

Reuna

CULTURA E FORMAÇÃO DE RECURSOS: REFLEXÕES A PARTIR DE UM CASO DA VITIVINICULTURA FINA BRASILEIRA

CULTURE AND RESOURCE DEVELOPMENT: INSIGHTS FROM A BRAZILIAN FINE VITIVINICULTURE CASE

Ricardo Lebbos Favoreto

Universidade Estadual do Paraná, Brasil.

End.: Rod. Celso Garcia Cid Km 380, CEP 86.057-970 Londrina, PR. Brasil. Fone: +55(43) 3371-4000

Email: ricardo.lfavoreto@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2570505293943136>

Saulo Fabiano Amâncio Vieira

Universidade Estadual de Londrina, Brasil.

End.: Rod. Celso Garcia Cid Km 380, CEP 86.057-970 Londrina, PR. Brasil. Fone: +55(43) 3371-4000

Email: saulo@uel.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5527654035542164>

Thiago Spiri Ferreira

Chiusoli e Consultores Associados S/S Ltda, Brasil

End.: R. Rio Grande do Norte 652, sala 4, CEP 86026-490. Londrina, PR. Brasil. Fone: +55(43) 33249767

Email: thiagospire@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7878869637585869>

Submissão: 01 Abr. 2013 **Aprovação:** 20 Jun. 2013. **Última revisão:** 20 Set. 2013. **Publicação:** 30 Set. 2013. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/71>

Resumo

Considerando-se a formação de recursos um processo social, deve-se considerá-lo, por conseguinte, um processo cultural. Neste artigo, proceder-se-ão algumas reflexões sobre o desenvolvimento da base de recursos de uma organização como dinâmica eminentemente cultural. Assume-se que um entendimento mais completo dos preceitos da *Resource-based View* (RBV) passa pela análise cultural dos casos a que se volta. Toma-se, para tanto, por empréstimo o caso da Villa Francioni Vinhos e Vinhedos, uma vinícola atuante no setor de vitivinicultura fina brasileira. Serve-se do caso mais como ambiência de reflexão do que propriamente como objeto de análise. As reflexões apontam que olhar a formação da base de recursos como processo cultural contribui para a elucidação do fenômeno sob dois aspectos teóricos principais: primeiro, imprime-se à RBV um entender processual, do que são carecedores os estudos existentes; segundo, alarga a visão de cultura que geralmente se pratica na RBV para se considerá-la não apenas fonte de vantagem competitiva, mas também, e talvez

especialmente, contexto de formação de um dos elementos-chave da teoria da estratégia: recursos estratégicos.

Palavras-chave: Cultura. Organizações. Desenvolvimento de recursos. Base de recursos. Vitivinicultura fina.

Abstract

Once considering resources development as a social process, we must consider it therefore as a cultural process. In this article, we ponder on the organization resource basis development considering it as a cultural dynamic. We assume that a more complete understanding of the precepts of the Resource-based View (RBV) depends on an added cultural review. We study so Villa Francioni Vinhos e Vinhedos' case, a vineyard that operates in Brazilian's fine vitiviniculture industry. The case is utilized more as a context for our considerations than as an object to be analyzed. Our thoughts indicate that seeing the resource basis development as a cultural process contributes to elucidate the phenomenon for two main theoretical reasons: first, it brings to RBV a procedural way to understand its phenomenon (not usual in RBV research); second, it extends the concept of culture usually adopted in RBV considering it not only as a source of competitive advantage, but also as context in which one of the most important elements of the strategy theory is developed: strategic resources.

Keywords: Culture. Organizations. Resource development. Resource base. Fine vitiviniculture.

1. Introdução

O ato humano é um ato cultural. O mesmo se pode dizer do ato organizacional, igualmente humano, exercido em coletividade.

Uma gama de estudos modernos, abarcados por correntes teóricas funcionalistas, pratica este método: destaca qualquer ato de seu contexto, embora difícil, senão infactível. Os eixos pendentes à regulação e à objetividade, conforme considera Morgan (1980), parecem prevalecer na tradição moderna, orientando seus pressupostos estudos que posicionam a cultura, em maior ou menor grau de evidência, como variável manipulável pelo senso científico.

Correntes interpretativistas e, mais enfaticamente, correntes pós-modernas buscam, em contrapartida, mitigar ou mesmo suplantar, as barreiras impostas pelo raciocínio relacional de causa-efeito, cuidando como fenômeno aproximado ou, presumivelmente, único. A notória de Ortega e Gasset (1967) representa, na filosofia, o extremo de tal modo de pensar: "Eu sou eu e minhas circunstâncias".

Já há algum tempo, a cultura foi trazida à área da administração com altas expectativas utilitárias. O utilitarismo que se impregnou adveio da própria motivação dos estudos referentes. Morgan (1996, p. 115) inicia um dos capítulos do seu clássico *Imagens da Organização* assim: “Desde que o Japão surgiu como líder do poder industrial, os teóricos, bem como os administradores, têm estado crescentemente conscientes do relacionamento entre cultura e administração”. De fato, dos anos 70 em diante, seja na academia, seja nas organizações, o trato da cultura tornou-se cada vez mais representativo na área da administração.

O conceito de cultura tem, pois, na administração, um caráter teleológico. Interessou inicialmente para entender sucesso e fracasso organizacional, e a tais propósitos permaneceu, de certa forma, indissociável. Por isso, a despeito de tendências recentes buscarem-lhe impor uma carga conceitual distinta, talvez mesmo mais profunda, dificilmente se lhe alcançam as bases que o fizeram adentrar o âmbito das corporações, mesmo quando muitas vezes se afirma o contrário. Não se trata de questão ontológica, mas da forma como o conceito é conhecido na área, a gnosiologia que o toca.

A cultura, pragmaticamente oferece-se à análise e, assim, implica dissociação. Analisar as organizações sob o ponto de vista cultural demanda, de acordo com o pensamento moderno, esclarecer, de um lado, o conceito de organização e de outro, o de cultura. A expressão talvez mais utilizada nos estudos referentes é mostra disso: cultura organizacional. A organização, no *mainstream* da administração, não é cultura, como leva a crer a visão da organização como realidade social. Organização e cultura são, pois, como que fenômenos, ambos sociais, mas com aparatos conceituais próprios, que pretensamente se promiscuam nos estudos organizacionais e nas organizações modernas.

Dito isso, contextualizar a cultura no campo da estratégia soa como uma consequência coerente. A teleologia primitiva dos estudos de cultura no âmbito organizacional, como a essência da estratégia, direciona-se à diferença de desempenho das organizações – por que algumas organizações sobressaem-se a outras.

Não se pretende averiguar neste artigo tais dissimilaridades. Talvez desviando um pouco das finalidades precípuas dos campos, pretende-se, como objetivo geral, refletir acerca da formação da base de recursos de uma organização, utilizando-se, para tanto, de uma visão “cultural”. Adota-se por pressuposto, que o processo de desenvolvimento de recursos é um processo também cultural, ou ainda, de acordo com o pensamento corrente, relaciona-se com a cultura em meio ao qual se dá.

