

**Do produto usual ao “paraibano, sim senhor”: mudanças numa micro-empresa
à luz das Teorias Contingencial e da Ecologia das Populações**

AUTORES

TAÍS ALEXANDRE ANTUNES PAES

Universidade Federal de Paraíba
taletunes@yahoo.com.br

NÁDIA LIDIANE DO NASCIMENTO CARVALHO

Universidade Federal de Paraíba
nadalidiane@hotmail.com

AMANDA DE ALBUQUERQUE QUEIROGA

Universidade Federal de Paraíba
amandaqueiroga20@yahoo.com.br

AUGUSTO JOSÉ DE ARAGÃO

Universidade Federal de Paraíba
aragaoa@uol.com.br

RESUMO

Em um mundo em constantes transformações, inovar e se diferenciar são tarefas essenciais para a sobrevivência das organizações, bem como adaptar-se a uma nova atitude pelo mercado consumidor. No atual contexto, em que a preservação do meio ambiente e o apelo ecológico emergiram como questões chave para o consumo, os produtos à base de algodão colorido, matéria-prima genuinamente paraibana, surgiram como um diferencial no mercado local, demonstrando boa aceitação pelos consumidores através do seu *marketing* verde. Utilizando a teoria da contingência e a teoria da ecologia das populações, com enfoque na teoria do nicho, este estudo de caso procura esclarecer como uma empresa se adequou às necessidades do mercado para se desenvolver e evitar o processo de entropia ao adotar os produtos de algodão colorido como seu foco principal. Para a coleta de dados, realizou-se uma entrevista semi-estruturada com a proprietária da empresa e, a partir da análise de seu relato, acessou-se o histórico da empresa e os motivos que levaram a mudanças em seu portfólio. Como resultado, evidenciou-se que antever o sucesso potencial do produto e mudar foi necessário para que a empresa se mantivesse no mercado e obtivesse vantagem frente à concorrência, confirmando os preceitos das teorias estudadas.

Palavras-chave: Algodão Colorido, Teoria da Contingência, Teoria da Ecologia das Populações.

Abstract:

In a world in constant transformations, to innovate and differentiate are essential tasks for the survival of organizations, as well as to adapt to a new attitude by the consumer market. In the current context, where the environment preservation and the ecological appeal emerged as key issues for the consumption, products made of colored cotton, raw material original from Paraíba, emerged as a distinct output in the market place, showing good acceptance by consumers due to the “green” marketing. Using the Contingency and the Ecology of Population Theories, focusing on the Niche’s Theory, this case study seeks to clarify how a

company has adapted itself to market needs to grow and prevent the process of entropy by adopting the colored cotton products as its main focus. The data where collect from a semi-structured interview with the owner of the company and from the analysis of her report was possible to access the company's history and the reasons that led to changes in its portfolio. As a result, it became clear that predict the potential success of a product and to change was needed, so that the company has remained on the market and gained advantage over the competition, confirming the precepts of the theories studied.

Key words: Colored cotton, Contingency Theory, Ecology of Populations Theory

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo em constante alteração, onde existem menos vantagens competitivas sustentáveis, as empresas necessitam cada vez mais estar em sintonia com as novas necessidades mercadológicas. Para se adequar às novas tendências e exigência destes novos mercados, muitas organizações vêm adaptando os tipos de produtos comercializados, tendo em vista a adequação às voláteis exigências dos consumidores.

Percebe-se que, atualmente, há uma maior preocupação ecológica por parte da sociedade, sinalizando a emergência de uma maior consciência ambiental que, por sua vez, pressiona uma atitude organizacional mais alinhada com esta realidade. Em consonância com as atuais tendências ecológicas, muitas empresas vêm trabalhando com um nicho específico de mercado, buscando estratégias de diferenciação perante a concorrência, através da comercialização de produtos provenientes da fibra de algodão colorido. Este tipo de algodão é antigo, assim como o de fibra branca, porém nas últimas décadas foi alvo de inúmeros estudos e sofreu uma série de aperfeiçoamentos genéticos pela EMBRAPA possibilitando sua produção e transformando-se em uma alternativa de trabalho e melhoria de vida para pequenos agricultores do sertão paraibano.

A exploração da temática do algodão colorido como foco de estudo deste trabalho deve-se ao fato de se tratar não somente de um insumo diferenciado, mas também pelo seu forte apelo cultural, visto que é considerado um produto autêntico do sertão do estado, tornando-se um produto característico da região e, principalmente, por ser um produto ecologicamente correto, trazendo peculiaridades que estão em consonância com os discursos organizacionais e ambientais da atualidade.

Por seus atributos e por sua qualidade diferenciada, o algodão colorido tem gerado o interesse de inúmeras empresas que passaram a comercializar produtos a base deste. Entretanto, algumas lojas não só começaram a vender esses produtos, como se especializaram no mesmo, vendendo em termos de confecção, apenas aquelas tecidas com a fibra do algodão colorido. Esse fato traz à tona o seguinte questionamento: por que determinadas empresas escolheram produtos de algodão colorido para comercializar e, posteriormente, acabaram se especializando nos seus produtos de confecção? Para a compreensão de tal questionamento, buscou-se analisar os fatores que influenciaram uma empresa a comercializar produtos de algodão colorido, baseando-se, para isso, nas teorias da contingência e da ecologia das populações.

Diante das crescentes necessidades ambientais e a diferenciação dos produtos provenientes do algodão colorido, o presente estudo justifica-se pela constatação de que há uma escassez de trabalhos acadêmicos que analisem este enfoque sob a perspectiva das teorias supracitadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing Verde

Há muito tempo as preocupações referentes ao meio ambiente deixaram de permear apenas as áreas da ecologia, passando a ter grande relevância no âmbito das organizações, principalmente no que diz respeito às estratégias empresariais. Presencia-se diariamente uma crescente competição nos mais variados setores de atividade, e a gestão ambiental responsável passa a ter um importante papel para designar e desenvolver estratégias de diferenciação frente à concorrência (MOTTA; OLIVEIRA, 2007).

