

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n3p2337>

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM UM ALAMBIQUE DE CACHAÇA
ARTESANAL: uma análise sob a ótica construcionista**

Lucas Canestri de Oliveira

Universidade Federal de Lavras

canestri@gmail.com

Mozar José Brito

Universidade Federal de Lavras

mozarbrito@gmail.com

Recebido em 01 de Julho de 2019

Aprovado em 13 de Novembro de 2019

Resumo

A estratégia como prática social busca explicar a relação entre estrutura/ação enfatizando a relevância das práticas reflexivas na mediação dessa relação no espaço/tempo. O modelo de análise aqui utilizado é formado por um consórcio de categorias da estratégia como prática junto com categorias construcionistas. A *práxis* analisada neste trabalho incide sobre a produção de cachaça artesanal e o alambique selecionado está na lista dos produtores certificados pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) que concede o selo de *cachaça artesanal* para os produtos de alambiques que cumprem voluntariamente determinadas normas e práticas que caracterizam a produção artesanal da cachaça. Para tanto, buscou-se compreender o qualificado repertório interpretativo do *praticante* que foi reflexivo o suficiente para refletir e narrar a sua experiência e sua *práxis* estratégica. Concluiu-se que a estratégia como prática fica evidente na rotina de uma organização quando as práticas do presente derivam de práticas reflexivas de intervenção no espaço realizadas no passado, que a estratégia como prática está tanto na rotina do trabalho, quanto nas práticas reflexivas orientadas pela imaginação das rotinas do futuro.

Palavras-chave: Estratégia como prática; Construcionismo; Cachaça artesanal.

1- Introdução

Passados mais de vinte anos desde o artigo seminal de Richard Whittington em 1996, a *estratégia como prática* figura hoje como uma abordagem que vem se consolidando por meio de publicações crescentes e pelo engajamento de grupos de pesquisas em universidades mundo afora. O espectro desses trabalhos estende-se de ensaios teóricos de fundamentação ontológica

e epistemológica a estudos sobre o estado da arte, passando por recomendações teórico-metodológicas e estudos de caso (Brito, Brito, Borges & Andrade, 2014).

No Brasil, essa abordagem surge em meados da década de 2000 e desde então tem se observado um número crescente de artigos e formação de núcleos de estudos, motivados pelo amplo espaço ainda a ser explorado por esse enfoque em pesquisas no âmbito dos estudos sobre estratégia. Embora seja um campo emergente, já é possível constatar o franco amadurecimento teórico da virada prática. Vem se formando, portanto, uma convergência teórica onde a estratégia como prática social é interpretada como algo que reconhece tanto o papel ativo dos *praticantes* individuais, quanto sua permeabilidade às teorias da prática social, buscando assim explicar a relação entre a estrutura (contexto institucional) e ação (práxis), enfatizando a relevância das *práticas reflexivas* na mediação dessa interdependência no espaço e no tempo. (Vaara, 2010; Vaara & Whittington, 2012)

A abordagem teórica metodológica aqui proposta, articula os fundamentos teóricos da *estratégia como prática* em uma perspectiva construcionista. Esta proposta de análise abriga as três categorias da *estratégia como prática*; (i) *práxis*, (ii) *prática reflexiva* e (iii) *praticante* - acopladas aos conceitos *construcionistas* de; *repertórios interpretativos*, *práticas discursivas*, *práticas organizacionais*, *práxis social estratégica*, *história das organizações e contexto sócio histórico*, transitando do nível micro para o macrosocial gradualmente (Brito *et al.*, 2014). O construcionismo social articula diversos pressupostos ontológicos e epistemológicos sobre a produção do conhecimento que permitem produzir explicações sobre os processos por meio dos quais as pessoas descrevem, explicam e atribuem sentido à realidade. Para o construcionismo, os sentidos e os conhecimentos são socialmente construídos, estando, portanto, circunscritos pela cultura, pela história e pelo contexto social (Spink & Frezza, 2004).

A intenção deste trabalho é contribuir com o campo de estudo por meio da aplicação de um modelo de análise numa organização produtiva familiar, sendo o objeto da pesquisa a produção da cachaça artesanal. O termo “cachaça” refere-se à denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica entre 38% e 48%, obtida a partir da destilação do mosto fermentado da cana-de-açúcar. A cana-de-açúcar (*saccharum officinarum*) pertencente à família das gramíneas originária da Ásia, onde tem registrado seu cultivo desde os tempos mais remotos da História. A produção da cachaça é uma atividade econômica tradicional, iniciada no século XVII, durante o ciclo histórico da cana-de-açúcar (Domingos, Baeta & Barbosa, 2002; Silva, 2009; Brasil, 2019;).

Além desta introdução, este artigo contém uma fundamentação teórica sobre estratégia como prática que deu origem a proposta de análise, que foi aplicada para compreender a práxis e as práticas constitutivas do processo de construção da estratégia. Posteriormente, foram apresentados os procedimentos metodológicos, ou seja, o caminho percorrido pelos pesquisadores, iniciando pelos critérios para a seleção do caso. Aborda-se ainda como foi realizado o contato inicial, a entrevista semiestruturada e a visita ao alambique. Os dados foram analisados por eixos temáticos procurando dar voz ao *praticante*. Na sequência são apresentados dados secundários sobre a produção de cachaça no Brasil e sua contextualização sociohistórica. Em seguida, no tópico de resultados, o banco de dados gerado pelas entrevistas com o *praticante*, foi analisado e desdobrado em quatro sessões, sendo elas intituladas como: aspectos históricos, estratégia de produção; prática de certificação e estratégia de inserção mercadológica. Por fim, nas considerações finais é apresentado um quadro com os dados mais significativos do alambique estudado em relação às três categorias da estratégia

como prática utilizadas neste trabalho, como se verá a seguir: *práxis; pratica reflexiva e praticante*.