Tocando uma das mais aceitas teorias de estratégia, a *Resource-based View* (RBV), a problemática em questão volta-se para um momento anterior ao retratado pelas pesquisas tradicionalmente realizadas no campo, quando se “para” o tempo para se estudar a base de recursos de uma organização de sucesso. Volta-se, aqui, para a formação desses recursos, considerando-os frutos de um processo cultural, acreditando que não surgem como variável geométrica, objetivamente, mas se formam como fenômeno da realidade social, culturalmente.

Em alguns estudos da RBV, dos quais o de Barney (1986b) talvez seja o seminal, a cultura é trazida para o âmbito da estratégia. Consideram-na, no entanto, diferentemente do que se considera neste artigo. Em geral, a cultura é concebida como

possível recurso estratégico, tal como os demais que conferem à organização vantagem competitiva por se dotarem de valor, raridade, insubstituíbilidade e inimitabilidade. Não é o tom que se dá à cultura aqui.

Utiliza-se, para tanto, de um caso da vitivinicultura fina brasileira, o caso da Villa Francioni, uma empresa jovem, que propicia o resgate de fatos recentes relativos à sua constituição. Talvez não se dê como exemplo generalizável às demais organizações atuantes no mercado, mas representa um bom caso teórico a partir do qual se pode estudar a formação da base de recursos como processo cultural.

A proposição primeira confunde-se com a temática proposta: considera-se formação da base de recursos um processo cultural.

Organiza-se este artigo em cinco sessões pós-introdução. Primeiramente, passam-se genericamente, por algumas obras clássicas, a partir das quais se pode inferir a afinidade histórica entre os conceitos de cultura e organização. Depois, discorre-se sobre alguns tópicos elementares à formação de recursos na RBV. Em sequência, apresentam-se os métodos de pesquisa utilizados. Na penúltima sessão, o caso é apresentado e discutido, e, por fim, apresentam-se as considerações finais, concluindo as reflexões e sugerindo algumas diretrizes para estudos futuros.

2. Cultura e organizações

A cultura qualifica uma sociedade. É um “sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade” (DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA, 1970). Por isso, diz-se ser a perpetuação da cultura um processo social que, em fluxo contínuo, resulta constantemente em herança social.

A cultura é, em certa medida, resposta do homem ao desafio da existência (COTRIM, 2000). O homem subsiste, e, como meio de subsistir, modela a sociedade, desenvolvendo conceitos, símbolos, valores e atitudes. Se a subsistência dá-se necessariamente em sociedade, a cultura opera como “liga social”. Envolvendo os pensamentos de seus membros ou ainda, modulando-lhes o pensar. A cultura permite a operação do convívio em sociedade. Sendo esse convívio requisito da humana subsistência, pode-se assim, considerar a cultura, resposta a um desafio. Resposta coletivamente construída.

Muitas obras há em que se estudam sistemas organizacionais considerados em relação à cultura em que estão envolvidos. Organizações, de acordo com Morgan (1996), são elas mesmas culturas. Seja como for, abundam estudos que se voltam para a faceta organizada das realidades sociais e buscam entender os sistemas organizacionais, sejam eles sociedades ou corporações.

Em “A Cidade Antiga”, Coulanges (2002) apresenta à história civil da sociedade greco-romana antiga. A organização primeira, a família patriarcal, centra-se no culto aos antepassados e dita a sistemática política, religiosa e econômica da sociedade de então. A cidade antiga é um espaço social condensado pela família, que por sua vez,

encontra seu principal elemento constitutivo na religião. A organização familiar daí decorrente é de certa forma, também a organização produtiva.

Demurger (2002), tendo por propósito discorrer sobre as organizações militares medievais, fala antes, do contexto ocidental e oriental em que se deram as cruzadas. Como se caracteriza a sociedade medieval? Que elementos culturais a marcavam? É preciso, para entender as organizações medievais, entender primeiro o contexto cultural em que se desenvolveram. É a ambiência formada pelo instituto da vassalagem, da guerra justa, pela sacralização da cavalaria, pelo hábito da peregrinação, enfim, pelos fenômenos contextuais da época, que permitem entender as regras organizacionais estatutárias, as políticas de recrutamento e seleção, o organograma, a gestão patrimonial, os sinais e símbolos das ordens. As organizações templárias, teutônicas, hospitalárias abrem-se à compreensão se lhes oferecem a compreensão da cultura medieval que lhes fazia o entorno.

Mead (1988) caracteriza a forma de funcionamento de organizações tribais a partir dos elementos culturais que lhes são inerentes. Da masculinidade do estilo de vida Mundugumor decorre uma sociedade conflituosa, individualista, competitiva, não receptiva, organizada economicamente por esquemas de intercâmbio e violência, praticados em meio ao ativismo que marca a vida agrária levada sobre terras aluviais. Por outro lado, da feminilidade do estilo de vida Arapesh, decorre uma sociedade pacífica, solidária, amistosa, receptiva, organizada economicamente por esquemas cooperativos variados, praticados em peio à passividade da vida que se leva nas montanhas. A organização que se imprime na sociedade tribal denota as qualidades culturais do povo que a constitui.

Freyre (2003) desvenda a organização da sociedade escravocrata brasileira, abrindo a antropologia do Brasil pré-urbano. Caracteriza a organização agrária, olhando para a cultura que a imbuía. Das crenças populares, dos valores compartilhados por senhores e escravos, dos hábitos da mucama e do sinhozinho, enfim, do comportamento em sociedade do brasileiro da época, Freyre demonstra a organização rural e, junto com ela, suas inerentes contradições, que já então carregavam as sementes da sociedade urbana que lhe sucederia. Em Casa Grande e Senzala, o autor, fundamentalmente, associa culturas e sistemas organizacionais. Explica estes a partir daquelas.

Em “Raízes do Brasil”, Holanda (1995) desvenda as raízes culturais da sociedade brasileira. Sua obra é fundamental para que se entendam atualmente as organizações modernas. Discorrendo sobre a relação Brasil-Europa, a herança rural que foi legada, a cordialidade do brasileiro e sobre outros temas da historiografia nacional, o autor toca a questão do trabalho, que fundamentalmente é desenvolvido em comunidade. As raízes do Brasil são também raízes das organizações que aqui se firmam. Uma vez mais é possível e preciso, entender as organizações como fenômenos culturais.

A temática cultural é hoje definitivamente reconhecida como fonte importante de estudos que auxiliam a compreensão das organizações. Reconhecida a associação, é natural que se busque, movendo-se em sentido às particularidades do tema, uma ligação entre cultura e estratégia. O pensamento organizacional, em algum momento, sempre toca o pensamento estratégico, uma vez que a estratégia, é a técnica de subsistência da organização.

