo-se adicionar açúcares e caramelos para correção da cor.

³ Produzida em menor volume em alambiques de cobre. Obtida pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar, sem adição de açúcar, corante ou qualquer outro ingrediente.

⁴ O Decreto n. 4.851, de 02.10.2003, à guisa de distinguir cachaça do rum, provoca, na opinião do autor da dissertação, confusão na classificação das diversas espécies de aguardente de cana, na medida em que iguala a cachaça industrializada à cachaça artesanal, omitindo, nessa classificação, principalmente, os distintos processos de fermentação, além de admitir o adicionamento de até seis gramas de açúcar por litro e do caramelo para colorir a cachaça, algo inadmissível na cachaça artesanal mineira.

⁵ Cf. SEBRAE-MG (2001), algumas marcas chegam a produzir entre 50 milhões e 200 milhões de litros por ano. A caninha marca “51”, por exemplo, tem capacidade de produção diária de um milhão de litros.

mais de 60% do total produzido, segundo estimativas da Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade - AMPAQ.

1.1 A história da cachaça no Brasil

A história da cachaça no Brasil está intimamente vinculada à história da cana-de-açúcar, trazida do sul da Ásia pelos primeiros colonizadores portugueses, para os engenhos de açúcar, nos albores do século XVI.

Para a montagem da custosa agroindústria açucareira – o engenho -, recorreu-se inicialmente aos recursos particulares, por meio das concessões das capitânicas e das sesmarias. Com estas, instituídas pela primeira vez na carta-patente de Martim Afonso de Souza, criou-se o mecanismo básico para a posse e a propriedade da terra, como a obrigatoriedade de ocupá-la. Havia, porém, discriminação econômica, pois a posse efetiva condicionava-se à obtenção de recursos para explorá-la. Muitas vezes, recorreu-se ao capital externo, sobretudo flamenco, que se encontrava altamente envolvido nos negócios do açúcar na Europa (NADAI e NEVES, 1997).

Assim, o primeiro engenho foi construído na Capitania de São Vicente⁶, em 1534, por Martin Afonso de Souza, que a história registra como introdutor da cana-de-açúcar no

⁶ De acordo com Lima (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.95), a cultura da cana-de-açúcar “começou pela Capitania de São Vicente, a primeira a receber plantas de cana-de-açúcar e a industrializá-la na fabricação de açúcar” Segundo ele, afirma Oliveira (2000, p. 95), “ainda existem as ruínas do engenho ‘São Jorge dos Erasmos’,

Brasil, em 1530. Martin Afonso passou também pelo Rio de Janeiro, pela Baía de Ilha Grande, que banha Angra dos Reis e Paraty. Pesquisas indicam engenhos na Ilha Grande antes de 1560. No século XVI, engenhos de açúcar e aguardente pontuavam ao redor da Baía da Guanabara (CÂMARA, 2003).

Segundo Câmara (2003), teria ocorrido no engenho da Capitania de São Vicente⁷ a descoberta da garapa azeda, vinho resultante da fermentação natural das borras vindas dos tachos de rapadura, estocadas em cochos de madeira ao relento, para alimentação dos animais.

Esse vinho, denominado cagaça, passa a ser dado pelos senhores de engenho também aos escravos para alegrar-lhes o espírito, animá-los para o batuque e para amolecerem a carne do cachaço (porco) ou da cachaça (porca). O passo seguinte foi a destilação⁸ da cagaça, inicialmente em toscos alambiques de cerâmica, nascendo daí a cachaça.

A primeira referência à cachaça, destilada da cana-de-açúcar, após a fermentação, mesmo que não se escrevendo cachaça, mas seus eufemismos, foi feita por Pyrard de Laval, em 1610, na Bahia. Conforme Câmara (2003, p. 2), “a citação do nome cachaça com todas as letras, sem pudor ou vergonha”, somente foi feita e dicionarizada no século passado.

preservadas em Santos (SP), pela Universidade de São Paulo. Construído em 1533, a mando de Martim Afonso de Souza, ficou conhecido como ‘Engenho de São Jorge’, do Trato, ou do Senhor Governador. Movido a água, nele se produzia açúcar e derivados. Tal engenho funcionou até o século XVIII. Em 1540 ele foi adquirido pelo nobre Erasmo Schetz, holandês de origem e passou a denominar-se ‘São Jorge dos Erasmos’.

⁷ Oliveira (2000, p. 95) diz que “embora não haja informação precisa sobre se este foi o primeiro engenho a produzir açúcar, o certo é que este autor afirma que desde as primeiras décadas a partir do descobrimento fabricava-se aguardente no Brasil.”

Acredita o autor que a cachaça não apenas teve seu nome popularizado no Brasil, mas que também tenha nascido aqui.

Há, porém, os que afirmam que a produção de cachaça no Brasil somente teve início no século XVI, na Bahia, em decorrência da implantação da indústria açucareira pelos colonizadores portugueses⁹. Todavia, o primeiro registro textual sobre a cachaça no Brasil foi feito pelo príncipe Wied-Neuwied, em 1816. Descrevendo sua viagem pelo interior da Bahia, disse haver encontrado uma engenhoca no Rio Taípe onde se fabricava aguardente-de-cana e aguardente-de-mel, que é um pouco mais destilada, e a *cachaza*, considerada a melhor de todas (CASCUDO, 1986).

A partir de então e até metade do Século XVII, as denominadas *casas de cozer méis* – ambientes onde se destilava a cachaça - se multiplicam nos engenhos, que passam a dividir a atenção entre o açúcar e a cachaça.

1.2 A importância econômica da cachaça

O aprimoramento das técnicas de fabricação, utilizando-se de alambiques de cobre, atraiu outros consumidores e a cachaça passou a ter importância econômica no Brasil-Colônia.

⁸ Cf. Sales (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.93), “destilação é uma operação que consiste em separar e selecionar produtos, contidos numa mistura, de acordo com as temperaturas de ebulição ou de mudança de fase do componente separado.”

⁹ Cf. “Comércio Exterior – Informe BB”, n° 28, pg. 13.

Apreciada por pessoas de influência social, passa a ser consumida em banquetes palacianos e misturada ao gengibre e outros ingredientes, nas festas religiosas portuguesas.

Mas esse crescimento do consumo da bebida começou a ameaçar os interesses dos portugueses, pois concorria diretamente com a aguardente metropolitana, denominada bagaceira.

Com efeito, a Corte proíbe várias vezes a produção, comercialização e até o consumo da cachaça no Brasil. Em 1635, foi proibida a venda de cachaça na Bahia e, em 1639, tentou-se impedir, sem êxito, a sua fabricação (GRAVATÁ E VASCONCELOS, 1990).

O registro que se tem da fabricação da cachaça em Minas Gerais guarda ligação com a proibição da sua fabricação, em virtude de vir abalando os interesses da metrópole. A descoberta de ouro no Estado trouxe uma infinidade de aventureiros de todas as partes do País. E a cachaça vinha sendo largamente consumida, em virtude do seu alto teor alcoólico, para aquecer as frias noites em meio às montanhas da Serra do Espinhaço. Isso incomodou a Coroa portuguesa.

Assim, os engenhos foram proibidos na Capitania de Minas, por meio da Ordem Régia de 12 de junho de 1743, por serem prejudiciais ao consumo da aguardente do Reino e à mão-de-obra escrava, que deveria dedicar-se somente à extração do ouro. Essas restrições permaneceram por um bom período, e a metrópole acabou derrotada, mudando então sua política. De proibição passou para uma alta tributação do produto (GRAVATÁ e VASCONCELOS, 2001).

Em 1756, a aguardente de cana foi um dos gêneros que mais contribuíram com impostos voltados para a reconstrução de Lisboa, abatida por um grande terremoto em 1755.

Para a cachaça, são criados vários impostos conhecidos como subsídios, como o literário, para manter as faculdades da Corte.

Como símbolo dos ideais de Liberdade, a cachaça percorre as bocas dos Inconfidentes e da população que apóia a Conjuração Mineira. A Aguardente da Terra se transforma no símbolo de resistência à dominação portuguesa.

A verdade é que a produção crescia e, já nas últimas décadas do século XVIII, a cachaça brasileira passava a ser exportada para Angola, servindo de base de troca no tráfico negreiro (NADAI E NEVES, 1997). Nesse período, a cachaça consistia na maior parte da carga dos navios que se dirigiam à costa africana em busca de escravos. Os negros eram, em grande parte, trocados por cachaça e, em menor escala, por fumo (GRAVATÁ e VASCONCELOS, 1990).

A primeira estatística sobre a exportação de cachaça data do período de 1798-1800 e diz respeito apenas à Bahia. Os referidos dados, coletados por Gravatá e Vasconcelos (1990), mostram que, nesse triênio, seguiram para a África e Portugal, respectivamente, 740 e 374 pipas de *aguardente de mel*, correspondentes a mais ou menos 46 mil litros. Segundo Câmara (2003), já em 1600, Paraty exportava para o mundo cachaça bastante elogiada, não havendo, contudo, registro da quantidade comercializada.

No século XIX, instala-se, com a economia cafeeira, a abolição da escravatura e o início da República, um grande e largo preconceito a tudo que fosse relativo ao Brasil. A moda é européia, e a cachaça é deixada um pouco de lado. Essa discriminação a produtos brasileiros somente começou a ser atenuada em 1922, com a Semana da Arte Moderna, que veio resgatar a brasilidade, interferindo positivamente na ascensão do samba e do carnaval, na valorização da feijoada (AMPAQ, 2003).

A cachaça é, atualmente, a segunda bebida mais consumida no Brasil, sendo superada apenas pela cerveja. Mas, no gênero destilado, é o mais consumido no País e o terceiro no *ranking* mundial, sendo ultrapassado apenas pela vodka e pelo soju¹⁰, nesta ordem¹¹.

O Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça – PBDAC - estima que a produção brasileira de 1,3 bilhão de litros anuais gere receita próxima de US\$ 500 milhões e empregue 400 mil pessoas. A cachaça é produzida em todas as regiões brasileiras, sendo a maior parte nos estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Rio de Janeiro, Goiás e Minas Gerais.

Já a Associação Brasileira de Bebidas - ABRABE – calcula a produção nacional em cerca de 1,5 bilhão de litros por ano. Todavia, quase a totalidade do consumo vem ocorrendo no mercado interno (99,02%), pois apenas 14.800.000 litros foram exportados em 2002 (0,98% do total produzido). Como se pode verificar na tabela 1, as exportações da bebida

¹⁰ Bebida destilada coreana, obtida a partir da fermentação do arroz .

¹¹ Comércio Exterior – Informe BB, nov. 2000, p. 11.

vêm crescendo ano após ano, tendo havido, no último quinquênio (2002/1997), um expressivo aumento nas vendas externas, da ordem de 1.544%, embora o volume exportado ainda seja pífio diante do potencial existente.

Tabela 1
Evolução nas exportações da cachaça
em milhões de litros

Ano	Quantidade
1995	0,5
1996	1,0
1997	0,9
1998	1,3
1999	6,0
2000	9,0
2001	11,1
2002	14,8
2003(*)	20,0

(*)previsão

Fonte: PBDAC (2003)

A meta do PBDAC é fazer o volume de exportações chegar aos 38 milhões de litros até 2010, atingindo todos os continentes. Com efeito, a cachaça seria popularizada definitivamente, contribuindo para a divulgação dos aspectos culturais, econômicos e históricos do Brasil no exterior.¹²

Os resultados das exportações nos últimos anos certamente podem ser creditados, em grande parte, ao convênio firmado, em meados de 2000, entre a Agência de Promoção de Exportações - APEX - e a ABRABE, para aplicação de R\$ 7,3 milhões até o final de

¹² Cf. informações contidas no site do PBDAC <www.pbdac.com.br>.

2003, ao amparo do PBDAC, com o intuito de organizar e capacitar o setor para a disputa do mercado internacional de bebidas com competitividade, eficiência e qualidade; aumentar as exportações brasileiras, gerando divisas e empregos para o País; valorizar a imagem da aguardente como produto genuinamente nacional, com características culturais significativas para o povo brasileiro e dar suporte técnico-comercial aos produtores para proporcionar sua inserção tanto no mercado nacional quanto internacional.¹³

Apesar do volume exportado em 2002, a cachaça ainda não é reconhecida no mercado externos. Muitas vezes, como acontece nos EUA, obriga-se o produtor a incluir no rótulo do produto a expressão *rum brasileiro*. Outro agravante é o fato de um de seus produtos derivados, o coquetel *caipirinha*, apresentar mais sucesso no exterior que a própria cachaça. E, aspecto de maior gravidade, muitas vezes, divulgam receita da *caipirinha, uma bebida brasileira*, sem incluir a cachaça entre os seus ingredientes¹⁴.

Os esforços do PBDAC no sentido de criar-se uma categoria específica para a cachaça brasileira culminaram com a apresentação, no dia 30 de maio de 2003, às autoridades brasileiras, do laudo da pesquisa encomendada à Universidade São Carlos (SP), que estudou os dois produtos e detalhou suas diferenças.

¹³ Cf. Comércio Exterior – Informe BB (vol. 28, p. 11)

¹⁴ Joeci Munari Pioner, gerente do Banco do Brasil em Frankfurt, Alemanha, destacou, em entrevista à Comércio Exterior – Informe BB, v. 28, p. 14, ter visto, em um programa de televisão, um *barman* ensinando como se fazia a *caipirinha, uma bebida brasileira*. A receita era: “vodka + *limmette* (um suco concentrado de limão e *grapefruit*) + açúcar”. Segundo Pioner, “uma verdadeira heresia! Dos ingredientes da autêntica caipirinha não constavam limão e tampouco a nossa cachaça.” Sobre o fato de falarem **cachaca** (assim mesmo, sem cedilha, cujo som não conhecem na Alemanha), Pioner questiona: “Não seria o caso de, no rótulo do produto para exportação, escrever *cachaza*, ou *caxasa*, um nome mais adequado aos sons de outras línguas?”

Esse estudo resultou na recente assinatura do Decreto n. 4.851, de 2 de outubro de 2003, pelo Presidente da República, alterando o texto do Decreto n. 4.072/02, assinado pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, diferenciando detalhadamente a cachaça do rum, exigência da Receita Federal para pleitear a mudança junto à Organização Mundial de Aduanas – OMA -, que ainda solicita estudos indicando a importância da cachaça para o mercado brasileiro, trabalho sensorial e químico.

Conforme consta do artigo 92 do novo Decreto, cachaça é a denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de 38 a 48% em volume, a 20° Celsius, obtido pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar com características sensoriais peculiares, podendo ser adicionada de açúcar até seis gramas por litro, expressos em sacarose.

Já o rum é definido como bebida com graduação alcoólica de 35 a 54% em volume, a 20° Celsius, obtida do destilado alcoólico simples de melaço ou da mistura dos destilados de caldo de cana-de-açúcar e de melaço, envelhecido, total ou parcialmente em recipiente de carvalho ou madeira equivalente, conservando suas características sensoriais peculiares.

Os estudos concluídos deverão ser encaminhados à OMA, por meio do PBDAC, postulando a inserção da cachaça na nomenclatura internacional. Só assim, o produto poderá entrar nos países importadores com uma linha tarifária específica. A criação de uma categoria para a cachaça será fundamental para o fortalecimento do produto no comércio internacional.

Atualmente, com mais de 5 mil marcas e cerca de 30 mil produtores em todo o país a cachaça é vendida para mais de 60 países¹⁵, sendo os principais os constantes na tabela 2.

Tabela 2
Principais países importadores de cachaça (em %)

Paraguai	28,19
Alemanha	23,31
Itália	6,09
Uruguai	5,94
Portugal	5,68
Bolívia	4,28
EUA	4,13
Chile	3,69
Espanha	3,60
Países Baixos	2,29
Outros	12,8

Fonte: PBDAC (2003)

Como se vê, países como Paraguai, Alemanha, Portugal, Itália, Estados Unidos, dentre outros, vêm aderindo, paulatinamente, ao uso da bebida. Somente a Alemanha representa mais de 23% das exportações brasileiras do produto, mostrando a grande aceitação que a bebida tem na Europa (em torno de 40% do volume exportado).

¹⁵ Cf. PBDAC (2003).

1.3 A cachaça artesanal mineira

A cachaça artesanal mineira, como é notório, sempre se destacou no cenário nacional, principalmente pelos seus atributos organolépticos intrínsecos, que a diferenciam das fabricadas nos demais estados da Federação. Essa fama, conquistada ao longo dos tempos, é fruto da forma singular com que alguns produtos mineiros são elaborados, utilizando-se de receitas mantidas sob segredo e tradicionalmente repassadas de pai para filho, por gerações.

As técnicas de produção se aprimoraram, mas as tradições mineiras na elaboração da cachaça foram mantidas e é por isso que até hoje são preservados no processo os prosaicos alambiques de cobre, com baixa capacidade de destilação. A flora local também colaborou para o desenvolvimento das técnicas de envelhecimento na madeira, o que sofisticou o produto.

No entanto, era preciso melhorar a qualidade do produto e foi em Salinas, no norte do Estado, que um pequeno fazendeiro, chamado Anísio Santiago, introduziu a técnica de separar, durante a destilação, a cachaça em três frações: cabeça, coração e cauda¹⁶. Somente

¹⁶ Vide significação desses termos no Glossário, no APÊNDICE E.

a do meio, equivalente a 80% do volume destilado, chamada de coração e considerada nobre, passou a ser envelhecida e comercializada por ele, com a famosa marca *Havana*¹⁷.

O movimento em busca da valorização da cachaça artesanal iniciou-se, de fato, em 1982, no Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – INDI -, que resultou no estudo setorial denominado **Aguardente em Minas**.

De lá para cá, muita coisa aconteceu, destacando-se a criação da AMPAQ, em 1988; o estabelecimento pela AMPAQ do Programa de Garantia de Qualidade, em 1990; a criação do PROCACHAÇA – Programa de Incentivo à Produção de Aguardente, em 1992, e a sua regulamentação, em 1993; o estabelecimento do plano diretor da AMPAQ, para o período 1995-2000; o apoio do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG – às atividades de interesse dessa classe produtora (RIBEIRO, 1997) que resultou, em 2001, na publicação do **Diagnóstico da Cachaça de Minas Gerais**; e, finalmente, a formalização, em 2003, da Rede Mineira da Tecnologia da Cachaça –RMTC-, tendo o respaldo de instituições como a UFMG, UFV, UFOP, UFLA, CETEC, EPAMIG, UNI-BH e AMPAQ.

A recém criada RMTC tem como meta principal a consolidação de Minas Gerais como centro nacional das tradições, conhecimentos, tecnologias, negócios e serviços em cachaça

¹⁷ Em decorrência de haver perdido a marca, para a empresa Havana Club, de Luxemburgo, a referida cachaça vem sendo comercializada atualmente com o nome de *Anísio Santiago*, conforme Aguiar (2001a).

de alambique, a partir da dinâmica de uma cadeia produtiva coordenada, competitiva e integrada ao mercado¹⁸

Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (1995) - constatou a existência de 8.446 estabelecimentos produtores de cachaça em Minas Gerais (tabela 3). Desse total, porém, segundo pesquisa do SEBRAE-MG (2001), pouco mais de 15% têm registro no Ministério da Agricultura. Na avaliação da AMPAQ a informalidade atinge a 95% dos alambiques mineiros.

Tabela 3
Estabelecimentos produtores de cachaça, segundo as mesorregiões de Minas Gerais

Mesorregiões	Estabelecimentos	%
MINAS GERAIS	8.466	100,0
Norte	2.591	30,6
Jequitinhonha	1.527	18,0
Rio Doce	1.192	14,1
Metropolitana de Belo Horizonte	1.134	13,4
Zona da Mata	804	9,5
Vale do Mucuri	347	4,1
Oeste	219	2,6
Sul-Sudeste	197	2,3
Vertentes	183	2,2
Triângulo Mineiro	136	1,6
Central	114	1,3
Noroeste	22	0,3

Fonte - IBGE (Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – 1995)

¹⁸ Conforme documento **Funcionamento e sustentabilidade da RMTTC** – Rede Mineira de Tecnologia da Cachaça: mecanismos de sustentabilidade, apresentado durante a ExpoCachaça, em Belo Horizonte, em julho de 2003.

Segundo a AMPAQ (2003), Minas Gerais é o primeiro produtor nacional de cachaça artesanal, com uma produção que alcança 200 milhões de litros por ano, movimentando R\$1,5 bilhão só com o mercado interno e gerando cerca de 240 mil empregos.

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do agronegócio da cachaça em Minas Gerais, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG - concluiu diagnóstico, em julho de 2001, abrangendo 400 destilarias de variados portes situadas em 40 municípios das diversas regiões do Estado. O estudo contemplou aproximadamente 5% do universo e baseou-se na análise de variáveis fundamentais para a qualidade da cachaça mineira e a competitividade dos fabricantes.

Além dos aspectos apontados, o estudo detectou carência de um plano de ação com visão estratégica e evocava a união das entidades envolvidas com o setor em sua execução, por meio da mobilização das fontes de conhecimento e informação, para que o agronegócio da cachaça pudesse dar um salto qualitativo que o promovesse a um dos principais setores da economia mineira.

As questões destacadas pelo SEBRAE-MG (2001) – principalmente no que se refere ao plano de ação com visão estratégica - foram norteadoras desta dissertação, porém não de forma abrangente, mas focando apenas as destilarias produtoras de cachaça artesanal de qualidade, assim consideradas as detentoras do Selo de Garantia de Qualidade – AMPAQ¹⁹.

¹⁹ Para conseguirem o Selo de Garantia de Qualidade – AMPAQ - , os interessados devem, preliminarmente, aderir ao Programa de Garantia de Qualidade e se comprometerem a cumprir, dentre outros, os seguintes requisitos, relacionados ao produto e ao processo de fabricação: a) não acrescentar corantes ou adoçantes aos seus produtos; b) não adotar a queima da cana antes do corte; c) não utilizar vasilhame que possa depor contra a qualidade do produto; d) fazer uso de processos adequados que visem a retirada de sujidades do produto; e)

Essa indústria emergente, que tem na qualidade do produto o seu principal atributo, vem crescendo significativamente. Entre 1990 e final de 1996, o programa conferiu o Selo de Garantia de Qualidade – AMPAQ - para 26 marcas. Em setembro de 1998, já existiam 40 marcas e, em março de 2002, 68 marcas já ostentavam o referido selo de qualidade. Em abril de 2003, contudo, conforme dados coletados junto à AMPAQ, apenas 49 marcas detinham a certificação de qualidade, conforme tabela 4.

Tabela 4
Evolução da quantidade de marcas certificadas com o Selo de Qualidade

Período	Quantidade de marcas certificadas
12/1996	26
09/1998	40
08/2001	67
03/2002	68
04/2003	49

Fonte - 12/1996 – Ribeiro, 1997:125; 09/1998 – Revista da Cachaça – Ano I, nº 2; 08/2001 – Informativo Cachaça – AMPAQ, nº 2; 03/2002 – Site www.ampaq.com.br; 04/2003 – Coleta pessoal do autor junto à presidência da AMPAQ.

A redução havida na quantidade de marcas certificadas com o selo de qualidade AMPAQ será alvo de análise mais aprofundada nesta dissertação. Não obstante, grande quantidade de artigos publicados na imprensa aponta um futuro alvissareiro para a cachaça, que vem ganhando, a passos largos, *status* de bebida nobre.

fazer uso do processo natural para fermentação e envelhecimento do produto; f) utilizar no processo de destilação alambiques de cobre, como estabelecido no estatuto da AMPAQ; g) participar do Sistema de

Com efeito, no mercado doméstico, os bons restaurantes já colocam em seus cardápios as melhores marcas, que primam pela aparência do produto, com garrafas especiais e rótulos bem elaborados.

Nota-se que as classes média e alta, antes arredias à degustação pública, hoje formam confrarias em torno da bebida e prestigiam maciçamente os diversos festivais da cachaça que acontecem no território mineiro (Sabará, Ouro Preto, Salinas, Belo Horizonte etc), com destaque para o público feminino, envolvido até na fabricação de famosas marcas²⁰.

Eis porque essa indústria emergente de cachaça artesanal está a exigir da academia um pouco da sua atenção, para que, de mãos dadas, possam caminhar juntas, melhorando processos, desenvolvendo tecnologias, controlando qualidade, promovendo e espraçando no mundo inteiro esse produto que é sinônimo de Brasil.

1.4 Problema e justificativa

Apesar do esforço de autores acadêmicos e de especulação intuitiva sobre o tema, muitos aspectos permanecem carecendo de elucidação conceitual e taxonômica.

Controle da Qualidade da Cachaça, custeando visitas técnicas e análises de amostras coletadas de seus produtos, quando necessárias.

²⁰ Vide, a propósito, artigos que abordam o tema, principalmente “Alambiques cor-de-rosa”, Revista da Cachaça (set.1998) e “Mãos femininas nos alambiques mineiros”, da jornalista Heloísa Aline Oliveira, no Estado de Minas (5.5.2002).

Como evidenciado no diagnóstico do SEBRAE-MG (2001), é notória a falta de rumos estratégicos no setor de produção da cachaça artesanal mineira. Em razão da importância estratégica da cachaça artesanal de qualidade - que no exterior é vendida a preços iguais ou superiores ao do *whisky* escocês, por constituir-se em “uma das bebidas mais saborosas do mundo” (RIBEIRO, 1997, p.105) - , a pesquisa efetivada buscou levantar os elementos determinantes²¹ de importância, para que se possa subsidiar a formulação de estratégia competitiva da indústria, em resposta à seguinte indagação:

Quais são os determinantes da formulação de estratégia, na emergente indústria de cachaça artesanal de qualidade em Minas Gerais?

Problema, para Vergara (2000, p.21), “é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Na mesma linha, Gil (1999, p.49) diz que, na acepção científica, “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”, refutando a acepção corrente que identifica problema com questão que dá margem à hesitação ou com algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento às pessoas.

Evidentemente que se trata de trabalho de fôlego e que não se pretende esgotá-lo com a presente dissertação, mas, pelo menos, tentar-se-á organizar as percepções para facilitar as

²¹ Os que geram, os que causam ameaças, oportunidades do ambiente externo e pontos fracos e fortes do ambiente interno (recursos, missão e objetivos da organização).

etapas seguintes do processo de implementação de estratégia para o setor, consubstanciada em plano de metas.

Espera-se, contudo, que, com o conhecimento dos elementos de importância – porque nem todos o são -, a formulação e a implementação de estratégias customizadas possam ser facilitadas, porquanto cada destilaria, de posse do levantamento da indústria, poderá ajustar as informações gerais ao seu caso particular, para balizar suas ações futuras.

Justifica-se a escolha desse problema de pesquisa, conforme diretrizes de Gil (1999), pelos resultados que dele poderão advir, capazes de beneficiar um segmento importante da economia mineira, pois poderão conduzir a novos conhecimentos sobre a indústria (relevância); por tratar-se de busca de resposta a indagação recente (oportunidade) e, finalmente, pelo particular interesse do autor no tema (comprometimento), pois o estudou desde setembro de 1999, quando participou do *Curso AMPAQ de Produção Artesanal de Cachaça de Qualidade*.

1.5 Objetivos

Esta dissertação tem como objetivo, de uma perspectiva abrangente, identificar e analisar os determinantes da formulação estratégica na indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade em Minas Gerais, capazes de subsidiar, em etapa posterior, a formulação de

estratégia em três níveis: o empresarial, o da unidade de negócio e o nível funcional nas destilarias produtoras de cachaça artesanal de qualidade.

Com efeito, a implementação dos respectivos planos estratégicos originados dessas formulações poderá conduzir esse novel setor da economia mineira a um desenvolvimento sustentável e coerente, na medida em que os agentes envolvidos estiverem sintonizados com os projetos prioritários estabelecidos para a indústria.

De forma mais específica, constituem-se objetivo deste estudo o levantamento e a análise da visão de futuro da indústria para os próximos cinco e 10 anos, a identificação das ameaças e oportunidades do ambiente externo da indústria, o mapeamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da indústria, análise das coincidências e dissonâncias entre a visão dos produtores e dos especialistas, enfim, as percepções e reflexões de produtores e de especialistas sobre os determinantes da formulação de estratégia em indústrias emergentes e fragmentadas (PORTER,1986), como o setor da economia mineira que produz cachaça artesanal com Selo de Garantia de Qualidade – AMPAQ.

1.6 Delimitação do estudo

De uma maneira geral, pode-se dizer que esta dissertação contempla o amplo espectro do pensamento estratégico, deixando de lado o agir estratégico. Em outras palavras, ocupar-se-á com a formulação e não com a sua implementação. Para tanto, fixar-se-á atenção na visão

de futuro do setor – como síntese das ambições pessoais, filosofia de negócio e princípios éticos dos executivos-chave, conforme Thompson Jr. e Strickland III (2000) - e nos elementos imprescindíveis à formulação de estratégia de que tratam Wright, Kroll e Parnell (2000), cujo modelo esquemático é apresentado na figura 1, e, no que se refere a oportunidades e ameaças do ambiente externo²², nas quatro forças macroambientais (político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais).

²² Para Zacarelli (1995), na estratégia moderna, as atividades de levantar as ameaças e oportunidades do ambiente externo continuam extremamente importantes. Para ele, a procura de ameaças e oportunidades é



Figura 1 – Modelo de administração estratégica
 Fonte - WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2000, p. 46

dirigida para o perfil competitivo, e a pergunta que precisa ser feita é a seguinte: *olhando nosso perfil competitivo que ameaças e oportunidades podemos detectar?*

O referido modelo começa com a análise ambiental externa de oportunidades e ameaças. No estágio seguinte, o ambiente interno da organização é ligado ao ambiente externo por seta de duplo sentido, significando, segundo seus autores, que a missão e os objetivos são determinados no contexto das oportunidades e ameaças ambientais, bem como de pontos fortes e fracos (seus recursos). Assim, a organização é afetada por forças ambientais externas, mas também causa impacto sobre o ambiente em que está inserida.

A missão e os objetivos gerais conduzem a formulação de estratégias aos níveis empresarial, de unidade de negócios e funcional. Mas os pontos fortes e fracos atuais e potenciais da organização também influenciam a missão e os objetivos, o que é demonstrado pela seta de duplo sentido entre o ambiente interno e a formulação de estratégias.

A seta seguinte, segundo o autor, retrata a idéia de que a formulação de estratégia coloca a implementação de estratégias em curso. Em outras palavras, se houve formulação, deve-se implementar, sob pena de desprezar-se todo o esforço do pensamento estratégico. Finalmente, a última seta, indicando que o desempenho estratégico real da organização é avaliado. O estágio de controle é demonstrado pela linha de *feed-back* que conecta o controle estratégico a outras partes do modelo.

Para Thompson Jr. E Strickland III (2000, p.70), deve-se elaborar a estratégia “em função daquilo que a empresa faz bem e deve evitar estratégias cujo sucesso dependa de algo que a empresa faz com dificuldades ou mesmo nunca faz”. Assim, deve-se combinar a estratégia com os pontos fortes e fracos e com as capacidades competitivas da empresa.

O estudo não se limita à abordagem denominada S.W.O.T²³, pois, além de agregar ao modelo de Wright, Kroll e Parmell (2000, p. 46) outros fatores internos e externos “que moldam a escolha da estratégia da empresa”, contidos no modelo de Thompson Jr. E Strickland III (2000:68), que resulta na elaboração (formulação) de estratégia, conforme figura 2, também foca o levantamento da visão futura da indústria, nos próximos cinco e 10 anos.

Esse modelo é mais consentâneo com os objetivos desta dissertação, pois se encerra na elaboração de uma estratégia, deixando as fases de implementação – consequência natural da formulação, por razões econômico-financeiras – e de controle fora do seu campo de interesse.

²³ Pontos fortes – *Strenghts* – e fracos – *Weaknesses* - da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo.

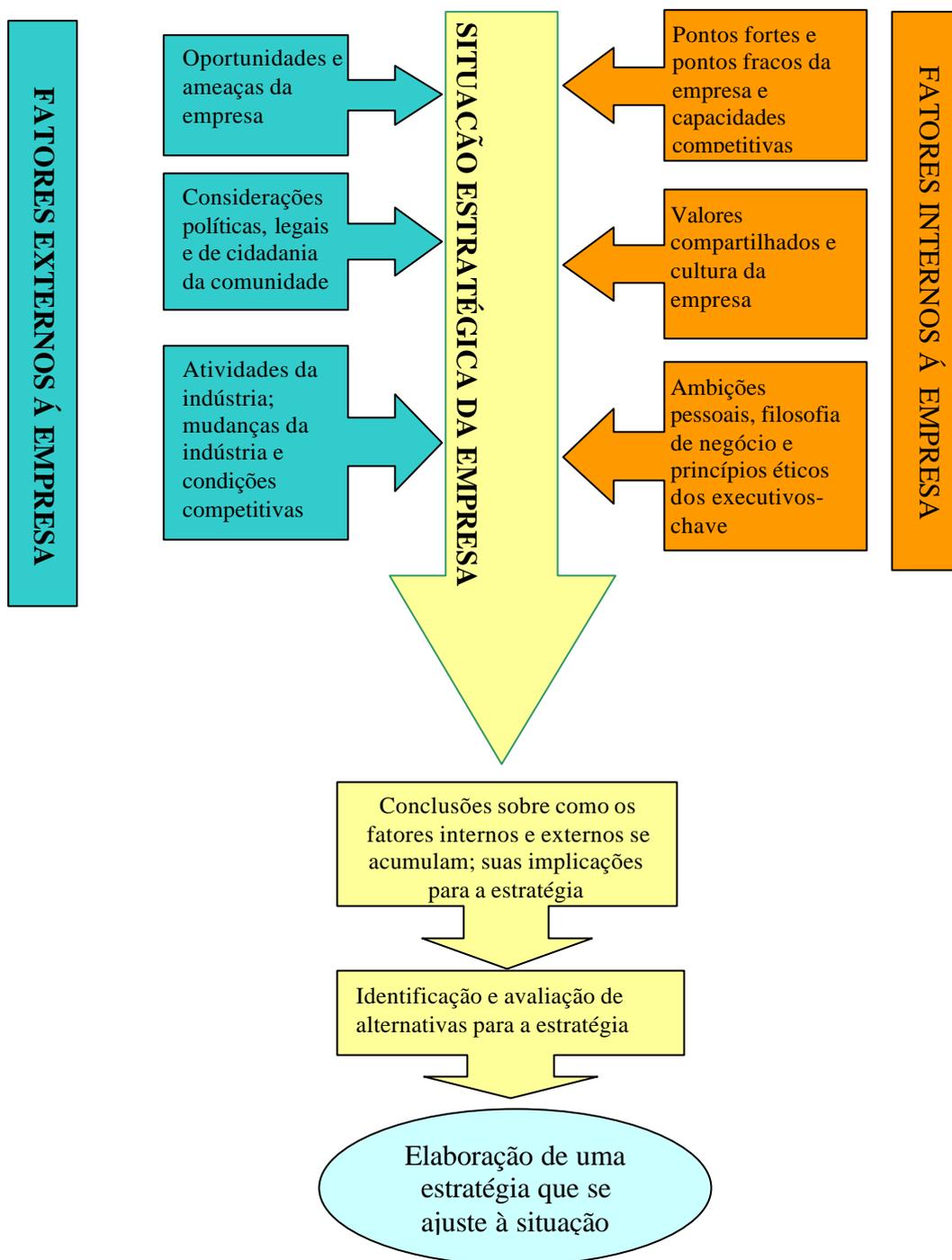


Figura 2 – Fatores que moldam a escolha da estratégia da empresa

Fonte - THOMPSON JR & STRICKLAND III, 2000, p.68

1.7 Relevância do estudo

No caso sob análise, da indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade em Minas Gerais, problemas, de natureza diversa, vêm ameaçando esse segmento promissor, tais como a carga tributária; os baixos volumes de produção e índices de produtividade, em virtude da descontinuidade do processo produtivo; o desconhecimento, por parte do público consumidor, dos atributos do produto com Selo de Garantia de Qualidade e sua incipiente promoção; as barreiras alfandegárias nos países importadores, dentre outros.

Não obstante, como já ressaltado, o que se diagnosticou foi a ausência de um plano de ação estratégico, resultando em falta de sintonia e de rumos nessa indústria emergente.

Nesse sentido, o estudo dessas questões é de grande relevância para a área de concentração Organização e Recursos Humanos, na medida em que buscará meios para solucionar o problema de formulação de estratégia em indústrias nesse estágio de desenvolvimento e com estrutura fragmentária²⁴.

Ademais, a par da significativa importância social desse segmento - pela sua grande capilaridade²⁵ e potencial de geração de empregos, contribuindo na manutenção do homem

²⁴ Para Porter (1986, p.187), “um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem, é a indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria.”