É fato que as empresas precisam manter um acurado controle de seus recursos, gerindo-os de maneira eficaz ao longo do tempo. A busca por resultados positivos é fundamental para

sua sobrevivência em um mercado competitivo, para tanto, estas utilizam diversas estratégias visando à maximização de seus resultados. Paulatinamente, a sociedade vem mudando seus conceitos ligados à responsabilidade social e ambiental, evidenciando um maior interesse por práticas menos agressivas ao meio ambiente e à própria sociedade.

Conforme Maia e Vieira (2004), a organização da sociedade e o nível de desenvolvimento dos países propiciam uma maior valorização dos assuntos relativos ao meio ambiente e dos produtos considerados ecologicamente corretos. Esses produtos já possuem seu espaço no mercado e o reconhecimento de sua viabilidade nos países desenvolvidos. No entanto, em países considerados em desenvolvimento, apesar de mais recente, já existem movimentos de organizações que perceberam, nesses países, a existência de nichos de mercado, que podem ser explorados através de estratégias de marketing ecológico e, assim, tornar-se um diferencial competitivo.

De acordo com Ferrel e Hartline (2006), no tocante às questões sobre diferenciação e posicionamento dentro das estratégias de marketing, o processo de diferenciação do produto configura-se como seu principal componente. A diferenciação consiste em criar diferenças na oferta dos produtos da empresa e os produtos ofertados pela concorrência e o posicionamento versa sobre as percepções de imagem do produto que são criadas para e pelos consumidores.

O marketing verde veio agregar ao mercado diversas atividades, desde modificações no processo de produção dos produtos, em sua preparação, como também nas embalagens e até em propagandas (PEREIRA; AYROSA, 2004). Vale salientar, que este tipo de marketing não tem a intenção de abolir a exploração do meio ambiente, até porque a maioria das ações humanas o afeta diretamente, mas sim exercer pressão para o surgimento de atitudes que busquem um desenvolvimento mais sustentável, a fim de perceber o impacto da produção e do consumo na qualidade de vida e no desenvolvimento da sociedade como um todo.

2.2. Teoria da Contingência Estrutural

Diante das constantes mudanças mundiais relacionadas a tecnologias, concorrências e mercados cada vez mais exigentes, o entendimento da teoria contingencial passa a ser de grande importância para a compreensão do surgimento das novas estruturas organizacionais que se modificam perante um ambiente dinâmico. As novas regras, para Lopes (1996), obrigam muitas empresas a se adaptar, caso queiram continuar no mercado.

Com isso, os teóricos da administração sentiram uma nova demanda surgir, afinal era necessário se pensar em um paradigma que melhor explicasse a dinâmica de funcionamento das empresas dentro de um ambiente diferente, agora caracterizado como sendo mutável e turbulento. A Teoria Contingencial, fundamentada pela Teoria dos Sistemas (TURETA; ROSA; ÁVILA, 2006) desenvolveu-se a partir da premissa de que, ao invés de sistemas fechados e inertes, as organizações são permeáveis às contingências ou incertezas derivadas de seu ambiente externo, que pode influenciar direta e/ou indiretamente a organização e seus processos internos, tal como o de tomada de decisões, por exemplo. Assim, a percepção de que o ambiente externo tem influência sobre as organizações, principalmente em suas estruturas para que as mesmas mantenham um bom desempenho, teve início com a teoria contingencialista (FIGUEIREDO; BATAGLIA, 2008).

Foram os resultados das pesquisas feitas por estudiosos das organizações como Woodward, Burns e Stalker e Lawrence e Lorsch, a partir da década de 60, conforme análise de alguns estudos sobre teorias organizacionais (MOTTA, 1976; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002; RÉVILLION, 2001), que conduziram à concepção de que a estrutura e o funcionamento de uma organização são dependentes da interface desta com o seu ambiente externo, seja em suas condições tecnológicas ou de mercado. Para Burns e Stalker (1961 apud MOTTA, 1976), por exemplo, os problemas internos enfrentados por uma empresa são

conseqüências das pressões e mudanças na situação de mercado, nos requisitos técnicos e mesmo na estrutura da sociedade. Uma empresa, para sobreviver, deverá desenvolver e implementar inovações que sejam adequadas às demandas previstas para o mercado. Ainda de acordo com os dois pesquisadores supracitados, citados por Révillion (2001), as organizações poderiam ser classificadas em dois tipos: a organização mecânica (ou mecanicista), cujo ambiente é mais estável, e a organização orgânica aquela que possui alta taxa de inovação e um mercado caracterizado por uma forte concorrência. Consequentemente, a estrutura de tipo orgânica seria mais efetiva em um contexto de alta incerteza do ambiente e das tarefas da organização.

Na concepção de Robbins (2000), o aumento da competição e da demanda por produtos e serviços mais personalizados está exigindo que as empresas busquem tecnologias não-rotineiras, se reestruturando para perspectivas mais orgânicas. Wright, Kroll e Parnell (2000), por sua vez, afirmam que as empresas devem investir em oportunidades alinhadas com os seus pontos fortes, assim como podem, em caso de uma mudança desfavorável em seu ambiente setorial, abandonar esse setor e realocar seus recursos e competências em outros setores mais favoráveis. A premissa básica da teoria da contingência diz que, quanto melhor ajustada uma empresa for ao seu ambiente, melhores rendimentos ela obterá.

Conforme elucidado por Motta (1976), o Grupo de Aston, na Inglaterra, foi de muita importância para a teoria administrativa, principalmente para a teoria contingencial, ao propor as variáveis de contexto. Essas variáveis são como variáveis independentes que tenderão a afetar ou influenciar outras variáveis da empresa, como sua estrutura e suas atividades. Das variáveis de contexto anunciadas por esse grupo, o tamanho, a tecnologia e a interdependência de uma organização com outras organizações que fazem parte do seu ambiente social, são, respectivamente, as mais importantes na avaliação de uma empresa. O tamanho de uma organização seria determinante para a configuração da sua estrutura, levando os cientistas do Grupo de Aston a concluir que: quanto menor fosse a organização, mais sua estrutura seria influenciada pelos efeitos diretos da tecnologia, ou das técnicas utilizadas nas atividades de prestação de serviços, por exemplo.