Assim é que, em diversos estudos, a exemplo do livro de Nelson (2006), publicado no Brasil; e do livro de Barney e Clark (2007), publicado nos Estados Unidos, a cultura aparece como elemento de configuração estratégica. Essa visão pragmática da cultura considera um conceito chave, o de cultura empresarial ou organizacional. Nesse sentido, a cultura desenvolvida pela organização influencia seu desempenho no mercado. O primeiro livro trata todo, de cultura e serviço. O segundo, em um de seus capítulos, trata da cultura como fonte de vantagem competitiva, um recurso que pode ser estratégico, como outros.

Volta-se este artigo para a relação existente entre cultura e recursos. Assume-se como pressuposto que o desenvolvimento de recursos é um fenômeno cultural, que se dá em meio a um contexto específico, assumindo a forma de um processo cultural o próprio desenvolvimento. Tratar de cultura é fundamental para se entender tópicos da estratégia.

Nelson e Gopalan (2003) investigaram se as culturas organizacionais replicam a cultura nacional. Embora não se trate de um estudo do campo da estratégia, interessa ao incremento do campo a medida que suplanta o tradicional delineamento de cultura no conceito de cultura organizacional, uma cultura encapsulada na organização. O estudo utiliza-se do conceito de cultura em dois níveis, uma cultura organizacional e uma cultura nacional. Conquanto se tenham encontrado, nos três países estudados, *clusters* organizacionais que replicavam e que rejeitavam os valores nacionais, parece se assumir como base para a realização do estudo que os níveis ao menos se relacionam.

Para analisar a construção da base de recursos de uma organização, aproveita-se, neste artigo, o movimento de transposição conceitual que o estudo implicou. Entende-se que a base de recursos de uma organização é um processo cultural, não apenas um processo de cultura organizacional. A cultura é um fenômeno organizacional, mas é antes um fenômeno humano, próprio da coletividade em que o homem se organiza.

3. Recursos organizacionais: sob a perspectiva da RBV

O conceito de recurso estratégico é o mais importante da RBV. São os recursos que explicariam, segundo a RBV, a vantagem competitiva das organizações. Destacam-se aqui alguns pontos elementares à RBV, porque o entendimento de recursos organizacionais, passa necessariamente pelo campo da RBV. Entre as teorias desenvolvidas na área da administração é a que mais enfatiza o conceito de recursos. Apresentam-se aqui as proposições de alguns dos seus principais autores.

Os estudos do primeiro decênio do campo – transcorrido na década de 1980 – privilegiaram proposições teóricas, formadoras da base conceitual da RBV. Posteriormente, após o segundo decênio, proliferaram-se pesquisas empíricas, voltadas para a análise do desempenho organizacional. A pesquisa voltou-se quase que exclusivamente, então, para a questão da vantagem competitiva.

Segundo Mahoney e Pandian (1992), a RBV atraiu a atenção de diversos pesquisadores do campo da estratégia por ser um *framework* que suscita o diálogo entre diferentes perspectivas teóricas. Assim, são variados os campos que mantêm

algum tipo de interface teórica com a RBV – a exemplo de negócios internacionais (PENG, 2001), empreendedorismo (BRUSH; GREENE; HART, 2002), recursos humanos (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Em 1984, cunhando a expressão pela qual a teoria viria a ser conhecida, propõe-se um novo modo de se ver a firma: “para a firma, recursos e produtos são dois lados da mesma moeda” (WERNERFELT, 1984, p. 171). Em relação ao contexto da teoria em estratégia, a RBV vinha propor uma guinada no modo de se ver a organização, concebendo-a como um feixe de recursos, ante a premissa de que as organizações são heterogêneas e seu sucesso depende muito mais dos recursos que desenvolve que da suposta objetiva posição que ocupa na indústria em que compete. Recursos, para o autor, guardam um conceito bastante amplo: significam “qualquer coisa que pudesse ser pensada como uma força ou uma fraqueza de dada firma” (WERNERFELT, 1984, p. 172). No fim do artigo, escreve: “Este artigo atentou para que as firmas sejam vistas em termos dos seus recursos, em vez de em termo dos seus produtos” (WERNERFELT, 1984, p. 179).

Em 1986, Barney (1986a) abre uma importante discussão acerca da negociação de recursos no mercado de fatores estratégicos. Firms que antecipam análises certas acerca do valor dos recursos tendem a ter retornos acima da média. Ou, há ainda outro caminho: sorte. A corretude na apreciação e a sorte determinariam, portanto, a consecução de vantagens competitivas. Em linhas paralelas, uma questão vem à tona: a capacidade de se valorar os recursos disponíveis no mercado de fatores estratégicos não é ela também um recurso de que se dota a organização? Sem dúvida, a informação consiste em medida de desempenho, porque confere inteligência à aquisição de recursos estratégicos. Mas como desenvolver a capacidade de chegar à informação correta? Tal questão permanecia ainda inexplorada na RBV, mas o artigo de Barney (1986a), reforçando no conceito de recursos a qualidade de negociável, mostrava que o novo modo de ver as firmas estava se propagando.

Se Barney (1986a) imprimia ao conceito de recursos um tom de apropriabilidade, Dierickx e Cool (1989) imprimiam-lhe um tom de construtibilidade. Corroborando a lógica da RBV, os autores advertem que “(...) as firmas deveriam focar suas análises principalmente nas suas habilidades e nos seus recursos únicos, em vez de focar no ambiente de competição.” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1504). E, contrapondo-se ao artigo de Barney (1986a), os autores postulam a tese de que “A implementação de uma estratégia pode requerer ativos que não são apropriáveis” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1505), portanto não estão disponíveis ou apropriáveis para o mercado aberto.

Com isso, Dierickx e Cool (1989) apontavam que os “componentes específicos da firmas são acumulados internamente.” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1505). Não que as firmas só contem com ativos não apropriáveis, mas são esses os ativos que têm o potencial de conferir a elas vantagens competitivas sustentáveis. Os outros, apropriáveis, dizem os autores, podem ser livremente negociados no mercado (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1506). Pontuava-se que o desenvolvimento interno de recursos nutre a firma do que viria a se consolidar no campo como barreiras de proteção. De atributos do processo de acumulação de recursos dependem a facilidade ou a dificuldade de imitação – *time compression diseconomies, asset mass efficiencies, interconnectedness of asset stocks, asset erosion, causal ambiguity* (DIERICKX; COOL,

1989, p. 1507-1509). Nos artigos que se seguiram (ver, por exemplo, Reed e Defillipi (1990); Barney (1991); Barney (1997)), especialmente os conceitos de *causal ambiguity* e *path dependency* disseminaram-se largamente.