2- Estratégia como Prática: fundamentos teóricos e categorias de análise

A Estratégia como Prática recorre às teorias sociais formuladas por sociólogos, antropólogos, filósofos e linguistas. Esta concepção construída a partir de 1996 provocou alterações significativas no modo da produção do conhecimento sobre a prática. A abordagem emergiu a partir do momento em que os pesquisadores da área de estratégia intensificaram o diálogo com os teóricos da prática social. Este diálogo interdisciplinar permitiu a produção de novas explicações sobre a estratégia (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

Nessa nova concepção ontológica, que ficou conhecida como “virada prática”, a estratégia é apreendida como produto da ação coletiva logo, , uma prática social (Whittington, 2002). Inauguram-se então programas de pesquisa que não concebem a estratégia como algo que uma organização possui, mas sim como aquilo que de fato os seus membros praticam. Esse enfoque passou a conceber estratégia como uma ação construída por diferentes atores organizacionais que interagem nos contextos macro e micro social. Deste modo, conceitos como - mutabilidade, tecnologia, sistemas políticos, cultura organizacional, somados aos aspectos sociais, históricos e culturais passaram a ser abordados pelos pesquisadores da área de administração (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Whittington, 2002).

Vaara e Whittington (2012) defendem que a abordagem da estratégia como prática também contribui para o deslocamento do foco da análise estratégica, que passa a incorporar outras categorias conceituais, com destaque para, eventos episódicos e práticas cotidianas/rotinas, reconhecendo a relevância de diferentes sujeitos na construção das estratégias e tomando como unidade de análise outras modalidades de organizações, como; universidades, ONGs, cooperativas, escolas, entre outras. A estratégia como prática social seria o conjunto de atividades realizadas com base na interação, negociação e ação articuladas pelos atores em um dado contexto sócio histórico (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007). Esta perspectiva de análise contribui também para a aplicação mais intensa de métodos de pesquisa qualitativa e da adoção de diferentes abordagens teórico-metodológicas. (Whittington, 2002).

O modelo de análise tomou como ponto de partida as formulações de Whittington (1996) que sugere uma abordagem onde a estratégia é percebida como uma relação social, levando-se em consideração três categorias centrais de análise: (i) *práxis*, (ii) *prática reflexiva* e (iii) *praticantes*. Nesse sentido, a categoria *práxis* implica na junção de teoria e prática em um mesmo eixo motriz que orienta a ação humana. Esse eixo motriz abriga a *prática reflexiva*, entendida como o que o *praticante* realiza e as explicações e justificativas para a sua realização.

Whittington (1996) argumenta que a concepção de *prática reflexiva* é relevante enquanto categoria de análise das estratégias construídas nas organizações, pois, ao contrário, da visão existente que toma a estratégia como algo informado pela ideologia gerencial, a noção de estratégia como prática procura considerar a prática envolvendo crítica e descoberta. A teoria da estratégia como prática foi formulada para explicar o processo de auto reprodução de ações, diferindo da concepção behaviorista, onde os comportamentos são externamente controlados Whittington (1996). Por isso, o conceito de *prática reflexiva* coaduna com a abordagem construcionista uma vez que tal abordagem concebe os *praticantes* como seres ativos na sua autoconstrução e em uma realidade em constante transformação. Para construir o modelo de

análise dessa pesquisa, o conceito de *prática reflexiva* deve ser tomado como o ponto de acoplagem entre as duas teorias.

2.1 A Estratégia como Prática: um olhar sob a lente construcionista

A origem da abordagem construcionista está vinculada aos questionamentos sobre as epistemologias universalistas de produção do conhecimento (Hosking, 2011). Para Spink (2004), esta abordagem interdisciplinar abriga reflexões produzidas por pesquisadores de diferentes disciplinas, especialmente da filosofia e sociologia, ciência política e história. Em artigo seminal Gergen (1985) apresenta os princípios que particularizam esta abordagem, destacando que os pesquisadores adeptos de seus pressupostos se ocupam de produzir explicações sobre os processos por meio dos quais as pessoas descrevem, explicam e atribuem sentido à realidade. Para o autor, estes sentidos e os conhecimentos gerados a partir deles são socialmente construídos, estando, portanto, circunscritos pela cultura, pela história e pelo contexto social (Hosking, 2011). Sob esta linha de reflexão, Spink (2004) afirma que esta forma de conceber o conhecimento implica em abdicar da visão representacionista do conhecimento, ou seja, reconhecer que tanto o objeto quanto o sujeito são construções sócio históricas e problematizar a noção de realidade marcada simultaneamente pela objetividade e subjetividade.

Reconhecer esta particularidade da linguagem implica em trabalhar as interfaces entre os seus aspectos performáticos e suas condições de produção em dado contexto social e interacional (Spink, 2004). Logo essa abordagem abriga um conjunto de pressupostos que podem contribuir para a análise de diversos fenômenos organizacionais, incluindo o fazer estratégia (Grand, Rüegg-Stürm & Aex, 2010). Para Hosking (2011), a abordagem construcionista evita os posicionamentos científicos dualistas que separam sujeito do objeto, mente do corpo, contexto microsocial do contexto macrosocial, estrutura da ação e, por consequência a práxis da prática. Esta abordagem reconhece o papel da linguagem em ação na construção da realidade, na formulação de conceitos, teorias e métodos, enfatizando sua relevância na mediação de processos relacionais, incluindo as diferentes formas de organizar e de agir. Em outros termos, sendo a linguagem uma prática social de caráter performativo, admite-se que a construção da realidade e do conhecimento possa ser entendida a partir das práticas discursivas dela decorrente (Hosking, 2011). Tendo esclarecido os pressupostos ontológicos que orientam o desenvolvimento desta pesquisa, passa-se, nesta seção, a apresentar as categorias que nortearam a coleta e o tratamento dos dados.