Neste sentido, a teoria da contingência estrutural é fortemente incorporada nas pequenas, médias e grandes empresas. Foi nos anos 50 e 60, segundo Donaldson (1998), que esta teoria desenvolveu perspectivas voltadas para as decisões em pequenos grupos e liderança e ao final dos anos 50 houve a aplicação das idéias da contingência nas estruturas organizacionais. Para Sacomano Neto e Truzzi (2002), há bons indícios de que a contingência inaugurou um novo ciclo teórico, ao enfatizar a relação funcional mantida entre a organização e as condições de seu ambiente externo, formado por variáveis que vão desde as condições tecnológicas, demográficas, econômicas, sociais, políticas, até as que compõem seu ambiente de tarefa, como os clientes, fornecedores, concorrentes, etc. Para a Teoria Contingencialista, como também é chamada, não existe uma estrutura organizacional que seja eficaz para todas as organizações, mas sim uma capacidade de adaptação dessa estrutura ao ambiente institucional circundante que determinaria, de fato, o bom desempenho organizacional (RÉVILLION, 2001).

A abordagem contingencial apresenta aspectos orgânicos e sistêmicos com características adaptáveis, flexíveis e descentralizadoras. Um dos aspectos sistêmicos encontrados na teoria contingencial refere-se à análise ambiental, pois é ela que ajuda os administradores a entender a estrutura e o comportamento do ambiente. Para Révillion (2001), é justamente por isso que em organizações focadas nessa abordagem é dada uma importância maior ao monitoramento e à adaptação contínua às mudanças e transformações ambientais para o bom desempenho da organização.

Para Montana e Charnov (2003) a abordagem contingencial é eclética, o que significa que um administrador pode utilizar uma ou diversas técnicas e teorias da administração para

solucionar um determinado problema. Neste sentido, Gibson *et al* (1981) também colocam que não há um melhor método de organização e que pode existir vários tipos de organizações dentro de uma mesma organização ampla. Para estes, as diferenças de organização são devidas às diferenças ambientais, que afetam as organizações contribuindo em alguns casos para uma mudança estrutural. Assim, a técnica de administração que melhor se adéqua aos alcances dos objetivos organizacionais pode variar em situações ou circunstâncias diferentes (STONE apud PITALUGA ET AL, 2004) não havendo, portanto, uma única e melhor forma de organizar (MOTTA, 2008).

A estrutura organizacional passa a depender de acordo com esta perspectiva das variações, incertezas e pressões ambientais. Estas incertezas do ambiente externo à organização são as principais responsáveis pelas inovações que, de acordo com Vieira (2003), ocorre pela introdução de novas idéias, capazes de manter ativo o processo de atualização, de modernização constante, independentemente muitas vezes das mudanças tecnológicas. Desta maneira, conforme colocado por Donaldson (1998), a incerteza da tarefa é o coração do conceito da contingência, uma vez que as incertezas modificam as regras, a ordem e o controle provocando alterações organizacionais. Quanto maior for à incerteza ambiental mais flexível deve ser a empresa para melhor se adequar as suas novas estruturas gerando inovação.

As incertezas fazem parte do ambiente geral, que para Robbins (2000) é composto por forças que podem afetar o desempenho empresarial e é visto por cada organização de forma diferenciada e o seu caráter preciso irá depender do “nicho” que a empresa delimitou para si em relação a inúmeras outras opções de produtos e serviços que poderiam ser oferecidos e são solicitados pelo mercado.

De acordo com Kotler (2000), as empresas bem sucedidas percebem que o ambiente apresenta inúmeras oportunidades e ameaças e que cabe a elas aproveitarem as primeiras, ao passo em que procuram minimizar os efeitos negativos das segundas. Portanto, a grande contribuição da teoria organizacional tratada aqui, com base no escrito de Sacomano Neto e Truzzi (2002), é a relativização de como as empresas devem se organizar para lidar com as inseguranças ambientais. É neste sentido que muitas empresas, devido a diversos fatores contingenciais, passaram a trabalhar, por exemplo, com produtos fabricados com o algodão colorido como uma forma de atender as necessidades de um mercado promissor.

2.3. Ecologia das Organizações e Teoria do Nicho

A ecologia organizacional pode ser entendida como um dos domínios teóricos mais em evidência no panorama recente das ciências organizacionais. Conhecida como Ecologia das Populações Organizacionais, é habitualmente identificada com a publicação, em 1977, do artigo de Michael T. Hannan e John Freeman, intitulado “The population ecology of organizations” (HANNAN; FREEMAN, 1977; CALDAS; CUNHA, 1999). A partir desta teoria nasceu uma abordagem que, nos anos seguintes, obteve grande crescimento e um lugar de grande destaque na teoria organizacional contemporânea (CUNHA, 1999).

A partir de então, a dimensão ecológica foi incorporada ao escopo de estudo da administração, sendo também objeto de interesse de outras áreas, como a contabilidade, que também incorporou a dimensão ecológica, ao quantificar os gastos de preservação e de restauração do ambiente – social e físico – no qual estão inseridas as empresas (BERNDT; COIMBRA, 1995).

A teoria da Ecologia das Populações aborda o estudo das populações organizacionais, caracterizadas por grupos de organizações sensíveis às mesmas oportunidades e ameaças ambientais (HANNAN; FREEMAN, 1977; CALDAS; CUNHA, 2005). Esta teoria é baseada na ecologia, estudando as organizações como organismos vivos, que interagem com outros e também com o ambiente, desde o seu nascimento, crescimento e até a morte. Este fenômeno é

visto de maneira longitudinal atuando sobre as populações por via de processos de variação, seleção e retenção.

Assim como na Teoria da Evolução de Darwin, as variações que surgem nas organizações assemelham-se à variação genética das espécies. Com isso, quanto maior e mais numerosa a heterogeneidade das variações, mais ricas as oportunidades de inovação e maior a chance das organizações sobreviverem e transferirem suas inovações. Da mesma maneira, inovações ruins comportam-se como uma desvantagem genética, diminuindo as chances de sobrevivência da espécie, ou no caso, da organização. A teoria ecológica representa um passo significativo na aplicação da metáfora biológica às organizações. Se a evolução das espécies deve ser entendida no âmbito das populações, então o mesmo parece fazer sentido no que se refere à compreensão da evolução organizacional (CUNHA, 1993, 1999).

Diferentemente de outras teorias, nesta, as mudanças não ocorrem sempre que necessárias à organização, mas quando necessárias à população de organizações. Isso não impede uma mudança organizacional individual operada pelos gestores, mas esta se justifica principalmente pela necessidade do mercado ou população.