Voltando-se para o processo de desenvolvimento interno de recursos, os autores propuseram uma metáfora representativa do modelo de acumulação de estoques de ativos. A situação de ativos de uma organização em dado momento é a resultante da acumulação prévia de ativos obtida por meio da escolha de caminhos apropriados de fluxos ao longo de um determinado período de tempo. “*The bath-tub metaphor*” pretendia comunicar que, “em qualquer momento, o estoque de água é indicado pelo nível de água existente na banheira; é o resultado cumulativo do fluxo prévio que jorra para dentro da banheira (pela torneira) e para fora dela (pelo ralo)” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1506).

O artigo pontuava que os recursos mais importantes de cada organização são aqueles desenvolvidos internamente, não negociáveis no mercado, inimitáveis e não-substituíveis. A posição de cada organização no mercado é determinada pelo nível de acúmulo de ativos importantes, consequência de fluxos prévios favoráveis. Ou seja, Dierickx e Cool (1989) vinham enfatizar um dos principais fundamentos da RBV: que cada organização é única, porque se compõe de um conjunto de recursos dos quais os mais importantes, que lhe garantem vantagem competitiva, desenvolvem-se internamente, são-lhes próprios.

Na década de 1990, os artigos de Collis e Montmogery (1995) contribuíram especialmente para o entendimento do desenvolvimento de recursos. Collis e Montmogery (1995) aproximaram-se das práticas de mercado, propondo a realização de testes (questões) para avaliar a viabilidade de se investir em dado recurso. Miller e Shamsie (1996) atentaram para o contexto de utilização do recurso, demonstrando que o valor do recurso, a contribuição que dá para a implementação de estratégias geradoras de vantagem competitiva dependem do contexto histórico, de mercado, da prática estratégica.

Brush, Greene e Hart (2002) tocaram diretamente na questão da formação da base de recursos. E quando não se tem uma base prévia de recursos em que se apoiar: como as organizações constroem inicialmente seus recursos? Aproximando os campos da estratégia e do empreendedorismo, as autoras propunham-se tratar da construção propriamente, dos movimentos preliminares à consolidação, de um feixe que pudesse fazer sentido como base de recursos. Por meio da análise de dois casos, as autoras propuseram um modelo explicativo do fluxo de desenvolvimento dos recursos, mostrando que vantagens únicas apoiam-se em recursos genéricos, capacidades, competências essenciais e ativos estratégicos. Seria esse o caminho seguido pelas organizações até a consecução de vantagens únicas, competitivas.

O artigo foi importante especialmente porque tomou metodologicamente a vantagem competitiva (vantagens únicas) não como um fato dado, mas como estado a ser edificado. Partindo-se dessa premissa, pôde-se pensar com mais clareza que, no fluxo de desenvolvimento de recursos, as organizações podem-se encontrar, em relação a dado recurso ou em relação à sua base como um todo, em estágios diversos, não necessariamente de vantagem competitiva. Na pirâmide de recursos para a criação de

valor, a vantagem única apoia-se em outros elementos, que, ausentes, qualquer deles, não permitem a realização de qualquer tipo de vantagem. Ou seja, o estado de vantagem qualifica um longo caminho que, às vezes, é percorrido com sucesso, às vezes não.

4. Procedimentos metodológicos

Procedeu-se, neste artigo, a um estudo de caso, de natureza qualitativa. Segundo a classificação de Stake (1995), sendo o caso escolhido para ilustrar o tema do artigo, trata-se de um estudo de caso instrumental (*an instrumental case study*), cujo foco recai mais sobre o tema do que sobre o caso. De todo modo, a intenção de se estudar o caso em seu real contexto de análise reforça nossa opção metodológica (YIN, 2010).

Caracterizando-se o método pelo uso de múltiplas fontes de informação (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 1998; YIN, 2010), nutre-se especialmente de duas, entrevistas semiestruturadas e observação direta. Os dados foram coletados em visitas e encontros ocorridos durante o ano de 2008 e, ratificados, por meio de novas entrevistas, no final de 2010. Muitos dos dados fazem referência a fatos históricos da organização, remetendo à sua criação e aos primórdios do seu desenvolvimento.

Seguindo a recomendação de Eisenhardt (1989), opta-se por um caso teoricamente útil, que, a despeito de não representativo da população, servisse ao estudo das categorias conceituais exploradas no artigo.

Fundamenta-se teoricamente o artigo, segundo os conceitos dos campos de cultura e estratégias expostos. Em meio ao grande volume de conceitos de ambos os campos, trabalham-se aqueles que pareceram satisfatórios para a análise do caso de acordo com o objetivo geral proposto. Apresentados em sessões distintas, são utilizados promiscuamente, momento contínuo, na discussão do caso.

Na análise dos dados, adotam-se alguns dos princípios propostos por Tesch (1990), em especial concomitância entre a análise e coleta, e abrangência e sistematicidade da reflexão sobre os dados. Para além de mecanismo de busca de respostas, a análise serviu como instrumento de reflexão, cuja finalidade centrou-se mais no processo que propriamente nos resultados.

As considerações finais expõem as reflexões que se consideram mais relevantes entre as exercitadas ao longo do artigo. Não se expõem tanto conclusões, mas pontos de partida dos quais se possam gerar estudos que atribuam mais ênfase à qualidade cultural do processo de formação de recursos nas organizações.

5. O caso teórico

O caso teórico estudado foi dividido em três partes que serão apresentadas a seguir: 1- O Brasil na nova ordem vitivinícola, 2 - A vinícola sumarizada e 3 - Cultura e formação de recursos: discussão do caso.

5.1 O Brasil na nova ordem vitivinícola

Produz-se vinho em boa parte dos países do mundo. Estima-se serem pelo menos cinquenta os países produtores. Nesse vasto universo – estimado pelo *Office International de la Vigne et du Vin*, em referência ao ano de 2009, em 266 milhões de hectolitros (OIV, 2010), dividem-se os países em o velho e o novo mundo do vinho. Entre estes estão aqueles de vitivinicultura tardia, entre aqueles, os tradicionalmente vitivinícolas.

No velho mundo, estão os principais produtores de vinho – França, Itália, Espanha. Parreirais antigos e construções seculares indicam a larga experiência adquirida no cultivo da uva e na produção do vinho – transmitida de geração em geração. É o velho o mundo do classicismo histórico, no qual a atividade vitivinícola pauta-se enfaticamente na tradição. Em contraposição, o novo mundo compõe-se de antigas possessões europeias, colonizadas após as longas viagens empreendidas nos séculos XV e seguintes, que somente viriam a produzir vinho a partir de então (ALBERT, 2006). Muitos desses países adentraram o mercado profissional apenas na segunda metade do século XX.

Com a expansão da vitivinicultura para novas regiões, o universo do vinho expandiu-se, e países que não tinham qualquer tradição passaram a figurar entre os bons produtores. É precisamente aí que reside o maior evento da moderna vitivinicultura: ao velho mundo, adicionou-se outro, um novo mundo repleto de novidades. Se no lado do consumo ainda predomina a hegemonia velho mundana; no da produção, os novos entrantes já dão à indústria do vinho uma nova configuração. Entre os cinco maiores produtores do mundo, dois são novo-mundanos, Estados Unidos e Argentina (OIV, 2010).