Nessa pesquisa, o conceito construcionista de *repertórios interpretativos* é o ponto de partida para a compreensão da estratégia como prática em uma organização. O *repertório interpretativo* é o conjunto de termos, descrições, expressões e gêneros discursivos empregados pelas pessoas em suas construções discursivas que tomam como referência um dado contexto local e sócio histórico (Potter, 1995; Wetherell, 1998; Spink, 2004). Este conceito conecta-se as categorias da estratégia como prática por meio da linguagem, desdobrando-se como num espiral em mais cinco dimensões teóricas. Tais dimensões foram encontradas na literatura que subsidia o consórcio teórico-metodológico aqui proposto. São elas; (i) *práticas discursivas*, (ii) *práticas organizacionais*, (iii) *práxis estratégica*, (iv) *história organizacional* e (v) *contexto sócio histórico*.

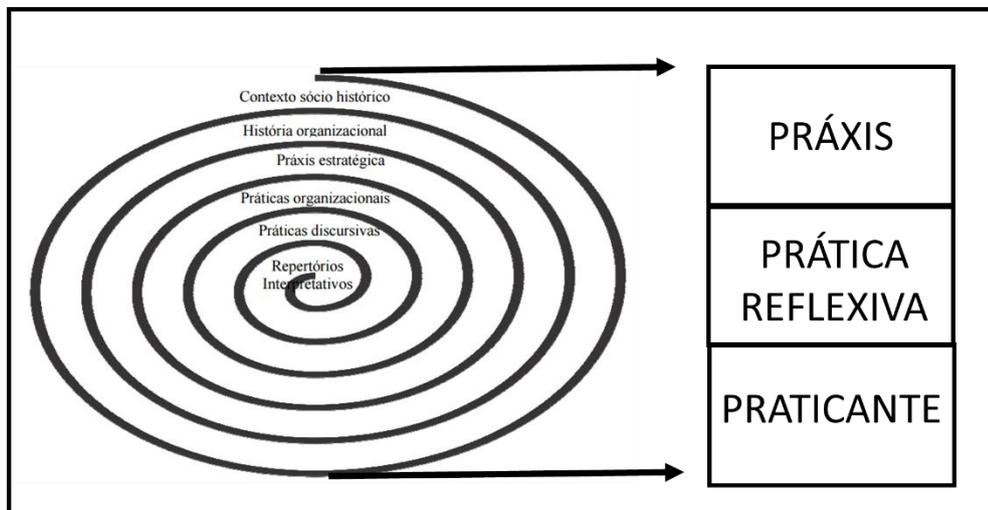


Figura 1: Espiral de dimensões da estratégia como prática

Fonte: adaptado de Brito *et al.* (2014)

Jorgensen e Phillips (2002) concebem os *repertórios interpretativos* como referências sociais que as pessoas recorrem para atribuir sentido à realidade, construir explicações e fazer mudanças na realidade. Eles são dispositivos ou recursos linguísticos que as pessoas recorrem para construir sua visão de mundo, ações, eventos e outras formas humanas e não humanas em suas interações cotidianas. Este conceito é fundamental para a apreensão de regularidades, contradições, variabilidades e polissemia das *práticas discursivas*, entendidas por Spink (2004) como sendo os momentos de produção de sentidos, de ressignificações e de rupturas correspondentes aos momentos do uso da linguagem, ou seja, a linguagem em ação. As *práticas discursivas*, segundo a autora, referem-se às maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas interações ou relações sociais vivenciadas nas organizações. Em uma organização, as *práticas discursivas* são constituídas pelos enunciados (textos escritos, falados, imagens, figuras de linguagem, metáforas, logomarcas de produtos, declarações, planos estratégicos e outros documentos que expressam os sentidos da realidade organizacional e do fazer estratégia). As *práticas discursivas* são um dos elementos constitutivos das *práticas organizacionais* que, nessa dimensão criam condições para o surgimento do eixo motriz da estratégia como prática, ou seja, *as práticas reflexivas*.

Esta concepção permite que o pesquisador compreenda a forma pela qual a estratégia é coletivamente realizada em dado contexto social (micro e macro) caracterizando a *práxis*, que é compartilhada por *praticantes* em diferentes dimensões organizacionais (Whittington (1996); Vaara, 2010). Circunscrevendo todas as dimensões anteriores estão as dimensões da *história organizacional*, única ao seu modo, e do *contexto sócio histórico*, com elementos da economia política.

3 Cachaça, *spirit* do Brasil

De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a capacidade instalada da produção brasileira de cachaça e aguardente é de 1,4 bilhões de litros por ano e os principais estados produtores são: São Paulo, Ceará, Pernambuco e Minas

Gerais. A cadeia produtiva do setor movimento cerca de 7,5 bilhões de reais, existindo cerca de 30 mil produtores (formais e informais) e 4 mil marcas registradas em todo país 98% destes produtores são pequenos e médios. O Setor gera aproximadamente 600 mil empregos diretos e indiretos ao longo de toda a cadeia produtiva. O setor industrial responde por 75% da produção e o setor artesanal 25%. A exportação encontra-se ainda em níveis incipientes, representando apenas cerca de 1% do total produzido no país. Contudo, a aguardente de cana é a terceira bebida destilada mais consumida no mundo e a primeira no Brasil (Brasil, 2019).