Assim como existem diversas espécies na natureza, na ecologia organizacional também existem diversas organizações, cada qual com suas características, atuando de maneira abrangente ou específica. Todas convivem e interagem em conjunto, atuando positiva ou negativamente. Com o tempo, novas organizações são criadas e outras são levadas à falência – nascimento, morte e extinção da espécie.

A mudança ocorre por ação de um mecanismo distinto da adaptação. As organizações mais ajustadas sobrevivem, ao passo que as não ajustadas são eliminadas. Esse mecanismo de evolução por seleção cria uma enorme diversidade organizacional e ajuda a explicar a existência de diferentes configurações organizacionais em diferentes épocas (HANNAN; FREEMAN, 1976; CALDAS; CUNHA, 2005).

Da mesma maneira que na natureza, no mundo organizacional a competição é uma luta feroz, onde nem todos sobrevivem e os que conseguem, enfrentam um ambiente competitivo onde os recursos são cada vez mais escassos. No mundo organizacional, os grupos de empresas estão vulneráveis às mesmas oportunidades e ameaças ambientais, não sendo vistos mais como empresas individuais (CAMPREGHER, 2007).

A partir da teoria da ecologia das organizações, as organizações que atuam em nichos são estruturadas de uma forma diferenciada, capacitando a sobrevivência das organizações especialistas e generalistas. Na teoria dos nichos, as empresas especialistas operam com recursos específicos, e são beneficiadas por serem focadas em um produto ou serviço específico, isto é, concentradas e refinadas em suas estratégias. A administração busca novos referenciais, mais abrangentes e globalizantes, para mais corretamente se posicionar e identificar sua atuação hoje (BERNDT; COIMBRA, 1995).

Por outro lado, grandes organizações ou organizações generalistas, são aquelas que trabalham de uma forma mais tolerante suas estratégias, em virtude de sua diversificação e, como consequência, tornam-se mais adaptáveis ao ambiente, portanto, não refinados em sua estratégia, mas abrangentes.

Então, as organizações menores se comunicam com outras organizações, com o mercado e com os seus consumidores de maneira direta e mais eficaz, respondendo aos seus anseios. Em pesquisas desenvolvidas em outros países constatou-se que existe a o reconhecimento por parte de consumidores sobre a importância de produção e utilização de produtos com tecnologia limpa e certificados pelas autoridades competentes (LOUREIRO; HINE, 2002), assim como também foram identificadas a existência de predileção por fibras de algodão orgânico (NIMON; BEGHIN, 1999).

No Brasil, as empresas que desenvolvem trabalhos voltados a práticas sustentáveis e desenvolvimento de atividades relacionadas a responsabilidade socioambiental ainda são

encarados pela comunidade em geral como ações de marketing. Ainda há um árduo caminho a percorrer e os conceitos adequados de sustentabilidade empresarial precisam ser devidamente incorporados às organizações e entendido pela sociedade em geral (IBOPE).

Associando os nichos ecológicos e os nichos organizacionais, podemos dizer que as organizações especializadas dominam as generalistas em ambientes específicos, como consequência da sua capacidade de suportar com maior habilidade as adversidades ambientais. Como as organizações competem por recursos escassos à sobrevivência, a teoria ecológica sugere que os limites ao crescimento das populações organizacionais são ditados pela capacidade de manutenção dos nichos ecológicos em que essas populações se inserem. (CALDAS; CUNHA, 2005).

2.4. Algodão Colorido

O algodão de fibra colorida é tão antigo quanto o algodão de fibra branca. Nas referências históricas, sua origem data de cerca de 5.000 anos a.C. e vestígios de sua cultura na América do Sul foram encontrados em regiões do Peru há cerca de 2.500 anos a.C. Conforme ocorreram contínuos processos de melhoramento, a fibra branca tornou-se mais variada e, conseqüentemente, mais forte, sendo disseminada com grande velocidade e destacando-se por sua viabilidade produtiva e econômica (ALGODÃO BRASILEIRO). Antes de sua exploração comercial, a fibra de algodão colorido era utilizada no Brasil em regiões da Bahia e Minas Gerais para fabricação de artesanato e, até mesmo, cultivado como planta ornamental (NATURAL FASHION).

Conforme as características técnicas disponíveis pelo site da marca Natural Fashion, foi a partir das pesquisas efetuadas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) na década de 80, que o algodão colorido começou a se desenvolver. Esta realizou uma coleta de sementes de algodão em diversos estados nordestinos, formando um banco de sementes que serviriam para trabalhos de melhoramentos genéticos, que vieram a acontecer na década de 90. O primeiro tipo de cultivar de fibra de algodão colorido desenvolvido foi a BRS 200 de tonalidade marrom claro. Em 2003, foi lançado a BRS VERDE e em 2005, as cultivares com tonalidades mais avermelhadas, nomeadas de BRS RUBI e SAFIRA (EMBRAPA).

No ano de 2000, o plantio comercial de algodão colorido teve início na Paraíba, por pequenos agricultores de municípios localizados no alto sertão paraibano, tornando-se uma fonte de subsistência, geração de renda e valorização do trabalho local. O retorno financeiro deste tipo de algodão advém dos preços cobrados pelos seus produtos que são um pouco maiores que os dos derivados de fibra branca. A remuneração do agricultor também deve ser superior ao preço de mercado em virtude do processo manual de colheita e a produtividade do plantio apresentar menor rendimento em comparação ao algodão de fibra branca, portanto, o maior pagamento para o agricultor é uma forma de incentivo a esta cultura. Desta forma, destaca-se que:

O algodão colorido é ecologicamente benéfico, além de trazer grandes vantagens econômicas que mantêm o homem no campo. Apresenta-se como uma atividade promissora que oferecerá novas perspectivas para a região de clima árido do nordeste. (LIMA, 2009, p.1)

Por já nascer colorido, este algodão é considerado ecológico pelo fato de não necessitar das fases do processo de tingimento, como ocorre com os produtos fabricados a partir da fibra branca, em que são utilizados produtos químicos, que podem ser prejudiciais à saúde e também gerar danos ao meio ambiente. Sem esta etapa em seu processo produtivo, os custos de produção têxtil, tais como gastos com energia, água e tratamento de resíduos são

eliminados (EMBRAPA ALGODÃO, 2009). As fibras coloridas são utilizadas na produção dos mais variados produtos, desde tecelagens, como mantas e redes, a confecções feminina, masculina e infantil, como também acessórios, objetos de decoração e brinquedos. Para Valle et al (2004) este algodão possui uma alta capacidade de absorção, o que torna a fibra confortável, e mais adequada ao clima quente, assim, surge um novo produto que proporciona conforto e é ecologicamente correto.