²⁵ O Diagnóstico do SEBRAE-MG (2001) mostra que os 8.446 estabelecimentos produtores de cachaça em Minas Gerais estão distribuídos por todas as mesorregiões do estado, com maior concentração no Norte e Jequitinhonha (30,6 e 18%, respectivamente), áreas reconhecidamente mais pobres do estado.

nas pequenas comunidades e aliviando a pressão social nos grandes centros – também para a academia o estudo revela-se de destaque singular, na medida em que poderá oferecer subsídios para balizar novas pesquisas em indústrias emergentes ou de aprofundamento nesse mesmo setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São três os marcos teóricos que propiciaram base ao objeto de estudo desta dissertação. Inicialmente, serão destacados os elementos de importância para a formulação de uma estratégia. A seguir, serão enfocadas as diretrizes de uma estratégia moldada para indústrias emergentes e, por fim, mas não menos importante, serão contemplados os aspectos relacionados ao estudo da qualidade do produto, atributos especiais que conferem diferenciação à cachaça artesanal mineira de qualidade.

2.1 Da estratégia e de sua formulação

Nenhuma palavra tem sido tão associada à administração, nas últimas décadas, quanto estratégia. Mas o seu uso indiscriminado, transformado que foi em panacéia para todas as enfermidades organizacionais, corre o risco de desqualificar e aviltar o termo.

Segundo Motta (1995, p.80), antes de ser usado no meio empresarial, o conceito de estratégia “desde a sua origem, aproximadamente há 500 anos a.C [...] sempre esteve associado à visão militar”. A palavra estratégia²⁶ servia para designar a função administrativa do generalato, pois o estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico.

Nesse sentido, Ghemawat (2000, p.16) ratifica as conotações militares do termo criado pelos antigos gregos e faz digressão histórica para demonstrar que a adaptação da terminologia estratégica a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, nos Estados Unidos, quando a estratégia emergiu “como forma de moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo”.

O conhecido autor naturalizado norte-americano Ansoff (1990, p.93) também aborda o conceito de estratégia associado à administração. Em sua opinião, estratégia tem-se transformado numa das palavras do dia-a-dia do administrador. Para ele, esse interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi-se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Assim, conceitua estratégia como “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Na mesma linha, Slack *et alii* (1999, p.74) definem estratégia como “o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo”.

De forma igualmente concisa, Porter (1986, p.17) enfatiza que “o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa”, [após ilustrar que]

²⁶ Do grego *strategia*, “o cargo do comandante de uma armada, o cargo ou a dignidade de uma espécie de ministro da guerra na antiga Atenas, pretor, em Roma; manobra ou artifício militar” HOUAISS, 200, p.1261).

“a estratégia competitiva é uma combinação de *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelos quais está buscando chegar lá”.

Ligando o termo à competitividade, Henderson (1989, p.5) definiu estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. [Esclareceu, a seguir, ser a busca de] “um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento”, alertando que os competidores mais perigosos são os que mais se assemelham, pois as diferenças entre eles são a base da sua vantagem.

A utilização do termo estratégia em administração, na opinião de Motta (1995), procurou trazer a ela uma perspectiva científica. Como foi de início associada à formulação de diretrizes e ao planejamento, a estratégia recebeu toda a ênfase racional e científica da administração. Para ele, um rápido exame em obras administrativas importantes revela que a palavra estratégia serve hoje para qualificar não só a própria administração – administração estratégica – como também todas as funções administrativas. Nesse sentido, Thompson Jr. e Strickland III (2002, p.1) fazem uso de algumas funções administrativas para definir estratégia como “planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

Também Meirelles, Bernardes e Gonçalves (2001, p.52) abordaram o emprego do termo em administração, com conotações de modismo e mostram que, a despeito do charme, o conceito de estratégia vem-se esvaziando, pelo uso excessivo

Por acolher tantos significados e usos, a idéia de estratégia torna-se difusa e acaba, por vezes, em alguns contextos, por não reter nenhum significado em particular. O conceito de estratégia é realmente amplo, e seu uso corrente permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até a todo um posicionamento organizacional, em última análise, a toda a *razão de ser* da empresa.

Estratégia, na ótica de Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Para eles, pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: 1. a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); 2. implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e 3. controle estratégico (modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). E é no primeiro ponto que será focado este trabalho de pesquisa.

Embora não haja uma definição simples de estratégia, existem hoje algumas áreas gerais de concordância, principalmente no que diz respeito à natureza da estratégia. Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.21) apresentam quadro intitulado *O animal da estratégia: áreas de concordância*, adaptado de Chaffee²⁷, em que resumem tais áreas.

A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”.

A essência da estratégia é complexa. “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira, não repetitiva...”

²⁷ Chaffee, E. E. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review* (1985, p. 89).

A estratégia afeta o bem-estar geral da organização. “... decisões estratégicas...são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização...”

A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo. “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas”.

As estratégias não são puramente deliberadas. “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.”

As estratégias existem em níveis diferentes. “... as empresas têm... estratégia corporativa (em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócios (como iremos competir em cada negócio?)”.

A estratégia envolve vários processos de pensamento. “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Como exposto, conquanto seja óbvia a importância da estratégia, há relativamente pouca concordância quanto ao real significado do termo, mesmo diante de décadas de pesquisa acadêmica. Nesse sentido, João (2001, p.295) afirma que “tanto nos meios acadêmicos, como empresariais, não há duas pessoas que compartilhem a mesma definição de estratégia”. Para corroborar sua posição, tamanho o número de interpretações divergentes, apresenta a seguinte declaração, lida em um artigo da *The Economist*²⁸: “Ninguém realmente sabe o que é estratégia”.

²⁸ *The Economist*, 20/março/1993; p.116

2.1.1 As escolas de pensamento estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que existem pelo menos dez escolas de pensamento estratégico, cada qual com suas características (do *Design*, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração). Essas características levaram os autores a vincular cada escola a um respectivo animal-símbolo (Aranha, Esquilo, Búfalo, Lobo, Coruja, Macaco, Leão, Pavão, Avestruz e Camaleão) e, conseqüentemente, ao título da obra na qual são expostas: *Safári de estratégias*.

Embora com características próprias, os autores identificaram pontos de semelhanças entre as dez escolas, razão pela qual foram reunidas em três grupos: as três primeiras são de natureza *prescritiva*, porquanto há mais preocupação em como as estratégias *devem ser* formuladas do que como *são* formuladas; as seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, na medida em que há menor preocupação com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a *descrição* de como as estratégias são, de fato, formuladas, e, finalmente, um *grupo* com apenas uma escola, mas que, na realidade, é uma combinação das outras, pois as pessoas dessa escola de *configuração*, em busca da integração, agrupam os vários elementos do *nosso elefante*²⁹

²⁹ Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), toda estratégia deve combinar aspectos de diferentes escolas de pensamento, pois, de forma análoga, a estratégia deve ser vista, mais ou menos, como um elefante de dez partes integradas, e não de formas isoladas sendo apalpado por um grupo de cegos: o que alisou a presa do animal concluiu que ele era como uma lança; o que tocou a tromba, achou-o parecido a uma serpente; o que abraçou o joelho, achou-o semelhante a uma árvore e assim por diante. Todos tinham um pouco de razão, mas todos estavam errados no cômputo geral.

- o processo de formulação de estratégias e o seu conteúdo, e as estruturas organizacionais e seus contextos.

Por tratar-se primordialmente de formulação de estratégia, tema central desta dissertação, entende-se oportuno uma digressão, ainda que perfunctória, sobre os pressupostos básicos de cada uma dessas escolas e suas premissas principais, por meio de excertos da obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Excluiu-se da análise, deliberadamente, a escola de configuração, porquanto, como já destacado, é a síntese das outras nove, na opinião dos próprios autores.

2.1.1.1 A escola do *design*

A escola do *design* propõe modelo de formulação de estratégia que busca estabelecer adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, avaliando pontos fortes e pontos fracos das organizações à luz das oportunidades e ameaças em seu ambiente.

Dentre as suas principais premissas, os autores destacam: deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, pois a formulação de estratégia é uma aptidão adquirida e não natural; a responsabilidade pelo controle e percepção devem ser do executivo principal, que é o estrategista (relegando os outros membros da organização a papéis subordinados);

as estratégias devem ser únicas e têm de ser sob medida para o caso individual; o processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva, oferecendo pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégias emergentes, as quais permitem a continuidade da formulação durante e depois da implementação; as estratégias devem ser explícitas e precisam ser mantidas simples, de forma a serem compreendidas por outros membros da organização e, finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples forem formuladas é que podem ser implementadas (a dicotomia formulação-implementação é vital para a escola do *design*).

2.1.1.2 A escola de planejamento

A escola de planejamento propõe, em sintonia com a tendência no ensino de administração, procedimento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números. A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, com acesso direto ao executivo principal. Essa escola originou-se ao mesmo tempo que a escola de *design*, mas ambas seguiram caminhos bem diferentes.

Embora tenha crescido até alcançar um enorme impacto sobre a prática da administração estratégica nos anos 70, vários reveses prejudicaram enormemente a escola de planejamento, transformando-a, hoje, numa pálida sombra da sua influência anterior. Suas premissas principais podem ser assim resumidas: 1. as estratégias devem resultar de um

processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas; 2. a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores; 3. as estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

2.1.1.3 A escola de posicionamento

A escola de posicionamento privilegia a análise da estrutura da indústria na qual a empresa está inserida, por meio de um processo analítico de formulação de estratégia. Acrescenta conteúdo às duas escolas anteriores, enfatizando a importância das próprias estratégias - não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas -, e acrescentando conteúdo, na medida em que abre o lado prescritivo da área a investigações substanciais.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.69), “o item mais notável nesta escola foi uma idéia única e revolucionária, para o melhor e para o pior”. Segundo eles, essa escola afirmou que “poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros”. As empresas que ocupam essa posição têm lucros maiores e se destacam na indústria, por conseguirem prover reserva de recursos com os quais podem se expandir e, conseqüentemente, ampliar e consolidar suas posições.

A escola de posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes (também vistas como genéricas, como a maturidade ou a fragmentação de uma indústria).

A formulação da estratégia continuou a ser vista – como nas outras duas escolas prescritivas – como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal.

Finalmente, a formulação de estratégia, como descrita pelos autores, é um processo mais rico, confuso e dinâmico que aquele, ordenado e estático, descrito nesta escola.

2.1.1.4 A escola empreendedora

A escola empreendedora insere-se no grupo das escolas de descrição, que procura entender o processo de formulação de estratégia à medida que este se desdobra. Além disso, ela não só focalizou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isso promove uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção.

Analogamente, os autores pensam nessa escola como o condutor sobre o elefante. A perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural e mais pessoal: a obra do líder. Com efeito, o conceito mais central dessa escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder.

A visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado (em palavras e números), deixando-o flexível para que o líder possa adaptá-lo às suas experiências. Isso sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso.

2.1.1.5 A escola cognitiva

A escola cognitiva trabalha com a necessidade de sondar a mente do estrategista: chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva.

Essa escola tem atraído grande número de pesquisadores proeminentes nos últimos anos, trabalhando, algumas vezes, em associação com outras escolas (por exemplo, a do posicionamento, sobre cognição relacionada a grupos estratégicos e a estratégias e

alienação) (REGER e HUFF³⁰; BOGNER e THOMAS³¹; DUHAIME e SCHWENK³² *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Antes dessa onda de trabalho, o que ocorria nas mentes dos executivos era, em grande parte, uma incógnita. Os pesquisadores estavam mais preocupados com os requisitos para pensar e não com o pensamento em si, por exemplo, com o que um estrategista precisa saber. Nada obstante, os pesquisadores continuam distantes de compreender os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias.

Assim, os estrategistas são, em grande parte, autodidatas: desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente por meio de experiência direta. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando assim sua experiência subsequente. Esta dualidade tem um papel central na escola cognitiva, dando origem a duas alas bastante diferentes. Uma ala, mais positivista, trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. A outra vê tudo isso como subjetivo: a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo.

2.1.1.6 A escola de aprendizado

A escola de aprendizado sugere que os estrategistas, ao longo do tempo, aprendem a como proceder em mundo realmente complexo da estratégia.

³⁰ Reger, R. K. e Huff, A. S. *Strategic groups*: a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, n. 14, 1993, p. 103.

³¹ Bogner, W. C. e Thomas H. *The role of competitive groups in strategy formulation*: a dynamic integration of two competing models. *Journal of Management Studies*, n. 30, 1993, p. 53.

De acordo com essa escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.

Vital para a escola de aprendizado é o fato de ela se basear em descrição em vez de prescrição. Seus proponentes continuam fazendo a pergunta simples, mas importante: como as estratégias de fato se formam nas organizações? Não como elas são formuladas, mas como se formam.

Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Para concluir, essa escola traz uma realidade para o estudo da formação de estratégias ausente nas outras escolas. Baseada em grande parte em pesquisas descritivas, ela nos

³² Duhaime, I. M., e Schwenk, C. R. *Conjectures on cognitive simplification in aquisition and divestment decision making*. *Academy of Management Review*, n. 10, 1985, p. 287.

informa menos o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas.

2.1.1.7 A escola de poder

A escola de poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

A palavra poder é usada para descrever o exercício da influência além da puramente econômica. As relações de poder cercam as organizações, podendo inspirá-las. Com efeito, convém seja feita distinção entre dois ramos dessa escola: de poder *micro*, que lida com o jogo da política *dentro* de uma organização; de poder *macro*, que diz respeito ao uso do poder *pela* organização. Uma focaliza os agentes internos em conflitos com seus colegas, em geral, por interesses próprios; a outra vê a organização agindo em seu próprio interesse em conflito, ou cooperação, com outras organizações.

Poder e política nunca estiveram, na opinião dos autores, ausentes das organizações, especialmente das grandes, nem dos seus processos de formulação de estratégias. E foi

apenas uma questão de tempo para que tudo isso fosse reconhecido formalmente por escrito, tendo surgido diversas publicações no final dos anos 70³³.

A intenção das pessoas que escrevem sobre a escola de poder tem sido de despertar a administração estratégica para uma realidade básica da vida organizacional: que as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores.

Assim, se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões.

Uma vez que qualquer forma de ambigüidade é introduzida – incerteza ambiental, metas concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos – a política surge. Assim sendo, os defensores dessa escola afirmam não ser possível formular – menos ainda implementar – estratégias ótimas: as metas concorrentes de indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida irá ser perturbada e distorcida a cada passo do caminho.

2.1.1.8 A escola cultural

A escola cultural vê a formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, espelhando a escola de poder. Enquanto uma lida com a influência de políticas

³³ Como o texto de MacMillan (1978) *Strategy formulation*: political concepts; o estudo de Sarrazin (1975,

internas na promoção de mudanças estratégicas, a outra se preocupa, em grande parte, com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.

Cultura não é idéia nova, sendo, de há muito, conceito central da antropologia. Dessa perspectiva, a cultura está em tudo o que nos cerca. Ao mesmo tempo, cultura é aquilo que é único a respeito da maneira pela qual se fazem todas as coisas. Ela trata daquilo que diferencia uma organização da outra, uma nação da outra. E essa dualidade da cultura – seu caráter universal, mas único – tem-se refletido também em sua aplicação à administração estratégica.

A cultura foi *descoberta* em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas, que pareciam fazer coisas de maneira diferente das americanas e, ao mesmo tempo, imitava descaradamente a tecnologia dos americanos. Houve uma torrente de literatura para explicar o fato, seguida de todos os tipos de intervenções de consultoria para destacar a cultura. Contudo, isso de quase nada valeu para se aumentar a compreensão de estratégias, porque tratava, principalmente, de organização e motivação do trabalhador.

A cultura pode ser estudada do ponto de vista de uma pessoa de fora ou do nativo de dentro. O primeiro assume uma posição objetiva sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam e como o fazem, as quais são explicadas pelo caráter único dos relacionamentos

1977-78) do lado político do planejamento; e dos trabalhos de Pettigrew (1977) e Bower e Davis (1979) sobre a formulação de estratégia como processo político, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

sociais e econômicos. O segundo considera a cultura como um processo subjetivo de interpretação, não baseado em qualquer lógica abstrata universal.

Enquanto a antropologia começou com a visão objetiva e, mais tarde, incorporou a subjetiva, em certo sentido, a administração estratégia fez o oposto.

Os antropólogos debatem infindavelmente a definição de cultura. Na opinião dos autores, cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social. Com efeito, pode-se associar cultura organizacional com cognição coletiva.

Pettigrew, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 195)³⁴ se expressou bem quando escreveu que a cultura organizacional pode ser vista como “um tecido social expressivo” e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico. Assim, segundo os autores, quanto mais fechada a trama desse tecido, unindo interpretações e atividades, mais profundamente enraizada é a cultura.

³⁴ Pettigrew, A.M. *The awakening giant*: continuity and change in imperial chemical industries. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

2.1.1.9 A escola ambiental

A escola ambiental trata do conjunto de forças fora da organização, que os teóricos gostam de chamar de *ambiente*. Enquanto as outras escolas o vêem como um fator, a escola ambiental o vê como um ator.

Como consequência, os autores favoráveis a essa visão tendem a considerar a organização passiva, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta, reduzindo a geração de estratégia a uma espécie de processo de espelhamento, o qual deveria levar essa escola além dos limites da administração estratégica.

Essa escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. Além disso, tem ajudado a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia.

A escola ambiental provém da chamada *teoria da contingência*, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização.

Essa escola surgiu para se opor às afirmações confiantes da administração clássica de que há *uma maneira melhor* para dirigir uma organização. Para os teóricos contingenciais, *tudo*

depende: do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa e assim por diante.

Isso satisfazia a compreensão de bom senso de que situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes. Mas também se tornaram necessárias descrições mais sistemáticas do ambiente. Assim, começaram a identificar as dimensões do ambiente responsáveis pelas diferenças que se observam nas organizações, que foram resumidos por Mintzberg³⁵ em quatro grupos principais: 1. estabilidade (o ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico); 2. complexidade (o ambiente de uma organização pode variar de simples a complexo); 3. diversidade de mercado (os mercados de uma organização podem variar de integrados a diversificados); e 4) hostilidade (finalmente, o ambiente de uma organização pode variar de favorável a hostil).

Mais tarde, essas idéias foram estendidas à geração de estratégia, surgindo, então, um grupo de teóricos de organização que se autodenominavam *ecologistas de população*, postulando que as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos: a organização fazia o que seu ambiente mandava ou era *eliminada*. Essa opção era tirada da organização e de sua liderança e posta nas mãos daquilo que era chamado de ambiente. Enquanto isso outros³⁶, denominados *teóricos institucionais*, afirmavam que as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente reduziavam a opção estratégica, mas não a eliminavam.

³⁵ O resumo foi feito apenas por Mintzberg, cf. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:212).

³⁶ Como Meyer e Rowan (1977), *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

2.1.2 A formulação de estratégia

A estratégia corporativa é um processo organizacional, em muitos casos, inseparável da estrutura, comportamento e cultura de uma empresa. Nesse sentido, podem-se abstrair do processo dois aspectos importantes, interrelacionados na vida real, mas separáveis para fins de análise. O primeiro deles pode-se chamar formulação, o segundo, implementação (MINTZBERG e QUINN, 1992).

Autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fizeram a separação entre formulação e implementação como procedimentos distintos de pensar e agir.

O destaque que hoje se dá à estratégia empresarial reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação estratégica. Daí, a importância que se dá neste trabalho à formulação de estratégia

No nível mais amplo, Porter (1986, p.17) ilustra que “a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso”, como se vê na figura 3.

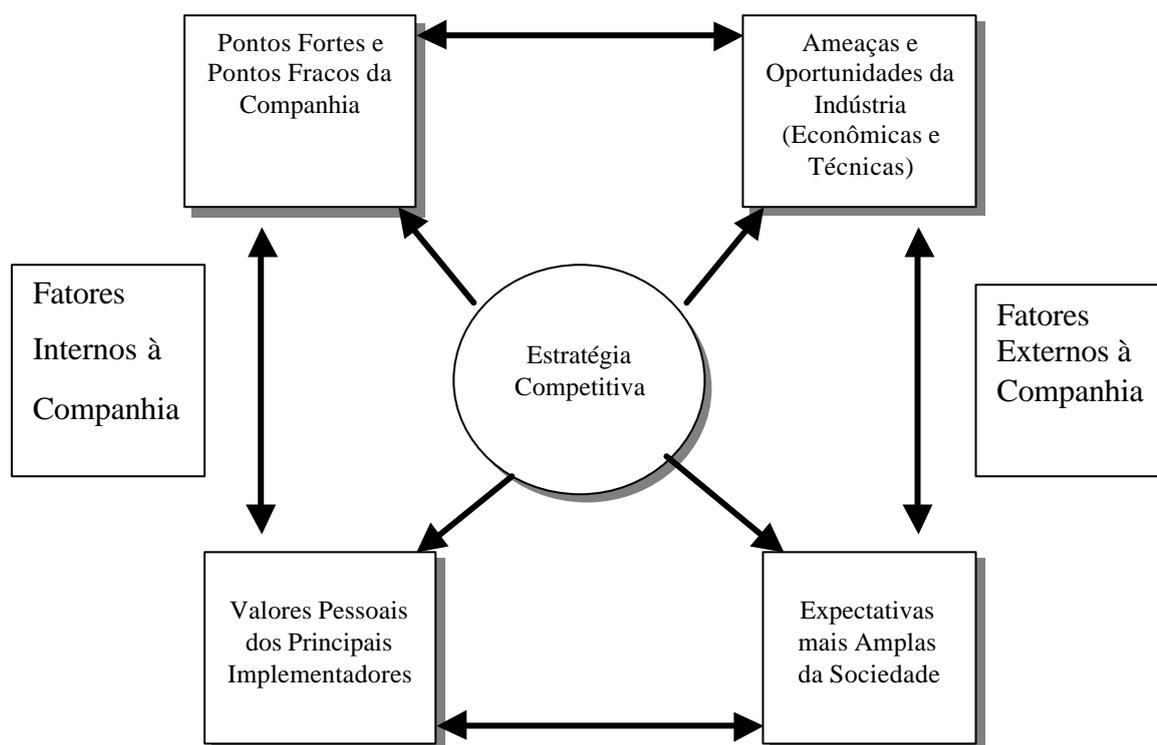


Figura 3 - Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada

Fonte – Porter, 1986, p. 17

Os pontos fortes e fracos da companhia são, segundo Porter (1986), o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica e identificação de marca dentre outras. Já os valores pessoais são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Para esse autor, a combinação dos pontos fortes e fracos com os valores determina os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito. Os limites externos, por sua vez, são indicados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. Assim, as ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas

potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros.

Segundo o entendimento de Porter (1986, p.25), “a essência de uma formulação estratégica competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” [Embora o meio ambiente seja muito amplo, incluindo tanto forças sociais como econômicas, o autor destaca que] “o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete”³⁷.

Tavares (2000) estabelece alguns requisitos fundamentais para uma formulação estratégica bem-sucedida. Começa por uma avaliação compreensiva e preditiva do ambiente externo e por uma rigorosa avaliação do ambiente interno da organização. A formulação deve resultar das perspectivas apresentadas pelos cenários macroambientais, da análise dos relacionamentos e do ambiente competitivo. Sua elaboração, no nível externo, deve procurar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras e identificar e estabelecer meios para a materialização dos relacionamentos desejados.

No nível interno, por sua vez, ainda segundo Tavares (2000), a formulação de estratégia consiste em explorar todas as potencialidades e aptidões da organização. A partir dessas considerações objetivas, as inferências de executivos passam a ter papel de fundamental importância para considerar o tipo e a urgência da ação estratégica, o nível de risco aceitável e o montante de recursos que demandará.

³⁷ Indústria aqui como sinônimo de setor ou segmento econômico. Nesse sentido coletivo, Porter (1986, p.13) ressalta que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva”.

A estratégia formulada deverá resistir, ainda, a testes de coerência com as dimensões externas e internas estudadas, porquanto o rigor na consideração dessas duas dimensões trará, como consequência lógica, a opção estratégica considerada ótima para dada situação no momento vivenciado pela organização (TAVARES, 2000).

2.1.2.1 Metodologia analítica para a formulação

Porter (1986) delineou o que denominou metodologia analítica ampla para formular estratégias competitivas em indústrias fragmentadas³⁸. Utilizou-se nesta dissertação de algumas diretrizes dessa metodologia, em razão de a indústria de cachaça artesanal de qualidade ser, além de emergente, também classificável como estruturalmente fragmentada.

A referida metodologia é constituída de cinco etapas:

1. a primeira objetiva conduzir uma análise completa da indústria e da concorrência para identificar a origem das forças competitivas e a estrutura da indústria e também a posição dos concorrentes mais relevantes;
2. a segunda visa identificar as causas da fragmentação da indústria, recomendando-se que a lista seja exaustiva e que se procure estabelecer relação com aspectos econômicos;

³⁸ Para PORTER (1986, p.187), trata-se de “um importante meio ambiental estrutural, no qual numerosas organizações competem [...], em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria”.

3. a terceira etapa busca examinar, uma por uma, as causas da fragmentação no contexto da análise da concorrência e da indústria (que foi a primeira etapa);
4. a quarta depende de uma resposta positiva a uma das questões precedentes. Se a fragmentação pode ser superada, a organização deve avaliar se a futura estrutura da indústria produz ou não retornos atrativos;
5. a quinta etapa é selecionar a melhor alternativa para enfrentar a estrutura fragmentada, se as chances de superar a fragmentação analisada na terceira etapa forem desfavoráveis.

Além de fornecerem uma série de possibilidades de análises periódicas, Porter (198, p.206) entende que

estas etapas dirigem a atenção para elementos-chave dos dados quando da análise de indústrias fragmentadas e da concorrência das mesmas. As causas da fragmentação, as previsões dos efeitos da inovação sobre suas causas e a identificação das tendências da indústria que venham a alterar as causas da fragmentação tornam-se requisitos fundamentais para a investigação do meio ambiente e para a previsão tecnológica.

Para a análise prevista na primeira etapa, Porter (1986, p.18) apresenta método generalizado para a formulação da estratégia, sumarizado na figura 4.

A. O que a empresa está realizando no momento?

1. Identificação

Qual a estratégia corrente implícita ou explícita?

2. Suposições implícitas

Que suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, a concorrência e as tendências da indústria devem ser feitas para que a estratégia concorrente faça sentido?

B. O que está ocorrendo no meio ambiente?

1. Análise da indústria

Quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e oportunidades importantes para a indústria?

2. Análise da concorrência

Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e seus prováveis movimentos futuros?

3. Análise da sociedade

Que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades?

4. Pontos fortes e pontos fracos

Dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos fracos da companhia em relação aos concorrentes presentes e futuros?

C. O que a empresa deveria estar realizando?

1. Testes de suposições e estratégia

De que forma as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas à análise B, acima? De que modo a estratégia satisfaz os testes de consistência?³⁹

2. Alternativas estratégicas

Quais as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise acima? (A estratégia concorrente é uma delas?)

3. Escolha estratégica

Que alternativa faz uma melhor relação entre a situação da companhia e as ameaças e oportunidades externas?

Figura 4 - Processo para a formulação de uma estratégia competitiva

Fonte – Porter (1986, p. 18)

³⁹ Ver item 4.6 TESTES DE CONSISTÊNCIA, nesta dissertação.

2.1.2.2 As subatividades da formulação

As principais subatividades da formulação estratégica, como uma atividade lógica, segundo Mintzberg e Quinn (1992), incluem a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a agregação de alguma estimativa ou risco para as alternativas discerníveis. Todavia, antes de uma escolha ser feita, os pontos fracos e fortes da organização devem ser estimados junto com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual ou potencial para perceber, com vantagens, as necessidades do mercado ou para assumir riscos deve ser estimada tão objetivamente quanto possível. Para os autores citados, a alternativa estratégica que resulta do encontro entre oportunidades e capacidade corporativa num nível aceitável de risco é o que se pode chamar de estratégia econômica.

Esse processo intelectual de formulação estratégica deve revelar, na opinião de Mintzberg e Quinn (1992) o que uma empresa *deve fazer* em termos de oportunidade ambiental, e decidir o que *pode fazer* em termos de habilidade e poder, e buscar, na junção dessas duas considerações, o equilíbrio ótimo.

A formulação da estratégia também requer consideração de quais alternativas são da preferência do CEO⁴⁰ e talvez também do seu substituto imediato, à parte de considerações

⁴⁰ Chief Executive Officer –CEO - não tem tradução direta em português e designa a pessoa que está no topo da pirâmide organizacional e que se responsabiliza pelo seu desempenho perante o conselho de administração e os acionistas.

econômicas. Valores pessoais, aspirações e ideais exercem influência na escolha final das proposições. Assim, segundo Mintzberg e Quinn (1992), o que os executivos de uma empresa *querem fazer* deve ser considerado em uma decisão estratégica.

Na avaliação desses autores, a formulação estratégica tem um aspecto ético – um fato muito mais perceptível em algumas empresas que em outras. Como as alternativas devem ser ordenadas, em termos de grau de risco que elas oferecem, recomendam que elas devem ser examinadas contra os padrões de responsabilização diante das expectativas da sociedade que a estratégia elege. Assim, algumas alternativas podem parecer mais atrativas que outras, quando o produto ou serviço é considerado para a sociedade. O que uma empresa *deveria fazer* aparece, então, como um quarto elemento da decisão estratégica.

Todavia, para Ansoff e MacDonnell (1993), a essência da formulação e da implementação estratégicas está nas respostas às seguintes indagações: como escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre muitas alternativas conhecidas com imprecisão? E como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na nova direção escolhida?

Mintzberg (1998) compara a formulação e implementação estratégicas ao trabalho de um escultor, no qual os gerentes são os artífices e a estratégia a argila. Para ele, a estratégia é vista como um processo contínuo de aprendizagem e escolha, um produto de mãos e mentes, de processos de análises e sínteses, contendo elementos explícitos (planos) e implícitos (comportamentos, intenções), racionais e não racionais, formada de fases e elementos de estabilidade e mudança.

2.1.2.3 Da visão estratégica à missão organizacional

Talvez neste ponto resida a essência da resposta ao problema de pesquisa desta dissertação, pois a definição ou correção de rumo estratégico passa, necessariamente, pelo estabelecimento de uma visão estratégica e pela formalização da missão do negócio.

Assim que o negócio é definido, o passo seguinte é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, a partir de uma visão de futuro. Na opinião de Tavares (2000), a visão é uma projeção das oportunidades dos negócios da organização que permite sejam concentrados esforços em sua busca. É a intenção sobre onde se quer que a organização esteja no futuro e uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje para que isso ocorra. Sintetizando, Tavares (2000, p.175) conclui que “visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que permita incorporar as inovações necessárias para seu atingimento”. [E arremata recomendando:] “a visão precisa ser revolucionária na concepção, mas evolucionária na ação, levando-se em conta todo o aprendizado da organização”.

Todavia, Hamel e Prahalad (1995, p.87) dizem preferir a palavra *previsão* à palavra *visão*, porque esta tem uma conotação de sonho ou aparição, enquanto há algo mais na previsão do futuro do setor do que “simples lampejos ofuscantes de *insights*”. Para eles,

a previsão do futuro do setor baseia-se em percepções profundas das tendências da tecnologia, demografia, regulamentação e estilos de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras do setor e criar um novo espaço competitivo. Embora a compreensão das *implicações* potenciais dessas tendências exija

criatividade e imaginação, qualquer “visão” que não se baseie em fundamentos factuais sólidos possivelmente será uma visão fantasiosa (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 87).

Para esses autores, a capacidade de previsão do setor ajuda os gerentes a responderem três perguntas críticas: 1. que novos tipos de benefícios aos clientes deve-se procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos? 2. Que novas competências precisa-se desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? 3. Como terá que se reconfigurar a interface com os clientes durante os próximos anos?

Em conseqüência, concluem que uma visão de futuro é, basicamente, uma visão dos benefícios, competências e interface com o cliente.

Relativamente à confusão conceitual entre visão e missão, Tavares (2000, p.180) esclarece, de forma bastante didática que,

enquanto a visão estabelece onde a organização quer chegar, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido. A visão procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o futuro, enquanto a missão implica na compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir.

Missões corporativas – também chamadas de declaração de valores, credos ou princípios – são, na opinião de Jones e Kahaner (1996, p.7), “os faróis que orientam as operações, a ética e as finanças de uma companhia. Não são simplesmente lemas ou slogans; elas articulam objetivos, sonhos, conduta, cultura e estratégias de empresas, mais do que qualquer outro documento”.

A missão de uma empresa deve desenvolver-se a partir do contexto da análise S.W.O.T. No nível empresarial deve ser formulada em termos bastante genéricos⁴¹. No nível da unidade de negócios, a missão se torna mais restrita em alcance e mais claramente definida, podendo chegar até a especificar onde os produtos serão fabricados e a ligar estrategicamente a unidade de negócio ao nível corporativo de alguma maneira (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A resposta cuidadosamente fundamentada para a pergunta sobre qual é a visão para a empresa ou para a indústria e o que é que se está tentando fazer para atingir esse objetivo estratégico, faz com que, na opinião de Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.14), “os gerentes considerem o que é e o que deve ser o caráter do negócio da empresas, além de ajudar a desenvolver a percepção de para onde a empresa precisa ser direcionada nos próximos cinco a 10 anos”.

Para esses autores, uma declaração de missão define o negócio da empresa sucintamente, além de fornecer visão clara do que ela está tentando fazer para seus clientes. A visão da gerência sobre o tipo de empresa que se está tentando criar e o tipo de posição no negócio que se está tentando atingir representa uma visão estratégica para a empresa. O desenvolvimento e publicação da missão do negócio e da visão estratégica fornecem o rumo da empresa (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000). O mesmo certamente

⁴¹ Cf. Wright, Kroll e Parnell (2000, p.93), “a administração da General Motor (GM) formulou a missão geral da empresa da seguinte forma: *O propósito fundamental da General Motors é fornecer produtos e serviços de qualidade tal que nossos clientes recebam um valor superior, nossos fundionários e parceiros partilhem de nosso sucesso e nossos acionistas recebam um retorno sustentado sobre seus investimentos.*”

ocorrerá numa indústria emergente, onde haja liderança forte e comprometimento das empresas integrantes com os novos rumos estratégicos definidos.

A importância da inclusão de análise da missão organizacional e dos objetivos da empresa é destacada por Wright, Kroll e Parnell (2000), porque são determinados no contexto das oportunidades e ameaças ambientais e também pelos pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de uma via de duplo sentido. A organização é afetada por forças ambientais externas, mas também causam impacto sobre seu ambiente externo (BARNEY⁴², *apud* WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Além de destacar o levantamento de oportunidades e ameaças do ambiente externo (no macroambiente e no ambiente setorial), agregam maior riqueza de análise ao ambiente interno, na medida em que sugerem a exploração dos pontos fortes e fracos não só em relação aos recursos, mas também à missão organizacional e objetivo da empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2000) reforçam a importância da missão e dos objetivos gerais, pois conduzem a formulação de estratégias aos níveis empresarial, de unidade de negócios e funcional. Entretanto, os pontos fortes e fracos atuais e potenciais da organização também influenciam a missão e os objetivos da empresa.

Nessa mesma linha, Tavares (2000, p.180) enfatiza que uma das funções da missão “é assegurar que a diversidade de pontos de vista tenha unicidade e significado em seus

⁴² BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, n. 17, p. 99-120.

propósitos”. [E arremata, com propriedade, que] “a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. [...] Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação”.

Para ser consistente, a missão precisa ser mantida e desenvolvida ao longo do tempo, viabilizando novas demandas, o ingresso em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos. Para tanto, há que se fazer monitoramento constante das possibilidades tecnológicas, mudanças de hábitos e de estilo de vida do consumidor, mudanças na economia e estrutura do setor (TAVARES, 2000).

2.1.2.4 Estabelecimento de objetivos/metas

A finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral de missão organizacional e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido. O estabelecimento de objetivos implica desafio, porquanto fixa padrão de desempenho que exige esforço disciplinado. O desafio de tentar eliminar a lacuna entre o desempenho atual e o desejado faz com que a organização fique mais inventiva, demonstre alguma urgência na melhoria de seu desempenho financeiro e de sua posição no negócio, e seja mais objetiva e focalizada em suas ações (THOMPSON JR. E STRICKLAND III, 2000).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.98), “enquanto a missão é a razão de existir da empresa, os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa”. O grande problema na fixação de objetivos reside nos interesses diversificados e, muitas vezes, divergentes dos vários *stakeholders*⁴³. Isso porque a racionalidade sugere, segundo esses autores, que os *stakeholders* devem estabelecer objetivos gerais da perspectiva de seus próprios interesses. Idealmente, a alta administração reconhece que a empresa deve ser administrada para equilibrar essas demandas diversificadas.

Embora sejam estabelecidos na fase de formulação de estratégia, os objetivos referem-se “aos alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos” (TAVARES, 2000, p.362), o que ocorre na fase de implementação da estratégia formulada.

2.1.3 Tempestividade na formulação de estratégia

Uma questão que se coloca é a de quando o recurso a uma estratégia explícita se torna essencial. Sem o benefício de uma estratégia unificadora, muito provavelmente, partes distintas da organização podem desenvolver respostas diferentes, contraditórias e ineficazes. Conseqüentemente, poderá haver conflitos e a reorientação da empresa tenderá a

⁴³ Designação genérica utilizada em governança corporativa para identificar as pessoas que têm interesse em um determinado negócio, tais como os proprietários (acionistas), membros do conselho de administração, administradores, funcionários, fornecedores, credores, distribuidores e clientes.

ser prolongada, turbulenta e ineficiente. Em certos casos, a mudança de rota poderá vir tarde demais para garantir a sobrevivência.