Segundo Souza e Vale (2004), o sistema responsável pela produção e comercialização da cachaça pode ser dividido em três subsistemas: (i) o subsistema industrial, composto pelas maiores empresas e cuja principal característica é a produção padronizada; (ii) o subsistema artesanal tradicional, compreendendo pequenos e médios produtores independentes, cujas principais características são a diversidade de processos produtivos e uma profunda identificação com as regiões onde são produzidas; e (iii) o subsistema artesanal modernizante, também formado por pequenos e médios produtores organizados em associações criadas para representar os interesses dos associados, tais como cooperativas e certificadoras de qualidade (Souza & Vale, 2004).

Entre os produtores artesanais (tradicional e modernizantes), o Estado de Minas Gerais destaca-se com a existência de cerca de 8.500 alambiques, que geram aproximadamente 240 mil empregos diretos. Entretanto, aproximadamente 95% desses alambiques são informais (Souza & Vale, 2004). Apesar do problema da informalidade, o estado conta atualmente com o maior número de organizações associativas e cooperativas, como por exemplo, a Cooperativa Mineira dos Produtores de Cachaça (COOCACHAÇA) da microrregião de Salinas e da pioneira Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ) criada em 1988. O selo de qualidade da AMPAQ foi o primeiro selo de certificação de qualidade de cachaças no Brasil, demonstrando um despertar técnico/formal. (Costa, 2005; AMPAQ, 2017).

4 Procedimentos metodológicos

O estudo da estratégia como prática, consorciada à ontologia construtivista como aqui está proposto, inscreve-se no âmbito das pesquisas de natureza qualitativa. Essa abordagem permitiu a exposição da história da organização e a contextualização do fenômeno estudado por meio de observação *in loco* das práticas constitutivas das estratégias de produção e inserção mercadológica, além da aplicação de um questionário e coleta de dados por meio de anotações feitas durante conversas informais e visitas ao alambique. Este método, somado a uma pesquisa documental e bibliográfica, permitiu a apreensão e descrição das particularidades da organização sob análise.

Na escolha do caso estudado levamos em consideração os seguintes critérios. O alambique deve possuir características do subsistema artesanal modernizante e estar na lista de produtores certificados pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), que concede o selo de cachaça artesanal para os produtos de alambiques que cumprem voluntariamente determinadas normas e práticas que caracterizam a produção artesanal da cachaça.

O alambique selecionado cumpre estes dois critérios e produz a cachaça “Tabaroa”, uma marca com 35 anos de mercado, frequentadora de festivais, presente em listas de melhores cachaças e ganhadora de prêmios.

Foi realizado um contato inicial por telefone com o proprietário do alambique (*o praticante*), que aceitou receber uma equipe do grupo de pesquisa. Fomos recebidos na loja localizada no povoado de Bichinho (distrito de Prados, Sul de Minas Gerais) onde o grupo esclareceu os objetivos do projeto fazendo uma apresentação geral e informal. Nesse primeiro encontro foi acertado um próximo, com o objetivo de realizar uma entrevista em profundidade. O segundo encontro foi realizado também na loja em Bichinho onde foi aplicado um questionário abrangendo seis campos de perguntas de acordo com o espiral de categorias. A entrevista em profundidade permitiu retomar a trajetória da organização, enfatizando seus dois diferentes momentos de fundação/refundação e os aspectos contextuais que a marcaram.

Houve ainda um terceiro encontro realizado desta vez na fazenda (alambique), localizada a 3km do povoado. Este encontro contribuiu para a complementação dos dados obtidos pelas entrevistas e observação direta. Por meio dessa visita, guiada pelo próprio *praticante* no interior da planta de produção, tiramos dúvidas e complementamos a nossa base de informação.

Para o exame, interpretação e compreensão dos dados, os áudios foram transcritos e agrupados pelos temas (i) Aspectos Históricos, (ii) Estratégia de Produção, (iii) Prática de Certificação e (iv) Estratégia de Inserção Mercadológica. Iniciamos este procedimento de análise pela familiarização dos temas com as falas, construindo uma visão de conjunto dos dados e buscando dar voz ao *praticante*. No segundo momento, codificamos os repertório interpretativos e os temas a eles associados, levando-se em consideração as convergências e divergências entre eles. Esta codificação deu origem a uma matriz de esquemas interpretativos temáticos que abrigou as descrições dos temas e a exclusão de relatos e notas de campo considerados fora do eixo temático. No terceiro momento, realizamos uma revisão desta matriz de esquemas interpretativos temáticos. No quarto momento, agrupamos os esquemas interpretativos temáticos levando em consideração a natureza das práticas constitutivas das estratégias em foco. Neste momento, efetivamos uma aproximação analítica e reflexiva que possibilitou o diálogo entre a teoria e matriz de esquemas interpretativos temáticos. Esta análise integrativa nos permitiu realizar uma descrição analítica da *práxis* e das *práticas reflexivas* do *praticante*. A realização das entrevistas e da observação direta no campo foram determinantes para a descoberta dos esquemas interpretativos apreendidos por este estudo de caso.

5 Resultados

5.1 Aspectos históricos

O próprio *praticante* nos conta um pouco do contexto sócio histórico da cachaça. Diz ele, que “no período colonial, Portugal estava começando a comprar cachaça do Brasil, mas parou para não concorrer com os destilados de lá. Enxergaram o potencial da cachaça, e preferiram proteger a bebida deles”. Diz ainda que, “já nessa época surge o preconceito em relação à bebida, considerada bebida de pobre e de escravo, a elite bebia o que vinha de fora”. Na história econômica do país, no que diz respeito ao âmbito institucional, nosso entrevistado diz que, tanto no nível estadual quanto federal, poucas foram as ações de fomento para a produção e comercialização da cachaça artesanal, contudo, essas poucas ações foram conquistadas para o setor, uma vez que foram consequências de demandas encaminhadas pelas associações de produtores. Como a Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ)

da qual foi um dos fundadores e presidente. O reconhecimento pelo governo de Minas Gerais da cachaça como bebida típica, vem desse tipo de trabalho associativista. Depois veio o reconhecimento da cachaça como bebida original do Brasil, pelo decreto nº 4.062, de 21 de dezembro de 2001. Que oficializa a cachaça como denominação típica e exclusiva de aguardente de cana produzida no Brasil. “*Depois desse decreto, alguns brindes oficiais no Brasil são feitos com cachaça*”, comemora o praticante.