É nessa nova ordem que a vitivinicultura brasileira encaixa-se, e, que, mais especificamente, reinventa-se em modernos empreendimentos vitivinícolas.

A vitivinicultura fina aparece hoje no Brasil como uma grande novidade. O que hoje se vê está muito distante do que o que se via há alguns poucos anos. A década de 1990 e os anos do novo milênio – é esta a impressão que fica – romperam com o passado (BORGES, 2008), ocorrido num breve período da economia brasileira. A vitivinicultura, que se apresenta, desponta não apenas sob uma nova roupagem, mas autenticamente modificada. Passou por uma revisão de pauta e protagonizou a insurgência do que resultou em um genuinamente novo cenário setorial.

É após a década de 1970 que começam a surgir os primeiros sinais de formação organizada do setor. Cinco empresas estrangeiras instalaram-se no país, vislumbrando no *terroir* e no mercado brasileiro um alto potencial de ganho. Foram elas: a uruguaia Carrau (em 1973); a italiana Martini Rossi (em 1974); a francesa Moët & Chandon (em 1974); a canadense Seagram's (em 1974); e a Americana Almadén (em 1974). Nessa década, mais que cifras de investimento direto, o Brasil recebeu as tecnologias da moderna vinificação. Com a introdução do cultivo prioritário de castas europeias, plantadas no sistema de espaldeira, e da utilização de tanques de aço inoxidável e de

barricas de carvalho, os padrões produtivos brasileiros mudaram, num movimento que não teria mais volta. Entre as variedades europeias que começaram a ser cultivadas em maior escala com a chegada das multinacionais, estão castas que até hoje constituem boa parte da produção nacional – *cabernet sauvignon*, *merlot*, *cabernet franc*, *chardonnay*, *sauvignon blanc*, *moscato*, todas castas que passaram de exceção à predominância na viticultura brasileira (ALBERT, 2006).

No final do milênio passado, e no começo deste, dois outros fatos importantes: em 1995, o Brasil aderiu ao OIV, organização responsável pelo estabelecimento de normas vitivinícolas mundiais; e, em 2001, lançaram-se no mercado os primeiros vinhos brasileiros com indicação de procedência, do Vale dos Vinhedos.

Fazer parte do *Office International de la Vigne et du Vin* – OIV (escritório internacional da vinha e do vinho), não significava somente manter uma representação em nível mundial, mas implicava também, ingressar no cenário internacional, com o compromisso de cumprir as exigências mundialmente estabelecidas para a produção e comercialização do vinho. A Indicação de Procedência é, por sua vez, o primeiro passo no trajeto que conduz à Denominação de Origem, notação legal que, embora regulamentada pelo país que a sedia, é utilizada por todos os grandes produtores do mundo. Ter a procedência certificada significa o aval de uma instituição especializada do setor, que avalia os produtos e, observados requisitos estipulados, confere à empresa o selo.

Inicialmente centrada na Serra Gaúcha, a viticultura tem-se difundido para outros Estados, até então de pouca ou nenhuma tradição vitícola. No Estado de Santa Catarina, a viticultura começa a ganhar corpo especialmente na produção de vinhos finos. A região serrana catarinense, compreendida pelos municípios de São Joaquim e Bom Retiro, é responsável pela produção de alguns dos melhores vinhos nacionais. As altas altitudes – entre 900 e 1.300 metros – propiciam um bom amadurecimento da uva (LAROUSSE DO VINHO, 2007), e, juntamente com os largos períodos de estiagem e com a ideal composição do solo, formam um *terroir* de ótima expressão.

A diversificação da viticultura pode ser compreendida como sinal de amadurecimento do setor, demonstrativo de um maior interesse pela produção do vinho. O Brasil, enfim, encaixa-se na nova ordem ao mesmo tempo em que ajuda a constituí-la. Os produtores aproveitam o momento histórico de reconfiguração do campo, e o setor, como organização industrial, acaba por se beneficiar.

5.2 A vinícola sumarizada

A vinícola Villa Francioni foi fundada em 2001, pelo Sr. Manoel Dilor de Freitas, e, desde então, atua no setor de vitivinicultura fina. A razão social da empresa é Villa Francioni Agro Negócios S.A.; e o nome mercadológico, Villa Francioni Vinhos e Vinhedos. O nome indica suas atividades nas áreas vitícola e vinícola, ou seja, cultiva campos de videiras e vinifica. O capital da empresa é 100% nacional.

Possui duas propriedades, ambas em Santa Catarina: uma em São Joaquim, outra em Bom Retiro – 300 e 900 hectares, respectivamente. Em cada uma, há

aproximadamente 25 hectares de vinhedos plantados. A primeira abriga, além da lavoura, as instalações administrativas e fabris. A segunda, apenas a lavoura. A capacidade instalada é para 500.000 garrafas por ano. A vinícola opera hoje com oscilações em torno de 200.000 garrafas.

A missão declarada é a produção de vinhos de alta qualidade, que proporcionem bem-estar, felicidade, requinte e estimulem a confraternização entre as pessoas. A visão, a lucratividade com o objetivo de remunerar o capital empregado no investimento. Os valores: responsabilidade ecológica e social, calor humano, simplicidade e ética. O princípio fundamental que orienta a prática de tais valores é a excelência. Acredita-se que o comprometimento com a excelência permeia a qualidade de tudo quanto se faz na empresa, e reforça a filosofia de constante busca pela qualidade. A figura mitológica do fundador contribui para a perpetuação de uma cultura voltada para a realização dos valores propostos.

Os vinhedos são de cultivo próprio, manejados nas duas propriedades da empresa. O vinho é todo vinificado na cantina própria também. Com isso, intenta-se manter um controle cerrado de todo o processo produtivo. No portfólio, a empresa conta apenas com vinhos finos de alta qualidade: brancos, rosés, tintos e licorosos. Os primeiros vinhos, colheita 2004, foram finalizados em 2007.

Associativamente, a empresa faz parte da Acavitis – Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude – na qual participa ativamente. Um dos conselheiros da empresa inclusive integrou a gestão da associação. Dando continuidade aos propósitos pelos quais foi criada, a vinícola mantém-se como na primeira produção: realizadora de alguns dos maiores vinhos nacionais. Entre os projetos dos quais participa hoje, destaca-se o de criação de uma indicação de procedência para a região.

5.3 Cultura e formação de recursos: discussão do caso

A Villa Francioni é uma vinícola de destaque no cenário brasileiro. Tão logo apresentou seus vinhos ao mercado, foi reconhecida como uma das principais vinícolas brasileiras. Hoje, exhibe um currículo de vinícola tradicional, como se tivesse amadurecido precocemente.