Para Ansoff e MacDonnell (1993), um dos requisitos é o de que haja descontínuas e rápidas mudanças no ambiente em que a empresa esteja inserida. Isso pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, e/ou um afluxo repentino de novos concorrentes. Sob tais condições, ressaltam os autores, as tradições e as experiências organizacionais existentes não serão mais suficientes para enfrentar as novas oportunidades e ameaças.

Quando enfrenta tais discontinuidades, a estratégia passa a ser uma ferramenta de gestão essencial e de grande necessidade. Ainda segundo Ansoff e MacDonnell (1993, p.74),

tais condições foram a causa do interesse pela formulação de estratégias explícitas nos Estados Unidos em meados da década de 1950, quando a demanda reprimida durante a Segunda Guerra Mundial começou a atingir a saturação; quando a tecnologia começou a tornar obsoleta algumas indústrias e a provocar a proliferação de novas; e quando a reestruturação dos mercados internacionais apresentou ao mesmo tempo novas ameaças e novas oportunidades às empresas.

Com efeito, uma nova formulação estratégica torna-se necessária quando os objetivos organizacionais mudam drasticamente, em consequência de novas exigências impostas à organização pela sociedade.

2.1.4 Dificuldades na formulação de estratégia

A formulação da estratégia em indústrias emergentes, segundo Porter (1986), precisa levar em conta a incerteza e o risco desse período do desenvolvimento de uma indústria. Para ele, as regras do jogo competitivo são muito indefinidas, a estrutura da indústria ainda não está estabelecida e provavelmente está sofrendo mudança e é difícil diagnosticar os concorrentes.

Contudo, afirma Porter (1986, p.219),

todos esses fatores têm um outro lado – a fase emergente do desenvolvimento de uma indústria é provavelmente o período em que os graus estratégicos de liberdade são os maiores e em que a vantagem de boas escolhas estratégicas é a mais alta possível na determinação do desempenho.

Uma fonte importante de dificuldades, segundo Ansoff e MacDonnell (1993), resulta do fato de que, na maioria das organizações, os processos anteriores à tomada de decisões estratégicas são de natureza política muito forte. Para esses autores, a estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura organizacional tradicional e ameaçam os processos políticos. Assim, uma reação natural da organização é lutar contra a perturbação da cultura tradicional e da estrutura de poder, em lugar de enfrentar os desafios colocados pelo ambiente.

Outra dificuldade também alinhada por esses autores, e não menos importante, é que a introdução do planejamento estratégico provoca conflitos entre as atividades operacionais

já existentes e as novas atividades. As organizações tipicamente não apresentam a potencialidade, a capacidade ou os sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente.

Wright, Kroll e Parnell (2000), como já foi ressaltado, focam as dificuldades em uma formulação de estratégia basicamente na fase de fixação de objetivos organizacionais, processo, na verdade, muito complexo, pois vários *stakeholders* têm objetivos diferentes para a empresa. Assim, os objetivos que, por fim acabam sendo determinados, devem equilibrar as pressões dos diferentes interesses em jogo, de modo a garantir a continuidade da participação de cada um dos *stakeholders*.

Finalmente, as organizações geralmente carecem das informações sobre si próprias e de seu ambiente, que são necessárias para uma formulação estratégica eficaz; tampouco dispõem dos talentos de gestão capazes de formular e implantar estratégias. A esse respeito, analisando a evolução do problema estratégico, Ansoff e Hayes (1990) constatam que, no início da década de 1950, primeiramente as empresas e, mais tarde, outros tipos de organizações, passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. Percebeu-se que a causa desse problema (que ficou conhecido como *problema estratégico*) era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. Tratava-se, segundo os autores, de um problema técnico-econômico. Achou-se que a solução estava no *planejamento estratégico* - análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor

modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

2.1.5 Testes de consistência

Antes de implementar as estratégias, recomenda-se sejam feitos alguns testes para checar sua consistência. Alguns autores (PORTER, 1986; VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001) apresentam *check-lists* para facilitar esse trabalho, uma vez que a adequação de uma estratégia competitiva pode ser determinada com o teste das metas e das políticas propostas quanto à sua consistência.

Porter (1986, p.18) apresenta sua versão de questões desenvolvidas por Andrews⁴⁴, conforme figura 5.

⁴⁴ Andrews, K.R. **The concept of corporate strategy**. New York: Down Jones-Irwin, 1971.

CONSISTÊNCIA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • As metas são mutuamente alcançáveis? • Será que as políticas operacionais básicas se dirigem para as metas? • Será que as políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente?
AJUSTE AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Será que as metas e as políticas exploram as oportunidades da indústria? • Será que as metas e as políticas abordam as ameaças da indústria (inclusive o risco de uma resposta competitiva) até o grau possível com os recursos disponíveis? • Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade do meio em absorver ações?
AJUSTE DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da companhia em relação à concorrência? • Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade da organização em modificar-se?
COMUNICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores? • Será que existe uma congruência suficiente entre metas e as políticas e os valores dos principais implementadores, de modo a assegurar um compromisso? • Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva?

Figura 5 - Testes de consistência

Fonte – ANDREWS, *apud* PORTER, 1986, p. 18.

O *check-list* da figura 6, apresentado por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.304), também pode ser utilizado para testar a consistência de cada estratégia. Trata-se de um procedimento que sistematiza os pontos essenciais em uma formulação de estratégia, tornando-os coerentes e factíveis.

-
1. É uma decisão?
 2. Considera o ambiente e as Tendências Relevantes?
 3. Ajuda a concretizar a Visão?
 4. Está direcionada a um ou mais Objetivos?
 5. Respeita os Princípios?
 6. Ajuda a cumprir a Missão dentro do Negócio?
 7. Está clara para todos que a lerem?
 8. É uma Estratégia ou uma Ação?
 9. Cria vantagem competitiva duradoura?
 10. É viável e compatível com os recursos da empresa?
 11. É coerente com as demais Estratégias?
 12. Promove o compromisso das pessoas envolvidas?
 13. Respeita o limite de risco definido pela empresa?
 14. É criativa e inovadora?

Figura 6 - Lista para checagem de consistência de estratégia

Fonte - VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p. 304.

Segundo esses autores, se a estratégia passou pelo crivo dessas perguntas, há grande chance de levá-la a atingir seus objetivos. Destacam, todavia, que uma estratégia pode ser polivalente, pois pode atingir mais de um objetivo, e que algumas estratégias, pela sua alta relevância para a empresa, merecem tratamento especial, devendo ser implementada por meio de projeto estratégico.

2.2 Estratégias em indústrias emergentes

O estudo de estratégias em indústria emergentes foi escolhido como a segunda base do tripé teórico que sustenta esta dissertação. Muitos são os autores que tiveram interesse no estudo das estratégias adequadas às indústrias emergentes, também denominadas embrionárias ou de em gestação ou embriônica⁴⁵, dentro do chamado ciclo vital das indústrias.

As indústrias emergentes são definidas por Mintzberg e Quinn (1992) por meio de suas características competitivas. Para eles, quando a competição se restringe *a inovações no produto e desenvolvimento*, têm-se as características típicas de uma indústria emergente, oferecendo produtos e serviços com alto valor percebido para um mercado limitado.

Em gráfico apresentado pelos citados autores, as indústrias emergentes encontram-se no primeiro estágio do denominado *ciclo de vida da indústria*. A *padronização* marca a primeira transição importante para outra fase da evolução industrial, durante a qual as vantagens competitivas modificam-se para *baixo custo de entrega*. Essa nova fase é caracterizada pelo *rápido desenvolvimento do mercado*.

A segunda transição evolucionária importante nesse ciclo de vida foi denominada de *rejuvenescimento*, já na fase madura da indústria. Com efeito, a *padronização* está para a indústria emergente assim como o *rejuvenescimento* está para a indústria madura.

Em uma definição mais abrangente, Porter (1986, p.207) diz que indústrias emergentes são aquelas

recentemente formadas, ou reformadas, criadas por inovações tecnológicas, alterações nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou outras alterações econômicas e sociais que elevam um novo produto ou serviço ao nível de uma oportunidade potencialmente viável de negócio. Indústrias emergentes estão sendo criadas a todo momento.

O grande desafio, contudo, está em detectar os segmentos emergentes e em saber como os satisfazer, na opinião do editor-fundador da revista *Fast Company*, Allan Webber⁴⁶.

Trata-se de tarefa não muito simples o ajuste da estratégia à situação da empresa, em virtude dos muitos e algumas vezes conflitantes fatores externos e internos que os administradores têm que ponderar.

Enquanto o número e variedade de fatores envolvidos são necessariamente grandes, os determinantes mais importantes das opções estratégicas de uma empresa caem, na opinião de Thompson Jr. e Strickland III (2000), dentro de duas categorias bastante abrangentes: a natureza da indústria e suas condições competitivas, e as capacidades competitivas, posição no mercado e melhores oportunidades da empresa.

Para esses autores, a estratégia dominante que dá forma à indústria e às condições competitivas gira em torno do estágio do ciclo de vida particular da indústria (emergente, crescimento rápido, madura, decadente), de sua estrutura (fragmentada *versus*

⁴⁵ Termo especificamente cunhado por Davis e Davidson (1993, p.8)

⁴⁶ *Apud* João (2001).

concentrada), da natureza e do vigor relativo das cinco forças competitivas de Michel Porter⁴⁷.

A evolução da indústria, na opinião de Porter (1986), assume uma importância decisiva para a formulação da estratégia. Para ele, entender esse processo de evolução e ser capaz de prever as mudanças são coisas importantes, porque o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la.

Para Porter (1986, p.157) “o mais antigo dos conceitos para prever o curso provável da evolução da indústria é o conhecido ciclo de vida do produto⁴⁸”. Para ele, a hipótese é que uma indústria atravessa várias fases ou estágios – introdução, crescimento, maturidade e declínio – e em sua fase introdutória de crescimento há o reflexo da dificuldade de se superar a inércia do comprador e estimular testes do novo produto. Conclui afirmando que, à medida que a indústria vai atravessando seu ciclo de vida, a natureza da concorrência se modificará, mas há um complicador: a duração dos estágios varia demasiadamente de indústria para indústria e não está claro em que estágio do ciclo de vida está uma indústria. Este problema, para o autor, reduz a utilidade do conceito como um instrumento de planejamento.

⁴⁷ Fornecedores, Entrantes Potenciais, Substitutos, Compradores e Concorrentes na Indústria (PORTER, 1986, p. 23).

⁴⁸ Para Porter (1986, p.157), em nota de rodapé, “há algumas controvérsias sobre se o ciclo de vida se aplica somente a produtos individuais ou às indústrias inteiras. A opinião de que ele se aplica às indústrias é sumarizada aqui.”

Por sua vez, Wright, Kroll e Parnell (2000) identificam cinco estágios tradicionais no ciclo de vida da indústria (por eles denominados *setor*): embrionário, de crescimento, turbulência competitiva, maturidade e declínio (figura 7).

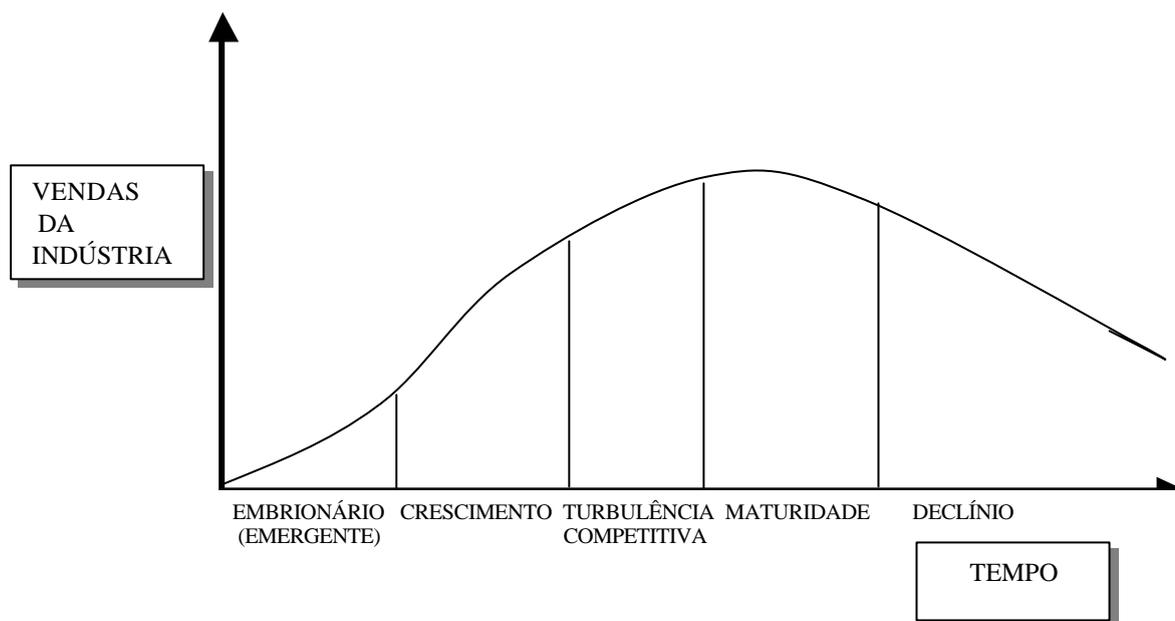


Figura 7 - Estágios do ciclo de vida da indústria

Fonte - WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 207

Esses autores ponderam que nem todos os setores seguem exatamente esses estágios. São de opinião que a estratégia genérica adequada para uma unidade de negócio depende, pelo menos em alguma medida, do estágio particular do ciclo de vida do setor. Demonstram como estratégias genéricas para unidades de negócio se relacionam com os estágios do ciclo de vida de um setor⁴⁹. Por exemplo, relativamente à indústria emergente (estágio

⁴⁹ Contraditoriamente, afirmam, em nota de rodapé, que “não se pode estabelecer uma inter-relação entre os ciclos de vida do setor e das organizações” (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 205).

denominado por eles embrionário), avaliam que a demanda para os resultados do setor é baixa nessa época, porque muitos consumidores ainda não conhecem esses produtos ou serviços. Virtualmente todos os clientes estão comprando pela primeira vez. Nesse estágio de desenvolvimento do setor, geralmente ainda não está definida a escolha da tecnologia. Somente após o estabelecimento de uma tecnologia e à medida que um número crescente de consumidores começar a desejar seus resultados, o setor entrará no estágio de crescimento.

Indicam como estratégia genérica adequada para setor no estágio embrionário a de *nicho-diferenciação*, porque, virtualmente, todas as empresas são pequenas nesse estágio e estão tentando criar novas oportunidades de produto ou de mercado.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.209) caracterizam, ainda mais, as empresas nesse estágio:

Seus custos tendem a ser altos, e o número de clientes que compram pela primeira vez e que são atraídos por seus resultados é limitado. Essas empresas valorizam a fluidez tecnológica e organizacional, de modo que possam ou criar ou alcançar desenvolvimentos de ponta no novo setor. Os clientes que compram os resultados do setor estão dispostos a pagar altos preços, porque esses produtos ou serviços satisfazem suas necessidades particulares.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) consideram indústria emergente aquela que se encontra nos estágios iniciais de formação, começando operações, admitindo pessoal, adquirindo ou construindo instalações, preparando a produção, tentando ampliar a distribuição e ganhar a aceitação dos compradores.

Em recente artigo publicado no *Engineering Management Journal*, de junho de 2000, Steven T. Walsh e Jonathan D. Linton, da Universidade do Novo México e da Universidade Politécnica, respectivamente, apresentam um modelo de infra-estrutura desenvolvido para indústrias emergentes baseado em inovações descontínuas.

Tal modelo surgiu em resposta a uma lacuna de infra-estrutura capaz de apoiar crescimento vigoroso de uma indústria emergente. Os resultados até então obtidos vêm atendendo, com relativo sucesso, as necessidades desde o Japão, Europa e Estados Unidos, na formulação de estratégias dessas indústrias.

A indústria emergente é usada para demonstrar como a infra-estrutura cresce gradualmente para apoiar uma nova indústria, resultante de inovações descontínuas. O modelo mostra o envolvimento natural de ações e investimentos que empresas e governos necessitam fazer para apoiar o crescimento de uma indústria imatura.

2.2.1 Características essenciais das indústrias emergentes e seus problemas

A característica essencial de uma indústria emergente, do ponto de vista da formulação de estratégia, segundo Porter (1986, p. 207), “é que não existem regras neste jogo”. Com efeito, o problema competitivo nesse tipo de indústria é que todas as regras devem ser estabelecidas de modo que a empresa possa competir e prosperar sujeita a elas. A ausência de regras é, ao mesmo tempo, um risco e uma fonte de oportunidade. De qualquer modo, segundo o autor, isso tem que ser controlado.

Mintzberg e Quinn (1992) citam o exemplo da emergente indústria de computadores pessoais, na segunda metade da década de 70, cujas características, em relação basicamente ao produto, eram de um estado de fluxo, com muitas versões competindo; o processo de manufatura até então não era um problema real, pois a tecnologia estava ainda evoluindo; o sistema de negócios da indústria não havia se estabilizado e a competição estava restrita ao desenvolvimento e à inovação do produto.

Em sua fase de arrancada inicial, as indústrias emergentes enfrentam, geralmente, problemas de diversos graus de gravidade. Isso advém, na opinião de Porter (1986, p. 212),

do caráter novo da indústria, de sua dependência para o crescimento de outras entidades econômicas externas e de exterioridades em seu desenvolvimento resultantes de sua necessidade de induzir os compradores a fazerem uma substituição pelo seu produto.

Os problemas de uma indústria emergente se apresentam também, na opinião de Porter (1986), quando uma atividade antiga experimenta uma mudança drástica em suas regras competitivas conjugada com um crescimento em escala provocado pelo grande volume de pedidos em decorrência das mudanças no meio ambiente.

Ocorrem com frequência, também, problemas importantes de projeto e problemas tecnológicos que precisam ser resolvidos. Por isso mesmo é que, segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.198), “os gerentes das empresas emergentes têm desafios inigualáveis de elaboração de estratégia”.

Dentre esses desafios, esses autores destacam:

1. as incertezas sobre o funcionamento da indústria, rapidez do crescimento e tamanho que deve atingir, em razão de ser um mercado novo;
2. as empresas pioneiras costumam patentear e guardar grande parte da tecnologia;
3. a falta de consenso sobre a tecnologia de produção mais adequada e sobre quais atributos do produto serão mais atraentes para os compradores. A rivalidade gira em torno do esforço de cada empresa para obter mercado e ratificar sua própria abordagem estratégica, em termos de tecnologia, projeto do produto, *marketing* e distribuição;
4. as barreiras de entrada são relativamente pequenas para empresas novas e empreendedoras. Assim, empresas que gozam de boa saúde financeira e que estão procurando uma oportunidade provavelmente entram no negócio, se as perspectivas da indústria forem de crescimento explosivo;
5. as empresas contam com poucas informações sobre a concorrência, sobre a rapidez com que o produto está ganhando a aceitação dos compradores e sobre a experiência dos usuários com o produto;
6. como muitos compradores estão usando o produto pela primeira vez, a tarefa do departamento de *marketing* é induzir as compras iniciais e superar as dúvidas dos compradores sobre as características do produto, confiabilidade do desempenho e reclamações das empresas rivais;
7. muitos compradores potenciais aguardam melhoria na primeira geração do produto e, por isso, postergam as compras até que a tecnologia e o projeto do produto atinjam maturidade;

8. empresas que não têm condições financeiras para suportar a P&D necessária e precisam esperar vários anos para que o produto seja aceito pelos consumidores acabam se associando com alguma empresa concorrente ou sendo adquiridas por outra que estava de fora, esperando uma oportunidade para investir num mercado em crescimento.

Finalmente, Thompson Jr. e Strickland III (2000) destacam que os dois problemas estratégicos críticos enfrentados pelas empresas em uma indústria emergente são: 1. como financiar a fase inicial; 2. quais os segmentos de mercado e as vantagens competitivas que devem procurar para manter uma posição de vanguarda na indústria.

2.2.2 Estrutura e estratégias em indústrias emergentes

Embora as indústrias emergentes possam diferir bastante em suas estruturas, para Porter (1986) existem alguns fatores estruturais comuns que parecem caracterizar muitas indústrias nesse estágio de desenvolvimento, relacionando-se, a maior parte, à ausência de bases estabelecidas para a concorrência ou de outras regras de jogo ou ao pequeno porte inicial e à novidade da indústria.

Nada obstante, há que se optar por uma estratégia competitiva para a indústria, mesmo que emergente, para que cresça de forma consistente. Para Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.154), essa opção estratégica

consiste das abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair os clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado. O objetivo, bastante simples, é liquidar as empresas rivais, conquistar vantagem competitiva no mercado e cultivar uma clientela leal.

Para Porter (1986) existem três abordagens estratégicas genéricas (figura 8) potencialmente bem-sucedidas para enfrentar as cinco forças competitivas e superar as outras empresas em uma indústria: 1. de liderança no custo total; 2. de diferenciação; e 3. de enfoque.

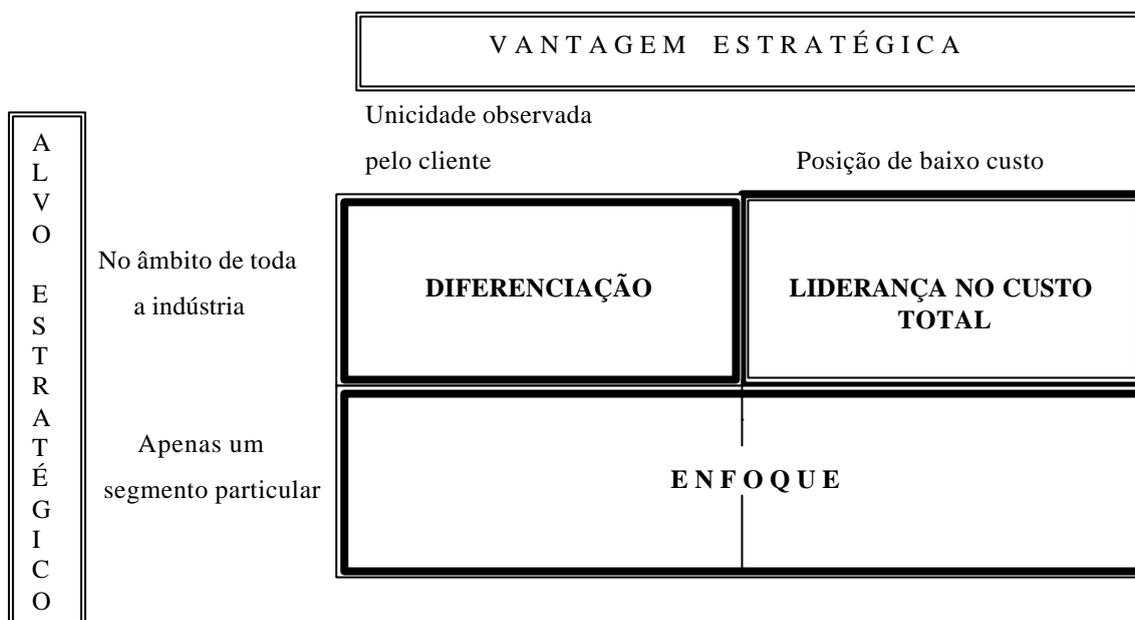


Figura 8 - Três estratégias genéricas

Fonte - PORTER, 1986, p. 53.

Os pontos essenciais dessas três abordagens de Michael Porter serão destacados a seguir, nos itens 2.2.2.2 a 2.2.2.4.

Há, todavia, autores como Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.154) que desdobraram as três abordagens de Michael Porter em cinco estratégias competitivas genéricas, pois viram *similaridades impressionantes* quando consideraram: “ (1) o mercado alvo da empresa e (2) o tipo de vantagem competitiva que a empresa está tentando obter”.

Para eles, essas cinco categorias de estratégias são as seguintes: estratégias de liderança, de grande diferenciação, de provedor de melhor custo, de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores e de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação.

1. *Estratégia de liderança de custos baixos* – empenhar-se para ser o detentor de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de cliente.
2. *Estratégia de grande diferenciação* – procura diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores.
3. *Estratégia de provedor de melhor custo* – oferece aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinando a ênfase de custo baixo com a ênfase de diferenciação classe A. A meta é obter os melhores (mais baixos) custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis.
4. *Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores* – concentrar em um segmento mais estreito de compradores e superar a concorrência dos rivais na base de menor custo para servir os membros do nicho.

5. *Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação* - oferecer aos membros do nicho um produto ou serviço personalizado de acordo com seus gostos e suas necessidades.

As cinco abordagens competitivas genéricas de Thompson Jr. e Strickland III (2000) são mostradas na figura 9, em que cada uma mantém uma posição de mercado diferente e envolve abordagens fundamentalmente diferentes para a gerência do negócio.

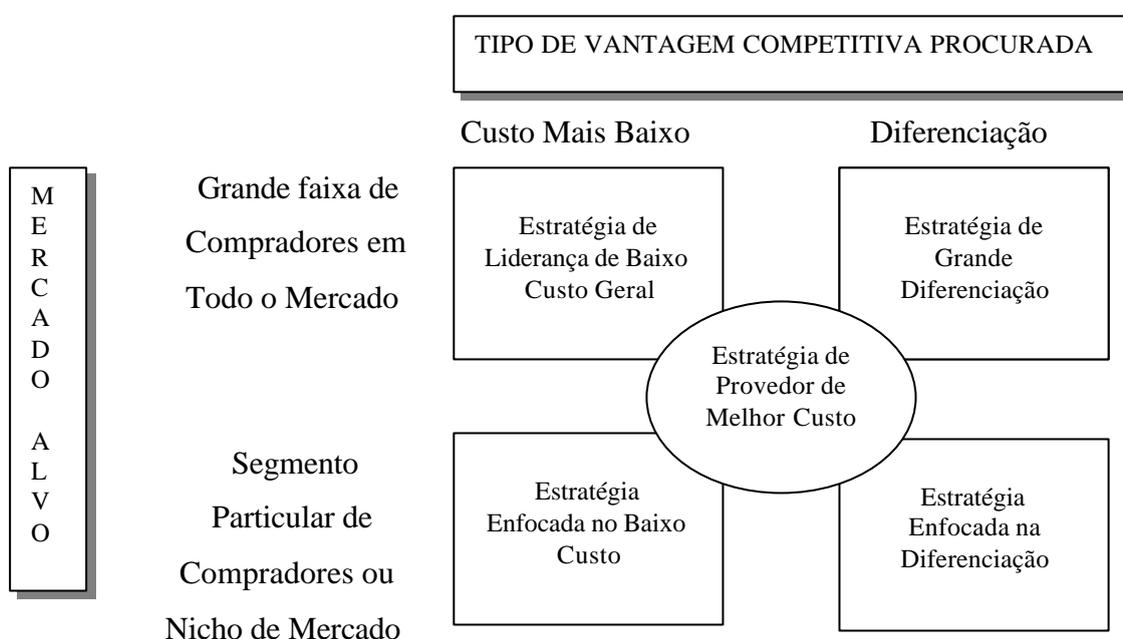


Figura 9 - As cinco estratégias competitivas genéricas

Fonte – THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000, p. 156.

Relativamente às estratégias mais indicadas para as indústrias emergentes, Thompson Jr. e Strickland III (2000) entendem serem viáveis as estratégias de baixo custo ou de diferenciação. Já a estratégia de enfoque deve ser considerada quando os recursos

financeiros forem escassos e a indústria tiver muitas fronteiras tecnológicas para serem perseguidas imediatamente.

A formação de alianças estratégicas, para ganhar acesso às habilidades e aos recursos necessários, é também uma opção apontada por esses autores para as empresas financeiramente limitadas. Para eles, em virtude da falta de regras de mercado estabelecidas para as indústrias emergentes e da circunstância de os participantes empregarem várias abordagens estratégicas, empresa com boa saúde financeira e estratégia vigorosa pode determinar as regras e tornar-se a líder da indústria.

Quanto às escolhas das estratégias, Gonçalves e Gonçalves Filho (2001, p.166) apresentam algumas restrições às decisões gerenciais que devem ser sopesadas, pois

cada estratégia genérica é um meio totalmente diferente de competir. Exigem recursos diferentes que são incompatíveis entre si. É impossível obter liderança de custo e diferenciação, pois a diferenciação geralmente é dispendiosa. Também é impossível atender todo o mercado com liderança de custo ou diferenciação, e buscar simultaneamente enfoque em um segmento-alvo em particular. Ficar no meio termo é a explicitação da relutância em fazer escolhas, e tal posicionamento só trará resultados se os concorrentes fizerem o mesmo.

Essa opinião relativa à posição de meio-termo é ratificada por Tavares (2000). Para ele, nesse tipo de estratégia, a empresa só terá lucros atrativos se a estrutura de uma indústria for altamente favorável e não estiver posicionada em uma das estratégias genéricas elencadas por Porter (1986).

Ghemawat (2000, p.65), todavia, tem posicionamento contrário aos até aqui expostos. Na opinião desse professor de Harvard,

a tensão entre custo e diferenciação não parece absoluta: as empresas podem descobrir maneiras de produzir produtos superiores a custos mais baixos”. [E exemplifica:] “Nos anos 70 e 80, [...] fabricantes japoneses em várias indústrias constataram que, reduzindo o índice de defeitos, poderiam fazer produtos de qualidade superior a um custo menor.

Além disso, destacou que, até recentemente, o reconhecimento da marca e a consistência dos produtos permitiam à MacDonal’d’s cobrar um pouco a mais que suas concorrentes em *fast food*, embora apresentasse custos inferiores aos das rivais. Para ele, exemplos como esses, de dupla vantagem competitiva, pareciam refutar a idéia de estratégias genéricas.

2.2.2.1 Estruturando a indústria

O interesse da administração em adequar a estrutura organizacional à estratégia empresarial não é recente. Já na primeira metade do século XX, uma prática administrativa teve muito sucesso, seguindo a seqüência da definição inicial de um novo negócio, passando pela organização dos recursos para permitir a nova estratégia e, finalmente, exploração eficiente e constante do negócio cujo ciclo de vida foi medido em décadas.

Também Chandler (1962) descreveu uma estrutura seqüencial de mudanças ambientais que provocam revisões de estratégia e que resultam em novas estruturas organizacionais.

Assim, cada estratégia genérica exigirá uma adequada estrutura organizacional, que suporte a escolha feita. O tópico estratégico capital nas indústrias emergentes, na abalizada opinião de Porter (1986), é a capacidade da empresa de dar forma à estrutura da indústria. Por meio de suas escolhas, a empresa pode tentar estabelecer as regras do jogo em áreas como política do produto, métodos de *marketing* e estratégia de preços. Dentro das restrições impostas pelo fator econômico da indústria e seus recursos, a empresa deve buscar definir as regras na indústria de uma maneira tal que obtenha a posição mais forte possível em longo prazo.

Relativamente às características estruturais comuns das indústrias emergentes, Porter (1986) destaca:

1. incerteza tecnológica – existe em geral muita incerteza quanto à tecnologia em uma indústria emergente: que configuração do produto prova afinal ser a melhor? Que tecnologia de produção prova ser a mais eficiente?
2. incerteza estratégica - relacionada com a incerteza tecnológica, mas com efeito mais amplo, existe uma grande variedade de métodos estratégicos sendo experimentados pelos participantes da indústria. Nenhuma estratégia *correta* foi identificada claramente, e empresas diferentes estão fazendo tentativas com métodos diferentes para o posicionamento, *marketing*, atendimento etc., do produto/mercado, assim como estão apostando em diferentes configurações do produto ou tecnologias de produção;
3. altos custos iniciais, mas redução acentuada no custo - um pequeno volume de produção e a novidade da indústria em geral se combinam para produzir altos custos na indústria emergente em relação aos que pode potencialmente alcançar. Mesmo para tecnologias para as quais a curva de aprendizagem venha em breve se nivelar, existe geralmente

uma curva de aprendizagem muito acentuada operando. Surgem rapidamente idéias em termos de procedimentos aperfeiçoados, *layout* de fábrica etc., e os empregados obtêm ganhos importantes em produtividade à medida que a familiaridade com o trabalho aumenta. O crescimento nas vendas traz importantes contribuições para a escala e para o volume total acumulado da produção final das empresas;

4. companhias embrionárias e desmembramentos *Spin-Offs* – a fase emergente da indústria é em geral acompanhada pela presença da mais alta proporção de companhias recém-formadas (em contraste com unidades recém-formadas de empresas estabelecidas) em toda a história da indústria. Prova disso são as muitas empresas novas existentes nas indústrias emergentes contemporâneas;
5. compradores pela primeira vez – os compradores do produto ou do serviço de uma indústria emergente são inerentemente compradores pela primeira vez. A tarefa do *marketing* é, assim, induzir a substituição, ou fazer com que o comprador adquira o novo produto ou serviço em vez de qualquer outra coisa. O comprador deve ser informado sobre as funções e a natureza básica do novo produto ou serviço, ser convencido de que ele realmente pode desempenhar essas funções e ser persuadido de que os riscos da aquisição são suportáveis considerando o potencial de benefícios;
6. horizonte de tempo curto – em muitas indústrias emergentes a pressão para desenvolver clientes ou fabricar produtos para satisfazer a demanda é tão grande que os problemas e os engarrafamentos são tratados mais em função da conveniência do que como resultado de uma análise das condições futuras;
7. subsídios – em muitas indústrias emergentes, especialmente naquelas com tecnologia radicalmente nova ou que estão dirigidas para áreas de interesse social, pode haver subsídios para os que nela pretendam se instalar. Esses subsídios podem vir de diversas fontes governamentais e não-governamentais. Os subsídios freqüentemente acrescentam um alto grau de instabilidade a uma indústria, que passa a depender de decisões

políticas que podem ser rapidamente invertidas ou modificadas. Embora sejam obviamente benéficos para o desenvolvimento da indústria em alguns aspectos, muitas vezes acarretam um profundo envolvimento do governo em uma indústria, o que pode ser uma bênção bastante duvidosa.

Nesse sentido, convém lembrar os ensinamentos de Hamel e Prahalad (1995, p.46), segundo os quais

a estratégia, como é ensinada nas escolas de administração e praticada na maioria das empresas, parece estar mais preocupada em posicionar produtos e empresas dentro da estrutura existente do setor do que criar os setores de amanhã. [Além disso, orientam que] a análise tradicional da estrutura do setor, abordada nos livros de estratégia, não é muito útil para os executivos que competem em setores não estruturados. [Em suma,] a estratégia tem tanto a ver com a competição *pela* futura estrutura do setor quanto com a competição *dentro da* atual estrutura do setor.

Talvez por isso é que esses autores destacaram a necessidade de toda empresa dispor de uma arquitetura estratégica, em que pudessem ser identificadas as principais capacidades a serem construídas, sem o rigor de um plano detalhado. E, para construí-la, entendem que a alta gerência

precisa saber que novos benefícios, ou “funcionalidades”, serão oferecidos aos clientes na próxima década. [Além disso,] quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.124).

2.2.2.2 Estratégia de diferenciação

Trata-se de uma das três estratégias genéricas de Porter (1986), conforme destacado no item 2.2.2, sendo que as duas outras serão apresentadas nos itens seguintes.

A diferenciação de uma empresa ou indústria, da concorrência, somente acontece se for possível ser singular em algo importante para os compradores. Empresas ou setores que competem utilizando estratégias de diferenciação tentam criar novas oportunidades de mercado, ou a elas responder, embora essas ações impliquem altos custos.

Sempre que as necessidades e preferências do comprador forem muito diversificadas para serem atendidas satisfatoriamente por um único produto, as estratégias de diferenciação tornam-se uma abordagem competitiva. Para tanto, as necessidades e o comportamento dos compradores precisam ser estudadas cuidadosamente, para se conhecer sua opinião sobre o que é importante, o que constitui valor, e quanto eles estão dispostos a pagar (THOMPSON JR. E STRICKLAND III, 2000).

As empresas que utilizam a estratégia de diferenciação oferecem produtos ou serviços diferenciados para todo o setor, atendendo a um grande mercado que tem uma demanda relativamente constante. Seus clientes estão, de uma maneira geral, dispostos a pagar um preço de mediano para alto por resultados diferenciados. Como os clientes são relativamente indiferentes ao preço, essas empresas enfatizam a qualidade em cada uma de suas áreas funcionais (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

A diferenciação, segundo Porter (1990), permite que a empresa peça um preço-prêmio⁵⁰, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais.

Uma diferenciação sustentável, segundo Porter (1990), exige que uma empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam os critérios de compra. A satisfação de alguns desses critérios exige que uma empresa execute bem apenas uma atividade de valor, por exemplo, publicidade talentosa. Outros critérios de compra são afetados por muitas das atividades de uma empresa. O tempo de entrega, por exemplo, pode ser influenciado por operações, pela logística externa e pelo processamento de pedidos entre outros.

A diferenciação resultará num desempenho superior se o valor percebido pelo comprador ultrapassar o custo de diferenciação. Com efeito, a estratégia de diferenciação tem por objetivo criar a maior defasagem entre o valor criado para o comprador (e, portanto, o preço-prêmio resultante) e o custo da singularidade na cadeia de valores de uma empresa⁵¹.