O praticante diz que foi uma escolha sua entrar para o ramo da cachaça artesanal, que sempre teve interesse de fazer o que não interessa para o grande produtor fazer. Contudo, argumenta que a produção de cachaça artesanal possui uma cadeia produtiva muito grande para atuar numa indústria familiar. “*Tem de fazer de tudo um pouquinho, ‘de mamando a caducando’, e eu não sei até que ponto isso é bom*”.

O repertório interpretativo do praticante, ou seja, os processos por meio dos quais ele dá sentido às ações e pensa sobre as práticas cotidianas e rotinas foi socialmente construído na sua história de vida. Ele vem de uma família de produtores rurais, com ênfase na lavoura de café e cana de açúcar. Passou a infância em Coqueiral (Sul de Minas) e foi ainda adolescente estudar no Colégio Santo Agostinho em Belo Horizonte. Durante a faculdade de Comunicação nos anos 80 fez uma viagem para a Europa onde trabalhou numa fazenda na Suíça que produzia vinho. Voltou da Europa com a ideia de fabricar espumante na propriedade da família, pois percebia certa vocação produtiva emergente na região, citando como um facilitador a proximidade com Caldas e Poços de Caldas, que já produziam vinho. O praticante avaliou que seria muito difícil produzir um espumante de qualidade na região por causa das práticas do setor já existentes, tecnologia agrônômica, cultivares de videiras, podas, etc., decidiu então entrar para o ramo da cachaça de qualidade, como gosta de frisar. Seu avô chegou a produzir cachaça na propriedade da família, contudo, quando começou, a produção do avô já tinha parado e já não havia mais os equipamentos de produção (moinho, tanques, alambique).

O praticante iniciou suas atividades no ano de 1987, em Coqueiral, no sul de Minas. Em 1999, o empreendimento foi transferido para outra região, aonde com o conhecimento adquirido em 12 anos no setor, pode escolher um lugar com características ideais para a produção de um destilado de qualidade tais como: localização, altitude, qualidade e quantidade de água, mercado, etc. O lugar escolhido para reinstalar o alambique foi o distrito de Bichinho, localizado entre os municípios de Tiradentes e Prados no Sul de Minas. Essa região pertence a conhecidos circuitos turísticos como o Campo das Vertentes e a Estrada Real, este último criado como roteiro turístico naquele ano da transferência do alambique de lugar (1999). O distrito de Bichinho destaca-se pela criatividade na produção de artesanatos locais, culinária, arquitetura e natureza exuberante. A história organizacional do alambique pesquisado possui, portanto, dois momentos distintos, (i) o alambique de Coqueiral e (ii) o alambique de Bichinho.

Durante o primeiro alambique, abriu uma filial de vendas em Belo Horizonte quando o estoque aumentou, ao muda-se para Bichinho decidiu fechar a filial, diminuir a produção e mirar no consumidor final, na venda direta. De olho num nicho de mercado que permitisse produzir menos, mas agregar mais valor, muda-se junto com o irmão, responsável pela fábrica de papel de bagaço de cana, que logo decide sair do ramo e mudar de cidade novamente. Quando chegou em Bichinho ficou três anos sem produzir. Durante esse tempo, trabalhou como consultor para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e visitou alambiques em Minas, Paraná, Tocantins e Espírito Santo. “*Isso me deu muita vivência, aprendi boas práticas e vi absurdos*”. Encerrando suas atividades no SEBRAE, reassume seu

alambique e a fábrica de papel. Contudo, ainda hoje presta consultorias privadas para quem quer investir no setor.

As lojas em Bichinho são localizadas em pontos comerciais nas principais vias públicas do distrito e ficam abertas ao público das 8 às 17 horas. *“Muitos turistas vêm de Tiradentes para comer aqui e conhecer o arraial, pra conseguir estes pontos só o tempo, é como pescar, tem que ficar esperando aparecer a oportunidade e você estar lá, em Coqueiral eu que ia atrás das pessoas, aqui as pessoas me procuram, por causa desse fluxo turístico”*. A primeira loja fica de frente ao restaurante mais procurado do povoado, a outra, inaugurada em 2017, tem a forma de um barril, e fica na estrada geral que corta o povoado, de frente a um empreendimento também de arquitetura lúdica, a “Casa Torta”.

5.2 A Estratégia de Produção

O alambique fica numa encosta de morro bem arborizada, a sede da fazenda fica cerca de 50 metros morro acima em relação ao alambique. Há um espaço anexo ao alambique, projetado para recepcionar turistas e clientes. O espaço possui uma arquitetura de armazém antigo, construído em madeira e tijolos tipo adobe. As paredes são decoradas de prateleiras de madeira com cachaças de todo Brasil, além de uma prateleira só para a cachaça da casa. Possui balcões, mesas e cadeiras de ferro e madeira típicas do artesanato local. No lugar é servido degustações dos dois tipos de cachaça produzidas pelo alambique e feita a venda de garrafas contendo o produto. Esse ambiente dá acesso ao armazém propriamente dito, onde as cachaças envelhecem. O armazém de envelhecimento possui um pé direito de 4 metros e 50 metros quadrados. Nele estão armazenados diversos barris de diferentes madeiras para homogeneização e envelhecimento, além de garrafões de vidro de 20 litros. O armazém possui um aroma agradável, é limpo, a luz é fraca e a temperatura amena.