O público consumidor, deste tipo de algodão, é extenso, variando desde pessoas sensíveis a corantes artificiais como também aqueles que prezam por produtos ecológicos. Além dos aspectos sociais e ambientais já citados, a fibra colorida do algodão apresenta fortes aspectos econômicos, pois se configura como um novo nicho a ser explorado, assim como explicita Fonseca et al:

(...) o algodão colorido é vislumbrado, sobretudo, como um produto diferenciado e, portanto, de maior valor agregado. Uma vez que esta tecnologia ainda não foi difundida globalmente, tem-se nesta cultura um novo e importante nicho produtivo a ser explorado e desenvolvido (2009, p.3).

Neste sentido, a cultura do algodão colorido apresenta-se como uma forte alternativa de desenvolvimento e superação econômica, social e ecológica para o Nordeste e principalmente para o Estado da Paraíba. Este nicho de mercado que se abre a partir deste produto e sua exploração por parte das organizações configura-se, portanto, no intuito dessa pesquisa.

3. METODOLOGIA

O trabalho foi realizado em uma micro-empresa localizada em um pólo turístico da cidade de João Pessoa, que, desde 2001, tem como principal atrativo nos artigos de confecção com que trabalha, as peças de roupas feitas em algodão colorido fabricado na Paraíba. A empresa foi escolhida por ter se especializado na comercialização de produtos feitos com algodão colorido, bem como por fazer parte de uma população de organizações localizadas numa mesma região cujo foco é a prestação de serviços ao turista, bem como comercializar produtos regionais. A empresa que aqui serve de objeto de pesquisa teve destaque por ter sido a primeira na cidade a trabalhar com produtos de algodão colorido, bem como é a única que escolheu ter como foco, no comércio de confecção que faz, apenas os produtos feitos com algodão colorido paraibano, ao contrário das demais que mesclam esses produtos com aqueles feitos com algodão tingido artificialmente.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, a qual, segundo Neves (1996), ganhou mais espaço, nos últimos 30 anos, nas áreas da psicologia, educação e administração de empresas. Para o autor, neste tipo de investigação, o pesquisador procura entender os fenômenos perante a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, busca interpretar os fenômenos estudados.

Conforme Vergara (2004), esta pesquisa se configura como um estudo de campo, realizada através de uma investigação empírica, caracterizada como uma pesquisa exploratória e explicativa, visto que buscou compreender aspectos de um determinado fenômeno estudado a partir das teorias contingencial e de ecologia das populações. Embora existam inúmeras pesquisas que enfoquem essas últimas, tendo como principal enfoque a teoria do nicho, não se verifica a existência de estudos que abordem a relação destas temáticas com o algodão colorido, inovação recente na atividade agro-exportadora da Paraíba.

Ademais, a pesquisa exploratória, segundo Boaventura (2007), visa proporcionar uma familiaridade com o problema tornando-o mais explícito. Quanto aos meios de investigação, foi realizado um estudo de caso, que permite uma descrição da realidade, envolvendo um conjunto de dados obtidos por observação pessoal, um método indicado para aumentar a compreensão sobre um determinado fenômeno (COELHO, 2009).

Para coletar os dados secundários, foi realizado o levantamento bibliográfico em livros, revistas e periódicos especializados. A principal técnica de coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada (VERGARA, 2004), na qual foram destacados diversos pontos referentes ao objeto de pesquisa a ser explorado com o entrevistado, neste caso, a proprietária da loja. A entrevista foi gravada com o consentimento da participante do estudo e, *a posteriori*, transcrita para análise e interpretação dos dados. A entrevistada solicitou que não fossem expostos o seu nome e o da empresa.

A partir do relato da entrevistada, pôde-se ter acesso a informações quanto ao histórico da empresa pesquisada e, a partir das experiências relatadas, também sobre como se deu as mudanças organizacionais para que a mesma se mantivesse no mercado em que atua.

Os resultados do acesso à realidade dessa empresa se encontram na seção a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Objeto e Contexto da Pesquisa

A empresa D, como será chamada, existe há nove anos sob a propriedade e gerência atuais. Ela está em um centro comercial localizado numa região da cidade de João Pessoa conhecida pelo grande fluxo de turistas, uma vez que nela se concentram importantes hotéis, bares e restaurantes da cidade, além de haver na mesma forte aglomeração de lojas que se especializaram em vender produtos com forte apelo regional junto aos turistas, como artesanato, artigos para decoração com motivos regionais, tecelagem, confecção e acessórios. Em virtude das semelhanças quanto a público-alvo, setor de atividade e mesmo diversidade dos produtos ofertados, pode-se afirmar que a empresa D faz parte do que a teoria da Ecologia das Populações chama de população organizacional, pois estão sujeitas às mesmas oportunidades e ameaças ambientais, conforme proposto por Hannan e Freeman (1977) e Caldas e Cunha (2005).

É notável a regularidade com que esses estabelecimentos oferecem e destacam em suas vitrines aqueles produtos feitos tendo como matéria-prima principal o algodão colorido. A inclusão desse novo produto no mercado têxtil se mostra, até o momento, como de grande sucesso, levando a uma forte adesão dos comerciantes e atendendo a uma demanda, cada vez maior, de um público consumidor ávido por novidade e por um produto que represente bem o seu local de origem.

4.2. “Paraibano, sim senhor” – a identidade cultural como valor agregado ao produto

A importância do algodão colorido na representação da identidade cultural paraibana pode ser percebida, quando a entrevistada diz que:

A maior missão (da empresa) é levar um pouquinho da Paraíba, lembrando e colocando especialmente o algodão colorido, que a gente não podia deixar de colocar, que é naturalmente paraibano, (...) a gente não podia deixar de colocar ele, ele é o principal, o carro-chefe. (sic)

Segundo a EMBRAPA (2009), órgão responsável pelo desenvolvimento do algodão naturalmente colorido através de vários estudos genéticos, o algodão colorido além de ser um produto ecologicamente benéfico, já que não passa pelo processo de tingimento e, portanto, não produz resíduos para o meio ambiente, é um produto que traz também benefícios nos níveis econômico e social, pois gera emprego e renda para o homem do campo, principalmente para a população do sertão da Paraíba.