O componente final da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade. A diferenciação não resultará em um preço-prêmio a longo prazo, a menos que suas fontes permaneçam valiosas para o comprador e não possam ser imitadas pelos concorrentes. Assim, preconiza Porter

⁵⁰ Termo cunhado por Porter (1999) para englobar todos os benefícios da diferenciação.

⁵¹ Valor criado por uma empresa, determinado pelo conjunto total de elos de benefício destinado ao comprador, mas nem sempre por ele percebidos.

(1990, p.141), “uma empresa deve encontrar fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra imitação”.

Nesse sentido, Gonçalves e Gonçalves Filho (2001, p.166) apontam o caminho para a empresa ser única em sua indústria, em algumas dimensões valorizadas pelos compradores, na medida em que “seleciona atributos que muitos compradores consideram importantes e posiciona-se singularmente para atender a estas necessidades. Ela será recompensada por sua singularidade e valor por um preço-prêmio”.

Esses autores destacam a diferenciação como o grande viés da estratégia genérica, por uma razão muito simples: há no mercado apenas um líder de custo. Os demais concorrentes, conseqüentemente, são diferenciadores.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) penetram um pouco mais nos meandros da análise e conseguem distinguir dois tipos de estratégias de diferenciação: 1. estratégia de grande diferenciação (que procura diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores); 2. estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação (que busca oferecer aos membros do nicho um produto ou serviço personalizado de acordo com seus gostos e necessidades).

Esses autores listam algumas possibilidades para atingir a diferenciação, sob diferentes ângulos: um sabor diferente, características especiais, serviços superiores, disponibilidade de peças de reposição, mais pelo dinheiro, projeto de engenharia e desempenho,

confiabilidade do produto, qualidade da fabricação, liderança tecnológica, grande variedade de serviços, linha completa de produtos, imagem e reputação de topo de linha.

Além de fornecer essa lista de possibilidades, Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.168) ressaltam que “a diferenciação não é alguma coisa traçada nos departamentos de marketing e propaganda e não está limitada somente à qualidade e ao serviço. As possibilidades de uma diferenciação bem-sucedida de produtos/serviços existem no sistema da cadeia de valor”. Por isso mesmo é que Tavares (2000) aponta algumas fontes capazes de contribuir para a conquista da diferenciação: uma cultura que estimule a inovação, o trabalho em equipe e individual e, finalmente, a propensão em assumir riscos.

2.2.2.3 Estratégia de liderança no custo total

Esta estratégia consiste, segundo Porter (1986), em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico.

A liderança no custo exige, com efeito, a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais de clientes e a minimização de custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Para atingir essas metas, é necessária intensa atenção

administrativa ao controle dos custos. O tema central de toda essa estratégia é o custo baixo em relação aos concorrentes, embora a qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 1986).

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retorno acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custos. Assim, essa posição protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas, porque, segundo Porter (1986, p.50),

a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Mas, ressalta o autor, atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável à matéria-prima. Uma estratégia de liderança de custo pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para a minimização do custo.

Contudo, conforme bem ressalta Tavares (2000, p.338), “um líder de custo não pode ignorar as bases da diferenciação, uma vez que essa pode tornar a liderança de custo pouco significativa como vantagem competitiva”.

2.2.2.4 Estratégia de enfoque

Quando uma empresa escolhe atuar em um ambiente competitivo restrito dentro de uma indústria, está fazendo opção pela estratégia de enfoque. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação objetivem atingir suas metas no âmbito de toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado – um nicho dessa indústria -, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta.

Como se percebe, a estratégia de enfoque pode assumir diversas formas, como acontece na estratégia de diferenciação. Tavares (2000, p.339) aponta duas vertentes para essa estratégia: “uma busca contínua de redução de custo em seu segmento-alvo, mantendo-se a diferenciação ou uma diferenciação maior, mantendo-se o mesmo custo, ou com menor variação na diferenciação, por um custo inferior”.

Segundo Porter (1986, p.52), a estratégia de enfoque “repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão concorrendo de forma mais ampla”. Porter (1986) entende que, agindo dessa forma, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. E, mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação, numa perspectiva global de mercado, Porter (1986, p.53) assegura que

ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. [E sentencia:] A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de

enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas.

Uma estratégia de enfoque baseada em baixo custo ou na diferenciação é cada vez mais atrativa, na opinião de Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.179), desde que seja atendido o maior número das seguintes condições:

- o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo;
- o segmento tem um bom potencial de crescimento;
- o segmento não é crucial para o sucesso de grandes concorrentes;
- a empresa dispõe de habilidades e recursos para servir o segmento com eficiência;
- a empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação pelos clientes e em sua capacidade superior de servir os compradores do segmento.

A grande vantagem dessa opção estratégica, na opinião desses autores, é que a competência enfocada da empresa para servir os nichos de mercado cria barreiras que dificultam a entrada de empresas de fora e dos fabricantes de produtos substitutos. Além disso, enfraquece a alavancagem de barganha de clientes poderosos, pela sua falta de coragem de mudar o seu negócio para uma empresa rival que tenha menor capacidade de atender suas expectativas.

Em contraposição, Thompson Jr. e Strickland III (2000) apontam alguns riscos que envolvem a estratégia de enfoque, como, por exemplo, o descobrimento, pelos concorrentes, de meios eficientes de se igualar à empresa no atendimento ao mercado-alvo; potencial de mudança dos compradores no nicho para os atributos do produto procurados pelo mercado como um todo, deteriorando as diferenças nos nichos de mercado e diminuindo as barreiras de entrada e, último mas não menos importante, que o segmento se torne tão atrativo a ponto de ser inundado de concorrentes, pulverizando, em consequência, os lucros.

2.3 Garantia da qualidade do produto

A terceira e última vertente teórica desta dissertação aborda os estudos hodiernos sobre a garantia da qualidade do produto, basicamente em função da escolha estratégica de empresários de Minas Gerais que adotaram tal atributo como diferencial competitivo para a cachaça artesanal por eles produzida.

O assunto qualidade, na respeitada opinião de Campos (1992a) no prefácio de sua obra, “é simples e encantador, mas é vasto”. Por isso mesmo, buscar-se-á dar foco nesta abordagem apenas aos aspectos tidos pelo autor como imprescindíveis à formulação de estratégia na indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade em Minas Gerais.

Inicialmente, serão destacados alguns conceitos sobre qualidade para, logo após, contextualizar o tema garantia da qualidade e outros de igual importância para os fins colimados para esta dissertação.

A palavra qualidade tem diversos significados. No que se refere ao desempenho, aponta para características indicadoras da satisfação do cliente frente a produtos e serviços; relacionada à satisfação do cliente, também se vincula à ausência de defeitos ou falhas⁵².

Qualidade, para Houaiss (2001, p. 2345), em relação a um produto ou a uma pessoa, é a “característica superior ou atributo distintivo positivo que faz alguém ou algo sobressair em relação a outros”.

Essa relatividade no conceito é corroborada por Deming (1990, p.125), com a autoridade de precursor da disciplina, quando afirma que “a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia”. Assim, a qualidade de qualquer produto ou serviço tem muitas escalas, e um produto pode obter uma boa nota, na opinião do consumidor, em uma escala, e uma nota baixa em outra. Para ele, os problemas inerentes às tentativas de definir qualidade de um produto foram equacionados pelo mestre Walter A. Shewart⁵³, segundo o qual, essa dificuldade está na conversão das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário pague.

⁵² Conforme **Glossário da Qualidade Total**, da Fundação Cristiano Ottoni-Escola Engenharia UFMG.

⁵³ Walter A. Shewart, *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (Van Nostrand, 1931: American Society for Quality Control, 1980; reproduzido por Ceepress, The George Washington University, 1986), cap. 4. *Apud* Deming (1990).

Enfocando o assunto mais em termos de produção, qualidade significa, para Slack *et alii* (1999) *fazer certo as coisas*, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variarão de acordo com o tipo de operação. Para eles, bom desempenho de qualidade em uma operação não apenas leva à satisfação de consumidores externos. Também torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação. Satisfazer os clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer os consumidores externos.

No entendimento de Campos (1992a, p.2), que se apóia no produto para a sua definição e vê qualidade sob a ótica do consumidor, “um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, às necessidades do cliente”.

Lobos (1991, p.16) vai além em sua definição de qualidade, pois contempla, além do atendimento dos desejos do cliente, a ótica do processo. “Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um Processo para garantir que um Cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja – em termos de características intrínsecas, custo e atendimento”.

A garantia da qualidade, por sua vez, se insere no contexto da política de qualidade, conforme figura 10, e se materializa em três funções distintas: planejamento, controle e auditoria.

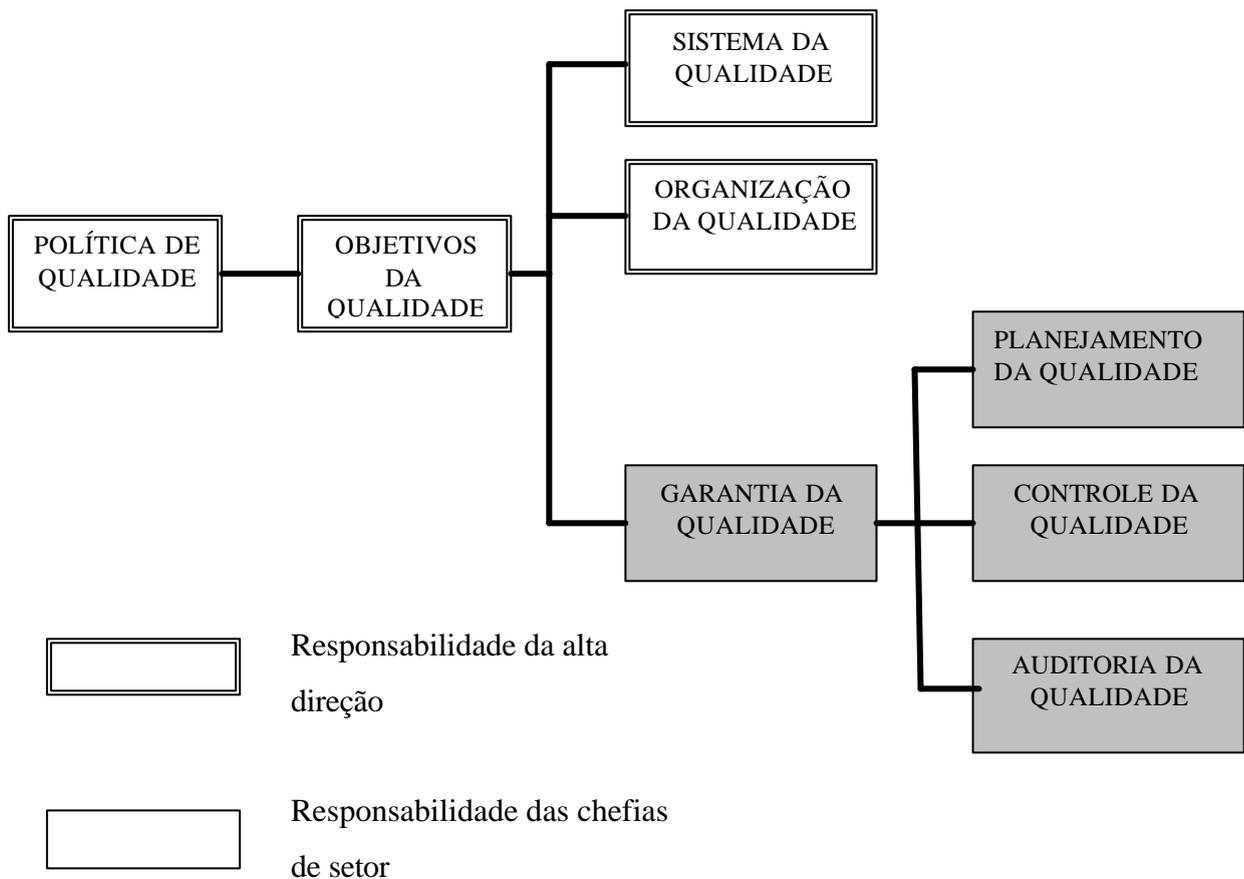


Figura 10 - Administração da qualidade

Fonte - MIYAUCHI, *apud* CAMPOS, 1992a, p. 98.

No que se refere ao *planejamento da qualidade*, Campos (1992a) destaca ser necessário especificar alguns aspectos importantes: a meta da qualidade a ser atingida; um sistema que garanta a qualidade em cada etapa; definição das necessidades de habilidades por parte dos operadores; definição das necessidades de inspeção, equipamentos de medida da qualidade e de testes e definição de outros métodos que garantam e verifiquem a qualidade especificada pelas necessidades dos clientes.

Relativamente à *auditoria da qualidade*, Campos (1992a) entende ser necessário verificar periodicamente os seguintes aspectos: 1. se as atividades necessárias para atingir os objetivos da qualidade, previstas no sistema da qualidade, estão sendo implementadas; 2. se a situação atual está atingindo o nível desejado; 3. se as atividades previstas no sistema da qualidade são suficientemente adequadas para satisfazer o que foi previsto no planejamento da qualidade e para atingir os objetivos da qualidade.

O *controle da qualidade* está intimamente vinculado ao gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. É um enfoque que representa uma nova maneira de pensar sobre administração e é feito para alcançar um padrão adequado às exigências do consumidor. É definido como um “sistema de métodos de produção que produzem economicamente bens ou serviços de boa qualidade atendendo aos requisitos do consumidor. O controle de qualidade moderno utiliza métodos estatísticos e é chamado freqüentemente de controle de qualidade estatístico”⁵⁴ (ISHIKAWA, 1993, p. 43).

Segundo Ishikawa (1993, p. 43), para se praticar um bom controle de qualidade, é necessário

desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade, [que seja] mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. [Para atingir este objetivo, esse autor entende que] todos na empresa precisam participar e promover o controle de qualidade, incluindo os altos executivos, todas as divisões da empresa e todos os empregados.

⁵⁴ Definição elaborada pelos Padrões Industriais Japoneses (PIJ).

Isso significa que todos precisam engajar-se no controle de qualidade em seu sentido mais amplo, que inclui controle de custos e controle de qualidade. Do contrário, segundo esse autor, não se conseguirá o controle de qualidade, nem mesmo no seu sentido mais estrito.

2.3.1 A importância da garantia da qualidade

A garantia da qualidade é a própria essência do controle de qualidade. Segundo Ishikawa (1993, p.77), significa “garantir a qualidade de um produto para que o consumidor possa comprá-lo com confiança e usá-lo por um longo período de tempo com satisfação e confiança”.

Para que possa comprar com confiança, um consumidor precisa acreditar em um produto em particular, de uma empresa em particular, que tenha tradição de enviar produtos confiáveis por um longo período de tempo. Para Ishikawa (1993), esse tipo de confiança não é criado da noite para o dia e só se obtém com esforços de longo prazo por parte da empresa, pela garantia de qualidade. E a garantia de qualidade é quase um contrato assinado entre o produtor e seu consumidor. Nesse *contrato* produtor-consumidor, a maneira como o produto está sendo anunciado precisa ser levada cuidadosamente em consideração, para evitar exageros e impactos negativos sobre a satisfação do consumidor.

Campos (1993a, p.100) define garantia de qualidade como “uma função da empresa que tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas

da forma requerida.” Segundo esse autor, numa interessante analogia, a garantia da qualidade é a embaixatriz do cliente no contexto da empresa, cuja função visa confirmar que todas as ações necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que o concorrente.

Na opinião de Ishikawa (1993), para oferecer garantia verdadeira de qualidade, os executivos de primeira linha precisam estabelecer políticas firmes que atinjam todas as divisões da empresa. Para ele, essas políticas precisam alcançar, também, os subcontratantes que sejam fornecedores ou que distribuam os produtos da empresa, pois a responsabilidade pela garantia da qualidade é do fabricante, na medida em que precisa satisfazer seus consumidores com produtos de qualidade.

Finalmente, destaca Ishikawa (1993) que, dentro de uma empresa, a responsabilidade pela garantia de qualidade é das divisões de projeto e fabricação e não da divisão de inspeção, porquanto esta apenas inspeciona os produtos do ponto de vista do consumidor, não assumindo a responsabilidade pela garantia da qualidade.

O desafio da conquista da qualidade requer, com efeito, aprofundada compreensão das cadeias de produção, de forma a identificar gargalos e empreender ações capazes de evitá-los e superá-los, incluindo-se, evidentemente, atividades a montante e a jusante do processo produtivo.

Daí a importância da *garantia da qualidade* nos produtos desenvolvidos recentemente. A garantia de qualidade precisa ser seguida estritamente durante o estágio no qual os novos produtos são desenvolvidos.

Reis e Mañas (1994) ressaltam que a estratégia da garantia da qualidade une a tão decantada filosofia japonesa do defeito zero, da qualidade na fonte, e do controle total da qualidade. O objetivo passa a ser a identificação, o mais rapidamente possível, dos defeitos e eventuais irregularidades, para que sejam afastadas as suas causas.

Relativamente à opção de qualidade do produto adotada pelos associados da AMPAQ, convém trazer a lume as observações de Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.385), segundo as quais

para os consumidores, a qualidade é manifestada por meio de melhor confiabilidade, durabilidade e aparência estética. [Além disso, ressaltam que, para tais posicionamentos,] os consumidores devem estar preparados para pagar por qualidade superior já que normalmente há, embora nem sempre, custos mais altos associados com a oferta de produtos de qualidade superior. De fato, [concluem os autores,] cobrar preços baixos para um produto de alta qualidade pode criar confusão na mente dos consumidores. É o que os psicólogos denominam dissonância cognitiva.

A opção pela qualidade e a construção de marcas fortes, enquanto abordagens para diferenciação, são importantes em si mesmas, porquanto, muitas empresas eficazes empregam-nas, isoladas ou conjuntamente, segundo Aaker (2001). Para ele, uma estratégia de qualidade na qual um negócio fornece e é percebido como fornecedor de um produto ou

serviço superior ao dos concorrentes é o protótipo da diferenciação. E conclui que uma estratégia de qualidade pode significar que a marca, seja ela um hotel, um carro ou um computador, será uma marca *Premium*, em oposição a um lançamento baseado em economia ou barganha, pois oferecem benefícios ampliados aos clientes, determinam seu preço e são topos de linha.

2.3.2 A certificação da qualidade

A certificação é um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados. Estes requisitos podem ser: nacionais, estrangeiros ou internacionais

As atividades de certificação pode envolver: análise de documentação, auditorias/inspeções na empresa, coleta e ensaios de produtos, no mercado e/ou na fábrica, com o objetivo de avaliar a conformidade e sua manutenção.

Não se pode pensar na certificação como uma ação isolada e pontual, mas, sim, como um processo que se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e conseqüente permanência no mercado, passando pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os setores da empresa, abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a

sociedade e o ambiente.

Marcas e Certificados de Conformidade da ABNT são indispensáveis na elevação do nível de qualidade dos produtos, serviços e sistemas de gestão. A certificação melhora a imagem da empresa e facilita a decisão de compra para clientes e consumidores.

2.3.2.1 A certificação ISO 9000

A necessidade de as empresas disporem de um sistema de garantia de qualidade implantado, que ofereça segurança ao cliente de que o produto é fabricado de acordo com especificações previamente aceitas ou acordadas, motivou países europeus a criarem as Normas Internacionais série ISO 9000.

Essas normas internacionais não visaram apenas os processos produtivos, ao promoverem a instalação de sistemas de garantia da qualidade, de acordo com os requisitos por elas especificados. Elas foram mais além e dedicaram um capítulo ao treinamento, capacitação e motivação do pessoal que desempenha atividades que afetam a qualidade e que, no fundo, são todos os funcionários de uma empresa (REIS e MAÑAS, 1994).

Tornou-se necessário encontrar um consenso mundial que permitisse a padronização de procedimentos que fosse aceito por todos. Dessa forma, a *International Standards Organization* – ISO -, por meio do seu Comitê Técnico, iniciou estudos comparativos, em

1976, das diversas normas de sistemas de garantia de qualidade, principalmente as européias e norte-americanas. Isso resultou na publicação, em 1987, da primeira série de Normas Internacionais ISO 9000, composta pelas normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004.

A designação do conjunto dessas cinco normas internacionais sobre Gerência da Qualidade e Garantia da Qualidade é a seguinte (MACEDO e PÓVOA FILHO, 1994):

ISO 9000 – (NB-9000⁵⁵) – Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade – Diretrizes para seleção e uso.

ISO 9001 – (NB-9001) – Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

ISO 9002 – (NB-9002) – Sistemas da Qualidade – Modelo para garantia da qualidade em produção e instalação.

ISO 9003 – (NB-9003) – Sistemas da Qualidade – Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.

ISO 9004 – (NB-9004) – Gestão da Qualidade e elementos do sistema qualidade – Diretrizes.

⁵⁵ Segundo Macedo e Póvoa Filho (1994, p.32) “a numeração NB-9000, NB-9001, NB-9002, NB-9003 e NB-9004 é da ABNT. Elas foram registradas no INMETRO como NBR 19000, NBR 19001, NBR 19002, NBR 19003 e NBR 19004. Apenas os registros são diferentes, as normas são as mesmas e são a tradução das ISO originais.

As normas internacionais ISO são normas contratuais, aplicáveis em situações que exijam demonstração de que a empresa fornecedora é administrada com qualidade e visam dar garantia ao cliente/consumidor da qualidade do produto/serviço. Com efeito, Reis e Mañas (1994, p.55) as definem como “a principal ferramenta de segurança dos usuários de determinado produto/serviço quanto ao nível de qualidade que eles podem esperar do fornecedor”.

2.3.2.2 A certificação ISO 14000⁵⁶

A ISO 14000 é uma norma internacional nova, pois antigamente existia a BS7750, uma norma sobre sistemas ambientais. Alguns países possuíam normas próprias; outros utilizavam a BS7750 como base para comercialização de seus produtos. No início dos anos 80, com as pressões ambientais de governos e das ONGs, algumas empresas, para não receber multas, começaram a realizar trabalhos direcionados ao meio ambiente, como o gerenciamento do lixo. Como as normas internacionais estavam se transformando em barreiras técnicas, pois não existia uma única redação do documento que servisse a todos os países, após a ECO92 e a criação da AGENDA 21, sentiu-se a necessidade de estabelecer uma norma mundial para o meio ambiente. Assim, criado o TC207, comitê da ISO que trata do desenvolvimento de normas de gestão ambiental, foi elaborada a série ISO 14000 com base na antiga BS7750. Isso foi em outubro de 1996.

⁵⁶ Cf. Kunrath (2003), excertos do texto “**ISO 14000**: fundamental e necessária”.

No Brasil, a ISO é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, que tem o CB-38, Comitê de Estudo que representa a entidade nas questões ambientais. Dividido em seis subcomitês, o CB-38 tem a função de difundir a ISO 14000 no Brasil, apoiar as empresas na implantação da norma e fazer um acompanhamento internacional da normalização.

A ISO 14000 é uma norma elaborada pela *International Standards Organization*, com sede em Genebra, na Suíça, que reúne mais de 100 países com a finalidade de criar normas internacionais. Cada país conta com um órgão responsável por elaborar suas normas. A ISO é internacional e, por essa razão, o processo de elaboração das normas é muito lento, pois leva em consideração as características e as opiniões de vários países membros.

Organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho ambiental correto, controlando o impacto de suas atividades, produtos ou serviços no meio ambiente, levando em consideração sua política e seus objetivos ambientais. Esse comportamento se insere no contexto de uma legislação cada vez mais exigente, do desenvolvimento de políticas econômicas, de outras medidas destinadas a estimular a proteção ao meio ambiente e de uma crescente preocupação das partes interessadas em relação às questões ambientais e ao desenvolvimento sustentável.

A norma inclui, necessariamente, o desenvolvimento de uma política ambiental com compromisso para as necessidades de prevenção de poluição e melhoria contínua; a condução de um plano que identifique os aspectos ambientais de uma operação e as suas exigências legais, fixando objetivos consistentes com a política e estabelecendo um

programa de gestão ambiental; a implementação e a operacionalização de um programa que inclua estrutura e responsabilidades definidas, treinamento, comunicação, documentação, controle operacional e preparação para atendimento a emergências; ação corretiva incluindo monitoramento, correção, ação preventiva e auditoria e revisão constante do método de gerenciamento.

A implantação, de forma sistemática do conjunto de técnicas de gestão ambiental contribuirá para a obtenção de resultados e benefícios significativos para a empresa. A certificação garante a implantação eficaz dos sistemas de controle e garantia da qualidade nas empresas, diminuindo a perda de produtos e o custo da produção. Desse modo, faz crescer a competitividade das empresas certificadas frente às que não estão, além de aumentar a satisfação do cliente e facilitar a venda de produtos e a introdução desses em novos mercados. O produto certificado dá maior confiança e é um meio eficaz por meio do qual o consumidor pode identificar os produtos que são controlados e testados conforme as normas nacionais e internacionais.

A consciência ambiental da empresa em proteger o meio ambiente de acidentes, contaminações, emissão de resíduos e efluentes é que deve proceder a implantação da ISO 14000. Essa consciência deve ser a precursora da implantação, ensejando a formatação de uma boa política ambiental que se comprometa a diminuir danos causados ao meio ambiente.

O elevado custo da ISO 14000 talvez se configure numa de suas principais restrições, porquanto nem todas as empresas têm condições de implantá-la.

Mas um de seus mais destacados diferenciais competitivos é que tal certificação vem orientando os consumidores para empresas que respeitam o meio ambiente.

2.3.2.3 A certificação da ABNT

Segundo informações contidas em sua página institucional na internet⁵⁷, a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT - “é um organismo nacional que oferece credibilidade internacional”. Todo o seu processo de certificação está estruturado em padrões internacionais, e as auditorias são realizadas atendendo às normas ISO, garantindo um processo reconhecido e seguro.

A ABNT é uma entidade privada, independente e sem fins lucrativos, fundada em 1940, que atua na área de certificação, atualizando-se constantemente e desenvolvendo *know-how* próprio. É reconhecida pelo governo brasileiro como Fórum Nacional de Normalização, além de ser um dos fundadores e único representante da ISO no Brasil. Além disso, é credenciada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO -, o qual detém acordo de reconhecimento com os membros do *International Accreditation Forum - IAF* -, para certificar Sistemas da Qualidade (ISO 9000) e Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001) e diversos produtos e serviços⁵⁸.

⁵⁷ Site http://www.abnt.org.br/certif_body.htm

⁵⁸ Cf. ABNT (2003) - Excertos do texto “Certificação”.

A ABNT oferece também, via acordos com organismos congêneres, certificados aceitos na Europa, nos Estados Unidos da América e em outros países da América do Sul.

2.3.2.4 O selo de garantia AMPAQ

A certificação de qualidade da cachaça artesanal, em Minas Gerais, é feita por meio da concessão do Selo de Garantia AMPAQ (figura 11), após procedimentos formais a que os interessados se submetem.



Figura 11 – Selo de Garantia AMPAQ

Fonte – Site da AMPAQ na internet (www.ampaq.com.br)

A Coordenação de Auto-Fiscalização - CAF - é um órgão de assessoramento técnico, responsável pelo Programa de Garantia de Qualidade AMPAQ, que estabelece normas e condições para obtenção do direito ao uso do selo.

Os membros dessa Comissão originam-se não só da AMPAQ, representando os produtores, mas também de órgãos governamentais – Estadual e Federal -, como a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – EMATER -, a CETEC, a Empresa de Pesquisas Agropecuárias de Minas Gerais – EPAMIG -, a FUNED, o Ministério da Agricultura e Produção Animal – MAPA -, o Instituto Mineiro de Agropecuária – IMA -, INMETRO e têm poderes para aprovar ou rejeitar as destilarias candidatas à certificação.

O regulamento do Programa de Garantia de Qualidade para a concessão do Selo de Garantia de Qualidade AMPAQ a cachaças artesanais prevê a observância de requisitos sobre o processo e o produto final, que são objeto de fiscalização. Segundo essas normas, os associados devem se comprometer a:

1. não acrescentar corantes ou adoçantes aos seus produtos;
2. não adotar a queima da cana antes do corte;
3. não utilizar vasilhame que possa depor contra a qualidade do produto;
4. fazer uso de processos adequados para retirada de sujidades do produto;
5. fazer uso do processo natural para fermentação e envelhecimento do produto;
6. utilizar no processo de destilação apenas alambique de cobre;
7. participar do Sistema de Controle da Qualidade da Cachaça custeando visitas técnicas e análises de amostras coletadas de seus produtos, quando necessárias.

Além desses aspectos vinculados ao processo produtivo, para se habilitar ao Selo de Garantia de Qualidade, as destilarias interessadas devem fornecer amostra mínima⁵⁹ do produto final destinado ao mercado consumidor, devidamente rotulada e selada (selo do Imposto sobre Produto Industrializado – IPI -), e os seguintes documentos:⁶⁰

1. cópia dos registros do estabelecimento e do produto no Ministério da Agricultura;
2. cópia do ato declaratório (registro especial emitido pela Secretaria da Receita Federal);
3. cópia do contrato social da empresa proprietária da marca que está concorrendo ao selo, ou declaração de firma individual;
4. declaração informando sobre o período de safra, média anual de produção e perspectiva de venda nos principais mercados abastecidos.

⁵⁹ A amostra mínima é de 4.800 ml, sendo 3.000 ml, para análise físico-química completa, e 1.800 ml para análise sensorial a ser realizada pela CAF.

⁶⁰ Cf. informações no site da AMPAQ.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desenvolveu-se a presente pesquisa utilizando-se da abordagem qualitativa e do método de *survey* por amostragem, para o estudo de múltiplos casos de uma população, porquanto “particularmente eficaz quando combinado com outros métodos” [e porque os dados coletados por essa via] “facilitam a aplicação cuidadosa do pensamento lógico” (BABBIE, 1999, p. 82)⁶¹.

Para a classificação do tipo da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é categorizada como exploratória e descritiva. Exploratória porque se desconhece qualquer estudo abordando aspectos vinculados à estratégia do setor, sob a perspectiva escolhida. Descritiva, porque descreve percepções, expectativas e sugestões dos respondentes sobre a unidade de análise.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental e de campo (aplicação de questionário), utilizando-se de fontes primárias e secundárias. Bibliográfica,

⁶¹ Para Goode e Hatt (s/d, p. 398), “a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos ‘qualitativos’ e ‘quantitativos’, ou entre pontos de vista ‘estatístico’ e ‘não estatístico’. A aplicação da matemática à sociologia não garante o rigor da prova mais do que o uso de *insight* garante a significância da pesquisa”.

na busca sistematizada de elementos determinantes da formulação estratégica para o setor sob estudo, em livros, jornais, teses, internet; documental, em diagnósticos do setor por órgãos estatais e paraestatais e publicações institucionais; e de campo, por meio da pesquisa de *survey* contemplando o estudo de múltiplos casos.

Surveys são freqüentemente realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos. Podem também fornecer um mecanismo de busca quando se está começando a investigação de algum tema, como, por exemplo, os rumos estratégicos para uma indústria emergente (BABBIE, 1999).

Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p.224), “o estudo de múltiplos casos permite -- mais que um único -- teorizar a respeito da própria organização, na medida em que se compara um pequeno número de casos similares – como o são as destilarias de produção artesanal de cachaça de qualidade.

Segundo Babbie (1999, p. 83), “o fato do formato de *survey* permitir a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico clarifica o sistema determinístico de causa e efeito”, como o adotado neste estudo (item 5.3). Além disso, na opinião desse autor, a disponibilidade de numerosos casos e variáveis permite documentar processos causais mais elaborados.

3.1 Universo da pesquisa

Coerentemente com o objeto de estudo, o universo da pesquisa constitui-se das destilarias de cachaça artesanal de qualidade em Minas Gerais, com produto certificado com o Selo de Garantia de Qualidade – AMPAQ.

Conforme informações obtidas junto à própria AMPAQ pelo pesquisador, em 03.04.2003, havia 49 destilarias nessa situação.

Com vistas a conferir maior rigor na análise, buscou-se conhecer diferente lente perceptual sobre o tema. Assim, optou-se por ouvir a opinião de especialistas em cachaça artesanal de qualidade, mas, tratando-se de indústria emergente, não há registro oficial ou extra-oficial sobre o universo dos especialistas nessa novel indústria. Ademais, o conhecimento de tal dado torna-se despiciendo, no caso, pois as opiniões dos especialistas são consideradas à parte, utilizáveis apenas para ratificar, ou não, as informações obtidas dos produtores.

3.2 Amostra e unidade de análise

Por tratar-se de um universo não muito grande, pretendia-se que a amostra fosse a mais ampla possível da unidade de análise constituída pelas destilarias produtoras de cachaça artesanal com certificação de qualidade pela AMPAQ.

Nesse sentido, tendo sido obtido junto à AMPAQ nome e endereço de todas as destilarias com a qualificação indicada, o pesquisador contactou mais de dez produtores, entregando-lhes pessoalmente o questionário e encaminhou, por via postal, aos demais constantes da lista de 49 fabricantes, questionário capeado por correspondências do CEPEAD/FACE/UFMG e do presidente da AMPAQ, com envelope selado para a devolução. Como o retorno fora abaixo do esperado, contatos telefônicos foram efetuados com os dirigentes das destilarias que haviam se omitido na resposta ao questionário. A extensão do questionário foi a justificativa dada por alguns produtores para a não resposta. Um alegou não haver respondido por ter achado que se tratava de “mais uma correspondência da AMPAQ”.

Após o contato telefônico, muitos solicitaram que se encaminhasse novamente o questionário, o que foi feito. Somente assim obteve-se o total de 17 respondentes, representando 34,69% do universo.

Além dos questionários respondidos pelos produtores de cachaça de qualidade, constituiu-se outra amostra, integrada por 12 especialistas. Os questionários foram entregues pessoalmente ou remetidos via postal. Dessa amostra, retornaram oito questionários, ou 66,67% da quantidade entregue/remetida..

Convém ressaltar, segundo Babbie (1999, p. 115), que

“*surveys* por amostragem podem permitir estimativas muito precisas sobre as populações que retratam. Mas o pesquisador de *surveys* por amostragem deve

estar preparado para tolerar uma certa ambigüidade, uma vez que raramente é possível determinar o grau de precisão dos achados de uma amostra”.

3.2.1 Descrição da amostra

Desde o início do levantamento de dados sobre a indústria, um aspecto que se destacava era o suposto alto nível de escolaridade dos empreendedores envolvidos nesse novel segmento econômico mineiro. A mesma expectativa se tinha em relação aos ditos especialistas, dedicados a estudar a indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade.

Percebia-se, também, algum grau de satisfação com o negócio, embora poucos se dedicassem exclusivamente à produção de cachaça ou tivessem sua renda auferida exclusivamente da comercialização do produto.

Os resultados obtidos da pesquisa ratificaram, de maneira geral, todas as boas expectativas iniciais, como se demonstrará.

Quanto ao *estado civil dos produtores*, apenas 5,88% da amostra são solteiros. Os demais (94,12%) ou são casados (76,47%) ou já o foram (divorciados: 11,76% e viúvos: 5,88%). Percebe-se uma certa maturidade e estabilidade no perfil dos produtores, embora não tenha sido solicitada informação sobre faixa etária.

Tabela 5
Distribuição dos produtores, por estado civil

Estado civil	%
Casado	76,47
Divorciado	11,76
Viúvo	5,88
Solteiro	5,88

Fonte - Dados da pesquisa.

Relativamente ao *nível de escolaridade* dos pesquisados, de fato resultou em informação que veio ao encontro das expectativas, porquanto, dentre os produtores, a grande maioria (76,47%) tem, no mínimo, curso superior, pois 23,53% têm o segundo grau, 52,94% têm curso superior e 23,53% têm pós-graduação (especialização). No que se refere aos especialistas que responderam o questionário, o resultado é mais surpreendente, pois a grande maioria (87,5%) tem pós-graduação: especialização (25%), mestrado (37,5%), doutorado (12,5%) e pós-doutorado (12,5%). Desse grupo pesquisado, apenas 12,5% têm apenas o curso superior completo.

Tabela 6
Nível de escolaridade dos produtores e especialistas

Escolaridade	Produtores	Especialistas
Segundo grau	23,53%	-
Superior completo	52,94%	12,5%
Especialização	23,53%	25,0%
Mestrado	-	37,5%
Doutorado	-	12,5%
Pós-Doutorado	-	12,5%

Fonte - Dados da pesquisa.

Sobre a *situação pessoal em relação à cachaça artesanal de qualidade*, 69,57% dos produtores são proprietários da destilaria; 13,04% são dirigentes de entidade de classe; 8,7% são administradores profissionais; 4,35% são pesquisadores e 4,35% são responsáveis técnicos. Nesse particular, procurou-se caracterizar mais o respondente da pesquisa e oferecer oportunidade para que apontasse mais de um vínculo.

Tabela 7
Relação do pesquisado não especialista com a cachaça artesanal

Caracterização	%
Proprietário da destilaria	69,57
Dirigente de entidade de classe	13,04
Administrador de destilaria	8,70
Pesquisador	4,35
Responsável técnico	4,35

Fonte - Dados da pesquisa.