O *praticante* argumenta que tem uma habilidade na produção rural por causa da origem familiar, uma habilidade de mercado por ter cursado relações públicas e comunicação e uma habilidade na alambicagem adquirida na prática, na observação e na tentativa e erro. Quando assumiu a fazenda da família em Coqueiral, essa já produzia cana de açúcar, decidiu produzir cachaça, ele começou sem experiência na produção.

Segundo o *praticante*, o mercado que o produtor quer atingir é que vai determinar a produção. Produzir cachaça, mesmo que seja cachaça de qualidade, não é um investimento muito grande, diz, vender a cachaça é um investimento grande.

Ao iniciar sua fala sobre práticas produtivas, o *praticante* alerta; *“Quer produzir cachaça? Então vamos começar do começo, qual é a terra boa pra produzir cana? Qual a variedade, altitude, região, etc.?”* – *“As respostas para essas perguntas são complexas... e não existe uma cana desenvolvida especificamente para a cachaça, também há pouca pesquisa sobre a fermentação. As respostas para essas perguntas não são consensuais. Ainda existem as diferenças regionais com aspectos positivos e negativos num mesmo lugar”*. *“Não há um consenso sobre como fazer a melhor cachaça, mestre alambiqueiro é igual artista, cada um faz a melhor cachaça do mundo!”*

O *praticante* argumenta que sua produção orienta-se por processos tradicionais, *“que não interessam para um grande produtor fazer, e como também tem pouca pesquisa para a produção de cachaça artesanal, procuro fazer como se fazia antigamente, o que tem de tecnologia hoje é em relação a materiais e higiene”*. A questão climática também influencia na

escolha dos equipamentos. “No Bichinho a preocupação é com o frio, não com o calor, então os equipamentos são voltados pra isso”.

O *praticante* usa um método chamado de “fogo direto” e um equipamento chamado ‘capelo’, com água corrente por fora da coluna de destilação. Segundo o *praticante*, seu alambique hoje é muito mais fácil, mais prático de operar, por ser mais simples estruturalmente. Com isso consegue um controle de qualidade que permite ser repetido de ano pra ano. Cada alambicada rende de 80 a 100 litros e toda cachaça produzida vai para o mesmo tonel de 1000 litros para homogeneizar antes do envelhecimento, que envolve a escolha de barris de diferentes madeiras que tenham apenas envelhecido cachaça.

A disposição dos equipamentos das diferentes fases da produção estão num eixo de 45° com o alicerce da construção que abriga o alambique, essa arquitetura permite que o manejo do bagaço, que era um entrave, não seja mais, o *praticante* afirma que a oportunidade de refazer o alambique permitiu que o bagaço caia agora por queda natural, que por sua vez também dispensa o uso de bombas para transferir a garapa dos tanques. Todo o processo é por gravidade. Isso é possível porque o alambique foi reinstalado numa encosta de morro. Outra característica é que na atual instalação não há nada embutido, os tanques e os encanamentos estão todos expostos, facilitando a limpeza e manutenção. O engenho também foi reinstalado com amortecedores para não vibrar como vibrava o primeiro. A safra começa em setembro e dura de 4 a 5 meses. A safra do ano corrente vem da cana plantada no ano anterior que depois vai rebrotando por no máximo cinco anos. Sua produção é de 5 mil litros por safra.

A dificuldade da comercialização de toda produção gera o estoque. Estocar um volume por tempo além do envelhecimento previsto é tido como um problema, “*pois originam outros produtos, cachaças envelhecidas, mais caras e mais difíceis de vender*”. No armazém do alambique há uma reserva planejada de cachaça de 2007 que foi lançada numa linha especial de 10 anos. O *praticante* ainda produz um papel artesanal feito do bagaço da cana, que é usado na confecção dos rótulos.

5.3 A prática de certificação

O *praticante* é capaz de fazer uma leitura da conjuntura institucional que caracteriza o setor. Percebe que tanto a formalização quanto a certificação e a fiscalização são historicamente insuficientes. Por falta de certificação e fiscalização eficaz cria-se um ambiente de desconfiança que influencia na valoração dos produtos. Como a ajuda do Estado sempre foi insuficiente nesse sentido, para melhorar o mercado foi criada a Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ), que além de certificar os produtos, promovia o compartilhamento de conhecimentos. Quando foi presidente da AMPAQ o *praticante* articulou com o governo de Minas um programa chamado Pró-cachaça, programa que abriu mercados, parcerias internacionais, inclusão das universidades, ações e campanhas para a quebra do preconceito que ainda incide sobre a cachaça. Foi por meio da AMPAQ que conseguiu apoio institucional para capacitação em toda cadeia produtiva junto ao SEBRAE e ao Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais.

A relação do *praticante* com a prática de certificação coaduna com o conceito de práxis social estratégica, uma vez que ele é capaz de estabelecer uma relação entre a estrutura (contexto institucional) e ação (práxis) de maneira reflexiva. O *praticante* avalia que o Estado é essencial pra certificar, “*os selos do MAPA, IMA, INMETRO, são selos respeitados e*

consolidados na sociedade. O Estado empresta seu status, dá legitimidade, atesta qualidade para vender um produto, mas tem que divulgar, promover o selo. Tem um exemplo internacional, o selo do mercado comum europeu, o cara produz na Escócia e vende na Europa inteira. Aqui no Brasil faltam normas, orientações técnicas e pesquisas”.