Esse histórico do algodão colorido, segundo a entrevistada, é de fundamental importância para o seu reconhecimento como um produto diferenciado pelos seus clientes. Uma “boa instrução” ou “ter o conhecimento” sobre todo o processo de produção das roupas e artefatos feitos com o algodão colorido, segundo a entrevistada, é fundamental para motivar o cliente à compra, mais até do que ter um bom poder aquisitivo. Além disso, a entrevistada reconhece que o apelo realizado pela mídia de que a sociedade passe a ter uma maior consciência ambiental, levou a uma maior valorização desse tipo de produto nos últimos anos:

À medida que isso (a consciência ambiental) tem sido expandido na mídia, as pessoas já vêm com essa consciência, então, quando elas vêem o produto de algodão, elas já compram porque elas sabem que isso é um valor, muito mais do que antes, (...) antes era uma novidade, antes é porque ‘é um algodão que já nasce colorido na Paraíba e pronto’, mas esse valor, essa consciência, agora, ela é maior. (sic)

A mensagem acima traz em seu conteúdo a idéia defendida por Motta e Vieira (2007), de que a gestão ambiental responsável passa a ter um importante papel para desenvolver estratégias de diferenciação das empresas perante a concorrência.

4.3. O processo de mudança à luz da Teoria Contingencial e Ecologia das Populações

No ano de 2000, segundo a EMBRAPA (2009), teve início o plantio do algodão colorido na Paraíba com fins comerciais. Em 2001, a proprietária da loja D começou a comercializar os produtos feitos com esse tipo de algodão e, à medida que a procura pelos derivados de algodão colorido aumentou, as roupas feitas com algodão tingido, ainda que ostentassem motivos e temas locais, turísticos, “*como os temas marítimos, ou contendo o nome da cidade*”, segundo ela, foram sendo substituídos. Hoje, os produtos de algodão colorido respondem por 80% do lucro da empresa D e predominam no setor de confecção da loja, não mais sendo vendidas peças de roupas feitas com algodão tingido.

Essa mudança, que fez inclusive com que a proprietária da loja D “*suspendesse produtos como artesanato em madeiras, pinturas, até mesmo redes e tapetes e coisas que não eram do algodão colorido*”, para colocar somente produtos desse tipo de algodão à venda na loja, ilustra a visão de Burns e Stalker (1961 apud MOTTA, 1976) na teoria da contingência, segundo os quais as pressões e mudanças na situação de mercado e na estrutura da sociedade, como uma maior preocupação com o meio-ambiente pelo consumidor médio, fazem com que uma empresa, para sobreviver, desenvolva e implemente inovações que sejam adequadas às demandas do mercado.

Outra explicação para o fato de ter havido essa substituição nos tipos de produtos oferecidos aos seus clientes é fornecida por Wright et al (2000), quando afirmam que as empresas devem investir em oportunidades alinhadas com os seus pontos fortes, no caso o setor de confecção, ou abandonar um tipo de setor, como aconteceu com a confecção de algodão tingido, e realocar seus recursos e competências em outros setores mais favoráveis, como aconteceu com a chegada do algodão colorido.

Já sob a ótica da teoria da Ecologia das Populações, a mudança implementada pela proprietária da loja D reflete a necessidade de variação que surgiu na organização analisada, a qual levaria a uma maior chance de sobreviver e transferir sua inovação com o passar do tempo, neste caso, a de somente trabalhar com produtos de confecção feitos a partir do algodão colorido cultivado no estado. Com essa escolha, a empresa se diferenciou das demais, propiciando uma maior heterogeneidade em seu mercado e ampliando suas oportunidades de sucesso (CUNHA, 1993, 1999).

Em virtude de a maior parte dos produtos de algodão colorido vendidos nas lojas pertencer ao segmento de moda e vestuário, percebe-se que a loja em questão constitui também um exemplo de organização orgânica, que, conforme Burns e Stalker (1961 apud MOTTA, 1976; RÉVILLION, 2001) informam, possui alta taxa de inovação e um mercado caracterizado por uma forte concorrência, e isso exige da proprietária uma maior capacidade de adaptação às exigências do mercado consumidor.

Quando questionada a respeito das características da concorrência entre a população de organizações em que o caso estudado está inserido, a entrevistada classifica a mesma como sendo “*muito desleal*”, pois há uma grande quantidade de lojas que apenas compram o tecido de algodão colorido em uma malharia e de lá repassam a fabricação dos produtos para “*fábricas de fundo de quintal*”, as quais não honram adequadamente suas responsabilidades fiscais. Isto acarreta numa redução artificial dos preços dos produtos ao consumidor. Em relação ao diferencial de sua loja, a proprietária comenta que vê no conforto oferecido ao cliente o seu grande diferencial, já que a maioria das outras lojas do setor não oferece ar-condicionado ou um espaço bem organizado onde os clientes possam se acomodar melhor.

4.4. Três razões para mudar – o Marketing Verde, a necessidade de adaptação e a sobrevivência

Em seu discurso, a proprietária da loja atribui a três motivos diferentes o fato de ter passado a trabalhar apenas com os produtos de algodão colorido em detrimento daqueles feitos de algodão tingido: 1) “saber que é um produto ecologicamente correto”; 2) “saber que o mercado estava pedindo isso, se a gente não entrasse a gente ficaria pra trás”; e 3) “saber que era uma forma de ganhar, de fazer a loja render duas ou três vezes mais, [...] o lucro”.

A primeira razão colocada reflete a postura da empresa com relação à preservação do meio ambiente procurando, portanto, exercer a gestão ambiental, cuja função, além da responsabilidade social, também condiz com o objetivo de apresentar um produto diferenciado frente à concorrência, como preconizam Motta e Oliveira (2007). Ter um produto diferenciado como o algodão colorido constitui em si mesmo o principal componente de uma estratégia de marketing (FERREL; HARTLINE, 2006) atrelada à cultura local, pois, como diz a entrevistada “a maior missão (da empresa) é fazer com que o cliente leve um pouquinho da Paraíba com ele, lembrando e colocando especialmente o algodão colorido para isso”.

