



JORGE SÜNDERMANN

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, LÓGICAS
INSTITUCIONAIS E DISCURSO: UM ESTUDO
EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE
CACHAÇA ARTESANAL DE MINAS GERAIS**

LAVRAS - MG

2017

JORGE SÜNDERMANN

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, LÓGICAS INSTITUCIONAIS E
DISCURSO: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE
CACHAÇA ARTESANAL DE MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organização, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de doutor.

Orientador

Dr. Mozar José de Brito

LAVRAS – MG

2017

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Sündermann, Jorge.

Estratégia como prática, lógicas institucionais e discurso: um estudo em organizações produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais / Jorge Sündermann. - 2017.

312 p.

Orientador(a): Mozar José de Brito.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Lavras, 2017.

Bibliografia.

1. Estratégia como prática. 2. Lógica institucional. 3. Análise crítica do discurso. I. Brito, Mozar José de. . II. Título.

JORGE SÜNDERMANN

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, LÓGICAS INSTITUCIONAIS E
DISCURSO: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE
CACHAÇA ARTESANAL DE MINAS GERAIS**

**STRATEGY AS A PRACTICE, INSTITUTIONAL LOGICS AND
DISCOURSE: A STUDY IN ORGANIZATIONS PRODUCING ARTISANAL
CACHAÇA OF MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organização, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de doutor.

APROVADA em 21 de setembro de 2017.

Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos	UFJF
Dra. Ludmilla Meyer Montenegro	UFS
Dr. Paulo Henrique de Souza Bermejo	UnB
Dr. Juvêncio Braga de Lima	FUMEC

Dr. Mozar José de Brito
Orientador

LAVRAS – MG

2017

Aos meus filhos, Victor e Leonardo, razão de grande parte dos meus esforços para evoluir no aprendizado e na humanização na convivência e à minha parceira de jornada, Yara, pelo amor e incentivo para que avançasse no processo do doutoramento.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Esta tese é resultado de uma trajetória de muito esforço, avanços, dificuldades e conquistas em meu processo de profissionalização, mas também de humanização. Ela representa um trabalho coletivo, com orientação, discussão, visitas em parceria e dedicação solidária para a aprendizagem que demandam que eu registre aqui meus sinceros agradecimentos.

A DEUS, pelo espírito de luz, pela vida, força de vontade e pelas bênçãos em minha vida.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade de cursar o doutorado em Administração.

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais pelo apoio concedido durante o processo de doutoramento.

Ao meu grande orientador, Dr. Mozar José de Brito, por ter compreendido as limitações que permeavam meus esforços de estudo; pelo incentivo nos momentos de desânimo e pela capacidade de acolher e motivar, como também cobrar resultados. Agradeço a ele, também, pelas orientações e discussões que direcionaram meus estudos e permitiram concluir o trabalho. Mais do que um orientador, foi um guia e educador a quem admiro e respeito como profissional e pessoa. Agradecimento especial!

À minha amiga Isabel pelas valiosíssimas contribuições nas discussões, na criação de conhecimentos e na compreensão das diferentes temáticas abordadas neste trabalho, principalmente no que se refere à Análise Crítica do Discurso. Sua contribuição foi fundamental para que a perspectiva da ACD possibilitasse uma melhor compreensão da realidade estudada. Sempre grato!

Aos membros da banca de qualificação, Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos – UFJF, Dra. Ludmilla Meyer Montenegro e Dr. José de Arimatéia Dias

Valadão pelas contribuições para que eu pudesse encaminhar melhor as pesquisas e concluir os trabalhos de forma mais adequada.

Aos membros da banca de defesa de doutorado, Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos, Dra. Ludmilla Meyer Montenegro, Dr. Paulo Henrique de Souza Bermejo e Dr. Juvêncio Braga de Lima, pela disponibilidade e presteza em atender à solicitação de avaliação da tese e participação da banca de defesa. Agradeço todas as contribuições para que o trabalho pudesse ser concluído com maior qualidade e com maior rigor científico.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFLA), pelos conhecimentos compartilhados. Muitos contribuíram significativamente com meus aprendizados e alguns deram verdadeiros exemplos como educadores e pessoas humanas.

À secretaria do PPGA, pela prontidão nos serviços prestados, pela comunicação sobre processos e pela agilidade em direcionar encaminhamentos.