A *tradição na produção de cachaça artesanal de qualidade* também foi pesquisada. Dos 17 produtores que responderam a pesquisa, a expressiva maioria (82,35%) fabrica cachaça com o selo de qualidade há menos de sete anos. Um dado importante dessa análise foi a inexistência, na amostra, de novos entrantes no intervalo pesquisado entre sete e 10 anos, possivelmente indicando um certo isolamento ou falta de divulgação do pequeno grupo precursor da AMPAQ.

Tabela 8
Tradição na fabricação de cachaça artesanal de qualidade

Tradição	%
Menos de 1 ano	5,88
De 1 a 4 anos	41,18
De 4 a 7 anos	35,29
De 7 a 10 anos	-
Há mais de 10 anos	17,65%

Fonte - Dados da pesquisa.

O *volume médio produzido* nas últimas duas safras resultou em uma média ponderada de 60.000 litros/ano⁶². A maioria das destilarias pesquisadas (58,82%) produz anualmente mais de 40.000 litros de cachaça artesanal de qualidade. Por outro lado, há um pequeno grupo de produtores(17,65%) com volume produzido bastante reduzido (máximo de 10.000 litros/ano), talvez seguidores do Sr. Anísio Santiago, produtor da melhor e mais famosa marca de cachaça do País (*Anísio Santiago, ex-Havana*), recentemente falecido⁶³.

Tabela 9
Volume médio produzido nas duas últimas safras

Volume produzido	%
Até 10 mil litros	17,65
De 10.001 a 40.000 litros	23,53
De 40.001 a 80.000 litros	35,29
Mais de 80,000 litros	23,53

Fonte - Dados da pesquisa.

⁶² 1 destilaria produzindo 6.000 l; 1 x 8.000 l; 1 x 10.000 l; 1 x 13.000 l; 3 x 40.000 l; 1 x 45.000 l; 1 x 60.000 l; 1 x 75.000 l; 3 x 80.000 l; 2 x 100.000; 2 x 120.000 l/ano.

⁶³ Indagado sobre o porquê de uma produção tão limitada, o sr. Anísio Santiago, inquieto, respondia: “Porque eu quero, pronto, e que ninguém ouse tentar me convencer do contrário”. Preferindo produzir pouco, mas com qualidade, enfatizava: “Não se pode ter usura. Ela acaba com o mundo.” (CAMARGOS e CAMARGOS, 2002, p.7)

A *situação anterior* dos produtores também foi pesquisada. A grande maioria (76,47%) respondeu que já produzia cachaça antes de decidir-se produzi-la com selo de qualidade AMPAQ. Assim, apenas 23,53% da amostra iniciaram a produção diretamente dentro das exigências para a concessão do selo de garantia de qualidade. Dos que já produziam cachaça artesanal antes de produzi-la com selo de qualidade AMPAQ, uma significativa parcela (38,45%) já o fazia há mais de 10 anos. Mas, dentre os pesquisados, a grande maioria (61,53%) produziam cachaça fazia menos de 10 anos, sendo que quase a metade (46,15%) já vinha produzindo cachaça entre cinco e 10 anos.

Tabela 10
Tradição na fabricação de cachaça artesanal

Tradição	%
Menos de 5 anos	15,38
De 5 a 10 anos	46,15
De 10 a 20 anos	15,38
De 20 a 40 anos	15,38
Mais de 40 anos	7,69

Fonte - Dados da pesquisa.

O *grau de satisfação* com a decisão de produzir cachaça artesanal de qualidade com selo AMPAQ também foi objeto de pesquisa, resultando em altos percentuais de satisfação com o negócio. Dentre as opções de resposta, duas tratavam dos níveis de insatisfação (insatisfeito e razoavelmente insatisfeito) e três de níveis de satisfação (pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito). Assim, a grande maioria dos respondentes (82,36%) demonstrou algum grau de satisfação, enquanto apenas 17,64% assinalaram estar insatisfeitos com o negócio. Mesmo se houver a exclusão dos que estão pouco satisfeitos, o nível de satisfação continua muito alto (64,71%).

Tabela 11
Grau de satisfação com a decisão de produzir cachaça artesanal de qualidade

Grau de satisfação/insatisfação	%
Insatisfeito	5,88
Razoavelmente insatisfeito	11,76
Pouco satisfeito	17,65
Satisfeito	41,18
Muito satisfeito	23,53

Fonte- Dado da pesquisa.

A respeito da pergunta sobre se o produtor de cachaça respondente do questionário auferia *renda exclusivamente da atividade*, apenas 12,5% assinalaram a opção afirmativa, indicando que se dedicam unicamente à atividade. A grande maioria (87,50%) respondeu a opção negativa, indicando contar com outras fontes de renda. Um terço desse grupamento (33,33%) não informou o percentual de participação da cachaça em sua renda total. Houve uma variedade e amplitude bastante acentuada nas respostas: nove informações distintas, variando de 2% a 100%, aí incluídos os que têm dedicação exclusiva à atividade.

Tabela 12
Participação da cachaça na renda total do fabricante

Intervalo de participação	%
Até 20%	23,53
De 20,1 a 40%	11,76
De 40,1 a 60%	17,65
De 60,1 a 80%	5,88
De 80,1 a 100%	11,76
Não informaram	29,11

Fonte - Dados da pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Um questionário auto-aplicado⁶⁴ foi o meio utilizado pelo pesquisador para coletar dados das fontes primárias sobre cenários⁶⁵ atuais e futuros da indústria.

O número de questões apresentadas por escrito foi de 111, assim distribuídas: 62 sobre aspectos estratégico-negociais relacionados a ameaças/oportunidades do ambiente externo; 37 relacionadas aos pontos fortes/fracos do ambiente interno; 10 questões relacionadas aos valores compartilhados, à cultura organizacional e ao comportamento do consumidor e, finalmente, duas questões abertas sobre a visão de futuro da indústria para os próximos cinco e 10 anos.

Utilizou-se, como subsídio à formatação do conteúdo do questionário, de uma abordagem inspirada na técnica Delphi (WRIGTH, KROLL & PARNELL, 2000 e BOAR, 2002). Essa técnica, na sua essência, prevê sejam obtidas informações de especialistas no tema da pesquisa numa etapa preliminar à elaboração do questionário definitivo. Essas informações são utilizadas na confecção do questionário e, após, submetidas ao público-alvo. Para Boar (2002, p.201), a vantagem dessa técnica é que “reúne as opiniões dos especialistas mais

⁶⁴ Cf. Gil (1999, p.128), os questionários são designados como auto-aplicados quando “são propostos por escrito aos respondentes.”

⁶⁵ Cf. Boar (2002, p.201), “os cenários são um modo estruturado de definir possíveis futuros, entender a cadeia de causalidades para cada futuro possível e desenvolver opções para lidar com as incertezas”.

qualificados, enquanto elimina os problemas (cansaço, timidez, pensamento em grupo) dos grupos de enfoque”.

Na opinião de Wright, Kroll e Parnell (2000), essa técnica é utilizada para prever o futuro, quando a tendência a ser prevista está em um campo de estudo específico, no qual especialistas no assunto são identificados e interrogados sobre a probabilidade de a tendência ocorrer.

Diante das dificuldades inerentes a uma indústria emergente, a variação na técnica de Delphi ocorreu justamente na identificação e coleta de informações dos especialistas. Estes foram sendo identificados à medida que os artigos em jornais, revistas, apostilas de curso, livros e dissertações de mestrado eram publicados, ao longo dos últimos quatro anos, principalmente escritos por Ribeiro(1997), Rodrigues Filho e Oliveira (1999), Oliveira (2000) e Fernandes *et alii* (2001).

Além dessas informações específicas sobre os cenários do ambiente externo e dos fatores relativos a recursos do ambiente interno das destilarias de cachaça artesanal, buscou-se subsídio para a estruturação do questionário no conteúdo de alguns modelos de análise de indústria, de autores como Thompson Jr. e Strickland III (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), Coutinho e Ferraz (1994), Porter (1986), Richers (1973) e Manson (1939).

De Coutinho e Ferraz (1994) buscou-se aproveitar dados relacionados à importância da capacitação dos recursos humanos (produtiva e para inovação); sobre a configuração da indústria no que se refere aos fatores macroeconômicos internacionais, sociais e

tecnológicos e relativos a fatores infra-estruturais, político-institucionais, fiscais e financeiros (figura 12).

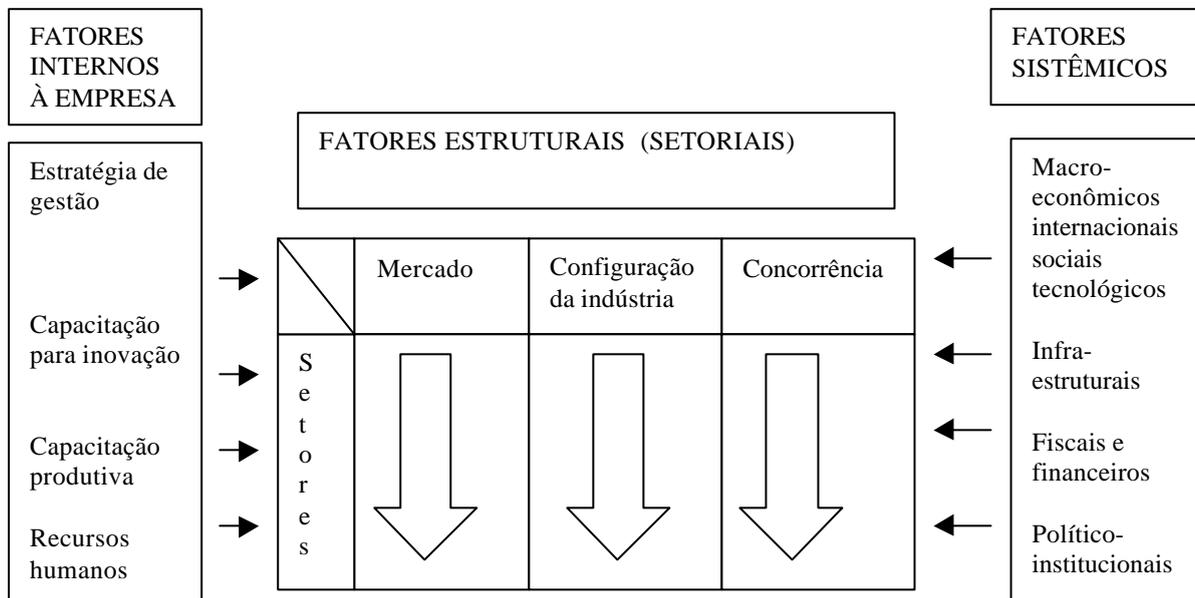


Figura 12 - Fatores determinantes da competitividade da indústria

Fonte – COUTINHO e FERRAZ, 1994, p.19.

Também Porter (1986), com o conjunto de forças competitivas (figura 13), contribuiu com valiosos subsídios para a elaboração das indagações formatadas, principalmente por haver afirmado que a essência da formulação de uma estratégia competitiva reside em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Nesse contexto, segundo ele, está a chave para o desenvolvimento de uma estratégia, que é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força, pois o conjunto dessas forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes.

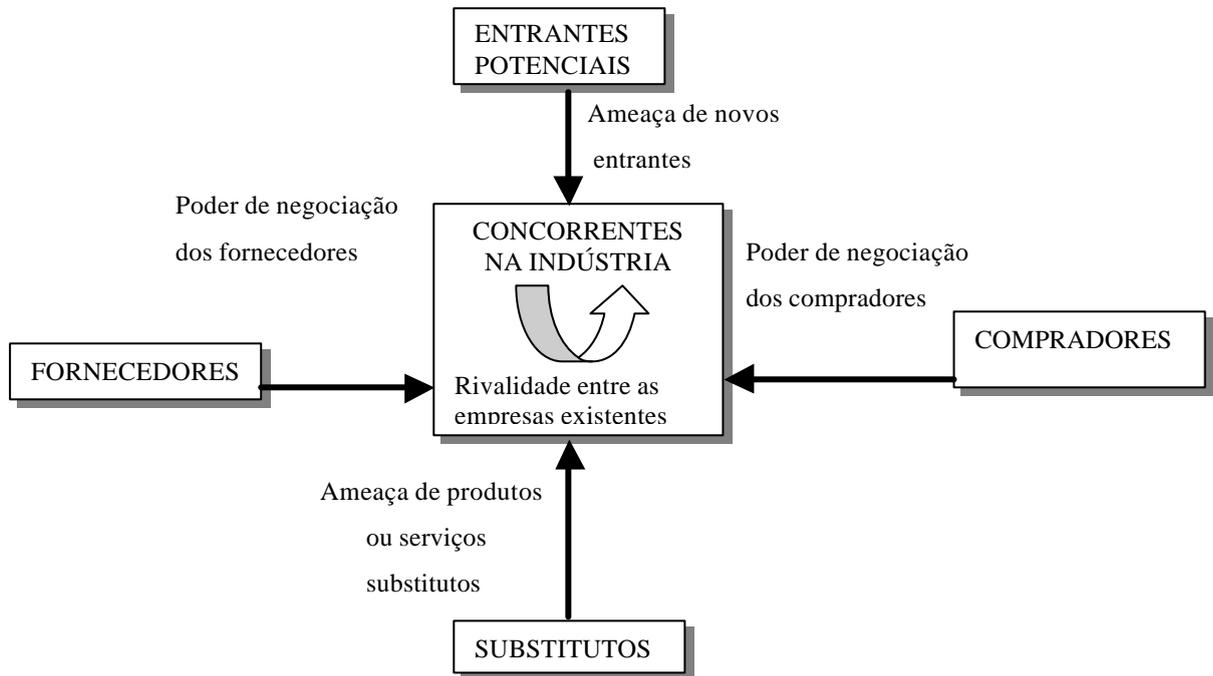


Figura 13 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte – PORTER, 1986, p.23.

Richers (1973) e Manson (1939) contribuíram com *insights* não contemplados nos outros modelos e considerados de importância pelo pesquisador para que se obtivesse uma visão holística da indústria emergente sob estudo. O primeiro, com os três subcomponentes de coordenação de instrumentos do *marketing mix*, quais sejam: subcomponente de apresentação (do produto, seu preço e de satisfação pós-compra); subcomponente de distribuição (das vias, da distribuição física e do financiamento) e subcomponente de comunicação (da venda pessoal, propaganda, promoção e relações públicas). O segundo autor, com as condicionantes estruturais, principalmente custo de estrutura, maturidade da indústria

relacionados com a segmentação do mercado, sazonalidade, distribuição e localização da indústria.

A escolha do questionário – com 109 questões fechadas e duas abertas - como instrumento de coleta de dados, tem vantagens e limitações, segundo Weatherall (1970). As vantagens se traduzem na facilidade de classificar e analisar as respostas. As limitações dizem respeito, basicamente, à dificuldade de preparação; à monotonia, embora haja facilidade de resposta, levando à frustração e, finalmente, à admissão de respostas em que não transparecem mal-entendidos do entrevistado.

Gil (1999) também vê vantagens e limitações na utilização de questionários como técnica de investigação. Do lado das vantagens, relaciona os seguintes pontos: possibilidade de atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam numa área geográfica muito extensa; implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento de pesquisadores; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Relativamente às limitações, ainda segundo Gil (1999), o questionário, enquanto técnica de pesquisa, impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas; dificulta o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode

implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra; envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos e proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Mas, ponderando-se os prós e os contras, principalmente pela dificuldade de acesso às destilarias, com capilaridade alta em todo o território mineiro, e pela facilidade na classificação e análise das respostas, entendeu-se como boa a decisão da escolha do questionário fechado, mesmo em se tratando de pesquisa extensa e que, de fato, resultou em diminuição da amostra.

Na construção da maior parte do questionário foi utilizado o diferencial semântico, técnica criada por Osgood, Suci e Tannenbaum⁶⁶ (*apud* GIL, 1999) cujo objetivo é medir o sentido que determinado fator tem para o pesquisado. A aplicação do diferencial semântico consiste em apresentar às pessoas determinado conceito numa série de escalas bipolares de avaliação de sete pontos. Cada uma dessas escalas apresenta dois conceitos opostos indicadores de valorização, potência ou atividade. Nesse sentido, procurou-se aferir se os fatores do ambiente externo apresentados constituem ameaças ou oportunidades e se fatores do ambiente interno são considerados, na opinião dos respondentes, pontos fracos ou pontos fortes.

3.4 Seleção de sujeitos e coleta de dados

Os sujeitos da pesquisa, conforme Vergara (2000), foram os dirigentes das destilarias ou seus prepostos autorizados e especialistas sobre o tema, como comerciantes de cachaça artesanal de qualidade, dirigentes de entidades que agreguem produtores de cachaça artesanal de qualidade e pessoas que tenham publicado algum trabalho (livro, artigo, dissertação de mestrado) sobre o assunto.

A seleção dos sujeitos obedeceu ao princípio básico da amostragem probabilística, caracterizada por Babbie (1999, p. 120) como representativa da população da qual foi selecionada, quando “todos os membros da população tiverem oportunidade igual de serem selecionados para a amostra”.

A maior parte dos procedimentos para a coleta de dados tem em comum o fato de ser aplicado diretamente às pessoas. Todavia, segundo Gil (1999), não são apenas as pessoas que constituem fontes de dados. Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas etc.

Essas fontes, denominadas *de papel* por Gil (1999), geralmente são capazes de proporcionar, segundo ele, dados ricos o suficiente para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que em muitos casos a investigação social só se torna possível a partir de documentos.

⁶⁶ OSGOOD, C.E. *et alii*. **The measurement of meaning**. Illinois: The University of Illinois Press, 1957

Nesta pesquisa, as fontes *de papel* ocuparam importante espaço, na fase preliminar, quando se buscou levantar experiências de pesquisadores sobre o tema, materializadas em livros, artigos, apostilas, boletins institucionais etc.

Assim, houve coleta de dados em fontes primárias e secundárias, em diferentes fases, por meio de:

1. pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações sobre cachaça artesanal;
2. pesquisa documental na página institucional da AMPAQ na internet e diagnósticos elaborados por organismos governamentais (Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – INDI -, SEBRAE, Universidade Federal de Lavras – UFLA -, EMATER etc);
3. pesquisa de campo, com questionários entregues pessoalmente ou encaminhados e devolvidos por meio dos Correios.

3.5 Tratamento de dados

Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa. Após o recebimento dos questionários, deu-se início à sua separação em dois grupos: os respondidos pelos

produtores e os respondidos pelos especialistas em cachaça artesanal mineira, para efeito de apuração e classificação das respostas apresentadas em cada assertiva.

Inicialmente, as respostas foram somadas. Depois, para efeito de classificação, segundo as diretrizes da análise SWOT (ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes), extraiu-se a média aritmética das pontuações em cada fator respondido.

O critério utilizado para a classificação dos fatores, pela média aritmética das respostas de produtores e especialistas, foi o seguinte: de 1 a 3,99 para indicar ameaça e de 5 a 7 para oportunidade na análise do ambiente externo. A pontuação entre 4 e 4,99 ficou estabelecida como ponto de neutralidade.

O mesmo ocorreu com relação aos fatores relacionados ao ambiente interno das destilarias: a pontuação de 1 a 3,99 referiu-se a ponto fraco e, quanto mais próximo de 1, mais grave. De 5 a 7 referiu-se a ponto forte e, quanto mais próximo de 7, mais representativo. As médias entre 4 a 4,99 foram classificadas como indecisão na classificação.

Em decorrência da grande quantidade de fatores elencados, decidiu-se estabelecer critério mais rigoroso para a classificação das oportunidades e dos pontos fortes, para que não houvesse dúvida com relação às suas identificações. Assim, os fatores classificados nesses dois segmentos somente foram selecionados quando resultavam em pontuação média igual ou superior a 5 e não, como seria natural, superior à média 4, ponto intermediário da escala.

Relativamente às ameaças e aos pontos fracos, selecionaram-se todos os fatores com média abaixo de 4.

Esse critério utilizado, somado às pontuações de neutralidade, traduziu-se, de fato, em um primeiro filtro na seleção de fatores, reduzindo-os, nessa primeira etapa, de 99 para 74, nas respostas dos produtores, e de 99 para 64, nas respostas dadas pelos especialistas pesquisados, denotando, nesse particular, uma aparente maior assertividade por parte dos produtores e, conseqüentemente, maior neutralidade na classificação por parte dos especialistas. Todavia, analisando-se com maior profundidade a composição desses grandes números, verificar-se-á que houve pouca divergência entre ameaças e oportunidades (48 para os produtores, contra 47 dos especialistas). Identificadas as poucas dissonâncias entre as duas classes de respondentes, resolveu-se fazer o tratamento e análise desses dados, dessa parte para frente, de forma unificada, para as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Mas, com relação aos pontos fortes e fracos do ambiente interno das destilarias, as duas lentes perceptuais não apresentaram o mesmo foco. Para os produtores, 24 fatores foram classificados como pontos fortes e apenas dois como pontos fracos; os especialistas, contudo, viram apenas quatro pontos fortes e 13 pontos fracos. Aqui também os produtores foram mais assertivos, classificando 70,2% dos fatores apresentados (26/37), contra 45% dos especialistas (17/37), conforme informações constantes do APÊNDICE D.

3.5.1 Correlação entre respostas de produtores e de especialistas

Os dados coletados receberam tratamento de forma apartada e por categoria de fatores (ambiente externo: aspectos político-legais, econômicos, tecnológicos e psicossociais; ambiente interno: recursos humanos, organizacionais e físico/tecnológicos).

Inicialmente, os referidos dados coletados foram objeto de tratamento quantitativo, quando se utilizaram procedimentos estatísticos paramétricos, como a média das médias, desvio médio, desvio-padrão e coeficiente de correlação entre as respostas dos produtores e dos especialistas.

Esse tratamento preliminar visou verificar o grau de coerência ou dissonância entre os dois grupamentos de respondentes, de molde a avaliar até que ponto os fatores elencados poderiam ser analisados de forma unificada, a partir dessa etapa, mesmo tendo sido respondidos por sujeitos situados em perspectivas distintas.

3.5.1.1 Dados do ambiente externo

Relativamente ao ambiente externo, com base nos indicadores calculados e disponíveis a seguir, pode-se destacar que:

1. *a média das médias* aponta o viés dos grupamentos de respondentes. Nos aspectos político-legais do ambiente externo, esse indicador sinaliza que os

produtores, pelas respostas dadas, encaram esse aspecto, de maneira geral, como ameaça (média de 3,805882) e os especialistas ficam numa faixa de indecisão, com leve tendência para classificá-lo como oportunidade (média 4,399216). Quanto aos aspectos econômicos, de forma agregada, ambos os grupos de respondentes estão numa faixa de indecisão (médias de 4,0566471 para produtores e 4,488235, para especialistas), com leve tendência para classificá-los como oportunidade. Sobre os aspectos tecnológicos, os produtores destacam o grupamento como oportunidade (média de 5,100714), enquanto os especialistas permanecem na área de indecisão (média de 4,207143), com leve tendência também para oportunidade. Finalmente, nos aspectos psicossociais, há uma coincidência evidente entre ambas as correntes: as médias de 6,314286 para produtores e de 6,378571 para especialistas apontam para a mesma direção, classificando esse grupamento como oportunidade, de forma indubitável;

Tabela 13
Média das médias das respostas a fatores do ambiente externo

Aspectos	Produtores	Especialistas
Político-legais	3,805882	4,399216
Econômicos	4,056471	4,488235
Tecnológicos	5,100714	4,207143
Psicossociais	6,314286	6,378571

Fonte: Cálculos efetuados pelo autor da dissertação, com base em dados da pesquisa

2. *os desvios médios* das médias aritméticas apuradas são os valores absolutos do desvio dessas médias aritméticas em relação à média do respectivo grupamento (média das médias). Assim, quanto menor esse desvio, mais coerente e mais aproximadas estão as respostas dos grupamentos de respondentes (produtores ou

especialistas). Nesse particular, os produtores estão com as respostas mais afinadas em três aspectos: político-legais, econômicos e psicossociais. Conseqüentemente, os especialistas estão mais afinados nas respostas dadas em relação aos aspectos tecnológicos, pois o desvio médio é menor que o dos produtores (0,591837 contra 0,829184);

Tabela 14
Desvios médios nas percepções do ambiente externo

Aspectos	Produtores	Especialistas
Político-legais	0,651903	0,92083
Econômicos	0,834671	1,009689
Tecnológicos	0,829184	0,591837
Psicossociais	0,280816	0,527551

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

3. *o desvio-padrão* por definição, segundo Spiegel (1976, p.111), “é a raiz média quadrática dos desvios em relação à média ou, como é muitas vezes denominada, o desvio da raiz média quadrática”. Mede o desvio de cada um dos números de cada grupamento de respostas em relação à média desses números. Como é um procedimento estatístico paramétrico muito similar ao desvio médio, a análise dos indicadores resultou em ratificação das conclusões expendidas no item anterior, que demonstraram serem as respostas dos produtores nos aspectos político-legais, econômicos e psicossociais mais coerentes entre si que as dadas pelos especialistas, nesse particular. E, ao contrário, nas respostas dadas aos quesitos sobre os aspectos tecnológicos, os especialistas apresentaram menor desvio-padrão em suas respostas, indicando maior sintonia entre seus posicionamentos sobre o tema;

Tabela 15
Desvios-padrão nas respostas a fatores do ambiente externo

Aspectos	Produtores	Especialistas
Político-legais	0,838436	1,213868
Econômicos	1,028937	1,288353
Tecnológicos	1,083381	0,802503
Psicossociais	0,323674	0,688564

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor com base em dados da pesquisa.

4. o *coeficiente de correlação simples*, segundo Spiegel (1976, p. 401), é o “grau de relação entre duas variáveis, que procura determinar quão bem uma equação linear, ou de outra espécie, descreve ou explica a relação entre as variáveis”. Esse coeficiente varia entre -1 e $+1$ e mede, segundo o autor, a excelência do ajustamento aos dados da equação realmente considerada, linear ou não, e é mais elevado quanto mais próximo de 1 ou -1 (correlação positiva ou negativa). “Se todos os pontos parecem estar próximos de alguma curva, a correlação é denominada não linear” (SPIEGEL, 1976, p.402). Analisando-se as respostas dadas pelos produtores e pelos especialistas em cada fator, verifica-se que todas as correlações são positivas, demonstrando que, sempre que a pontuação dos produtores, em algum quesito, cresce, tende a aumentar também a pontuação dada pelos especialistas.

Tabela 16

Coeficientes de correlação nas percepções de produtores e especialistas

Aspectos do ambiente externo	Coefficiente de correlação XY
Político-legais	0,728339
Econômicos	0,910003
Tecnológicos	0,540472
Psicossociais	0,702128

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

Da mesma forma, quando a pontuação de um dos grupamentos cai, o mesmo tende a ocorrer no outro. Essa tendência pode ser comprovada não só pelos coeficientes calculados, mas também graficamente (figuras 14, 15, 16 e 17), como se segue.

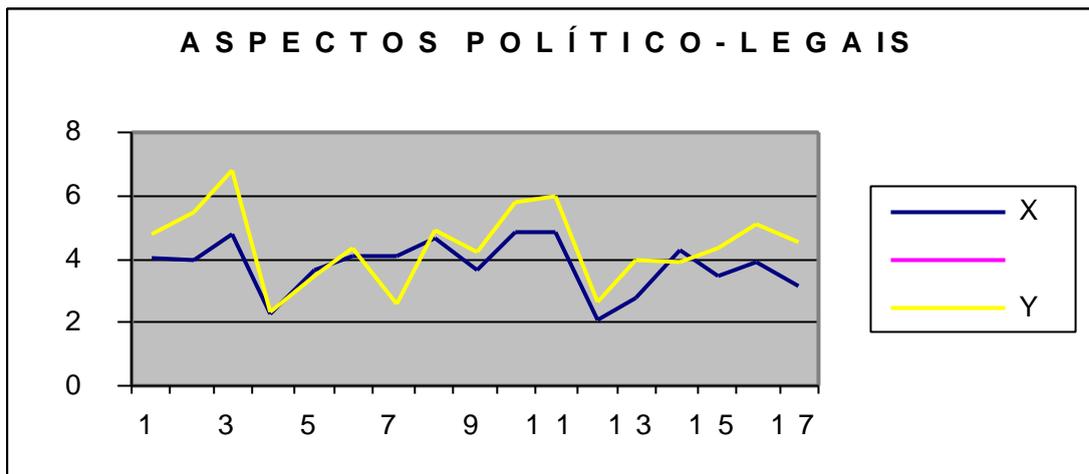


Figura 14 – Gráfico com a correlação entre a percepção de produtores e especialistas sobre aspectos político-legais do ambiente externo

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

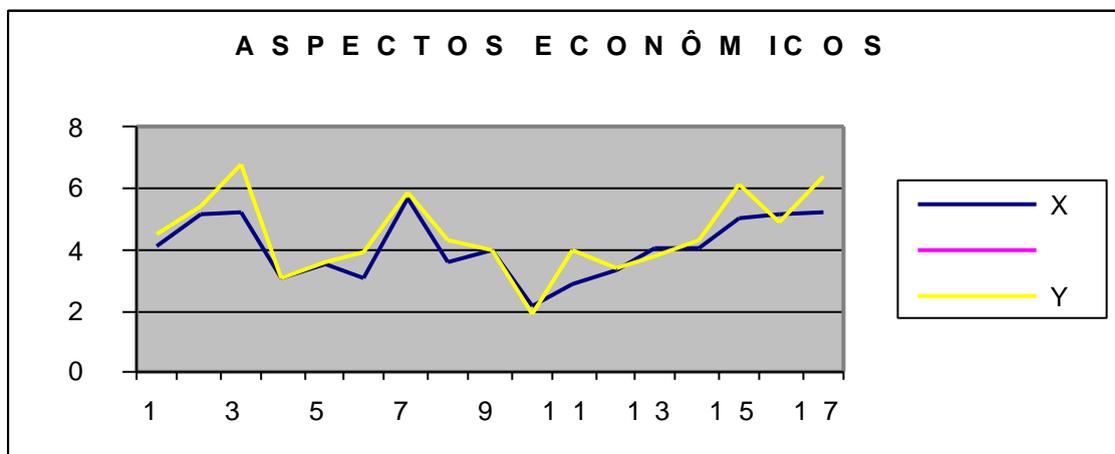


Figura 15 – Gráfico com a correlação das percepções de produtores e especialistas sobre aspectos econômicos do ambiente externo.

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

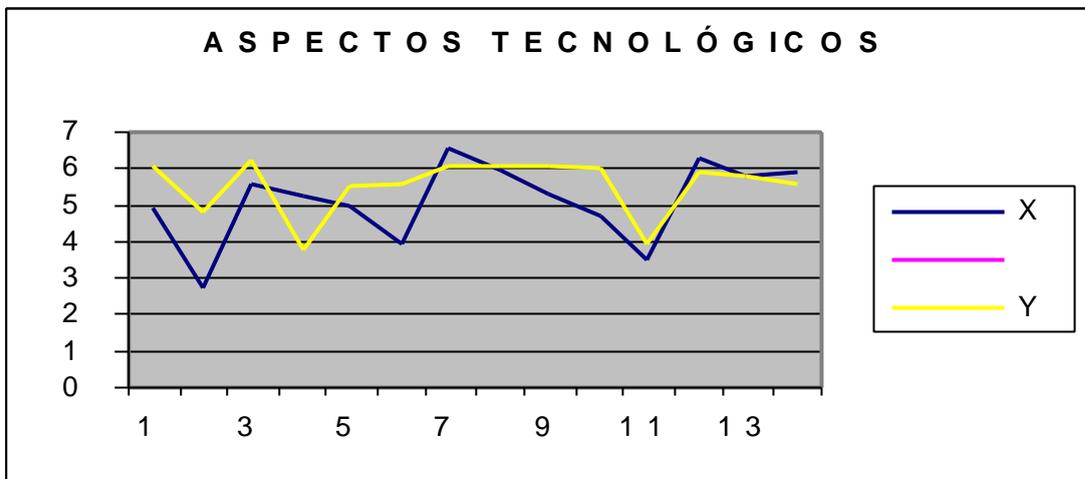


Figura 16 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre aspectos tecnológicos do ambiente externo.

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

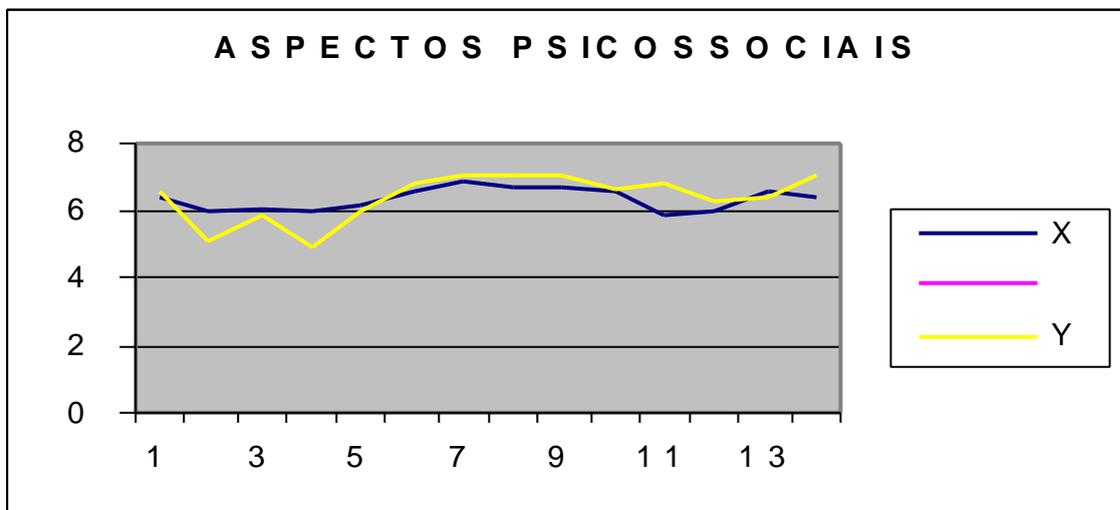


Figura 17 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores e especialistas sobre aspectos psicossociais do ambiente externo.

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

Como se pôde constatar na tabela 16, apenas nos aspectos tecnológicos do ambiente externo a correlação positiva é mais baixa (0,540472), embora não seja má correlação entre os dois grupamentos de respondentes. As demais, relativas aos aspectos político-legais (0,728339), econômicos (0,91003) e psicossociais (0,702128), demonstram que as respostas dadas – pelos produtores e pelos especialistas - têm alta correlação e legitimam não só a decisão de tratá-los, doravante, de forma unificada, mas também o tamanho da amostra, pois, por maior que fosse, certamente os resultados não seriam muito diferentes dos encontrados.

3.5.1.2 Dados do ambiente interno

Diferentemente dos dados coletados sobre o ambiente externo, cujas percepções de produtores e especialistas convergiram para muitos pontos comuns, os relativos ao ambiente interno revelaram-se com pouca sintonia. Tal assimetria justifica-se, certamente, pelas diferentes perspectivas sobre o mesmo tema: de dentro para fora, pelos produtores e de fora para dentro, na perspectiva dos especialistas. Ao contrário de invalidar a análise a seguir, essas diferentes lentes perceptuais poderão relativizar a visão dos pontos fortes e fracos dos recursos internos da indústria, tornando-a mais próxima da realidade fática.

Assim, seguindo a metodologia utilizada para o tratamento dos dados do ambiente externo, apresentam-se, a seguir, os mesmos procedimentos estatísticos paramétricos de que se fez

uso, para o tratamento dos dados relativos aos pontos fortes e fracos do ambiente interno (recursos humanos, organizacionais e físico/tecnológicos):

1. a *média das médias* das respostas sobre os recursos do ambiente interno, calculada separadamente dos dois grupamentos – produtores e especialistas – mostra o viés do respectivo grupo de respondente. Considerando-se o critério adotado para a classificação de pontos fortes (pontuação igual ou superior a 5) e de pontos fracos (pontuação abaixo de 4) desses recursos internos, percebe-se que o grupamento de produtores foi mais assertivo em 66,66% das respostas (2/3), sinalizando pontos fortes para os recursos humanos e para os físico/tecnológicos e uma forte tendência de ponto forte para os recursos organizacionais, embora abaixo do parâmetro. Por seu turno, o grupo dos especialistas não se posicionou, mantendo-se em situação de neutralidade em todos os três recursos internos, sinalizando, todavia, uma tendência de ponto forte para os recursos humanos;

Tabela 17
Média das médias das respostas aos recursos do ambiente interno

Recursos	Produtores	Especialistas
Humanos	5,87	4,81
Organizacionais	4,89	4,00
Físico/tecnológicos	5,47	4,00

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

2. o *desvio médio* das médias aritméticas apuradas é, como já foi detalhado anteriormente, o valor absoluto do desvio dessas médias aritméticas em relação à média do respectivo grupamento (média das médias). Assim, quanto menor esse

desvio, mais afinadas e mais coerentes estão as respostas dos grupamentos de respondentes (produtores ou especialistas).