É importante destacar também a diferenciação do produto colocada pela entrevistada, não apenas por ser feito de algodão colorido, já que muitas outras lojas no seu entorno também o fazem, mas principalmente pela diferença na qualidade dos produtos revendidos por ela. Ela ressalta que o produto que vende é diferenciado, não só por ser feito de uma matéria-prima genuinamente paraibana e ecologicamente correta, mas também por ter uma qualidade, seja do tecido, seja do acabamento das peças que vêm prontas de uma fábrica e de uma cooperativa, superior àquelas vendidas pela ampla maioria das lojas do bairro nobre em que se localizam.

A segunda razão diz respeito a uma das variáveis de contexto abordadas pelo Grupo de Aston, citado por Motta (1976) como importante grupo de cientistas que ajudaram com suas pesquisas a construir a teoria contingencial. A variável de contexto em questão é a da interdependência de uma organização com outras organizações que fazem parte do seu ambiente social, e que, nesse caso, foi o segundo motivo mais importante para que a proprietária da loja passasse a comercializar produtos de algodão colorido, refletindo que o ambiente que circunda uma organização não só a influencia, como também a leva a modificar sua estrutura com o fim de aumentar suas chances de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo como o da prestação de serviços e comércio turístico.

Ademais, a afirmativa anterior condiz com o resultado de pesquisas como as empreendidas por Woodward e Burns e Stalker, a partir das quais concluiu-se que, caso uma empresa não considere as exigências impostas pelo ambiente, ela poderá ter uma queda de produtividade e no seu desempenho. Isso fica claro na seguinte sentença proferida pela entrevistada: “(...) se eu não entrasse (no ramo do algodão colorido), eu ficaria pra trás”.

A possibilidade de incrementar o lucro da loja com a venda de produtos de algodão colorido e a obtenção efetiva desse lucro, já que o retorno financeiro e o mercado alcançados com esse nicho foram considerados “satisfatório” e “promissor” pela entrevistada, indicam que, de fato, empresas que conseguem se ajustar favoravelmente com o seu ambiente tendem a ter recursos financeiros mais altos, conforme expôs Wright et al (2000) ao tratar sobre a premissa básica da teoria da contingência em administração.

Outro ponto a chamar atenção a respeito do consumo desses produtos refere-se ao público-alvo que eles atingem. Segundo relato da entrevistada, a tecelagem, as roupas e os acessórios feitos com o algodão colorido que ela vende chamam mais a atenção de clientes “bem instruídos” e principalmente a de turistas estrangeiros e do sul do Brasil, que, segundo elas, sabem valorizá-los até mais do que a maior parte do público local. Isso é coerente com o que Loureiro e Hine (2002) e Nimón e Beghin (1999) falam a respeito da boa receptividade de produtos produzidos sem resíduos ou feitos com a fibra do algodão orgânico pelo público europeu.

Contudo, essa boa receptividade, segundo o relato da entrevistada, parece estar mais associada com o nível de instrução do público consumidor do que propriamente com a sua naturalidade, o que sustenta a assertiva de Maia e Vieira (2004) de que quanto mais organizada for uma sociedade ou mais desenvolvido for um país, mais valorizado tenderá a ser um produto que seja ecologicamente correto.

Finalmente, o fato de a maior parte das lojas da região do bairro turístico de João Pessoa em que se situa a empresa analisada ter adotado o algodão colorido como foco principal de suas vendas, demonstra o processo de adaptação que aquela população de organizações teve de empreender a fim de sobreviverem no mercado.

Afinal, de acordo com a teoria da Ecologia das Populações, as organizações mais ajustadas sobrevivem, enquanto as formas não ajustadas são eliminadas. Esse processo de seleção natural pelo qual as empresas passam é, segundo Caldas e Cunha (2005), o que explica porque existe uma diversidade grande de organizações em diferentes períodos. Até o presente momento, as lojas que trabalham com algodão colorido não só têm sobrevivido, como também vêm expandindo suas fronteiras, já sendo o mesmo exportado pela fábrica e cooperativa produtoras, o que indica um mercado realmente promissor, pelo menos até a próxima inovação ou demanda social surgir e um novo ciclo de adaptação recomeçar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado no intuito de discutir o importante campo de ação que envolve as organizações, o meio ambiente e suas inter-relações, ao analisar os fatores que influenciam uma empresa a comercializar produtos de algodão colorido, baseando-se para isso, nas teorias da contingência e da ecologia das populações. Para um melhor entendimento dos temas abordados, pesquisas na literatura especializada foram realizadas para a construção do referencial teórico, resgatando opiniões de diversos autores e propostas de pesquisa relacionadas à teoria contingencial, ecologia das populações e ainda referências sobre o marketing verde ou marketing ecológico.

Na análise dos resultados, apurou-se que as pressões e mudanças na situação de mercado e na estrutura da sociedade, como uma maior preocupação com o meio-ambiente pelo consumidor, fazem com que uma empresa, para sobreviver, desenvolva e implemente inovações que sejam adequadas às demandas do mercado, confirmando o indicado pelas teorias contingencial e de ecologia das populações.

A partir de sua relação com o ambiente externo, a empresa estudada percebeu um estímulo externo e soube trabalhá-lo de modo a direcionar seus planos e ações para atender a um novo nicho de mercado potencial, criando, dentro de suas estratégias de marketing uma nova postura administrativa, implementando a diferenciação de seus produtos e de seus serviços e um novo posicionamento no mercado, levando-a a um aumento de sua lucratividade e de sua vantagem competitiva.

Pode-se concluir, de maneira geral, que os principais motivos que levaram a empresa estudada a adotar o algodão colorido como o principal insumo de seu comércio foram: 1) o fato de o algodão colorido representar um produto ecologicamente correto, 2) ser um produto genuinamente paraibano e 3) apresentar-se como uma excelente oportunidade de negócio.