À minha Família, pela fraternidade e humanidade na convivência e pela parceria para evoluir, superando dificuldades e ajudando-se mutuamente para tornar a vida melhor.

Aos meus amigos e companheiros da PUC Minas que acompanharam a trajetória, as dificuldades da conciliação de trabalho e estudo e incentivaram para avançar nas pesquisas e estudos.

Aos participantes da pesquisa que compartilharam suas práticas de produção e comercialização de cachaça artesanal. Todas as empresas foram extremamente acolhedoras e merecem minha eterna gratidão.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro ao projeto Estratégia como Prática Social em Organizações Produtoras de Cachaça Artesanal: uma análise sob a ótica construcionista, o qual contribui para o desenvolvido coletivo de estudos e permitiu ampliar a compreensão das organizações estudadas e do campo.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

RESUMO

A pesquisa apresentada nesta tese objetiva compreender as lógicas institucionais que permeiam o campo e direcionam as estratégias práticas de produção e comercialização das organizações de produção artesanal de cachaça de Minas Gerais. Foram realizadas pesquisas bibliográficas para definir e compreender os principais elementos da Estratégia como Prática (SAP), das Lógicas Institucionais (LI) e da Análise Crítica do Discurso (ACD). Além das definições e descrição dos principais elementos das temáticas, buscou-se discutir as conversações e comensurabilidades onto-epistêmicas entre a SAP, as LIs e a ACD, demonstrando as possibilidades de novos olhares para a pesquisa em Administração. Para tanto, discutimos cada construto teórico em sua singularidade e, na sequência, apresentamos um framework com os pontos de conversação que permitem compilações e comensurabilidades teóricas. Argumentamos que, essas três vertentes, exibem aspectos comuns que orientam uma perspectiva analítica integrada e um debate articulado na compreensão de um mesmo fenômeno sócio-organizacional. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, documental e de campo nas organizações *Alfa*, *Beta* e *Gama*, (nomes fictícios para não revelar a identidade das organizações), produtoras de cachaça artesanal. Os sujeitos pesquisados foram os principais agentes, responsáveis pela definição das práticas das associações de produtores e das organizações estudadas. Para a pesquisa das concepções discursivas e das lógicas institucionais que orientam a produção e a comercialização de cachaça artesanal na perspectiva do discurso da AMPAQ, foram coletados dados das publicações do Jornal da AMPAQ “Cachaça com Notícias”, período 2013 a 2016. A coleta de dados dos estudos empíricos envolveu participação e conversações nas feiras da Expocachaça, anos 2014 a 2017, entrevistas com os presidentes da AMPAQ e da APACS, ano 2014, visitas e entrevistas em 10 alambiques para uma compreensão mais ampla do campo e uma posterior restrição a 3 casos: *Alfa*, *Beta* e *Gama*, além de levantamento de dados, através de pesquisa, com seus principais atores. O processo de análise envolveu a Análise Crítica do Discurso com vistas a capturar as concepções discursivas e as lógicas que permeiam o campo e direcionam tanto as práticas discursivas, quanto as práticas das organizações. Os resultados da análise das publicações do Jornal da AMPAQ “Cachaça com Notícias” revelaram a presença de discursos que intentam (re)inventar os significados ideológicos e hegemônicos da cachaça. Emergiram das publicações três núcleos de concepções discursivas orientadas por três principais lógicas institucionais hegemônicas, aqui denominadas de: (i) Narrativa da Qualidade dos Produtos da Cachaça – ordenamentos da Lógica de Mercado; (ii) Narrativa da Cachaça como Patrimônio Cultural Nacional – ordenamentos da Lógica da Tradição; e (iii) Narrativa das Demandas Tributárias e Ambientais – ordenamentos da Lógica do Estado. Ademais, observou-se nas