Foi eleita pela Associação Brasileira de *Sommeliers* de São Paulo a vinícola do ano de 2006. Premiada com o *Top of Business* 2008 da Região Sul. Trigésima sétima colocada no Guia Descorchados 2010/2011. Seus vinhos conquistaram também importantes prêmios: o Villa Francioni Chardonnay 2006 foi eleito o melhor Chardonnay da Expovinis 2007; o Villa Francioni Tinto 2004 foi considerado pela Confraria de *Sommeliers* de São Paulo e do Rio de Janeiro o melhor tinto nacional de 2007. Seus Sauvignon Blanc são tidos pelo mercado entre os melhores da América Latina.

Essas e outras distinções conferem à Villa a legitimidade necessária para atuar na vitivinicultura de ponta. Em um mercado largamente influenciado pela crítica especializada, elogios como os de José Peñin e de Patrick Vallete – expostos no site da

empresa (www.villafrancioni.com.br) – facilitam o trâmite entre consumidores que pagam preços de vinho-boutique, e exigem, para tanto, alta qualidade.

Evidentemente, os destaques obtidos pela vinícola em seus poucos anos de atuação decorrem de sua atuação organizacional, condicionada, em alguma medida, pelos recursos que foi capaz de desenvolver. Considera-se, pelo exposto, que esse é um processo cultural, que o desenvolvimento de recursos pode ser entendido como fato cultural, organizado em prol de uma atuação organizacional competitiva.

Na vitivinicultura, o *terroir* é componente fundamental. Trata-se do pedaço de terra, geralmente de pequena extensão, em que são cultivadas as videiras. É desse terreno que sai a matéria-prima do vinho. O *terroir* é, por assim dizer, o pai da uva.

Refere-se ao *terroir* como um dos principais, senão o principal recurso estratégico da vinícola, oriundo de uma condição cultural geográfica, a localização.

Sabe-se que os imigrantes europeus, que aqui desembarcaram, instalaram-se, boa parte deles, no sul do país. Os estados sulistas – Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, são fortemente marcados pela cultura europeia. A Villa Francioni, como talvez a maior parte das vinícolas brasileiras, foi fundada por um descendente de europeus: S. Dilor tinha ascendência italiana e portuguesa. O próprio nome da vinícola é uma homenagem à sua mãe, Agripina Francioni, cuja família produzia vinho para consumo caseiro na Toscana.

Do conceito de *terroir* não se conseguiu extrair uma definição fechada. Utilizado no mundo, o termo ganha conotações diferentes por onde é falado, e, embora careça de exatidão, prescinde de traduções. Seja como se o considere, abarcando uma vasta quantidade de fatores, o conceito de *terroir* expressa, essencialmente, a ambiência do vinhedo. Sua referência é a vide; seu foco, as condições geográficas do entorno.

A geografia das populações não se pode fazer substituir pela alocação fria de recursos na compra de determinada propriedade. Assim fosse, qualquer organização que fosse dotada de recursos financeiros suficientes poderia, comprando propriedades bem localizadas, fazer vinho de *terroir*. Não é o que se dá.

O *terroir* não é apenas terra. É também cultura. Fazer vinho de *terroir* pressupõe entender o entorno, incorporando-se a ele. S. Dilor construiu, na propriedade de São Joaquim, uma casa próxima à cantina. O impulso de fazer vinho talvez fosse também um desejo de se fazer a si próprio. Não só as uvas firmariam residência na propriedade, mas arraigado a ela estaria também o produtor, que, tal qual a uva se completa no vinho, talvez também aí se completasse.

Ele conhecia bem a Serra, gostava dela. Embora tivesse contribuído grandiosamente para o desenvolvimento urbano das cidades em que operou, sentia-se atraído pelo campo, e a ideia da vitivinicultura pareceu encaixar-se perfeitamente aos seus desejos brotados certamente, de fontes culturais, como da natureza de qualquer querer.

Assim é que aqui se refere ao *terroir* como fato cultural. Percebe-se, em qualquer conversa informal, com qualquer dos funcionários, que a Villa é uma vinícola que se reconhece do novo mundo, mas, tal como se faz no velho mundo, busca em seus vinhos a expressão do *terroir*. Talvez seja nesse sentido que se tenha pronunciado

José Peñin, ao dizer que a Villa é “sucursal ilustre do Medoc, Saint Emilion, Toscana e Borgogna”. Não o seria não fosse uma vinícola dedicada, culturalmente, ao seu *terroir*.

Diante da classificação metafórica de Dierickx e Cool (1989), dir-se-ia que o *terroir* é um estoque, estoque cultural que acompanha a vida da vinícola. Mas fosse somente estoque acumulado no período predecessor à feitura do vinho, talvez se sujeitasse facilmente às tentativas de imitação. Como não é isso que se dá, diz-se que o *terroir* é também, como processo cultural, desenvolvido ao longo do tempo, na medida em que vai sendo incorporado à cultura organizacional. Nesse sentido, é também fluxo, que flui mediante a compreensão da ambiência, na qual se insere a produção vitivinícola.

Consequência de tal compreensão, a Villa investe na produção própria de uvas. A cadeia produtiva é verticalizada para trás. Os vinhos VF são todos elaborados com uvas colhidas em uma das duas propriedades. Com isso, exerce-se um maior controle sobre a matéria-prima. Se se pretende a elaboração de um vinho de *terroir*, deve-se assumir-se que o vinho começa no vinhedo. Relembra-se da colocação de uma ex-executiva da vinícola: “dê ao melhor enólogo uvas ruins e ele não conseguirá fazer um bom vinho”. A vinícola não foi compreendida como Villa Francioni Vinhos, mas como Villa Francioni Vinhos e Vinhedos. Valorizar o *terroir* implica ser também Vinhedos.

Há na Villa, uma visão compartilhada de busca pela perfeição. Fala-se da perfeição não em seu sentido utópico, inatingível, não da perfeição de resultados, mas da perfeição como diretriz do devir humano, como a considera Ingenieros (2004, p. 23):

Quando lanças a proa visionária na direção de uma estrela, e desdobras as asas rumo a uma excelsitude inatingível, ansioso de perfeição e inconformado com a mediocridade, levas em ti o impulso misterioso de um ideal. É chama sagrada, capaz de temperar para as grandes ações.

A perfeição é, assim, função da busca pelo ideal.

Não se cuida de um fim, mas de um caminho. Por ser relativo, não pode ser considerado aprioristicamente, mas é sempre crença. E, por ser crença, a intensidade com que se realiza depende menos da efetiva verdade a ele atribuída. A perfeição é, pois, virtude de idealistas que se orientam por um ideal, que “é uma fé na própria possibilidade de perfeição” (INGENIEROS, 2002, p. 29).

Na Villa, a cultura perfeccionista parece dissipar-se por cada detalhe dos seus afazeres organizacionais.