Por fim, o *praticante* denuncia o que chama de “*lobby da indústria*” que pressiona a agricultura familiar com imposição de políticas de certificação desproporcionais com a prática artesanal, uma vez que numa pequena indústria o nível de poluição e intervenção no meio ambiente é menor. “*Isso deveria ser levado em consideração na formulação de políticas para o setor*”.

5.4 A estratégia de inserção mercadológica

Segundo o *praticante*, o acesso e consolidação de uma marca no mercado de bebida de qualidade é sempre de médio/longo prazo, entorno de dez anos. Teve essa experiência duas vezes, com seus 35 anos de experiência afirma: “*Você tem que se preparar financeiramente e espiritualmente, o mercado tá lá na frente e a gente produzindo aqui atrás*”. E descreve o mercado da seguinte maneira; “*o que mais se vê por aí são os produtores chamados de artesanais que tem uma infraestrutura maior, com foco no mercado popular, vendem em “bombonas” ou na garrafa Pet, a R\$ 6,00 o litro em média*”. E continua; “*veja bem, em um alambique que produz 20 mil litros por ano, o que é normal, isso rende R\$120,000. Desconte 20 mil reais de custo de produção/distribuição e sobram 100 mil, o que dá R\$ 8000,00 por mês, o quê que dá isso na roça? É muito lucrativo, e esses alambiques não estão dando conta da demanda, vendem tudo. Aí a gente chega lá com esse papo de cachaça de qualidade e o cara ri, ele tá ganhando dinheiro e você não. A venda clandestina de cachaça ruim é um ótimo negócio, mas é o que atrapalha o setor*”.

Dada essa conjuntura do mercado, o *praticante* avalia que o principal desafio de trabalhar com cachaça de qualidade é vender o produto, quebrar o pré-conceito sobre a cachaça, mudar a cabeça do consumidor. O consumidor precisa valorizar o destilado nacional, aprender a diferenciar as características das cachaças de diferentes regiões, estas diferenças regionais da cachaça de qualidade ajudam a dinamizar o setor. “*Gosto muito da cachaça de Salinas, mas não vou entrar em concurso pra concorrer com as cachaças de lá. O que eu quero dizer para o consumidor é que a cachaça de Salinas é diferente da que eu produzo. E vai ter gente que vai gostar de uma ou gostar da outra ou das duas, ou uma pra harmonizar com isso e outra pra harmonizar com aquilo outro.*”

Segundo o *praticante*, a primeira coisa a fazer é a definição do público consumidor, feito isso “*você tem que trabalhar pra ele, a ideia era fazer um produto que fosse realmente diferenciado*”. Com isso foi adotando práticas que não são interessantes para um grande produtor fazer, por exemplo, testar variedades de cana, como a cana caiana roxa, que vende sem envelhecer, para consumidores que desejam eles próprios envelhecerem uma cachaça de qualidade. Há um cuidado maior com a roça e as canas não são queimadas, a alambicagem é lenta e por fermentação natural, o envelhecimento é em local e barris adequados. Isso passa a ser um diferencial, que é usado como marketing de vendas, além de ser um diferencial de fato, no produto final, no sabor, nas características da cachaça.

O *praticante* também percebe outros mercados para a cachaça, como o de coquetéis, *drinks* e doces. Avalia que a cachaça orgânica ainda não tem mercado ou o mercado não faz

questão - ser artesanal sim, e em relação ao mercado internacional diz que para quem vende pouco compensa, mas se o alambique exportar muito, esbara no “*lobby tributário*” das grandes empresas.

No intuito de capitalizar o potencial turístico do lugar, parte de sua propriedade rural foi transformada numa Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN), onde organiza passeios por trilhas na mata e visitas ao ponto de venda anexo ao alambique. Hoje a linha de produtos é composta pela cachaça amarela e cachaça branca caiana (esta última comercializada exclusivamente nas lojas de Bichinho).

6 Considerações finais

Como visto, a *práxis* em questão incide no setor da cachaça artesanal, inscrita no subsistema “artesanal de precisão ou modernizante”. Avalia-se que o pertencimento do *praticante* a esse subsistema é decorrência de sua origem familiar e oportunidades, acrescidos de dedicação, talento e carisma. Tais elementos norteiam suas práticas discursivas, organizacionais e estratégicas. Como o próprio sintetiza; “*Gostar de roça e ter feito uma faculdade de comunicação foi fundamental*”.

Avaliamos que a *estratégia como prática* fica evidente na rotina de uma organização quando as práticas do presente derivam de *práticas reflexivas* de intervenção no espaço realizadas no passado. A estratégia como prática é uma estrutura que propicia rotinas aptas a mudanças, mas ainda sim intencionando a estabilidade de rotinas eficientes. Visto sob este enfoque, o que as pessoas fazem, o fazem porque ações passadas criaram ou mesmo determinaram as condições para que assim se faça. Estas ações, quando intencionais, são *práticas reflexivas*, e estas são relações sociais abertas a críticas e descobertas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese desse estudo, apresentando alguns produtos do repertório interpretativo do *praticante*, ou seja, suas *práticas reflexivas*, que foram comprimidas a breves *falas* garimpadas e lapidadas da pesquisa de campo.

Categoria	Dados
Práxis	<ul style="list-style-type: none"> Alambique artesanal modernizante
Práticas Reflexivas (Repertório Interpretativo)	<ul style="list-style-type: none"> O preconceito histórico sobre a cachaça deve ser esclarecido. Há uma ausência e/ou descontinuidade de políticas públicas no setor. A cachaça é uma bebida excluída (por enquanto) do “clube dos destilados mundiais” (<i>spirits</i>). Frequentar círculos de <i>praticantes</i> para compartilhar informações é uma autoafirmação pessoal e setorial. A clandestinidade gera renda, mas atrapalha o setor. O associativismo cria soluções, mas é pouco democrático. Na venda direta deve-se conhecer o consumidor final. A marca é um capital intangível. Há um desequilíbrio danoso de forças entre artesanais e indústria. Recomeçar com experiência é positivo.