Tabela 18
Desvios médios nas percepções do ambiente interno

Recursos	Produtores	Especialistas
Humanos	0,247	0,532
Organizacionais	0,377	0,329
Físico/tecnológicos	0,783	0,385

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

Como se pode observar, enquanto as respostas dos produtores estão mais sintonizadas na percepção que têm dos recursos humanos, as dos especialistas mostram-se mais coerentes entre si relativamente aos recursos organizacionais e físico/tecnológicos;

3. o *desvio-padrão*, como já definido quando do tratamento dos dados do ambiente externo, mede o desvio de cada um dos números de cada grupamento de respostas em relação à média desses números. Como o desvio-padrão é um procedimento estatístico paramétrico muito similar ao desvio médio, os indicadores da tabela 19 resultaram, mais uma vez, na ratificação das conclusões expendidas no item anterior.

Tabela 19
Desvios-padrão nas percepções dos recursos do ambiente interno

Recursos	Produtores	Especialistas
Humanos	0,389	0,617
Organizacionais	0,472	0,437
Físico/tecnológicos	0,967	0,510

Fonte: Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

Assim, os produtores deram respostas mais coerentes entre si com relação aos recursos humanos e os especialistas estiveram mais afinados nas percepções que tiveram sobre os recursos organizacionais e físico/tecnológicos.

4. o *coeficiente de correlação simples*, como já definido, mede o grau de relação entre duas variáveis e procura determinar quão bem uma equação linear, ou de outra espécie, descreve ou explica a relação entre as variáveis. Como visto, esse coeficiente varia entre -1 e $+1$ e mede, segundo Spiegel (1976), a excelência do ajustamento aos dados da equação realmente considerada, linear ou não, e é mais elevado quanto mais próximo de 1 ou -1 (correlação positiva ou negativa).

Tabela 20

Coeficientes de correlação nas percepções de produtores e especialistas

Recursos do ambiente interno	Coeficiente de correlação XY
Humanos	0,18791
Organizacionais	0,43373
Físico/tecnológicos	0,54690

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação, com base em dados da pesquisa.

Pode-se verificar, do grupamento de respostas dadas pelos produtores e pelos especialistas em cada fator, que todas as correlações são positivas, porém baixas. Com efeito, percebe-se, pelas figuras 18, 19 e 20, que muitas vezes há divergência entre os pares de respostas dadas pelos grupos de produtores e especialistas, sinalizando pouca sintonia na qualificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno.

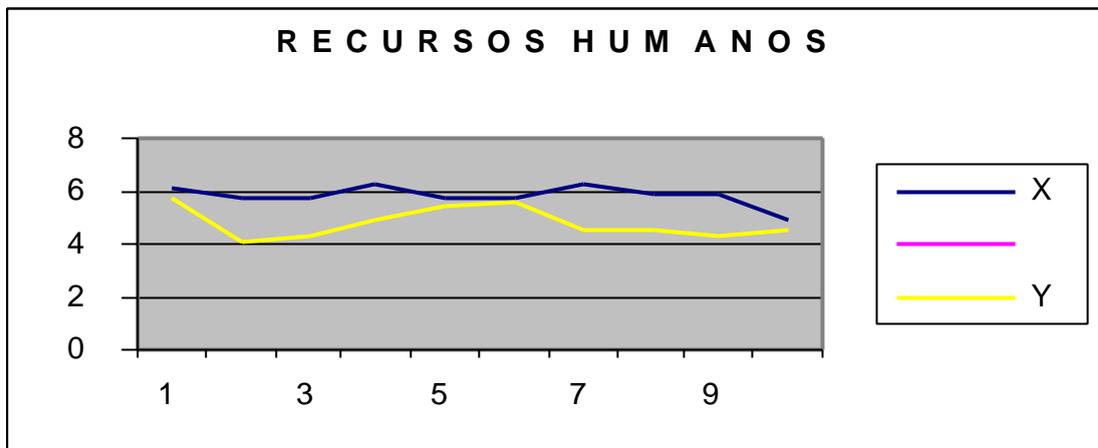


Figura 18 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores (x) e especialistas (y) sobre recursos humanos (ambiente interno).

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

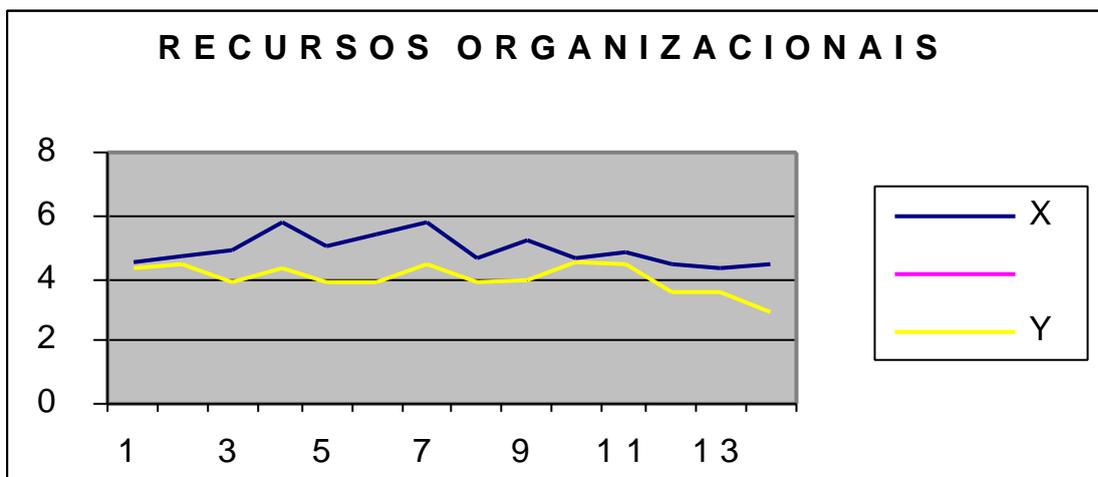


Figura 19 – Gráfico com a correlação entre as percepções de produtores (x) e especialistas (y) sobre os recursos organizacionais (ambiente interno)

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação, com base em dados da pesquisa.

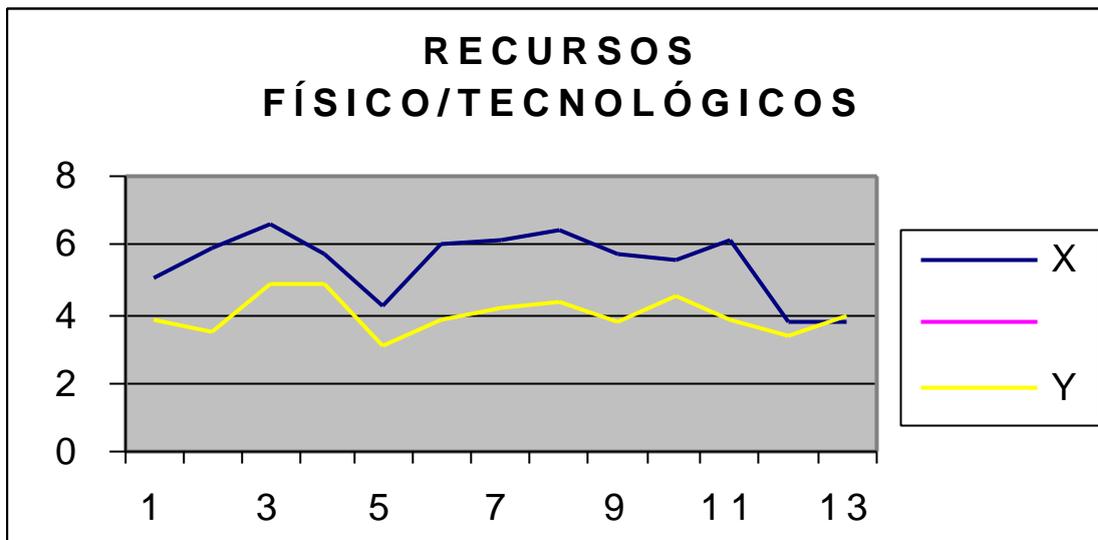


Figura 20 – Gráfico com a correlação nas percepções de produtores (x) e especialistas (y) sobre os recursos físico/tecnológicos (ambiente interno).

Fonte - Cálculos efetuados pelo autor da dissertação, com base em dados da pesquisa.

3.5.2 Valores, cultura e comportamento do consumidor

Procurou-se, nesta parte do questionário, abordar temas não classificáveis na análise SWOT, porquanto muitos aspectos contidos nos modelos que dão sustentação a este estudo e outros detectados pelo pesquisador, em contatos informais com produtores e especialistas no assunto, estavam a merecer uma avaliação.

Foram apresentadas 10 perguntas contemplando temas como valores compartilhados e a cultura social/organizacional, para analisar o comportamento do consumidor diante da cachaça artesanal com selo de qualidade.

Os respondentes tinham cinco opções de respostas, sendo duas na área de discordância (discordo totalmente e discordo), duas na área de concordância (concordo ou concordo totalmente) e uma área neutra (indeciso).

Os resultados foram tabulados e, ao final, apurou-se o percentual de respostas em cada opção, tanto para as apresentadas pelos especialistas como para os produtores, isoladamente. Os resultados apurados e a discussão respectiva dos dados serão apresentados no capítulo a seguir.

3.5.3 Visão de futuro

A última parte do questionário foi constituída por duas perguntas abertas sobre a visão de futuro que os produtores e especialistas têm do setor de produção de cachaça artesanal de qualidade para os próximos cinco e 10 anos. Este espaço temporal futuro foi estabelecido em consonância com Thompson Jr. e Strickland III (2000), segundo os quais, os gerentes, antes de considerarem o que é e o que deve ser o caráter dos negócios, precisam

desenvolver a percepção de para onde a empresa precisa ser direcionada nos próximos cinco a 10 anos.

As opiniões literais tanto dos produtores quanto dos especialistas foram relacionadas em documento à parte, no qual foram preservadas a identidade dos autores das frases, identificados apenas com uma letra do alfabeto, conforme compromisso do pesquisador. Alguns respondentes foram omissos em algumas visões de futuro (um especialista, na visão para os próximos 10 anos; um produtor, na visão para os próximos cinco anos; e dois produtores na visão para os próximos 10 anos), não afetando, todavia, a qualidade da prospecção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte, serão apresentados os resultados apurados a partir do tratamento dos dados coletados e discutidos pontos que mereçam destaque, tanto em função da sintonia ou da dissonância existente entre as duas lentes perceptuais (especialistas e produtores).

Além dessas análises, serão apresentados, ao final, os determinantes da formulação de estratégia, capazes de propiciar, uma vez implementados os projetos, rumo consistente para a indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade.

4.1 Análise do comportamento do consumidor

Produtores e especialistas apresentaram respostas convergentes, concordando ou concordando totalmente com praticamente todas as assertivas, excetuando-se apenas um caso de indecisão sobre se ocorre maior propensão à adesão às confrarias de degustação de cachaça de qualidade, como se pode ver na figura 21.

	-2 DISCORDO TOTALMENTE	-1 DISCORDO	0 INDECISO	+1 CONCORDO	+2 CONCORDO TOTALMENTE
1. O consumidor está mais propenso a degustar cachaça em eventos sociais?		25,0% E 23,5% P	5,9% P	62,5% E 41,2% P	12,5% E 29,4% P
2. O consumidor tem orgulho em dizer que é um apreciador de cachaça de qualidade?		12,5% E 11,8% P	12,5% E 17,6% P	62,5% E 47,06% P	12,5% E 23,5% P
3. É crescente o número de colecionadores de cachaça artesanal de qualidade?			12,5% E 5,9% P	75,0% E 58,8% P	12,5% E 35,3% P
4. Os consumidores estão mais dispostos a conversar sobre a qualidade e a apresentação da cachaça?				87,5% E 52,9% P	12,5% E 47,1% P
5. O consumidor demonstra dar importância ao selo de qualidade AMPAQ?	12,5% E 5,9% P	12,5% E 17,7% P	12,5% E 23,5% P	62,5% E 35,3% P	17,7% P
6. O consumidor destaca e valoriza, cada vez mais, os novos tipos de embalagem?		12,5% E	12,5% E 5,9% P	50,0% E 58,8% P	25,0% E 32,3% P
7. Ocorre maior propensão à adesão às confrarias de degustação de cachaça de qualidade?		25,0% E 11,8% P	37,5% E 35,0% P	37,5% E 29,4% P	23,5% P
8. O consumidor demonstra preferência, cada vez maior, por determinada marca de cachaça de qualidade?		5,9% P	12,5% E 23,5% P	75,0% E 35,3% P	35,3% P
9. O consumidor, ao optar por cachaça de qualidade, está disposto a pagar mais pelo produto?		11,8% P	11,8% P	50,0% E 47,1% P	50,0% E
10. O consumidor de cachaça artesanal de qualidade, em sua maioria, consome ou consumia outra bebida destilada (<i>whisky, vodka</i> etc)?		25,0% E 5,9% P	35,3% P	37,5% E 47,1% P	37,5% E
LEGENDA : E = ESPECIALISTAS P = PRODUTORES				PERCENTUAL PREDOMINANTE	

Figura 21 - Distribuição dos valores compartilhados e da cultura social/organizacional, na análise do comportamento do consumidor.

Fonte: Cálculos efetuados pelo autor da dissertação com base em dados da pesquisa.

Mesmo assim, houve um empate nesse item relativamente às respostas dos especialistas, que ficaram entre indecisos (37,5%) e concordantes (37,5%), mas os produtores assinalaram a indecisão com o maior percentual de respostas, embora não tendo havido maioria (35%).

Nesse sentido, o questionamento sobre se o consumidor demonstra dar importância ao selo de qualidade AMPAQ revelou dado curioso: foi o único item a receber respostas de discordância total, embora em percentuais pouco significativos, tanto por parte dos especialistas (12,5%), como dos produtores (5,9%). Além disso, 47,1% dos produtores e 37,5% dos especialistas registraram suas opiniões entre a área da indecisão e da discordância total com a assertiva. Mas os especialistas, em sua grande maioria (62,5%), concordaram com a pergunta, e 17,7% dos produtores concordaram totalmente.

Merecem destaque, também, as três assertivas nas quais houve prevalência, de alguma forma, por voto de especialistas ou de produtores, do assinalamento de concordância total a respeito do comportamento do consumidor em relação à cachaça artesanal de qualidade. Referem-se: 1. à demonstração de preferência, cada vez maior, por uma determinada marca de cachaça de qualidade; 2. à disposição do consumidor em pagar mais pela cachaça de qualidade; 3. pela constatação de que o consumidor de cachaça artesanal de qualidade, em sua grande maioria, consome ou consumia outra bebida destilada.

4.2 Análise da visão de futuro

4.2.1 Visão para os próximos cinco anos

A visão que os *especialistas* têm do setor para os próximos cinco anos mostra redução da produção informal, em função da diminuição da quantidade de alambiques clandestinos, decorrente da pressão dos órgãos de fiscalização (posição ratificada pelos especialistas A e C); maior convergência do consumidor para o produto, em função de uma produção padronizada e da consolidação do processo de fabricação com qualidade crescente (especialistas A, C, D e E); redução no número de marcas (especialista F); melhor organização do setor produtivo (especialista F); ocorrência de investimentos em tecnologia, melhorando conhecimentos relacionados ao cultivo da cana, fermentação, destilação e processos de envelhecimento (especialista G).

Alguns especialistas sinalizam perspectivas ruins para o setor nos próximos cinco anos, como deficiências na comercialização (especialistas D e H), desorganização (B e D), individualismos (D), estoque excessivo por problemas de distribuição (H) e desconhecimento dos procedimentos para exportação (H).

Na visão dos *produtores*, os próximos cinco anos serão marcados pela organização dos produtores em cooperativas (produtores A e O); diminuição do número de produtores, por ineficiência/falência (A e O); diminuição do número de marcas, em função das cooperativas/aumento da produção (A e N), que são contraditados por P, que prevê aumento do número de marcas; muitas fábricas serão montadas e muitos produtores entrarão no mercado (D, F e J); aumento da capacitação dos produtores (A); produtores mais empenhados na qualidade do produto (D e K); haverá valorização da cachaça (A, B e I); diminuição do número de associação de produtores (A); crescimento progressivo do mercado, pois o consumidor estará preferindo cada vez mais a cachaça artesanal (C, D, E, K, O); abertura do mercado internacional para o produto, com pequeno aumento das exportações (J e N).

Alguns problemas também fazem parte da visão futura dos produtores, como a crescente informalidade, em razão do ambiente desfavorável às micro e pequenas empresas (produtor C e L); o consumidor estará cada vez mais exigente com relação à qualidade e ao preço (C e H) e, finalmente, em virtude do aumento da participação relativa da cachaça artesanal, poucos produtores vão ganhar dinheiro, e a maioria está fadada ao fracasso (F e G).

4.2.2 Visão para os próximos 10 anos

Na visão de mais longo prazo, os *especialistas* esperam redução da informalidade para níveis abaixo de 30% (especialista A); aumento das cooperativas e associações de

produtores (A); indústria atingirá bom nível de organização (B e F); setor terá boa capacidade competitiva e estará totalmente ajustado (B e E); ocorrerá diferenciação do produto por região/categoria e posicionamento de preço acima da média atual, alcançando valores próximos ao do *whisky* (F); haverá maior domínio do conhecimento sobre cachaça artesanal (B); a cachaça será uma das maiores fontes de arrecadação de impostos para o Estado de Minas Gerais (C); deverá ser criado um centro de excelência para a cachaça (G) e os produtores ganharão dinheiro com o negócio cachaça de qualidade (E). Não vislumbraram problemas nesse horizonte temporal.

A visão dos *produtores* para os próximos 10 anos mostra uma maior profissionalização na produção e gestão (produtor A e D); consolidação da cachaça nos mercados nacional e internacional, com aumento das exportações (B, C, F, H, L e M); estabilização ou pouco crescimento no número de marcas (A, H, L e N); estarão no mercado somente os que ingressarem em cooperativas de marca única (D); o turismo em torno do negócio estará em ascensão (C). Além dessas visões, há algumas bastante otimistas, como a de G, que sinaliza futuro de valorização e crescimento e a de K que prevê a cachaça tão valorizada quanto um bom *whisky*; uma pessimista, como a de E, afirmando que os produtores que sobreviverem poderão ganhar um pouco; e um condicionando o sucesso do setor, tanto no mercado interno como no externo, a que haja boa vontade do governo, unindo-se à iniciativa privada.

4.3 A causalidade dos fatores

Embora haja controvérsias sobre a eficácia da análise de causalidade em ciências sociais, não se deve olvidar tratar-se a Administração de uma ciência social aplicada, sendo possível, segundo Castro (1989, p.300), no conjunto de seus fenômenos e processos sociais, detectar “em alguns dos enunciados dessas disciplinas estruturas que exprimem nexos de causa e efeito”.

Assim, com foco no objetivo maior de solucionar o problema de pesquisa, que busca nortear estrategicamente uma indústria emergente, decidiu-se que os fatores classificados pelos respondentes como ameaças (23) e oportunidades (37) necessitavam de nova triagem, para reduzi-los a quantidades passíveis de serem administrados de forma mais eficiente e eficaz. Isso porque, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.52),

o tempo dos planejadores não é ilimitado: eles precisam de cenários suficientes para cobrir as contingências importantes possíveis, mas em quantidade suficientemente pequena para serem gerenciáveis (literalmente).

Também Porter (1986, p.223) destaca que “qualquer método para reduzir a complexidade do processo de previsão é altamente aconselhável”, pois o número de variáveis que entram em uma formulação de estratégias é em geral muito grande.

Utilizou-se, para esse fim, de uma ferramenta gerencial denominada matriz de bloqueio ou matriz de causalidade, que tem o condão de, cruzando-se os referidos dados, um a um, reduzi-los apenas aos seus fatores causais.

Embora seja técnica trabalhosa, resulta na depuração dos dados, selecionando-os pelos maiores escores de causalidade e eliminando-se, em princípio, os fatores-efeito.

Apenas a título de ilustração, no tratamento dos dados classificados como *oportunidade*, os 37 fatores relacionados na matriz resultaram em 1.296 respostas e reduziram o número inicial a apenas 15 fatores causais, assim considerados aqueles com escore positivo na matriz, conforme figura 22.

FATORES CAUSAS	FATORES EFETOS																																										
	Legislação sobre cachaça artesanal	Legislação sobre cooperativismo	Criação coop. de prod. e comercialização	Novas associações de produtores	Política agrícola e de investimento	Taxa de crescimento da demanda	Potencialidades do mercado interno	Comércio internacional	Preço produto no mercado internacional	Registro da marca no INPI	Reconhecimento da patente na OMC	Homogeneização cachaça ("blendagem")	Envelhecimento em madeira brasileira	Envelhecimento em barris de carvalho	Controle fermentação (raça da levedura)	Comercialização via internet	Seleção de cana com alto teor sacarose	Laboratório para medição acidez/cobre	Produção álcool a partir cabeça e cauda	Fabricação álcool gel (reprocess. cachaça)	Fabricação de ração c/ bagaço e vinhoto	Utilização bagaço p/ geração energia	Instalação de filtros eliminadores de cobre	Promocão cachaça - festivais exclusivos	Criação do Dia Estadual da Cachaça	Cachaça destinada ao público feminino	Cachaça destinada ao público jovem	Promocão cachaça com selo em novelas	Degustação cachaça em pontos nobres	Vinculação da cachaça ao Brasil	Vinculação cachaça de qualidade a MG	Promocão da cachaça no exterior	Promocão do selo de qualidade	Criação de confraria de degustadores	Substit. whisky p/ cachaça - de qualidade	Boutiques cach. em shoppings/aeroportos	Ascensão internacional da cachaça	TOTAIS ÍNDICE-CAUSA (A)	ESCORE (CAUSA - EFEITO) ou (A - B)				
Legislação sobre cachaça artesanal	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1				
Legislação sobre cooperativismo	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1		
Criação coop. de prod. e com.	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	1		
Novas associações de prod.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	1			
Política agrícola e de invest.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	16	1		
Taxa de crescimento da dem.	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	1			
Potencialidades do mercado	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	18	1			
Comércio internacional	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17	1		
Preço produto no mercado i.	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	1		
Registro da marca no INPI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17	1	
Reconhecimento da patente	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	14	1	
Homogeneização cachaça (0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1		
Envelhecimento em madeira	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	1	
Envelhecimento em barris de	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	
Controle fermentação (raça c	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	1	
Comercialização via internet	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	
Seleção de cana com alto te	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	
Laboratório para medição a	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	1	
Produção álcool a partir cabe	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Fabricação álcool gel (repro	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
Fabricação de ração c/ bago	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
Utilização bagaço p/ geraçã	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Instalação de filtros eliminad	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	
Promocão cachaça - festivais	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	
Criação do Dia Estadual da C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	1	
Cachaça destinada ao públic	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	
Cachaça destinada ao públic	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	
Promocão cachaça com selo	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	1	
Degustação cachaça em pon	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	
Vinculação da cachaça ao B	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	1	
Vinculação cachaça de qual	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	
Promocão da cachaça no ex	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	1	
Promocão do selo de qualid	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1	
Criação de confraria de degu	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1		
Substit. whisky p/ cachaça d	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19	1
Boutiques cach. em shoppin	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13	1
Ascensão internacional da c	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	1
TOTAIS ÍNDICE-EFEITO (B)	5	5	10	15	10	21	14	11	14	8	7	8	8	7	10	8	5	10	4	4	4	4	4	7	7	1	4	4	8	10	12	9	16	11	4	11	8	16					

Figura 22 – Aplicação da matriz de causalidade às oportunidades do ambiente externo.

Fonte - Tabulação dos dados da pesquisa (APÊNDICE D).

Os fatores classificados como *ameaça* pelos respondentes do questionário também receberam tratamento com a utilização da matriz de causalidade. Dos 23 fatores elencados, resultaram 484 respostas e redução do número inicial para apenas 11 fatores causais, assim considerados aqueles com escore positivo na matriz, conforme figura 23.

FATORES CAUSAS \ FATORES EFEITOS		Legislação tributária	Legislação comercial	Legislação aduaneira	Sindicalização na indústria	Informalidade da produção	Fiscalização tributária	Fiscalização sanitária	Burocracia para o registro	Política agrícola e de investimento	Atuação de grupos de pressão	Concorrência da cachaça industrializada	Concorrência de produtos substitutos	Concorrência de novos entrantes	Poder de negociação dos fornecedores	Poder de negociação dos compradores	Juros praticados pelos bancos	Capacidade competitiva da indústria	Barreiras de entrada	Sazonalidade da produção	Cachaça a partir da rapadura	Envelhecimento em barris de carvalho	Comercialização via internet	Adição de ervas aromáticas/afrodisíacas	TOTAIS ÍNDICE-CAUSA (A)	ESCORE (CAUSA - EFEITO) ou (A - B)	
		Legislação tributária	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Legislação comercial	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1
Legislação aduaneira	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0
Sindicalização na indústria	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	2
Informalidade da produção	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	7	-1
Fiscalização tributária	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	-1
Fiscalização sanitária	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5	-4
Burocracia para o registro	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	9	3
Política agrícola e de investimento	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	1
Atuação de grupos de pressão	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	9	2
Concorrência cachaça industrializada	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	7	1
Concorrência de produtos substitutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3	-5
Concorrência de novos entrantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6	1
Poder de negociação fornecedores	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-6
Poder negociação dos compradores	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7	0
Juros praticados pelos bancos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2
Capacidade competitiva da indústria	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	7	-2
Barreiras de entrada	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	-3
Sazonalidade da produção	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	5
Cachaça a partir da rapadura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	-1
Envelhecimento em barris de carvalho	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0
Comercialização via internet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	-2
Adição ervas aromáticas/afrodisíacas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	4
TOTAIS ÍNDICE-EFEITO (B)	3	2	4	2	8	3	9	6	4	7	6	8	5	7	7	3	9	9	0	3	3	5	0				

Figura 23 – Aplicação da matriz de causalidade às ameaças do ambiente externo.
Fonte – Tabulação dos dados da pesquisa (APÊNDICE D).

Essa técnica confere maior objetividade a uma análise subjetiva, ao revelar as opções de causalidade do pesquisador. Com efeito, assume o viés do pesquisador, aspecto esperável em estratégias qualitativas como a que ora se desenvolve. Na prática do autor dessa dissertação com a técnica, todavia, essa subjetividade pessoal é amenizada pela decisão colegiada, tornando-a mais trabalhosa ainda, mas com melhores resultados.

4.4 Análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno

Antes de serem priorizados os projetos, os recursos do ambiente interno da indústria precisam ser avaliados, pois disso depende aquela classificação, na medida em que as possibilidades de administração autônoma dos fatores são uma das variáveis da matriz a ser utilizada como último filtro depurador.

Como já ressaltado no item 3.5.1.2, as percepções de produtores e especialistas não se convergiram relativamente a muitos pontos fortes e fracos do ambiente interno da indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade.

As discrepâncias havidas nas duas percepções podem ser verificadas nas tabelas 21, 22 e 23, em que as médias aritméticas classificam os pontos fortes e fracos ou a indecisão dos respondentes.

4.4.1 Análise de fatores vinculados aos recursos humanos

Relativamente aos fatores do ambiente interno vinculados aos *recursos humanos* (tabela 21), houve cinco concordâncias de percepções e cinco discrepâncias. Das cinco concordâncias, quatro referem-se a pontos fortes (experiência acumulada, conhecimentos, habilidades e ambições pessoais) e uma à indecisão (equipe de vendas). Quanto às cinco divergências (capacitação competitiva, capacitação para inovação, princípios éticos dos executivos, gerenciamento e direção/administração), em todas, os produtores as classificaram como ponto forte, enquanto os especialistas posicionaram-se na indecisão, também em todas elas.

Tabela 21

Classificação de fatores do ambiente interno vinculados aos recursos humanos, pela média aritmética das respostas

Fatores	Produtores	Especialistas	Classificação
Experiência acumulada	6,11	5,80	Ponto forte
Capacitação competitiva	5,76	4,10	Ponto forte/Indecisão
Capacitação para inovação	5,82	4,30	Ponto forte/Indecisão
Conhecimentos	6,29	5,00	Ponto forte
Habilidades	5,76	5,50	Ponto forte
Ambições pessoais	5,82	5,60	Ponto forte
Princípios éticos executivos	6,35	4,50	Ponto forte/Indecisão
Gerenciamento	5,88	4,50	Ponto forte/Indecisão
Direção/administração	5,94	4,30	Ponto forte/Indecisão
Equipe de vendas	4,94	4,50	Indecisão

Fonte - Dados da pesquisa

Percebe-se ser a média dos produtores bem superior à dos especialistas, denotando certa benevolência nas respostas ou maior conhecimento de causa.

Ademais, a inexistência de pontos fracos é um bom sinal para a indústria, nesse particular.

4.4.2 Análise de fatores vinculados aos recursos organizacionais

Quanto aos *recursos organizacionais*, houve 10 classificações divergentes em 14 assertivas. Em apenas cinco delas os produtores assinalaram respostas classificando-as como pontos fortes (estrutura, cultura organizacional, administração de compras/material, produção/operações e pesquisa e desenvolvimento). Nas demais, mantiveram-se indecisos.

Já os especialistas não apontaram uma assertiva sequer como ponto forte, nos fatores vinculados aos recursos organizacionais do ambiente interno da indústria, como se verifica na tabela 22.

Tabela 22
Classificação de fatores do ambiente interno vinculados aos recursos organizacionais, pela média aritmética das respostas.

Fatores	Produtores	Especialistas	Classificação
Sistema de informações	4,52	4,30	Indecisão
Processos da empresa	4,76	4,40	Indecisão
Estratégias	4,88	3,90	Indecisão/Ponto fraco
Estrutura	5,76	4,30	Ponto forte/Indecisão
Cultura organizacional	5,05	3,90	Ponto forte/Ponto fraco
Administração de compras/material	5,35	3,90	Ponto forte/Ponto fraco
Produção/operações	5,76	4,40	Ponto forte/Indecisão
Base financeira	4,64	3,90	Indecisão/Ponto fraco
Pesquisa e desenvolvimento	5,17	4,00	Ponto forte/Indecisão
<i>Marketing</i> (prop., promoção, preço)	4,58	4,50	Indecisão
Sistema de controle	4,82	4,40	Indecisão
Declaração missão organizacional	4,41	3,60	Indecisão/Ponto fraco
Declaração de objetivos gerais	4,35	3,60	Indecisão/Ponto fraco
Custo da estrutura	4,41	2,90	Indecisão/Ponto fraco

Fonte - Dados da pesquisa

A propósito das declarações formais de missão organizacional e de objetivos gerais, embora os produtores tenham-se mantidos na indecisão, a situação fática parece estar mais próxima da percepção dos especialistas, que apontaram essas assertivas como ponto fraco da indústria. Outro indício vem corroborar tal posição: apenas uma destilaria atendeu ao solicitado na pesquisa e discriminou no verso do questionário as declarações de missão organizacional e de objetivos gerais.

Chama a atenção a indecisão de ambos os grupos de respondentes sobre o fator *marketing*, principalmente pela necessidade de posicionamento do produto que pretende ser diferenciado, sendo imprescindível o investimento em propaganda, promoção de marcas e selo de qualidade e em uma política de preço coerente com a qualidade do produto.

4.4.3 Análise dos fatores vinculados aos recursos físico/tecnológicos

Quanto aos *recursos físico/tecnológicos*, apuraram-se 12 discrepâncias de classificação em 13 fatores (tabela 23). Em 10 dessas divergências, os produtores classificaram o fator como ponto forte e os especialistas como ponto fraco (5) ou de neutralidade (5). Nas duas outras divergências, os produtores ficaram indecisos em uma (rede de distribuição) e classificaram como ponto fraco outra (diversificação).

Os especialistas, nesse particular, não apontaram nenhum ponto forte. Mantiveram-se em posição de neutralidade ou indecisão em relação à classificação de seis fatores e não tiveram dúvidas em apontar sete pontos fracos.

Houve coincidência em apenas um fator, classificado por ambos os grupos de respondentes como ponto fraco: distribuição. De fato, pelas manifestações dos produtores nas questões abertas relativas à visão de futuro para o setor, esse fato é destacado, quando informam haver muito produto estocado, embora haja mercado.

Tabela 23
Classificação de fatores do ambiente interno vinculados aos recursos físico/tecnológicos, pela média aritmética das respostas.

Fatores	Produtores	Especialistas	Classificação
Instalações	5,00	3,90	Ponto forte/Ponto fraco
Equipamentos	5,94	3,50	Ponto forte/Ponto fraco
Localização geográfica	6,58	4,80	Ponto forte/Indecisão
Acesso a matérias-primas	5,76	4,80	Ponto forte/Indecisão
Rede de distribuição	4,29	3,10	Indecisão/Ponto fraco
Tecnologia de fabricação	6,05	3,90	Ponto forte/Ponto fraco
Embalagem	6,11	4,10	Ponto forte/Indecisão
Marca registrada	6,41	4,30	Ponto forte/Indecisão
Engarrafamento	5,76	3,80	Ponto forte/Ponto fraco
Rotulagem	5,58	4,50	Ponto forte/Indecisão
Diferenciação do produto	6,17	3,90	Ponto forte/Ponto fraco
Distribuição	3,76	3,40	Ponto fraco
Diversificação	3,76	4,00	Ponto fraco/Indecisão

Fonte - Dados da pesquisa.

Ressalte-se que o fator *diferenciação do produto* é apontado pelos especialistas como um ponto fraco, requerendo investigação mais aprofundada sobre o tema, principalmente por tratar-se de atributo essencial à estratégia genérica de enfoque na diferenciação.

4.5 A priorização dos fatores causais

Para conferir foco mais nítido e rumo estratégico mais adequado, os fatores-causais identificados necessitam receber novo tratamento, em matriz que objetiva classificá-los de acordo com a importância do fator e com a possibilidade de sua administração direta pelas destilarias de cachaça ou mesmo pela AMPAQ.

Essa nova matriz classifica os fatores em projeto-prioritário (alta importância e alta possibilidade de administração); projeto que exige a elaboração de propostas a quem dispuser de melhores condições de administração do fator ou mesmo o tratamento dos efeitos causados pelos fatores (alta importância e baixa possibilidade de administração); projeto não-prioritário (baixa importância do fator-causal e alta possibilidade de administração); e, finalmente, projeto que deve ser descartado (baixa importância e baixa possibilidade de administração).

Assim, os 15 fatores-causais de oportunidades foram objeto de análise para classificá-los segundo a importância relativa do fator e da possibilidade de sua administração. Os resultados são apresentados na figura 24.

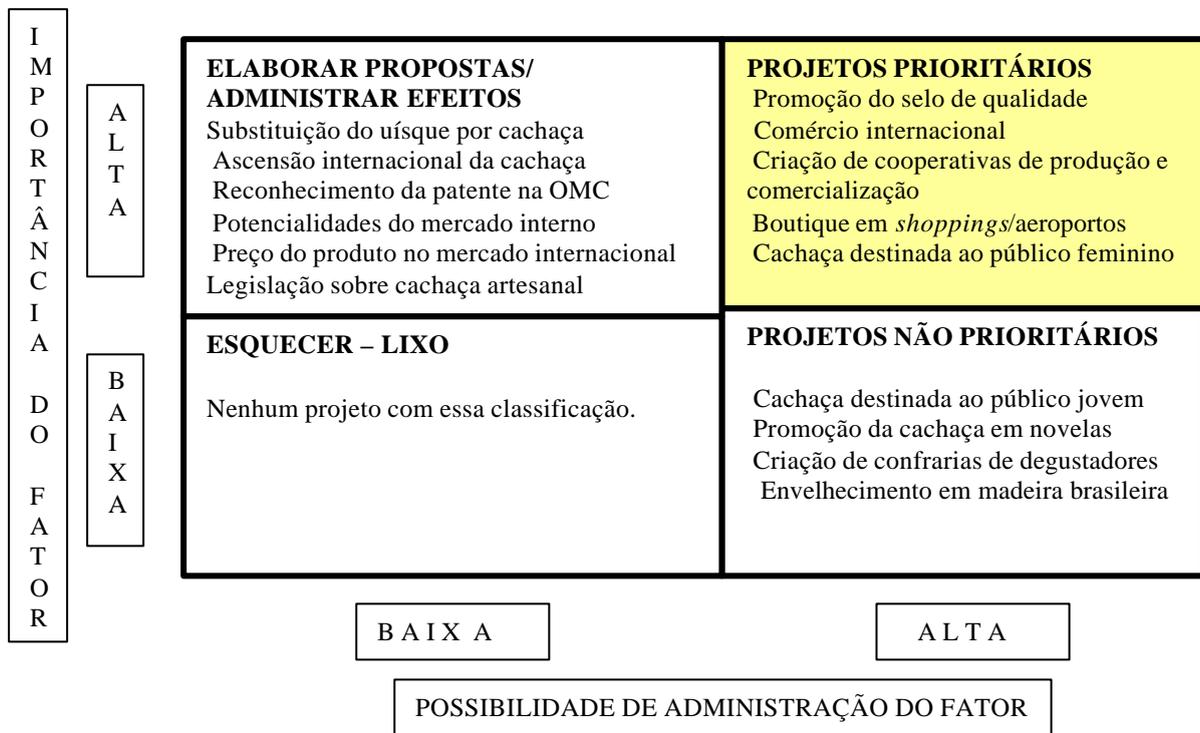


Figura 24 – Aplicação da matriz de administração de fatores às oportunidades do ambiente externo.
 Fonte – Escores positivos apurados na matriz de causalidade (oportunidades), cf. figura 22.