Vale salientar ainda as limitações deste estudo, pois, em virtude de ser um estudo de caso, não permite generalizações do que aqui foi visto a outras organizações, principalmente as de outros estados. Entretanto, as discussões apresentadas nas sessões anteriores mostraram a relevância social, ambiental e econômica dos temas abordados como de grande contribuição para a área administrativa. Sugere-se, portanto, que pesquisas posteriores adotem temas relacionados a produtos da chamada linha verde, para que o desconhecimento deixe de ser um dos maiores embates à sua valorização.

REFERÊNCIAS

ALGODÃO BRASILEIRO. Disponível em:
<http://www.algodao.agr.br/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=1498&Itemid=132> Acesso em 14 de julho de 2009.

BERNDT, Alexander, COIMBRA, Rachel. As Organizações como Sistemas Saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 33-41, jul/ago. 1995.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2007.

CALDAS, M. P., CUNHA, M P. Ecologistas e Economistas Organizacionais: O Paradigma Funcionalista em Expansão no Final do Século XX. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 3, n. 45, p. 65-69, jul/set. 2005.

CAMPREGHER, C. L. **Análise do Sucesso e Fracasso Organizacional a Partir da Ecologia Organizacional**: Estudo Realizado Junto as MPMEs do Setor Têxtil de Jaraguá do Sul. Dissertação de Mestrado, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 4, n. 15, p. 679-684, out/dez, 2006. Disponível em <www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17.pdf>. Acesso em 20 de novembro de 2009.

COELHO, A. M. R. V. **Método do estudo de caso** (*case studies*) ou método do caso (*teaching cases*)?: Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração. Disponível em <<http://www.pdf4free.com>>. Acesso em 19 de julho 2009.

CUNHA, M. P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência. Análise aos níveis organizacionais e ecológico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 5, n. 33, p. 34-47, set/out. 1993.

CUNHA, M. P. Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 4, n. 39, p.21-28, out/dez. 1999.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. v.1 São Paulo: Atlas, 1998. cap. 3, p. 104-131.

EMBRAPA ALGODÃO. Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.br/produtos/algodao/index.html>> Acesso em 14 de julho de 2009.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FIGUEIREDO, Viviane Marchioni; BATAGLIA, Walter. Resposta estratégica em tempo real: processo decisório de Gestão de Sinais. *Pretexto*, v. 9, n. 4, p. 83-101, out/dez, 2008. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto/article/viewFile/825/475>>. Acesso em 27 de abril de 2010.

FONSECA, R. G. et al. Produção de algodão naturalmente colorido no Semi-árido nordestino. IV Congresso Brasileiro de Algodão. EMBRAPA ALGODÃO. Disponível em: <http://www.cnpa.embrapa.br/produtos/algodao/publicacoes/trabalhos_cba4/334.pdf> Acesso em 18 de julho de 2009.

GILSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JR, J. H. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: Atlas, 1981.

HANNAN M. T., FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2000.

LIMA, A. K. V. et al. Comportamento da reflectancia e grau de amarelamento da fibra do algodão BRS 200 marrom armazenada em duas microrregiões paraibanas. VI Congresso Brasileiro do Algodão. EMBRAPA ALGODÃO. Disponível em: <[http://www.cnpa.embrapa.br/produtos/algodao/publicacoes/cba6/trabalhos/Tecnologia de Fibra e Textil/Trabalho%20TF08.pdf](http://www.cnpa.embrapa.br/produtos/algodao/publicacoes/cba6/trabalhos/Tecnologia_de_Fibra_e_Textil/Trabalho%20TF08.pdf)>. Acesso em 14 de julho de 2009.

LOPES, J. C. Quem tem medo de competitividade? **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem. 1996.

LOUREIRO, M. L., HINE, S. Discovering Niche Markets: A Comparison of Consumer Willingness to Pay for Local (Colorado Grown), Organic, and GMO-Free Products. **Journal of Agricultural Applied Economics**, Colorado, v. 3, n. 34, p. 477-487, Dez. 2002.

MAIA, G L., VIEIRA, F. G.D. Marketing verde: Estratégias para produtos ambientalmente corretos. **Revista de Administração Nobel**, n.03, p.21-32, jan/jun. 2004.

MISRA, S.K., HUANG, C.L., OTT, S.L. Consumer Willingness to Pay for Pesticide-Free Produce. **Western Journal of Agricultural Economics**, EUA, n. 16, p. 218-27, 1991.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, S.L. S; OLIVEIRA, B. O marketing Ecológico como vantagem competitiva. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n.2, p. 49-59, abr/jul. 2007.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. Rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Natural Fashion – O nosso algodão já nasce colorido. Disponível em: <www.naturalfashion.com.br> Acesso em 14 de julho de 2009.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, n. 3, 2º sem, 1996.

NIMON, W., BEGHIN, J. Are Eco-Labels Valuable? Evidence from the Apparel Industry. **American Journal of Agricultural Economics**. EUA, n. 81, p. 801-811. 1999.

PEREIRA, S. J. N., AYROSA. E. A. T. Atitudes relativas a marcas e argumentos ecológicos: um estudo experimental. **Gestão.Org**, v. 2, n. 2, mai/ago. 2004.

PITALUGA, C. M. et al. Aplicabilidade da teoria contingencial em redes de supermercados. IV JCEA, **Anais**. Campo Grande, 06 a 08 de outubro 2004.

RÉVILLION, Anya. Inter-relações entre as abordagens de Marketing e da Teoria da Contingência Estrutural. **REAd**, v. 7, n. 3, p. 1-24, mai/ jun, 2001. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=309&cod_edicao=54>. Acesso em 27 de abril de 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Osvaldo M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão e produção**, v.9, n.1, p.32-44, abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n1/a04v9n1.pdf>>. Acesso em 27 de abril de 2010.

TURETA, César; ROSA, Alexandre Reis; ÁVILA, Silvio César. Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: um estudo exploratório da Teoria das Organizações. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 1-16, jan/abr, 2006. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/download/230/402>>. Acesso em 27 de abril de 2010.

VALLE, M. C. G. et al. Uma nova geração de fibras: um instrumento sobre a busca pelo conforto e redução dos impactos ambientais. **Revista Universidade Rural**, Rio de Janeiro, EDUR, v. 26, n. 1-2, jan/dez. 2004.

VIEIRA, E. F. Organização e desempenho: mudança, inovação e comportamento. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, Pernambuco, v.1, n.2, jul/dez. 2003.

VERGARA S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.