	<ul style="list-style-type: none"> • O entrosamento da equipe de produção submetesse a um método. • Qualidade de fato é fundamental. • Não adianta só cobrar da mão de obra, tem que ajudar ela progredir. • Deve haver empatia na delegação de tarefas. • Não existe a melhor cachaça, há uma diversidade na qualidade. • No marketing do artesão o dinheiro não compra o tempo.
Praticante	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário do alambique é natural de Coqueiral no sul de Minas Gerais, é de família de produtores rurais. Fez curso superior em Comunicação e Relações Públicas, teve uma experiência na Europa que orientou sua escolha, está há 35 anos no ramo. Trocou o alambique de lugar após 12 anos de experiência. É um empreendedor de imaginação. A venda direta ao consumidor final é seu principal mercado. Empenha-se em quebrar o preconceito contra a cachaça artesanal.

Quadro 1: Síntese de dados sobre a estratégica como prática sob a ótica construcionista

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

Whittington (1996) argumenta que a estratégia está no que as organizações fazem. E avaliando que o repertório interpretativo do *praticante* o qualifica a observar a paisagem organizacional e mercadológica para discorrer teoricamente sobre sua *práxis*, o conjunto de *práticas reflexivas* listadas no Quadro 1 são alguns de seus pontos de referencia para interpretação do mundo e orientam suas práticas estratégicas no alambique e fora dele.

Como limitação da pesquisa, cabe dizer que este estudo contemplou apenas uma das tipificações propostas por Souza e Vale (2004), apontamos para a necessidade de se realizar pesquisas semelhantes nas outras duas tipificações, ou seja, realizar estudos de caso no subsistema industrial e no subsistema artesanal tradicional para fins de comparação.

Concluimos que *a estratégia como prática* como força motriz do processo de auto reprodução das ações, está tanto na materialidade do mundo, quanto nas práticas orientadas pela imaginação das rotinas do futuro. A evidência disso está na arquitetura, na engenharia, no design, na manutenção e/ou reaproveitamento pragmático ou lúdico de equipamentos. No caso de um empreendimento de médio/longo prazo, como a produção de bebidas de qualidade, a estratégia como prática quer rotinas com diferentes níveis de tolerância a mudanças, “velhas práticas” devem conviver com “novas práticas”, o que pode redefinir toda rotina, ou levar anos para dar resultados ou ainda ser uma prática descartada pela obsolescência funcional e/ou simbólica. A estratégia como prática deve incorporar ainda um permanente esforço de consolidar a marca como referência de qualidade.

7 Referências bibliográficas

Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade / AMPAQ (2017)
<http://www.ampaq.com.br/>. Acessado em: 31/08/2017.

- Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2019). A cachaça no Brasil: dados de registro de cachaças e aguardentes / Secretaria de Defesa Agropecuária. – Brasília: MAPA/AECE, 2019. 27 p.
- Brito, J.M; Brito, V.G.P; Borges, A.F.B; Andrade, L.P. (2014). Proposta Teórico- Metodológica para o Estudo da Estratégia como Prática Social: uma abordagem construcionista. *XXXVIII Enanpad*. Rio de Janeiro.
- Costa, A. P. A. (2005). *Uma análise da cadeia produtiva da cachaça e seu comércio com a União Européia*: Barreiras comerciais e programas de incentivo. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. 77 p. Recife.
- Domingos, H. M. G.; Baeta, F. M. C.; Barbosa, M. A. (2002). A Cachaça Artesanal Mineira: Internacionalização e Alianças Estratégicas. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 100-111, jan./dez.
- Gergen, K. (1985). The Social Constructionist. *American Psychologist*, 40 (3), 266-275.
- Grand, S.; Rüegg-Stürm, J.; Arx, W. V. (2010) Construtivist epistemologies in strategy as practice research. In: Golsorkhi, D. ; Rouleau, L.; Seidel, A. Vaara, E. (ED.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press.
- Hosking, M. D. (2011). Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism. *Organization Studies*. 32 (1): 47-65.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*. 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J.; Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*. 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P.; Seidl, D. (2008). The Role of Meetings in The Social Practice of Strategy. *Organization Studies*. 29(11), 1391-1426.
- Jorgensen, M.; Phillips, L. (2002). *Discourse analysis as theory and method*. London: SAGE.
- Oliveira, A.R. (2008). Análise da Cadeia Produtiva da Cachaça em Minas Gerais sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. *Custos e Agronegócio*, v.4, n.3, p. 72-97, set/dez.
- Silva, F. R. (2009). Na embriaguez da cachaça: produção, imaginário e marketing. 111 f. Dissertação (Mestrado em História), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.
- Souza, M. A. F.; Vale, F. N. (2004). Considerações Estratégicas sobre a Indústria da Cachaça. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru. Anais... Bauru: UNESP.

- Spink, M. J. (2004) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 3. ed.
- Spink, M.J.S., Frezza, R. M. (2004). Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: Spink, M.J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez.
- Vaara, E. (2010). Critical discourse analysis as methodology in strategy as practice research. In: Grand, S.; Rüegg-Stürm, J.; Arx, W. V. *Constructivist epistemologies in strategy as practice research. Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press.
- Vaara, E., Whittington, R. (2012). Strategy as Practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*.
- Wetherell, M. (1998). Positioning an Interpretative Repertoires: Conversations Analysis and Post-structuralism. *Discourse and Society*, v. 9, n. 3, p. 387-412.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, v. 29, p. 731-735, 1996.
- Whittington, R. (2002). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*. 1(1), 119-127.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27(5): 613–634.