Também os 11 fatores causais de ameaça foram analisados separadamente, para classificá-los segundo a importância relativa do fator e da possibilidade de sua administração. Os resultados são apresentados na figura 25.

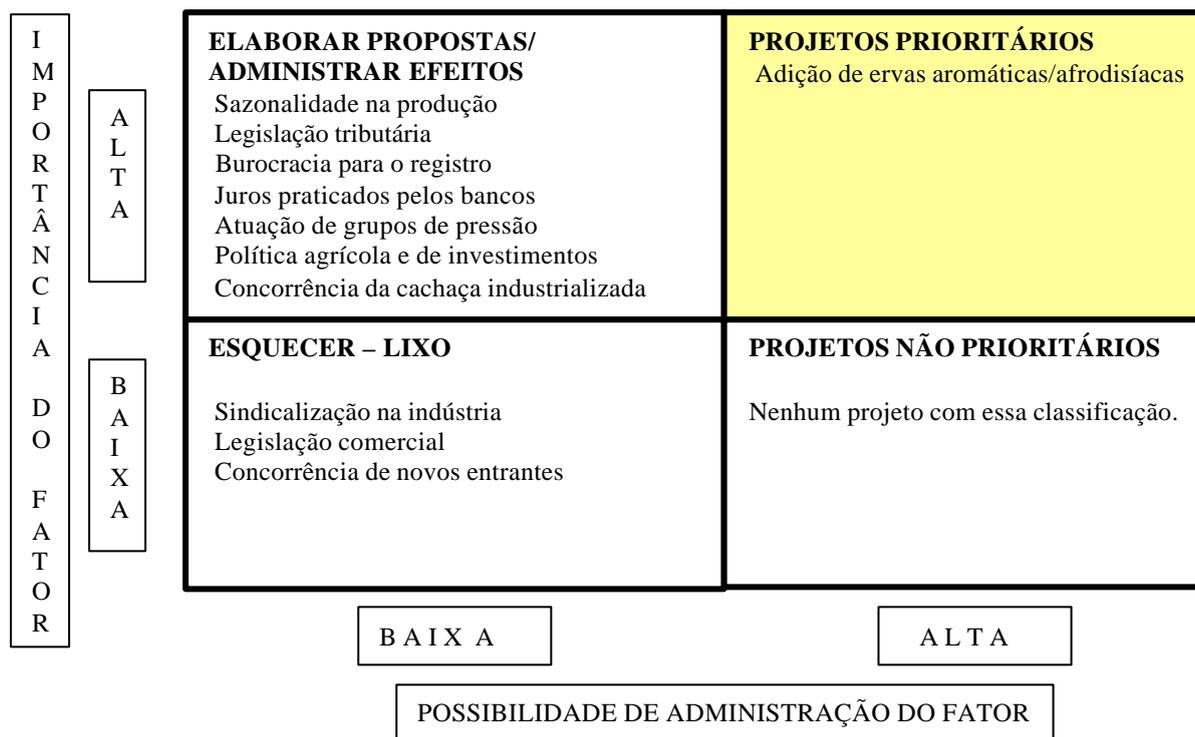


Figura 25 – Aplicação da matriz de administração de fatores às ameaças do ambiente externo.
 Fonte – Escores positivos apurados na matriz de causalidade (ameaças), constante da figura 23.

A utilização da matriz de administração de fatores ambientais, como se vê, torna a tarefa de priorização de projetos mais objetiva, embora envolva tão-somente duas variáveis (possibilidade de administração e importância do fator).

Conquanto não seja o caso, pois apenas seis projetos foram classificados como prioritários, podem-se aplicar novos filtros nesses projetos prioritários, quando houver, por exemplo, problemas orçamentários, visando uma sintonia mais fina com outros aspectos importantes, como a gravidade, a urgência e a tendência (análise GUT) dos fatores elencados, com

fixação de peso para cada um desses aspectos, em função das características/situação fática da indústria/empresa.

4.6 Projetos prioritários

Na opinião de Ries (1996, p.62), o estreitamento de foco “é o passo mais difícil de todos porque vai contra a intuição”. [Para ele, não há necessidade de] “enfocar tudo para ter sucesso. Mas tem que focar alguma coisa”.

Também Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.6), ao tratarem da Escola do Posicionamento, afirmam ser necessário impor limites às estratégias, porquanto “poucas estratégias-chave – como posições no mercado - são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros”.

Nesse sentido, objetivando escolher projetos que propiciem rumo estratégico para a indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade em Minas Gerais, focou-se apenas naqueles classificados como de alta importância e com alta possibilidade de serem administrados. Assim, dos 99 fatores iniciais, com a aplicação desse filtro final, pôde-se reduzi-los a seis projetos prioritários. Cinco foram classificados como OPORTUNIDADE:

1. promoção do selo de qualidade AMPAQ;
2. incremento do comércio internacional;
3. criação de cooperativas de produção e de comercialização da cachaça;
4. instalação de *boutiques* da cachaça em *shoppings* e aeroportos;
5. elaboração de cachaça destinada ao público feminino.

Além desses projetos prioritários de oportunidade no ambiente externo, apenas uma AMEAÇA foi considerada prioritária: a prática de alguns produtores de cachaça artesanal de adicionar ervas aromáticas ou afrodisíacas que descaracterizam o produto. Quanto às demais ameaças, pela baixa possibilidade de administrá-las, a indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade em Minas necessitará elaborar propostas para quem dispuser de melhores condições ou trabalhar os efeitos causados por esses fatores de ameaça.

Assim, ponderando-se os pontos fortes e fracos dos recursos do ambiente interno da indústria, são apresentadas, a seguir, recomendações tendentes a dar rumo à novel indústria, por estabelecer diretrizes estratégicas para os projetos considerados prioritários.

4.6.1 OPORTUNIDADE - Promoção do selo de qualidade AMPAQ

Por constituir-se no aspecto diferencial de maior importância, é essencial que haja promoção do significado do selo de garantia de qualidade AMPAQ, de forma a atingir o nicho de mercado onde se encontra o público consumidor desse produto diferenciado. Para tanto, um plano bem estruturado de comunicação de *marketing* deve ser formulado e implementado, embasado em orçamento que contemple verba bastante significativa do faturamento.

Trata-se de tarefa de grande importância estratégica, se se considerar que na pesquisa sobre o comportamento do consumidor (item IV do questionário), a resposta à pergunta se "o

consumidor demonstra dar importância ao selo de qualidade AMPAQ?" foi a única em que houve ocorrência de assinalamento da opção de discordância total com a assertiva, denotando, de forma inequívoca, a necessidade de uma melhor promoção do selo, pelos meios de comunicação que atinjam de forma eficaz o público-alvo.

Aliás, talvez aqui resida a causa da redução havida na quantidade de marcas certificadas com o selo, pois 19 perderam essa condição num período de 12 meses, conforme constatada nesta pesquisa na tabela 4. E como os recursos para promovê-lo têm origem justamente nas receitas geradas pelos serviços de classificação e cessão de direito de uso do selo⁶⁷, trata-se de um círculo vicioso que precisa ser revertido.

Convém seja analisada a alternativa de se implementar mudança na sistemática, para abrigar selo com base em normas internacionais (ISO 9000, ISO 14000), conforme itens 2.2.2.1 e 2.2.2.2 desta dissertação, por economizar tempo e recursos na promoção da qualidade de produto certificado por selo reconhecido mundialmente.

Ademais, o mercado internacional e principalmente o país europeu maior importador da cachaça, a Alemanha, demonstra grande interesse em produtos com selo orgânico, o que pode impulsionar muito a comercialização das cachaças artesanais, elaboradas sem aditivos químicos.

⁶⁷ Cf. item 11.1 do Regulamento do Programa de Garantia da Qualidade.

4.6.2 OPORTUNIDADE - Incremento do comércio internacional

O mercado internacional é uma grande oportunidade para a cachaça artesanal brasileira, considerada uma das bebidas destiladas mais saborosas do mundo (RIBEIRO,1997). Haja vista o comportamento do mercado consumidor norte-americano, onde há retração no consumo de todas as bebidas destiladas⁶⁸, com exceção para o rum, bebida cuja elaboração é muito parecida com a da cachaça, sendo possível ser essa a razão pela qual a nossa aguardente de cana ingressa naquele país como *rum brasileiro*.

Todavia, o aproveitamento dessa oportunidade passa pela superação de alguns pontos fracos dos recursos internos das destilarias, detectados na pesquisa principalmente na ótica dos especialistas, como embalagem, engarrafamento e rotulagem, já que, com raras exceções, embora tenha ótima qualidade intrínseca, é sofrível a apresentação do produto.

Outro aspecto de grande importância nessa oportunidade para a indústria refere-se à necessidade de maior profissionalismo nessa tarefa, para que canais de distribuição eficazes e parceiros confiáveis sejam identificados em países estrangeiros.

Relativamente ao volume reduzido da cachaça artesanal de qualidade mineira, há que se definir, desde já, a estratégia genérica a ser adotada pela indústria.

⁶⁸ No Brasil, foi constatada a redução do consumo *per capita* do *whisky*, de 0,8 para 0,2 litro/ano (BRASIL EM EXAME, 2003)

Na opinião do autor desta dissertação, a estratégia mais adequada é a enfocada na diferenciação, para que sejam mantidos a produção reduzida, a alta qualidade intrínseca do produto e, conseqüentemente, preço que remunere convenientemente o esforço do produtor. A cachaça artesanal de qualidade, assim, seria bebida para ser consumida por pequeno e seletivo segmento, que se disponha a pagar mais por uma bebida de melhor qualidade. E, segundo opinião dos produtores e especialistas pesquisados, esse mercado existe.

Aliás, algumas marcas mineiras, como a Germana, certamente já investem nessa estratégia, pois colocou-se no mercado a versão *premium* (produção limitada e mais cuidadosa), envelhecida por 10 anos em tonéis de carvalho e de bálsamo, que vem sendo mais valorizada pelo mercado que a famosa Havana (REVISTA PLAY BOY, 2003).

4.6.3 OPORTUNIDADE - Criação de cooperativas de produção e de comercialização da cachaça

Trata-se de oportunidade que se viabilizou recentemente, fruto de trabalho objetivo e bem engendrado de lideranças mineiras. As leis brasileiras traziam no seu âmago situação paradoxal que muito prejudicou o desenvolvimento da indústria de cachaça artesanal.

Regulamento do Ministério da Agricultura exigia que todos os alambiques de produção de cachaça fossem registrados com personalidade jurídica. E isso afetava diretamente os alambiques artesanais, constituídos, em sua grande maioria, por mini e pequenos produtores rurais, sem condições de regularizar a situação e, por isso, eram mantidos na informalidade.

Por outro lado, o cooperativismo, que seria a solução para o problema, dispunha de regulamento que não admitia associados pessoas jurídicas, mas tão-somente pessoas físicas.

A partir da mudança havida recentemente, com a publicação da Instrução Normativa n. 56/2002, pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, os produtores de cachaça passaram a ter condições de se organizarem em cooperativa, sem a necessidade de registro de firma comercial, sinalizando novos tempos para a indústria, pelas reconhecidas vantagens inerentes a essa prática, pois novas tecnologias poderão ser adotadas pelo grupo.

Nesse sentido, o controle da fermentação por meio da seleção de leveduras cultivadas em laboratório⁶⁹, que imprime maior celeridade ao processamento do produto e melhoria do padrão de qualidade, cria condições propícias à homogeneização (*blendagem*) da cachaça produzida pelos cooperados. Assim, torna-a apta para ser comercializada com marca única e em quantidade que viabilize a exportação, com reflexos diretos na lucratividade da indústria e na possibilidade de reinvestimentos na atividade.

⁶⁹ Cf. experiência do Prof. Carlos Rosa, do ICB/UFMG (GONTIJO, 2002).

Um exemplo do aproveitamento dessa oportunidade vem da região de Salinas, no Norte de Minas. Canavieiros de Rubelita já se uniram e conseguiram empréstimo a baixo custo para melhorar a produção de cachaça ali produzida.

Municípios como Rubelita, Novorizonte, Indaiabira e Salinas participam do programa de cachaça de qualidade da microrregião de Salinas. Três alambiques já estão em construção e mais cinco devem ficar prontos até junho de 2004. Juntos eles produzirão 1,5 milhão litros de cachaça por ano. Uma unidade central deverá ser construída para receber, armazenar e comercializar a produção com uma única marca.

4.6.4 OPORTUNIDADE - Instalação de *boutiques* da cachaça em *shoppings* e aeroportos

Essa é uma oportunidade que vem ao encontro da necessidade de se promover maior visibilidade do produto em pontos-de-venda localizados por onde circulam seus clientes em potencial.

O posicionamento como produto diferenciado dentre as aguardentes de cana requer esmero na apresentação, para que haja compatibilidade com os ambientes mais refinados em que será exposto.

Em Belo Horizonte, já existem algumas unidades instaladas nesses locais e em outros pontos considerados nobres, onde o produto é comercializado em embalagens mais bem elaboradas, inclusive em *kits* para presente.

Houve até início de *franchising* (*franqueamento*), abortado pela dificuldade de se controlar a exclusividade do acesso às marcas comercializadas. Todavia, esta possibilidade de comercialização padronizada e com logística profissional deve ser mais bem examinada, para que tais empecilhos sejam removidos.

No caso das cachaças com selo de garantia de qualidade AMPAQ, recomenda-se, a partir da implementação do plano de comunicação de *marketing* para promover a certificação, maior controle sobre os preços mínimos praticados, com vistas a evitar o seu aviltamento frente até a algumas caninhas industrializadas.

Essa prática de colocar no mercado cachaça certificada a preços inferiores revela-se altamente prejudicial à estratégia de valorização desse produto diferenciado, gerando dissonância cognitiva nos consumidores e desestímulo aos produtores que se esmeram em elaborar uma cachaça artesanal de qualidade.

4.6.5 OPORTUNIDADE - Elaboração de cachaça destinada ao público feminino

Esta oportunidade já vem sendo aproveitada por alguns alambiques mineiros, de olho no grande potencial de mercado existente, que praticamente o duplica. Assim, vêm elaborando

cachaça artesanal com teor alcoólico bem próximo ao mínimo regulamentado em Decreto presidencial (38% em volume, a vinte graus Celsius), que tem agradado o exigente público feminino, pela boa maciez no paladar.

Além do baixo teor alcoólico, o envelhecimento em tonéis de madeira confere coloração dourada à cachaça e ameniza em muito a sua acidez, tornando-a de degustação mais suave e prazerosa.

Para atingir esse público, recomenda-se seja encomendado trabalho de *design* de garrafa específica que apresente atributos (forma, textura, cor, tamanho, rotulagem etc) valorizados pela percepção feminina, diferenciando o produto.

As mulheres vêm participando sem preconceitos de todas as feiras e festivais de cachaça, não apenas como apreciadoras da bebida, mas também como empresárias do setor.

4.6.6 AMEAÇA - Adição de ervas aromatizantes e afrodisíacas na cachaça

A adição de ervas aromatizantes e ditas afrodisíacas à cachaça artesanal foi classificada pelos respondentes como uma ameaça que precisa ser atenuada/evitada, na medida em que desqualifica o produto.

Trata-se de prática bastante comum no comércio de aguardentes industrializadas, certamente para melhorar suas características organolépticas.

Assim, ao menos entre os produtores da cachaça artesanal, há alta possibilidade de evitar a adição dessas ervas, a partir de trabalho de conscientização e promoção do produto, que, por apresentar atributos naturalmente agradáveis ao paladar, não necessita da adição de açúcar e ervas para ser consumida prazerosamente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

À guisa de *conclusão*, serão retomadas as principais questões tratadas nesta pesquisa, visando sistematizar a contribuição que os resultados apresentados e discutidos anteriormente trazem à indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade, com selo de garantia AMPAQ:

1. detectou-se que, além de emergente, a indústria de cachaça artesanal de qualidade é estruturalmente fragmentária, sem empresas de destaque em termos de *market share*;
2. a visão de futuro, que procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o setor, apresenta-se, na opinião dos respondentes, multifacetada, disforme e, às vezes, contraditória. Verificou-se, também, que as destilarias, em sua grande maioria, não possuem declarações formais de missão, nem de objetivos gerais, denotando indefinição de rumo estratégico e desconsideração sobre o que é e o que deve ser o caráter dos negócios;
3. 87,5% dos produtores pesquisados têm outras rendas e, conseqüentemente, apenas 12,5% auferem renda exclusivamente da produção de cachaça artesanal de qualidade;
4. 82,36% dos produtores de cachaça artesanal demonstraram algum grau de satisfação com o negócio, enquanto apenas 17,64% assinalaram estar insatisfeitos;
5. os consumidores, na opinião dos respondentes, estão dispostos a pagar mais por uma cachaça de qualidade;

6. há, ainda, muita deficiência no sistema de distribuição do produto, o que pode causar estocagem elevada do produto e o aviltamento de preços na comercialização. A expectativa é que este problema seja amenizado, por meio do cooperativismo, que propiciará melhoria na comercialização/distribuição do produto;
7. na opinião de produtores e especialistas pesquisados, o consumidor, em sua grande maioria, demonstra dar importância ao selo de qualidade AMPAQ;
8. após atingir o pico em março de 2002, com 68 marcas certificadas com o selo de qualidade AMPAQ, este número caiu para 49 em abril de 2003 e mantém-se estável desde então, podendo ser indicador de crise no setor. Aliás, detectou-se uma certa luta pela liderança da classe, materializada na existência de algumas entidades buscando objetivos, às vezes, conflitantes, como a Associação Brasileira da Cachaça Artesanal – ABCA, com sede em Belo Horizonte⁷⁰. Essa cisão acaba por reduzir o poder de barganha da indústria e por enfraquecê-la nas demandas importantes, como as que afloraram desta pesquisa, que necessitam, acima de tudo, de convergência de esforços em busca dos lúdimos interesses coletivos.
9. a diferenciação do produto certificado ainda é incipiente, oferecendo poucas barreiras a novos entrantes, principalmente por não serem patenteáveis os processos - de fato distintos - de obtenção ou de modificação do produto⁷¹;

⁷⁰ Em editorial na revista *Cachaça*, de julho de 2002, intitulado “A força da União”, o presidente da AMPAQ aponta os malefícios do aparecimento de algumas associações se auto-denominando representativas de produtores de cachaça, como a ABCA, cujos participantes, “em sua maioria, pertencem ou pertenceram aos quadros da AMPAQ, e de lá saíram ou estão para serem excluídos por não cumprirem com seus compromissos financeiros para com a entidade”.

⁷¹ Cf. art. 18, inciso II, da Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

10. a indústria apresenta boas perspectivas a longo prazo, mas muito capital ainda precisa ser investido na sua estruturação e num intenso esforço de difusão e promoção das vantagens do produto certificado nos meios de comunicação

Essas principais conclusões do estudo ensejam a apresentação de algumas *recomendações* às lideranças do setor, para que as sinalizações do mercado possam ser mais bem aproveitadas em prol do desenvolvimento sustentável dessa indústria. Assim, recomenda-se:

1. a adoção da estratégia enfocada na diferenciação⁷², pois mais adequada à indústria emergente de cachaça artesanal de qualidade⁷³. Com efeito, novas diferenciações extrínsecas devem ser buscadas (*design*, embalagem, rotulagem etc), para atender aos anseios do público-alvo, de maior poder aquisitivo;
2. uma melhor divulgação sobre o que representa o selo de qualidade AMPAQ, inclusive com a participação governamental, para conferir valor adicional ao produto certificado e retorno aos que empreendem na atividade diferenciada. Alternativamente, pode-se implementar mudança na sistemática de certificação, para abrigar selo com base em normas internacionais (ISO 9000 e ISO 14000), por economizar tempo e recursos na promoção e para destacar sua característica de produto orgânico e artesanal;
3. a formulação de política de preço-mínimo para a cachaça certificada, para evitar a chamada dissonância cognitiva (alta qualidade x preço baixo);

⁷² Cf. estratégia genérica de Thompson Jr. e Strickland III, 2000.

⁷³ Segundo Porter (1986, p.223), "é difícil generalizar quanto à estratégia adequada" [em indústrias emergentes], "mas apenas em raros casos será viável e lucrativo defender uma parcela de mercado de quase monopólio quando a indústria cresce rapidamente, muito embora tenha esta parcela inicialmente".

4. a priorização de projetos, para nortear e dar foco estratégico à indústria e como forma de racionalizar o uso de recursos escassos, porquanto são altos os custos iniciais em indústrias emergentes;
5. a formulação e implementação de plano de comunicação de *marketing*, customizado para as destilarias detentoras de selo de qualidade AMPAQ, para promover os atributos intrínsecos da bebida junto ao restrito público-alvo;
6. a busca de subsídios governamentais para o setor, para aliviar os altos custos e riscos típicos de indústrias nesse estágio de desenvolvimento. Esses subsídios poderão ser materializados por meio de financiamentos específicos para a instalação ou modernização de alambiques em plantas modernas; de empréstimos para suprimento de capital de giro, para propiciar a estocagem e o envelhecimento da cachaça; e na promoção do produto diferenciado, já que o setor é potencialmente capaz de gerar empregos e impostos de monta como retorno.

As *dificuldades* inerentes à busca de determinantes da formulação de estratégia em indústrias emergentes permearam esta pesquisa. Esperava-se maior participação dos produtores na resposta aos questionários encaminhados a todos. Todavia, houve retraimento da maioria, tendo sido percebido certo temor de repassar ao pesquisador dados que reputassem estratégicos e que, portanto, devessem ser mantidos sob sigilo. Com efeito, exigiu-se esforço redobrado, que consumiu recursos físicos e materiais, para que fosse solucionado o problema de pesquisa.

Não obstante essa dificuldade, os resultados apurados na amostra revelaram-se de qualidade e passíveis de serem considerados para a população pesquisada, quando submetidos a tratamento estatístico paramétrico, correlacionando respostas dos produtores com as apresentadas por especialistas no tema.

Assim, afloraram da pesquisa determinantes da formulação de estratégia do setor, capazes de clarificar a visão de futuro, de formalizar declarações de missão organizacional e de objetivos gerais, de mapear os pontos fortes e fracos do ambiente interno da indústria e de apontar seis projetos prioritários de ameaças e oportunidades no ambiente externo.

Procurou-se ser bastante rigoroso na definição dos projetos prioritários para o setor. Porém, *caso haja recursos disponíveis*, este número poderá ser ampliado para contemplar também alguns projetos não prioritários, assim considerados aqueles em que a indústria tenha alta possibilidade de administração e nos quais a importância do fator situe-se em posição intermediária (entre alta e baixa), com vistas ao aproveitamento mais eficiente dos pontos fortes do ambiente interno.

Da mesma forma, verifica-se nas figuras 24 e 25 a existência de seis oportunidades e de sete ameaças de alta importância para o setor dependendo de gestões extra-indústria, em decorrência da baixa possibilidade de administração interna dos fatores.

Essas gestões envolvem muitas vezes o poder político, razão pela qual se ratifica a necessidade de maior sintonia e união entre as entidades representativas, para que sejam viabilizados os aproveitamentos de oportunidades e atenuados ou evitados os impactos

dessas importantes ameaças. Do contrário, a indústria teria como única alternativa tratar dessas ameaças e oportunidades apenas de forma paliativa, atacando indefinidamente seus efeitos, com os ônus inerentes a essa prática, incompatível não só com a inteligência do empresariado mineiro, mas também com as tradições seculares de eficácia na articulação política do povo montanhês.

Ademais, em razão do bom nível dos empresários que participam desse segmento produtivo, comprovado nesta pesquisa, e do porte dos grupos econômicos que ultimamente têm feito opção pela produção da cachaça artesanal de qualidade⁷⁴, espera-se que o equacionamento estratégico dessa indústria emergente se dê de forma mais célere que o costumeiro, utilizando-se do poder de barganha para cooptar o apoio governamental às causas desse setor, principalmente porque muito capital ainda precisa ser investido para a promoção do produto, com retorno a médio e longo prazos.

Com efeito, se resolvidos com inteligência os problemas que afetam o setor, os produtores que persistirem na indústria deverão ser recompensados, pois a demanda pela cachaça é crescente⁷⁵ e há consumidor disposto a pagar mais por um produto de qualidade.

⁷⁴ Grupo Coteminas (Cachaça Maria da Cruz), Grupo Newton Cardoso (Cachaça Rio Rancho), ex-executivos da Coca-Cola (Cachaça Vale Verde) etc.

⁷⁵ O preço do produto varia entre US\$ 15 e 30 a garrafa no mercado europeu, principalmente na Alemanha, onde a caipirinha já é a segunda bebida mais pedida nos bares da moda, estando apenas atrás da cerveja. Institutos de Pesquisas e revistas de comportamento dos Estados Unidos e Europa vêm apontando a Cachaça e a caipirinha como bebidas em ascensão, com potencial para substituir outros destilados e seus coquetéis que fizeram sucesso nos últimos anos. Maria das Vitórias Carneiro Cavalcanti, presidente do Conselho Deliberativo do PBDAC, garante que a qualidade da nossa Cachaça é equivalente à das melhores bebidas destiladas do mundo e hoje já podemos nos orgulhar de ter nossa bebida típica reconhecida, assim como os escoceses se orgulham do seu uísque, os franceses do seu champanhe, ou o México da sua tequila. Maria José Miranda, diretora da ABRABE e Gerente Nacional do PBDAC, acredita que o setor está crescendo em importância. Considerando seu potencial de exportações, cresce igualmente a responsabilidade por um trabalho consistente na capacitação dos produtores e na divulgação do produto no exterior, como vem

Finalmente, por mais extenuante que tenha sido essa tarefa de prospecção de cenários difusos, caracterizados pela dispersão de dados e pela multiplicidade de inovações e experimentações próprias desse estágio embrionário, espera-se, ao menos, que os resultados apurados tenham alguma utilidade e aplicabilidade àqueles que já se encontram na indústria ou aos que nela pretendam ingressar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABNT. **ABNT como organismo de certificação**. Disponível em: http://www.abnt.org.br/certif_body.htm. Acesso em: 20 nov.2003

ABRABE. **Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC)**. Disponível em <http://www.abrabe.org.br/>. Acesso em: 10 nov.2003.

AGUIAR, João Aberto. **Empresário tenta reaver marca Havana**. Jornal HOJE EM DIA, Belo Horizonte, 17 jul.2001. Cad. Economia, p. 11.

_____. **Havana mineira briga no tribunal**. Jornal HOJE EM DIA, Belo Horizonte, 5 ago.2001. Cad. Economia, p. 3.

_____. **Fórmula para produção do álcool com gel custa R\$ 3 mil**. Jornal HOJE EM DIA, Belo Horizonte, 5 ago.2002. Cad. Economia, p. 6.

ALENCASTRO, Luiz Felipe de. Mistério dos bois e da cachaça. **Revista VEJA**, coluna “Ponto de Vista”. São Paulo, v. 7, p.20, fev.2001.

ALMEIDA, M. **Cachaça de rapadura**. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 23 set.2002. Caderno agropecuário, p. 12.

ALVES, R. **Cachaça é a bebida brasileira**. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 13 out.2003. cad. Agropecuário, p. 12.

AMPAQ. **Dados estatísticos e história da cachaça**. Disponível em: www.ampaq.com.br. Acesso em: 10 out.2003.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor ; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BOAR, Bernard. **Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico**. São Paulo: Berkeley, 2002.

BRASIL EM EXAME. **Consumo: o uísque – I.** São Paulo: Ed. Abril, ano 37 – 12 nov.2003, p. 64.

BRUCE, A.; LANGDON, K. **Como usar o pensamento estratégico.** São Paulo: Publifolha, 2002.

BRUYNE P.; HERMAN J. e SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CÂMARA, Marcelo. **A cachaça nasceu no Brasil?** Disponível em: <<http://www.muca.com.br/artigo03.htm>>. Acesso em: 14 out.2003.

CAMARGO, J. e CAMARGO L. **Anísio Santiago: o homem que inventou Anísio Santiago (Havana), a cachaça mais famosa do mundo.** In: jornal “Confidências Mineiras”. Tiradentes (MG): Ateliê da Cachaça, agosto/setembro 2002, p. 7.

CAMPOS, V. Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Rio de Janeiro: Bloch, 1992a.

------. **Qualidade Total – Padronização de empresas.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992b.

CASCUDO, L.C. **Prelúdio da cachaça:** etnografia, história e sociologia da aguardente no Brasil. Rio de Janeiro: Coleção canaveira, 1986.

CASTRO, Armando. A causalidade nas Ciências Sociais: uma abordagem epistemológica. In **Metodologia das Ciências Sociais.** Porto: Edições Afrontamento, 1989, p.279-313.

CAVALCANTI, M. (org.) **Gestão estratégica de negócios –** Evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure.** Garden City, New York:Dougleday, 1962. RADOSEVICH, H.R. Implicações Estratégicas para a Estrutura Organizacional, In ANSOFF, H.I.; DECLERK, R.P.; HAYES, R. L. (Orgs.) **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981, p. 173-190.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: Papirus, 1994.

CROCETTI, Melissa. Engasga-gato... *Top Magazine*, São Paulo, v.5, n. 51, p. 54-9, 2003.

DAVIS, Stan e DAVIDSON, Bill. **Visão 2020: Administrando sua empresa hoje para vencer amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

EPONINE, Cássia. **Feira exhibe 700 marcas de cachaça com shows e quadrilhas na Serraria**. Jornal HOJE EM DIA, Belo Horizonte 13 jul.2001. Caderno MINAS/LAZER, pg. 8.

ESTADO DE MINAS. **Exportação da cachaça vai dobrar**. Belo Horizonte, 15 set.2003. Caderno Agropecuário, p.12.

FARIAS, Ana Luiza. **A branquinha é atração neste final de semana**. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 01.out.1999. Caderno GERAIS, p. 33.

FAGUNDES, Márcio. **Cachaça com ciência**. Jornal HOJE EM DIA. Belo Horizonte, 30 jul.2001. Coluna “Primeiro Plano”, caderno BRASIL, p. 8.

FELIPE, Carlos. **Entre engenhos e alambiques**. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, set.2000. Revista Economia, p.36.

----- **Salinas: cachaças querem alçar vôo**. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 30 mar.2000. Caderno Turismo, p. 9.

FERNANDES, Rogério Galuppo et. al **Diagnóstico da cachaça de Minas Gerais**. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 2001. Disponível em: <http://www.sebraenet.com.br/agronegocios>. Acesso em: 21 mar. 2002.

FERREIRA, Waldo. **Cachaça comunista: um mistério cerca o nome da Havana, melhor aguardente que tem no mundo**. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 26 set.1999. Cad. GERAIS, p.38.

FREYRE, Gilberto. **O Brasil e a cachaça**. Disponível em: <http://www.ampaq.com.br>. Acesso em: 02 mar.2002.

GAJ, Luis. **O estrategista**: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Makron Books, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **Commitment**: the dynamic of strategic. New York: The Free Press, 1991).

----- **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C.A.; GONÇALVES FILHO, C. Estratégias genéricas: a arte da escolha e a liderança de mercado. In GONÇALVES, C.A.; NETO, M.T.R.; FILHO, C.D. (Orgs.). **Administração estratégica**: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: FUMARC, 2001, p. 161-179.

GONTIJO, Murilo. **Pesquisa do ICB padroniza sabor da cachaça mineira**. Boletim da Universidade Federal de Minas Gerais, nº 1.348, de 09.maio.2002, p. 1 e 5.

GOODE, W.J; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, (s/d).

GRAVATÁ, C. E. e GONÇALVES, L. O. P. **Almanaque da cachaça**. Belo Horizonte: Formato, 1990/1991.

HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, B.D. **As origens da estratégia**. *Harvard Business Review Book*, novembro, 1989. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A. e PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOSTALÁCIO, D. Alambique *tour*. Revista ENCONTRO, Belo Horizonte, v. 1, n. 12, p. 72-75, fev.2003.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INFORMATIVO. **Produtores lançam consórcio para exportar cachaça**. Belo Horizonte: Publicação oficial do Unicentro Newton de Paiva, junho de 2001, n. 54, p. 14.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JACINTO, V. **Gosto apurado**: mulheres se rendem aos prazeres da boa e velha cachaça. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 13 abr.2003. Cad. Bem Viver.

JOÃO, Belmiro N. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

- JONES, P. e KAHANER, L. **Estratégia, mudança e sucesso: as missões de 50 empresas que atingiram o alvo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- JORGE, Danilo. **Mineiros abastecem internet com cachaça**. Jornal GAZETA MERCANTIL, Belo Horizonte, 03 jan.2000. Cad. Administração & Marketing, p. C-4.
- JORNAL COOCACHAÇA NEWS. **Cachaça mineira conquista europeus**. Jornal da Cooperativa de Produção e Promoção da Cachaça de Minas. Belo Horizonte, jul.2001, p.6-7.
- JORNAL HOJE EM DIA. **Feira da Cachaça começa hoje com 330 expositores na Serraria em BH**. Belo Horizonte, 12 jul.2001. Caderno BRASIL, p. 8
- . **Cachaça na taça de cristal**., Belo Horizonte, 27 nov.1999. Caderno Economia, p.15.
- . **Produtores mineiros criam consórcio para exportar cachaça**. Belo Horizonte, 05 jul.2001. Cad. Classificados Inteligentes, p. 2.
- . **Cachaça mantém nome nos EUA**. Belo Horizonte, 23 ago.2001. Cad. Economia, p. 11.
- JORNAL DE NOTÍCIAS. **Havana sofre supervalorização**. Montes Claros, 02 jul 2001, p. 6.
- . **Cachaça mineira quer conquistar o mundo**. Montes Claros, 16 ago.2000. Caderno Agropecuário, p. 5.
- . **Do alambique para o mundo: cachaça faz sucesso e ganha publicações e entidades**. Montes Claros, 02 e 03 jun.2001. Caderno Geral, p 3.
- KUNRATH, I.G. **ISO 14000: Fundamental e necessário**. In Comitê Pardo, boletim Informativo Nº 9/Ano V – setembro/2003. Disponível em: <http://www.comitepardo.com.br/boletins/boletim09-03.html> . Acesso em: 20 nov.2003.
- LOBOS, J. **Qualidade! Através das pessoas** . São Paulo: J. Lobos, 1991.
- MACEDO, A.A., PÓVOA FILHO, F. L. **Glossário da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni (EE-UFGM), 1994.
- MANSON, E..S. **Price and production policies of large-scale enterprise** [S.1]: [s.n.], 1939
- MATOS, F.G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

- MENDES, Marina Ceccato. **Desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://educar.sc.usp.br/biologia/texto/m-a-txt2.html>>. Acesso em: 07 mar.2002.
- MEIRELLES, A.M; BERNARDES, P; e GONÇALVES, C.A. **Espaços da estratégia em algumas perspectivas da teoria organizacional**. In GONÇALVES, C.A.; NETO, M.T. e FILHO, C.G. Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: FUMARC, 2001, p. 51-70.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-37.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. *The strategy process – concept and contexts*. Prentice-Hall International, Inc., 1992.
- MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOREIRA, R. **Produtores de MG querem ampliar a exportação de cachaça de qualidade**. Jornal HOJE EM DIA, Belo Horizonte, 11 set.2003. Cad. Economia, p.7.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NADAI, Elza e NEVES, Joana. A agroindústria do açúcar. In **História do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1997, p. 61.
- OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- OLIVEIRA, Elias Rodrigues. **A “Marvada Pinga” – Produção de cachaça e desenvolvimento em Salinas, Norte de Minas Gerais**. 2000. 178 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - UFLA. Lavras.
- OLIVEIRA, Heloísa A. **Mãos femininas nos alambiques mineiros**. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 5 maio.2002. Caderno feminino & masculino, p.4 e 5.
- OLIVEIRA, Paulo César de. **Cachaça tem mercado promissor**. Jornal HOJE EM DIA. Belo Horizonte, 9 mar.2002. Caderno MINAS, pg. 14.
- PBDAC – **Evolução nas exportações de cachaça**. Disponível em: www.pbdac.com.br. Acesso em: 20 out.2003.

_____ - **Principais países importadores de cachaça.** Disponível em:
www.pbdac.com.br. Acesso em: 20 out.2003.

PÉRES, Fátima. **Loja vira laboratório para testar cachaça artesanal.** Jornal GAZETA MERCANTIL MINAS GERAIS. Belo Horizonte, 01 ago.2000. Caderno Negócios, p. 3.

_____. **Produtor negocia venda de cachaça artesanal para os EUA.** Jornal GAZETA MERCANTIL MINAS GERAIS. Belo Horizonte, 27 dez.2000. Caderno Negócios, p.7.

PORTER, M.E. *The contributions of industrial organization to strategic management.* *Academy of Management Review*, n. 6, p. 609-620, 1981.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. A nova era da estratégia. *In:* JÚLIO, Carlos Alberto e NETO, José Salibi (Orgs.). **Estratégia e planejamento** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (coletânea HSM Management).

REDE GLOBO. **Canavieiros se unem e formam cooperativa.** Disponível em:
<www.grandeminas.globo.com.br>. Acesso em: 19 out.2003.

REIS, Luiz Felipe Souza Dias e MAÑAS, Antonio Vico. **ISO 9000** – um caminho para a qualidade total. São Paulo: Erica, 1994.