A sutileza e precisão, que o vinho fino exige, assemelham seu preparo à arte; detalhes que ficam em segundo plano devem ser tão bem elaborados quanto àqueles que se mostram em primeiro. O resultado final pode ser comprometido ou enaltecido, quando existe harmonia percebida em todo o processo de preparo. S. Dilor, fundador da Villa Francioni, admitia que no mundo do vinho, para fazer bem, é preciso fazer com arte. A relações-públicas da vinícola lembra: “Tudo aqui é voltado para a arte. O próprio vinho, para ele, já era uma arte”.

O que designar por arte pode não ser unânime, tendo em vista a abstração do conceito, mas há algo muito forte que se pode afirmar a ele vinculado, que é a busca da perfeição. Essa busca prevê a atenção voltada aos detalhes e, na Villa Francioni, ela mostra-se de diversas maneiras em variados lugares. Seu fundador deixou a marca VF

esculpida por todos os cantos da empresa, nas arandelas moldadas em barro. Simbolicamente, dizem muito.

Em São Joaquim, o clima é frio, com largos períodos de estiagem, e, como há sujeição a chuvas de granizo, as vides são cobertas com tela de proteção contra granizo, uma prática importada do cultivo da maçã. Tinha de ser assim. As mudas são todas de origem certificada, europeias.

As videiras são dispostas verticalmente, plantadas no sistema de espaldeira – cujas principais vantagens são a propícia exposição solar dos cachos, a facilitação do manuseio da planta, para podas e colheita, e a manutenção de espaço ventilado entre os cachos. A adequada ventilação ajuda na secagem do cacho após a precipitação de chuva, o que evita o apodrecimento do fruto.

Enquanto a média de produtividade brasileira gira em torno de 16 a 18 toneladas por hectare; nas propriedades da Villa, esse número cai para menos de 5 toneladas. A regra em voga é a conhecida no mundo do vinho, de que quantidade e qualidade são fatores inversos.

As uvas são coletadas manualmente, em horários de temperatura amena (para evitar fermentação precipitada dos frutos), e transportadas em caixas especiais até a cantina. Retirar o cacho sem o esmagar é fundamental para a preservação da qualidade do fruto.

Dentro da cantina, o antagonismo entre o parque fabril e a arte ameniza-se consideravelmente. Na parede de frente para a plataforma dos tanques de fermentação, há uma gravura em mosaico. Sob ela, uma frase: “Bendita seja a mão que colhe a uva”. Esses e outros detalhes ornamentam o ambiente.

No centro de produção, o relevo em declive da cantina mostra o modernismo da vinificação. Cada etapa é realizada em um nível superior ao precedente. O motivo: o produto em execução segue naturalmente para a próxima etapa, por força gravitacional, o que torna desnecessário o bombeamento do líquido por transferência mecânica, que teria de ocorrer com insuflação de oxigênio. É o principal diferencial tecnológico da empresa. “São poucas as cantinas, no mundo, construídas dessa forma”, relatou-nos uma ex-diretora.

A fermentação ocorre no interior de tanques de aço inoxidável. O amadurecimento, em barricas de carvalho francês, de 225 litros. As barricas são armazenadas em uma cave, há quatro metros de profundidade – o que garante uma temperatura em torno de 14º Celsius, e baixa umidade do ar. A iluminação é toda indireta, e busca-se privar o espaço de barulho, para o vinho descansar. A vida útil, considerada pela empresa, de cada barrica é de três anos. Completado esse período, elas serão provavelmente vendidas para vinícolas menores ou empresas de destilados. O custo de manter esse padrão de troca é alto – em 2008, a barrica chegava à vinícola por cerca de 1.300,00 Euros.

Quatro metros abaixo da cave das barricas, fica a cave dos espumantes, onde a temperatura oscila entre 12 e 13 graus Celsius. Todos os espumantes são produzidos pelo demorado método *champenoise*, o mesmo utilizado na França para a produção de champanhe.

Enfim, tintos, brancos e espumantes seguem para engarrafamento e rotulação.

Essas e outras práticas e artefatos são indicativos de uma cultura voltada para a perfeição, que, em algum ponto, encontra suas raízes nos princípios culturais de seu fundador. S. Dilor tinha um jeito de empreender, que o fazia um sonhador da excelência. Seus negócios precedentes são uma amostra disso.

Na Villa, o ser em potencial do empreendimento confundiu-se com as características próprias de indivíduo empreendedor. A Villa é fruto de um ideal, imaginado por um ator central, e talvez fosse parte desse mesmo ator. Lembra Gartner (1988) que disse serem o empreendedor e o empreendimento como o bailarino e sua dança: impossível destacá-los. Questionada, uma trabalhadora de nível operacional resumiu, com orgulho, a cultura da Villa: a vinícola produzia vinhos de alta qualidade. Parecia falar do fundador.

Destaca-se, por fim, um terceiro recurso estratégico: seu *know-how* administrativo. O jeito de proceder de uma organização depende muito do jeito de proceder do seu fundador, talvez especialmente em pequenas organizações. A forma de atuação organizacional é, em alguma medida, fruto da cultura que a envolve, como também decorrência natural da cultura do seu fundador.

Não é usual que um empreendimento pequeno inicie suas atividades com uma equipe muito especializada de executivos não sócios. Em geral, pequenas organizações começam a operar mediante o trabalho especializado dos seus fundadores. Não foi o que se deu na Villa.

A Villa começou – pode-se dizer – profissionalmente, suportada por uma boa equipe administrativa. A cultura gerencial do fundador pautou o tom de uma administração profissional, que respeitasse a boa técnica administrativa. Profissionais de diversas áreas colaboraram para a concretização do negócio, desde o preparo da terra até a comercialização do vinho.

Não se teve a oportunidade de adentrar os detalhes do gerenciamento da vinícola, mas alguns indicativos deixam a impressão clara de ter sido a vinícola fundada com um *know-how* administrativo precedente à sua fundação, senão ligado diretamente à atividade vitivinícola – nova ao fundador -, ligado, genericamente, ao modo de gerenciar uma organização. A tecnologia de ponta, o plano sistematizado de expansão, a qualidade do vinho e a pulverizada rede de distribuição são alguns dos indicativos que levam a crer que a Villa é fruto de um estágio antecessor de amadurecimento gerencial.

A Villa surgiu como integrante de grupo de sucesso. S. Dilor era proprietário de um dos mais respeitados aglomerados empresariais do país, que abrangia empresas como a Cecrisa e a Portinari. Ainda sendo o ramo de porcelanato e revestimento cerâmico e o ramo de vitivinicultura muito distantes entre si, é certo que atuar à frente de organizações tão complexas confere a quem o faz um grandioso *know-how* administrativo. Acredita-se que o sucesso inicial da Villa é fruto de uma cultura que prima pela atuação profissional, adquirida ao cabo de muitos anos de experiência.

A posição da Villa em um grupo desse porte gera como consequência competências administrativas que são, no sentido que lhe atribui Barney (1991), únicas, e, portanto, difíceis de serem igualadas. Mas não é simplesmente tal posição que lhe possibilita o

desenvolvimento do recurso estratégico. Enfatiza-se que, não fosse a cultura do empreendedor, que o levou a determinadas escolhas, o *know-how* administrativo, que a organização poderia ter, ser-lhe-ia apenas uma possibilidade. Sendo um recurso, é fruto de uma escolha, culturalmente influenciada.

Enfim, pode-se mencionar aqui recursos e contextos culturais variados. A cultura será sempre uma tentativa de explicação que fornece associações certas, embora, às vezes, dificilmente objetiváveis. Não pode ser dispensada na análise cabal da formação de recursos, posto ser a cultura o entorno no qual se desenvolvem, posto ser o próprio desenvolvimento ato socialmente praticado, um processo cultural.

Talvez pudesse se entender melhor a formação de recursos das ordens militares medievais, adaptando conceitos entre épocas, tomando por ponto de partida os elementos culturais estudados por Demurger (2002). Como pudesse talvez também explicar o porquê do sucesso competitivo da organização da sociedade Mundugumor descrita por Mead (1988).

6. Considerações finais

Para o fim a que se propôs, a Villa é um bom caso, um tipo que serve de instrumental. Orientados pelo objetivo geral do artigo, procurou-se, a partir do caso, refletir sobre a formação da base de recursos de uma organização, considerando seu desenvolvimento um processo cultural. Para tanto, discutiu-se, a título de ilustração, o contexto de formação de três recursos que se consideram estratégicos à organização: seu *terroir*, sua cultura e seu *know-how* administrativo.

O estado do setor a que sucintamente se refere oportuniza a prática de reflexões variadas, que conduzem, quase sempre, a *insights* novos. A nova ordem vitivinícola é um grande fato setorial, como o é o Brasil em seu meio. Espera-se advir daí um efeito secundário, suscitante de novas discussões ambientadas, mesmo que mediatamente, no setor vitivinícola brasileiro. A breve apresentação que se fez teve como objetivo primeiro a contextualização dos recursos discutidos na sessão posterior.

De propósito reflexivo, a feitura do artigo proporcionou reforçar alguns entendimentos no seu início preliminar. Finda-se o artigo com a convicção de que entre os campos teóricos de cultura e de estratégia podem se dar diversas permutações contributivas. Especificamente, cuidou-se aqui da RBV. Sugere-se que assim se proceda em estudos futuros, variar reflexões, destinando uma visão cultural sobre fenômenos estratégicos entendidos, segundo a visão de outras escolas do campo.

Olhar a formação da base de recursos como processo cultural contribui à elucidação do fenômeno sob dois aspectos teóricos principais. Primeiro, imprime-se à RBV um entender processual, do que são carecedores os estudos existentes. Segundo, alarga a visão de cultura que geralmente se pratica na RBV, a cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva.

Destacam-se essas duas contribuições por conta da relevância que têm em se considerando as carências teóricas do campo. Desde os estudos seminais da RBV

(WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991), estudos empíricos vêm sendo realizados, utilizando-se recortes transversais, a fim de se possibilitar a associação entre recursos e vantagem competitiva. A construção desses recursos não tem sido, contudo – excetuando-se alguns poucos estudos -, muito focada. Destinar à pesquisa em RBV uma visão processual pode colaborar para que o campo se aprimore a partir de entendimentos que lhes são chave, como a formação de recursos, que é um fenômeno eminentemente processual.

A segunda contribuição expande o trato de um conceito. Quando se fala em cultura no âmbito da RBV, tende-se a pensar em um único tema: a cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva sustentável. O artigo de Barney (1986b) muito influenciou a tratativa do conceito no campo. Pretende-se, com este artigo, iniciando algumas breves reflexões, alargar a associação entre cultura e RBV, considerando a cultura, além de recurso – aliás, um dos recursos que se apresenta no caso – a ambiência em meio à qual se forma o recurso. É uma implicação direta que decorre do raciocínio de se ver a formação de recursos como processo cultural.

Espera-se que as reflexões aqui promovidas contribuam para a consecução de finalidades maiores no esclarecimento conceitual do campo da RBV. Igualmente, momento oportuno, espera-se que o caminho inverso gere também novas reflexões, e dê, por consequência, bons frutos também a desenvolvimentos conceituais no campo da cultura. Também a cultura talvez possa ser incrementada com raciocínios do campo da estratégia. Há, enfim, um profícuo espaço de entrelace teórico entre as duas disciplinas.

Referências

- ALBERT, A. Z.; *O admirável novo mundo do vinho e as regiões emergentes*. 3 ed., São Paulo: Senac, 2006.
- BARNEY, J. B., Strategic Factor Markets. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986a.
- BARNEY, J. B.,. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986b.
- BARNEY, J. B.,. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M.. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan.-mar., 2002.
- BORGES, E. P.. Serra Gaúcha. Os que romperam com o passado. *Adega*, ano 3, n. 34, p. 50-51, 2008.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A.. Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, p. 118-128, jul., 1995
- COULANGES, F.. *A cidade antiga*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

- .COTRIM, G.. *Fundamentos da filosofia*. História e Grandes Temas. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRESWELL, J. W.. Five qualitative traditions of inquiry. In: CRESWELL, J. W.. *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, p. 47-72.
- DEMURGER, A.. *Os cavaleiros de Cristo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA. Porto Alegre: Globo, 1970.
- DIERICKX, I.; COOL, K.. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- EISENHARDT, K. M.. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.
- FREYRE, G.. *Casa Grande e Senzala*. 47 ed. São Paulo: Global, 2003.
- GARTNER, W. B.. "Who is Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.
- HOLANDA, S. B.. *Raízes do Brasil*. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- INGENIEROS, J.. *O Homem Medíocre*. São Paulo: Quartier Latim, 2004.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, R.. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane, v. 13, p. 363-380, 1992.
- MEAD, M.. *Sexo e temperamento*. São Paulo: Perspectiva, 1988.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G.. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.
- MORGAN, G.. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NELSON, R. E.. *Cultura empresarial e atendimento superior*. Gerenciando a prestação de serviços no século XXI. Sorocaba: Cidade, 2006.
- NELSON, R. E.; GOPALAN, S.. Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies*, v. 24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.
- OIV. *Office International de la Vigne et du Vin*. Disponível em: <<http://www.oiv.int>> Acessado em: 18 de outubro de 2010.
- ORTEGA Y GASSET, J.. *Meditações do Quixote*. Rio de Janeiro: Ibero, 1967.
- PENG, M. W.. The Resource-based view and international business. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R.. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v.15, n.1, p.88-102, 1990.

STAKE, R.. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

TESCH, R. *Qualitative research: analysis types and software tools*. London: The Falmer Press, 1990.

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane, v. 5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A.. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento de métodos*. 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.