REIS NETO, Mário Teixeira. *Estratégias competitivas de Marketing.* *In:* GONÇALVES, C.A. e NETO, M.T. **Administração Estratégica:** múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2001.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR – Informe BB. **Um brinde com a cachaça brasileira: Salud! Saúde! Santé! Salute! Cheers! Kampai! Prosit!** . Brasília: Banco do Brasil. Edição especial, nov./2000, pg. 9-17.

REVISTA DA CACHAÇA. **Relação das cachaças com selo AMPAQ.** Belo Horizonte: AMPAQ, set.1998, p.30.

REVISTA ECONOMIA. **Reestruturação visa consolidar posição da cachaça mineira.** Belo Horizonte: ESTADO DE MINAS, n. 48 , abr.2002, p.48-9.

REVISTA ENGARRAFADOR MODERNO. **Cachaça de qualidade a um passo da consolidação.** Set.1999, p. 8-11.

REVISTA MINAS FAZ CIÊNCIA. **Cachaça artesanal:** tradição e tecnologia. A seleção do levedo. Belo Horizonte: FAPEMIG – jun./ago.2001. Disponível em: <www.ampaq.com.br>. Acesso em: 14 jan.2002.

REVISTA PLAY BOY. **As 28 melhores cachaças do Brasil.** São Paulo, n. 337, p.92-6, ago. 2003.

REZENDE, L. **Roteiro étlico vira realidade.** Jornal HOJE EM DIA, Belo Horizonte, 2 dez.2002. Cad. Classificados inteligentes, p.1.

RIBEIRO, José Carlos Gomes. **Fabricação artesanal da cachaça mineira.** Belo Horizonte: Perform, 1997.

_____. **Curso AMPAQ de produção artesanal de cachaça de qualidade** (apost) Belo Horizonte: AMPAQ/FAEMG, 25 e 26/09/1999.

RICARDO, P. **Pequenos produtores de cachaça se unem para modernizar produção.** Jornal HOJE EM DIA, Belo Horizonte, 11.jan.2003. Cad. Minas.

RICHERS, R. Um conceito funcional de integração mercadológica. In RICHERS, Raimar (Coord.). **Ensaio de administração mercadológica.** Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1973, p 29-49.

RIES, Al. **Foco:** uma questão de vida ou morte para sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1996.

RODRIGUES FILHO, André. OLIVEIRA, Reinaldo Nunes. **Tecnologia de produção de cana-de-açúcar e cachaça de Minas de qualidade.** Belo Horizonte: EMATER-MG, 1999.

SANTOS, Mônica. **Cachaça resgata negócio do bisavô.** Turismo rural, regado a aguardente de qualidade, gera boas oportunidades. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 31 mai.2000. Caderno Agropecuário, pg. 10.

----- **Retorno pode chegar a 94% ao ano:** a cachaça de qualidade conquista mercados e empreendedores; e ainda há espaço. Jornal ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte, 31 mai.2000. Caderno Agropecuário pg. 12.

SCHWARTZ, Peter. Os vários futuros. O amanhã já chegou. **HSM Management** , v. 20, p. 55-72, maio/jun. 2000

SEBRAE-MG. **Diagnóstico da cachaça de Minas Gerais.** Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 2001.

_____. **Plano de reestruturação da cadeia da cachaça de alambique de Minas Gerais**. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 2002.

SEMENIK, R. BAMOSSY, G. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron, 1996.

SLACK, N. [et al.]. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SPIEGEL, M. R. **Estatística: resumo da teoria, 875 resolvidos, 619 problemas propostos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR. A.A. STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico – elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer! Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEATHERALL, M. **Método científico**. São Paulo: USP e Polígono, 1970.

WEISSELBERG, Robert C. **As muitas estratégias do executivo: um guia de cabeceira para decisões científicas**. São Paulo: Pioneira, 1977.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 21-6, 1995.

ZENÓBIO, Andréa. **Cachaça artesanal: a inconfidência no mercado global**. *Jornal ESTADO DE MINAS*, Belo Horizonte, 15 ago.2000. Caderno Estado Ecológico, pg.6.

APÊNDICES

APÊNDICE A

LISTA DE PRODUTORES QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO E RESPECTIVAS MARCAS PRODUZIDAS

Alarico Augusto Gomes (Tira Mágoa e Jequeri)

Bruno Ricardo Borgatti (Clandestina e Do Parol)

David Tavares (Borá, Boralina-Ouro e Boralina-Prata)

Eduardo Dutra dos Santos (Barrosinha)

Franklin Batista de Almeida (Joaíma, Princesinha do Vale e Vale do Sol)

João Paulo Ferreira Araújo (Brumado Velho)

Leonardo Mendes de Oliveira (Taiô)

Luiz Cláudio Peixoto Cury, presidente da AMPAQ. (Isaura e Duvido)

Manoel Otoni Neiva (Bendita)

Manoel Teixeira de Souza, diretor da AMPAQ. (Monte Alvão)

Márcio Vieira de Moura, presidente da Associação das Empresas Mineiras Exportadoras de Cachaça. (Rainha do Vale)

Maria Cristina Mello Castelo Branco (MC da Boa Vista)

Numas José de Figueiredo (Magia de Minas)

Rafael Ribeiro Alves (Lenda Mineira e Balanga Bicha)

Ricardo Ferreira Godinho (Tucaninha e Tucana)

Rafael Gonçalves Horta (Vale Verde e Minha Deusa)

Walter Caetano Pinto, presidente da FENACA. (Germana)

APÊNDICE B

RELAÇÃO DE ESPECIALISTAS QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO

Acir Moreno Soares Jr. (Pesquisador e Administrador da Coopercachaça – Salinas-MG)

André Rodrigues Filho (Técnico projetista e RT, co-autor do livro “Tecnologia de Produção de Cana-de-Açúcar e Cachaça de Minas de Qualidade”)

Leonardo Sarmiento Corrêa (Comerciante de cachaça de qualidade – Cachaçaria Salinense. Autor de monografia sobre cachaça)

Marco Antônio Magalhães (Consultor em Cooperativismo e diretor executivo do Sistema AMPAQ).

Maristela de Araújo (Pesquisadora da RMTC)

Reinaldo Nunes de Oliveira (Assistência Técnica e co-autor do livro “Tecnologia de Produção de Cana-de-Açúcar e Cachaça de Minas de Qualidade”).

Rogélio Lopes Brandão (Coordenador da RMTC)

Sebastião Gonçalves de Oliveira (Membro da CAF).

APÊNDICE C

MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD

QUESTIONÁRIO nº _____ Data: / /

Local: _____

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS:

1) Nome:

2) Naturalidade:

3) Estado civil:

4) Escolaridade:

A) 1^o. grau B) 2^o. grau C) Superior D) Especialização E) Mestrado
 E) Doutorado F) Outra (especificar) _____

5) Situação em relação à cachaça artesanal de qualidade:

A) Proprietário de destilaria B) Administrador/Gerente C) Pesquisador do assunto
 D) Dirigente entidade de classe E) Outra (especificar): _____

6) Localização da destilaria: _____

7) Marca(s) produzida(s), se proprietário ou administrador/gerente de destilaria: _____

8) Há quanto tempo produz cachaça artesanal (com selo de qualidade) ?

A) Menos de um ano B) De um a quatro anos C) De quatro a sete anos D) De sete a 10 anos
 E) Há mais de 10 anos

9) Qual o volume produzido, em média, nas duas últimas safras? _____ mil litros.

10) Já produzia cachaça antes de produzir cachaça artesanal com selo de qualidade? SIM/NÃO

11) Se a resposta foi SIM no pergunta anterior, há quanto tempo? _____ anos.

12) Grau de satisfação com a decisão de produzir cachaça artesanal de qualidade:

A) Insatisfeito B) Razoavelmente insatisfeito C) Pouco satisfeito D) Satisfeito E) Muito satisfeito

13) Se produtor de cachaça, obtém sua renda exclusivamente dessa atividade? SIM/NÃO .

14) Se a resposta foi NÃO na pergunta anterior, qual a participação da cachaça no total: %

II – Aspectos estratégico-negociais relacionados a AMEAÇAS/OPORTUNIDADES do AMBIENTE EXTERNO. Baseando-se em sua experiência, circule, por gentileza, o número que mais se aproxima da sua percepção relativamente aos fatores abaixo. Use a escala de 1 a 3 para indicar AMEAÇA e de 5 a 7 para OPORTUNIDADE. A pontuação 4 significa neutralidade.

1 aspecto político-legal:

	AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE
1.1) atuação da classe política.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.2) legislação sobre cachaça artesanal.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.3) legislação sobre cooperativismo.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.4) legislação tributária.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.5) legislação comercial.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.6) legislação ambiental.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.7) legislação aduaneira.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.8) planos governamentais para o setor.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.9) sindicalização.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.10) cooperativas de produção e comercialização.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.11) novas associações de produtores.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.12) informalidade da produção.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.13) fiscalização tributária.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.14) fiscalização sanitária.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.15) documentação necessária ao registro.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.16) política agrícola e de investimento.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.17) grupos de pressão que influenciam e regulam organizações/pessoas na sociedade.....	1	2	3	4	5	6	7		
1.18) outros _____	1	2	3	4	5	6	7		
_____	1	2	3	4	5	6	7		

2) aspecto econômicos:

	AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE
2.1) estrutura de distribuição do produto.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.2) taxa de crescimento da demanda.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.3) potencialidades do mercado interno.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.4) concorrência da cachaça industrializada (pinga)....	1	2	3	4	5	6	7		
2.5) concorrência de produtos substitutos (<i>whisky</i> , etc)	1	2	3	4	5	6	7		
2.6) concorrência novos entrantes.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.7) comércio internacional.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.8) poder de negociação dos fornecedores.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.9) poder de negociação dos compradores.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.10) juros praticados pelos bancos.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.11) capacidade competitiva da indústria.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.12) barreiras de entrada.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.13) sazonalidade da produção.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.14) maturidade da indústria.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.15) preço do produto no mercado internacional.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.16) registro da marca no INPI.....	1	2	3	4	5	6	7		
2.17) reconhecimento da patente da cachaça na OMC.	1	2	3	4	5	6	7		
2.18) outros _____	1	2	3	4	5	6	7		
_____	1	2	3	4	5	6	7		

3) aspecto tecnológico:

	AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE
3.1) homogeneização da cachaça (<i>blendagem</i>).....	1	2	3	4	5	6	7		
3.2) cachaça a partir da rapadura.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.3) envelhecimento em tonéis de madeira brasileira.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.4) envelhecimento em barris de carvalho.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.5) controle da fermentação (pela raça da levedura).....	1	2	3	4	5	6	7		
3.6) comercialização via Internet.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.7) seleção de cana com alto teor de sacarose.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.8) laboratório para medição da acidez/cobre.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.9) produção de álcool combustível a partir do reprocessamento da cauda e da cabeça.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.10) fabricação de álcool (gel) c/ cachaça reprocessada:	1	2	3	4	5	6	7		
3.11) adição de ervas aromáticas/afrodisíacas.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.12) fabricação de ração com o bagaço/vinhoto.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.13) utilização do bagaço na geração de energia elétrica	1	2	3	4	5	6	7		
3.14) instalação de filtros eliminadores de cobre.....	1	2	3	4	5	6	7		
3.15) outros: _____	1	2	3	4	5	6	7		
_____	1	2	3	4	5	6	7		

4) aspecto psicossocial:

	AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE
4.1) promoção da cachaça em festivais exclusivos.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.2) criação do Dia Estadual da Cachaça.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.3) cachaça destinada ao público feminino.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.4) cachaça destinada ao público jovem.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.5) promoção da cachaça (com selo) em novelas.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.6) degustação da cachaça em pontos nobres.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.7) vinculação da cachaça ao Brasil.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.8) vinculação da cachaça de qualidade a Minas.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.9) promoção da cachaça no Exterior.....	1	2	3	4	5	6	7		
4.10) promoção do selo de qualidade	1	2	3	4	5	6	7		
4.11) criação de confrarias de degustadores de cachaça	1	2	3	4	5	6	7		
4.12) substituição do <i>whisky</i> pela cachaça de qualidade	1	2	3	4	5	6	7		
4.13) boutiques da cachaça em shoppings/aeroportos...	1	2	3	4	5	6	7		
4.14) ascensão internacional da cachaça	1	2	3	4	5	6	7		
4.15) outros: _____	1	2	3	4	5	6	7		
_____	1	2	3	4	5	6	7		

III – Fatores relacionados ao AMBIENTE INTERNO das destilarias, em termos de PONTOS FRACOS e PONTOS FORTES. A pontuação de 1 a 3 refere-se a ponto fraco e quanto mais próximo do 1 mais grave. De 5 a 7 refere-se a ponto forte e quanto mais próximo do 7 mais representativo. A pontuação 4 refere-se a posição NEUTRA. Faça um círculo no número de sua opção.

1) recursos humanos:

PONTO FRACO 1 2 3 **4** 5 6 7 PONTO FORTE

1.1) experiência acumulada.....	1	2	3	4	5	6	7
1.2) capacitação competitiva.....	1	2	3	4	5	6	7
1.3) capacitação para inovação.....	1	2	3	4	5	6	7
1.4) conhecimentos.....	1	2	3	4	5	6	7
1.5) habilidades	1	2	3	4	5	6	7
1.6) ambições pessoais.....	1	2	3	4	5	6	7
1.7) princípios éticos dos executivos.....	1	2	3	4	5	6	7
1.8) gerenciamento.....	1	2	3	4	5	6	7
1.9) direção/administração.....	1	2	3	4	5	6	7
1.10) equipe de vendas.....	1	2	3	4	5	6	7
1.11) outros: _____	1	2	3	4	5	6	7
_____	1	2	3	4	5	6	7

2) recursos organizacionais:

PONTO FRACO 1 2 3 **4** 5 6 7 PONTO FORTE

2.1) sistema de informação.....	1	2	3	4	5	6	7
2.2) processos da empresa.....	1	2	3	4	5	6	7
2.3) estratégias	1	2	3	4	5	6	7
2.4) estrutura.....	1	2	3	4	5	6	7
2.5) cultura organizacional.....	1	2	3	4	5	6	7
2.6) administração de compras/materiais.....	1	2	3	4	5	6	7
2.7) produção/operações.....	1	2	3	4	5	6	7
2.8) base financeira.....	1	2	3	4	5	6	7
2.9) pesquisa e desenvolvimento.....	1	2	3	4	5	6	7
2.10) <i>marketing</i> (propaganda, promoção, preço):.....	1	2	3	4	5	6	7
2.11) sistemas de controle.....	1	2	3	4	5	6	7
2.12) declaração formal de missão organizacional(*)....	1	2	3	4	5	6	7
2.13) declaração formal de objetivos gerais(**).....	1	2	3	4	5	6	7
2.14) custo da estrutura.....	1	2	3	4	5	6	7
2.15) outros: _____	1	2	3	4	5	6	7
_____	1	2	3	4	5	6	7

(*) Declaração de missão organizacional - Razão da existência da organização, definida e formalizada. Se houver, poderia explicitá-la **no verso**?

(**) Declaração de objetivos gerais - Os fins genéricos desejados, a filosofia e os princípios éticos adotados nos negócios de sua destilaria. Se houver, poderia explicitá-la **no verso**?

3) recursos físicos/tecnológicos:

PONTO FRACO	1	2	3	4	5	6	7	PONTO FORTE
-------------	---	---	---	----------	---	---	---	-------------

3.1) instalações.....	1	2	3	4	5	6	7
3.2) equipamentos.....	1	2	3	4	5	6	7
3.3) localização geográfica.....	1	2	3	4	5	6	7
3.4) acesso a matérias-primas.....	1	2	3	4	5	6	7
3.5) rede de distribuição.....	1	2	3	4	5	6	7
3.6) tecnologia de fabricação.....	1	2	3	4	5	6	7
3.7) embalagem.....	1	2	3	4	5	6	7
3.8) marca registrada.....	1	2	3	4	5	6	7
3.9) engarrafamento.....	1	2	3	4	5	6	7
3.10) rotulagem.....	1	2	3	4	5	6	7
3.11) diferenciação do produto.....	1	2	3	4	5	6	7
3.12) distribuição.....	1	2	3	4	5	6	7
3.13) diversificação.....	1	2	3	4	5	6	7
3.14) outros.....	1	2	3	4	5	6	7
.....	1	2	3	4	5	6	7

IV - Relativamente aos valores compartilhados e a cultura social/organizacional, analise o COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, utilizando-se da escala abaixo. Circule a opção correspondente.

-2	-1	0	+1	+2
DISCORDO	DISCORDO	INDECISO	CONCORDO	CONCORDO
TOTALMENTE				TOTALMENTE

a) O consumidor está mais propenso a degustar cachaça em eventos sociais?

-2	-1	0	+1	+2
-----------	-----------	----------	-----------	-----------

b) O consumidor tem orgulho em dizer que é um apreciador de cachaça de qualidade?

-2	-1	0	+1	+2
-----------	-----------	----------	-----------	-----------

c) É crescente o número de colecionadores de cachaça artesanal de qualidade?

-2	-1	0	+1	+2
-----------	-----------	----------	-----------	-----------

d) Os consumidores estão mais dispostos a conversar sobre a qualidade e a apresentação da cachaça?

-2	-1	0	+1	+2
-----------	-----------	----------	-----------	-----------

e) O consumidor demonstra dar importância ao selo de qualidade AMPAQ?

-2	-1	0	+1	+2
-----------	-----------	----------	-----------	-----------

	-2 DISCORDO TOTALMENTE	-1 DISCORDO	0 INDECISO	+1 CONCORDO	+2 CONCORDO TOTALMENTE
f) O consumidor destaca e valoriza, cada vez mais, os novos tipos de embalagem?	-2	-1	0	+1	+2
g) Ocorre maior propensão à adesão às confrarias de degustação de cachaça de qualidade?	-2	-1	0	+1	+2
h) O consumidor demonstra preferência, cada vez maior, por determinada marca de cachaça de qualidade?	-2	-1	0	+1	+2
i) O consumidor, ao optar por cachaça de qualidade, está disposto a pagar mais pelo produto?	-2	-1	0	+1	+2
j) O consumidor de cachaça artesanal de qualidade, em sua maioria, consome ou consumia outra bebida destilada (<i>whisky, vodka</i> etc)?	-2	-1	0	+1	+2

V – VISÃO DE FUTURO:

1) Qual a visão que o sr.(a) tem para o setor de produção de cachaça artesanal de qualidade para os próximos cinco ANOS?

2) E para os próximos 10 ANOS?

APÊNDICE D

TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS
(MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES DAS RESPOSTAS)

ASPECTOS ESTRATÉGICO-NEGOCIAIS DO AMBIENTE EXTERNO

	AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE	
1) aspecto político-legal:					17 PRODUTORES			8 ESPECIALISTAS		
1.1) atuação da classe política.....:					4,05				4,75	
1.6) legislação sobre cachaça artesanal.....:					4,00				5,50	
1.7) legislação sobre cooperativismo.....:					4,76				6,75	
1.8) legislação tributária.....:					2,29				2,38	
1.9) legislação comercial.....:					3,65				3,50	
1.6) legislação ambiental.....:					4,11				4,40	
1.7) legislação aduaneira.....:					4,11				2,60	
1.12) planos governamentais para o setor.....:					4,70				4,90	
1.13) sindicalização.....:					3,65				4,20	
1.14) cooperativas de produção e comercialização.....:					4,82				5,80	
1.15) novas associações de produtores.....:					4,88				6,00	
1.12) informalidade da produção.....:					2,11				2,70	
1.13) fiscalização tributária.....:					2,76				4,00	
1.14) fiscalização sanitária.....:					4,29				3,90	
1.15) documentação necessária ao registro.....:					3,47				4,40	
1.16) política agrícola e de investimento.....:					3,88				5,10	
1.17) grupos de pressão que influenciam e regulam organizações/pessoas na sociedade.....:					3,17				4,50	
1.18) outros _____:										

2) aspecto econômicos:

	AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE
2.1) estrutura de distribuição do produto.....:					4,11				4,50
2.2) taxa de crescimento da demanda.....:					5,11				5,40
2.3) potencialidades do mercado interno.....:					5,23				6,80
2.4) concorrência da cachaça industrializada (pinga).....:					3,05				3,10
2.5) concorrência de produtos substitutos (<i>whisky</i> etc).... :					3,47				3,60
2.6) concorrência novos entrantes.....:					3,05				3,90
2.7) comércio internacional.....:					5,70				5,90
2.8) poder de negociação dos fornecedores.....:					3,58				4,30
2.9) poder de negociação dos compradores.....:					3,94				4,00
2.10) juros praticados pelos bancos.....:					2,11				1,90
2.11) capacidade competitiva da indústria.....:					2,88				4,00
2.12) barreiras de entrada.....:					3,29				3,40
2.13) sazonalidade da produção.....:					4,05				3,80
2.14) maturidade da indústria.....:					4,05				4,30
2.15) preço do produto no mercado internacional.....:					5,00				6,10
2.16) registro da marca no INPI.....:					5,11				4,90
2.17) reconhecimento da patente da cachaça na OMC.....:					5,23				6,40

3) aspecto tecnológico:

AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE
--------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

	17 PRODUTORES	8 ESPECIALISTAS
3.1) homogeneização da cachaça (<i>blendagem</i>).....:	4,88	6,10
3.2) cachaça a partir da rapadura.....:	2,76	4,80
3.3) envelhecimento em tonéis de madeira brasileira.....:	5,58	6,20
3.4) envelhecimento em barris de carvalho.....:	5,23	3,80
3.5) controle da fermentação (pela raça da levedura).....:	5,00	5,50
3.6) comercialização via internet.....:	3,94	5,60
3.7) seleção de cana com alto teor de sacarose.....:	6,58	6,10
3.10) laboratório para medição da acidez/cobre.....:	5,94	6,10
3.11) produção de álcool combustível a partir do reprocessamento da cauda e da cabeça.....:	5,29	6,10
3.10) fabricação de álcool (gel) com cachaça reprocessada:	4,70	6,00
3.11) adição de ervas aromáticas/afrodisíacas.....:	3,52	3,90
3.12) fabricação de ração com o bagaço/vinhoto.....:	6,29	5,90
3.13) utilização do bagaço na geração de energia elétrica..:	5,82	5,80
3.14) instalação de filtros eliminadores de cobre.....:	5,88	5,60
3.15) outros: _____:		
_____:		

4) aspecto psicossocial:

AMEAÇA	1	2	3	4	5	6	7	OPORTUNIDADE
--------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

	17 PRODUTORES	8 ESPECIALISTAS
4.1) promoção da cachaça em festivais exclusivos.....:	6,35	6,50
4.2) criação do Dia Estadual da Cachaça.....:	5,94	5,10
4.3) cachaça destinada ao público feminino.....:	6,05	5,90
4.4) cachaça destinada ao público jovem.....:	5,94	4,90
4.5) promoção da cachaça (com selo) em novelas.....:	6,11	6,00
4.6) degustação da cachaça em pontos nobres.....:	6,52	6,80
4.7) vinculação da cachaça ao Brasil.....:	6,82	7,00
4.8) vinculação da cachaça de qualidade a Minas.....:	6,70	7,00
4.9) promoção da cachaça no Exterior.....:	6,70	7,00
4.10) promoção do selo de qualidade	6,52	6,60
4.11) criação de confrarias de degustadores de cachaça.....:	5,88	6,80
4.12) substituição do <i>whisky</i> pela cachaça de qualidade.....:	6,00	6,30
4.13) boutiques da cachaça em <i>shoppings</i> /aeroportos.....:	6,52	6,40
4.14) ascensão internacional da cachaça	6,35	7,00
4.15) outros: _____:		
_____:		

**FATORES RELACIONADOS AO
AMBIENTE INTERNO**

 PONTO FRACO 1 2 3 **4** 5 6 7 PONTO FORTE

1) recursos humanos:

	17 PRODUTORES	8 ESPECIALISTAS
1.1) experiência acumulada.....:	6,11	5,80
1.2) capacitação competitiva.....:	5,76	4,10
1.3) capacitação para inovação.....:	5,82	4,30
1.4) conhecimentos.....:	6,29	5,00
1.5) habilidades	5,76	5,50
1.6) ambições pessoais.....:	5,82	5,60
1.7) princípios éticos dos executivos.....:	6,35	4,50
1.8) gerenciamento.....:	5,88	4,50
1.9) direção/administração.....:	5,94	4,30
1.10) equipe de vendas.....:	4,94	4,50
1.11) outros:	-	

 PONTO FRACO 1 2 3 **4** 5 6 7 PONTO FORTE

2) recursos organizacionais:

2.1) sistema de informação.....:	4,52	4,30
2.2) processos da empresa.....:	4,76	4,40
2.3) estratégias	4,88	3,90
2.4) estrutura.....:	5,76	4,30
2.5) cultura organizacional.....:	5,05	3,90
2.6) administração de compras/materiais.....:	5,35	3,90
2.7) produção/operações.....:	5,76	4,40
2.8) base financeira.....:	4,64	3,90
2.9) pesquisa e desenvolvimento.....:	5,17	4,00
2.10) <i>marketing</i> (propaganda, promoção, preço):.....:	4,58	4,50
2.11) sistemas de controle.....:	4,82	4,40
2.12) declaração formal de missão organizacional(*).....:	4,41	3,60
2.13) declaração formal de objetivos gerais(**).....:	4,35	3,60
2.14) custo da estrutura.....:	4,41	2,90
2.15) outros:		

3) recursos físicos/tecnológicos:

 PONTO FRACO 1 2 3 **4** 5 6 7 PONTO FORTE

3.1) instalações.....:	5,00	3,90
3.2) equipamentos.....:	5,94	3,50
3.3) localização geográfica.....:	6,58	4,80
3.4) acesso a matérias-primas.....:	5,76	4,80
3.5) rede de distribuição.....:	4,29	3,10
3.6) tecnologia de fabricação.....:	6,05	3,90
3.7) embalagem.....:	6,11	4,10
3.8) marca registrada.....:	6,41	4,30
3.9) engarramento.....:	5,76	3,80
3.10) rotulagem.....:	5,58	4,50
3.11) diferenciação do produto.....:	6,17	3,90
3.12) distribuição.....:	3,76	3,40
3.13) diversificação.....:	3,76	4,00

APÊNDICE E

GLOSSÁRIO

ALAMBIQUE - Recipiente feito de cobre e que se utiliza para a destilação da cachaça. Utilizado também como sinônimo de destilaria de cachaça.

ALAMBIQUEIRO – O proprietário do estabelecimento ou o operador do alambique.

ALCOOLÔMETRO - Aparelho utilizado na medição da composição de soluções alcoólicas, cujo funcionamento é idêntico ao do aerômetro de peso constante, sendo usado para medir em Gay Lussac –GL - ou Cartier o grau de álcool em bebida alcoólica.

ALCOÔMETRO - Veja **ALCOOLÔMETRO**.

BARRICA - Veja **BARRIL**.

BARRIL - Tonel de madeira usado para armazenar e/ou envelhecer cachaça ou outro destilado.

BARRILADA - O conteúdo de um barril.

BRIX - Escala hidrométrica que indica, em termos percentuais, o teor de sacarose no caldo de cana.

CABEÇA - O primeiro produto da destilação, correspondente a 10% do total produzido, contendo substâncias ainda mais voláteis que o álcool. É inadequado para o uso humano e deve ser descartado ou reprocessado em colunas de produção de álcool carburante.

CACHAÇA - Aguardente de cana originado da garapa fermentada e posteriormente destilada. Termo originado da primeira espuma que se tira da caldeira, quando se ferve o caldo, que servia de alimento aos animais; fêmea do cachaço (porco). Foi recentemente definida por Decreto presidencial como “aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de trinta e oito 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”.

CAIPIRINHA - Drink feito de limão esmagado com açúcar, adicionando-se cachaça à vontade e gelo. Definida recentemente por Decreto presidencial como “a

bebida típica brasileira, com graduação alcoólica de quinze a trinta e seis por cento em volume, a vinte graus Celsius, obtida exclusivamente com cachaça, acrescida de limão e açúcar”.

CANINHA - A cachaça fabricada pelas indústrias de aguardente. Também conhecida como caninha industrial. Por ser fabricada em grandes quantidades, utilizando-se de fermento químico para aceleração do processo de fermentação, é produto de pior qualidade em termos organolépticos.

CARGA - Volume de vinho de cana despejado na panela do alambique para destilação.

CAUDA - É a parte final da destilação da cachaça. É bebida com baixo teor alcoólico, correspondente a 10% da carga do alambique. Também conhecida como água fraca. Pelo teor alcoólico inferior a 38% em volume, não deve ser classificada como cachaça.

CORAÇÃO - É a parte central da destilação do vinho de cana, correspondente a 80% da quantidade destilada. É a parte nobre da destilação, resultando em bebida de melhor qualidade.

CUBA - Recipiente utilizado para a fermentação da garapa. Conhecida também como cocho ou dorna. É feito geralmente de madeira, mas este material vem sendo gradativamente substituído pelo aço inoxidável e pela fibra de vidro, por conferir maior praticidade e higiene.

DESTILAÇÃO - Processo de extração de álcool de uma substância fluida por meio da aplicação de calor. Como o álcool se evapora mais depressa que a água, pode ser recolhido durante a condensação.

DORNA - Também conhecida como cocho ou cuba, é o depósito de madeira de lei, de aço inox ou de fibra de vidro, utilizada para o processo de fermentação da garapa.

ENGARRAFADOR – O estabelecimento comercial que apenas engarrafa cachaça produzida por terceiros; o operário que engarrafa a cachaça.

ENVELHECIMENTO - Processo pelo qual a cachaça adquire seu caráter individual quando armazenada em barris de madeira. O processo de envelhecimento é interrompido com o engarrafamento da cachaça, não importando quanto tempo fique nesse recipiente.

ENZIMAS - São microorganismos que transformam a sacarose da garapa em glicose, possibilitando a ação das leveduras para a fermentação.

FERMENTAÇÃO - Processo de transformação da garapa em mosto, provocada por um fermento vivo (fungo).

GARAPA - Caldo extraído da cana-de-açúcar. A garapa ideal para fermentação deve estar em torno de 15° brix.

IDADE - A idade de qualquer cachaça engarrafada é dada pela cachaça mais jovem utilizada na mistura.

LEVEDURA - Microorganismo vivo (*Saccharomyces cerevisiae*) da família dos fungos, básico no processo da fermentação. Alimentando-se de glicose, produz álcool e dióxido de carbono.

MATURAÇÃO - Veja **ENVELHECIMENTO**.

MOSTO - Suco e fermentação de qualquer fruta açucarada.

ORGANOLÉPTICAS – Propriedades intrínsecas da cachaça que atuam sobre os sentidos, principalmente o paladar.

PANELA - Parte redonda do alambique, localizada em sua parte inferior, onde é colocado o vinho da cana-de-açúcar fermentado para ser destilado.

PARTE DO SANTO - Nome dado à cachaça que anualmente evapora dos barris de madeira mantidos nos armazéns, quando do processo de envelhecimento do produto.

PINGA - O mesmo que cachaça. Termo de utilização tecnicamente não recomendada, principalmente nos países de língua espanhola, por se tratar de sinônimo do órgão genital masculino.

SACARÍMETRO - Aparelho usado para medir em brix o teor de sacarose da cana-de-açúcar.

SENSAÇÃO NA BOCA - Percepção que a cachaça transmite ao paladar, que resulta na classificação da bebida em leve, suave, encorpada ou forte.

SERPENTINA - Tubo de cobre em espiral onde os vapores alcoólicos se condensam ao serem resfriados externamente pela água fria, formando a cachaça.

VINHOTO/VINHAÇA - É o resíduo da destilação. É um produto tóxico quando despejado nos rios, lagos e lagoas, devendo ser utilizado como adubo nas lavouras.

ANEXOS

ANEXO A

O PROCESSO DE PRODUÇÃO DA CACHAÇA ARTESANAL

COLHEITA

A cana é uma planta da família das gramíneas, parente do bambu, muito rica em açúcar. Em Minas ela é colhida no ponto, sem queima, em seu estágio mais doce. É moída para extrair a garapa que vai direto para grandes tonéis, grandes dornas, para a fermentação.

FERMENTAÇÃO

Para transformar o açúcar em cachaça de qualidade, os mineiros, em sua proverbial paciência e sabedoria, fazem a fermentação da garapa de forma bem lenta, usando apenas produtos naturais, como fubá de milho, de arroz ou de soja.

DESTILAÇÃO

A destilação é feita em alambiques de cobre, com água fria corrente vinda diretamente da bica, e fogo bem manso, bem brando, alimentado pela lenha ou bagaço seco da cana, e se desdobra em três etapas:

- a primeira, que é a fração, chamada de *cabeça*, cerca de 5 a 10% do destilado total, contém a maior parte dos aldeídos e álcoois superiores;
- O *coração*, que corresponde a cerca de 80% do destilado total, é a parte boa para envelhecer e beber: a cachaça;
- a *cauda* ou *água fraca*, a terceira fração, que corresponde a cerca de 10 a 15% finais do destilado total.

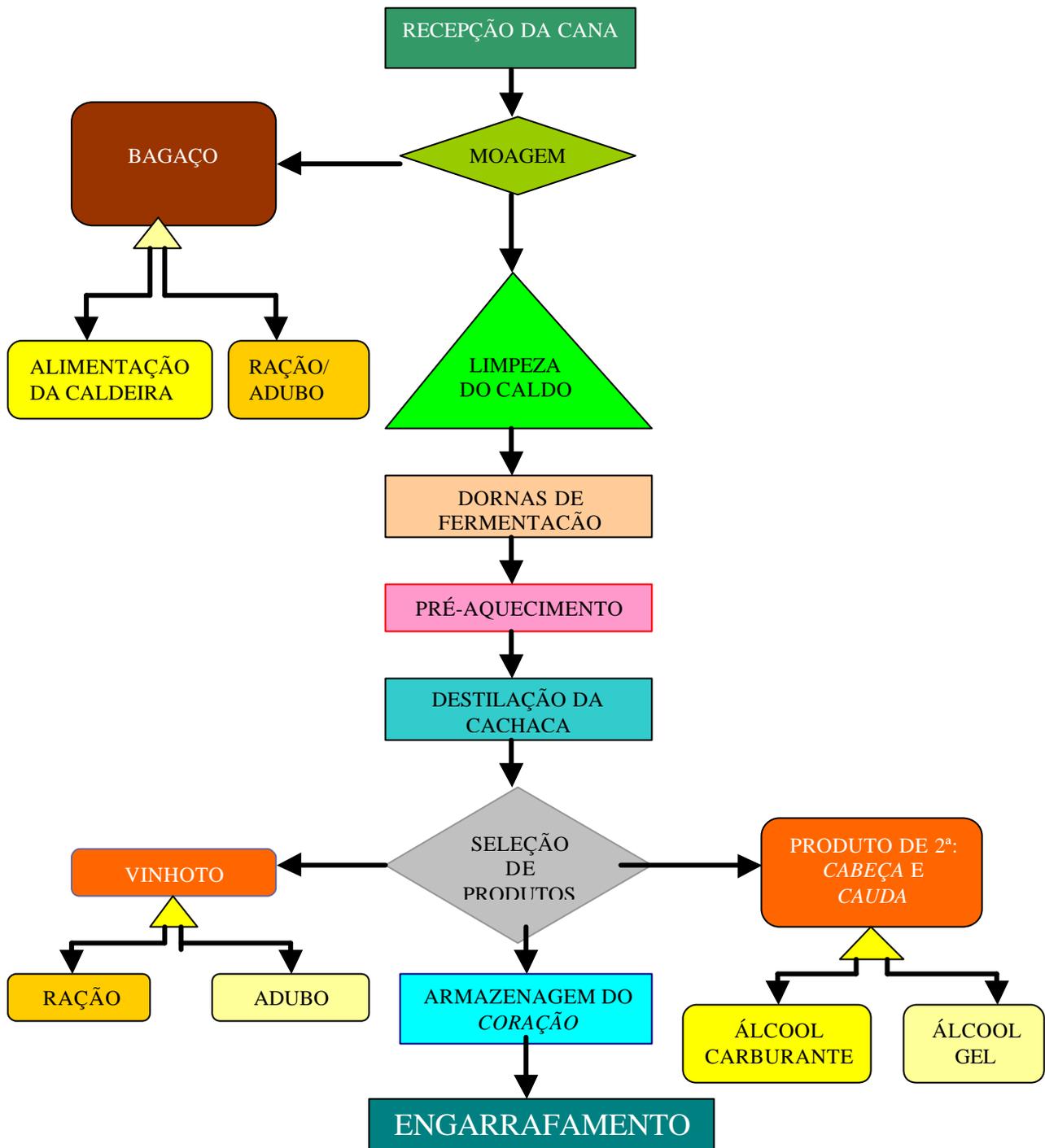
ENVELHECIMENTO

A cachaça mineira vai, então, descansar e envelhecer por, no mínimo, um ano em tonéis de carvalho, imburana, bálsamo ou outras madeiras de lei.

Fonte: Site da Ampaq - Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade (www.ampaq.com.br)

ANEXO B

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CACHAÇA ARTESANAL



Fonte: Adaptado pelo autor de *folder* da Metalúrgica Barro Preto.