publicações uma recorrente tendência à promoção de um discurso enaltecido da cachaça como patrimônio histórico-cultural, tipicamente brasileiro. A análise de casos dos alambiques indica que o campo da cachaça artesanal de Minas Gerais está permeado por cinco principais lógicas institucionais (mercado, profissão, Estado, comunidade e família) que direcionam as estratégias organizacionais. Observamos que, embora haja cinco lógicas institucionais principais, as práticas de produção e mercadológicas são hegemonicamente direcionadas pela lógica de mercado e incorporam novos discursos e novas práticas, que incentivam o uso de novas tecnologias e a produção de cachaça de qualidade, com o objetivo de modificar o imaginário social em relação à cachaça de forma a percebê-la como destilado nobre que faz parte da cultura nacional. Assim, defende-se a tese de que as práticas estratégicas e discursivas das organizações produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais estão permeadas por cinco principais lógicas institucionais dominantes (mercado, profissão, Estado, comunidade e família) e por discursos hegemônicos que refletem a ideologia da qualidade, da regulamentação, da tradição e dos ordenamentos competitivos de mercado, e que tais práticas intentam (re)construir os significados ideológicos e hegemônicos em torno da cachaça e (re)significar sua produção, sua comercialização e seu consumo na sociedade contemporânea.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Lógica institucional. Análise crítica do discurso. Cachaça artesanal de alambique.

ABSTRACT

The research presented in this thesis had as objective to understand the institutional logics that permeate the field and direct the practical strategies of production and marketing of organizations that produce artisanal *cachaça* (drink made from sugar cane) from *Minas Gerais*. Bibliographical research was done to define and understand the main elements of the Strategy as Practice (SAP), Institutional Logic (IL) and Critical Discourse Analysis (CDA). In addition to the definitions and description of the main themes elements, we sought to discuss the onto-epistemic conversations and commensurabilities among the SAP, the ILs and the CDA, demonstrating the possibilities of new looks for the research in Administration. For this, we discuss each theoretical construct in its singularity and, in sequence, we present a framework with the points of conversation that allow compilations and theoretical commensurabilities. We argue that these three theoretical approaches exhibit common aspects that guide an integrated analytical perspective and an articulated debate in understanding of the same socio-organizational phenomenon. Bibliographical, documentary and field researches were carried out in the organizations *Alfa*, *Beta* and *Gama*. They produce artisanal *cachaça*. The subjects surveyed were the main agents responsible for defining the practices of producer associations and organizations studied. For the research of the discursive conceptions and the institutional logics that guide the production and commercialization of artisanal *cachaça* from the AMPAQ* perspective discourse. Data were collected from the publications of the AMPAQ Journal "*Cachaça com Notícias*", from 2013 to 2016. Data collection from empirical studies involved participation and conversations at *Expocachaça* market, from 2014 to 2017, interviews with the AMPAQ and APACS** presidents, year 2014, visits and interviews in 10 alembic for a broader understanding of the field and a later restriction to 3 cases: *Alfa*, *Beta* and *Gama*, as well as data collection, through research, with its main actors. The analysis process involved the Critical Discourse Analysis in order to capture the discursive conceptions and the logics that permeate the field and direct both the discursive practices as the practices of the organizations. The publications analysis results from AMPAQ Journal "*Cachaça com Notícias*" revealed the presence of discourses that attempt to (re)invent the ideological and hegemonic meanings of *cachaça*. From the publications emerged three nuclei of discursive conceptions guided by three main hegemonic institutional logics, here

* **AMPAQ** - *Minas Gerais*' association of Quality *Cachaça* Producers.

** **APACS** - Association of Salinas' Artisanal *Cachaça* Producers.

They are associations of producers that collectively seek to improve the quality of *cachaça* production and define practices to improve the image of the distillate and increase its consumption.

denominated of: (i) *Cachaça* Product Quality Narrative - Market Logic Orders; (ii) *Cachaça* narrative as National Cultural Patrimony - Tradition Logic Orders; and (iii) Tributary and Environmental Requests Narrative - State Logic Orders. In addition, it was observed in the publications a recurrent tendency to the promotion of an exalting discourse of the *cachaça* as historical-cultural patrimony, typically Brazilian. The alembic cases analysis indicates that the field of artisanal *cachaça* in *Minas Gerais* is permeated by five main institutional logics (market, profession, State, community and family) that guide organizational strategies. We observe that, although there are five main institutional logics, the production and marketing practices are hegemonically directed by the market logic and incorporate new discourses and new practices, which encourage the use of new technologies and the production of quality *cachaça*, with the objective of modify the social imaginary in relation to *cachaça* in order to perceive it as a noble distillate that is part of the national culture. Thus, it is defended the thesis that the strategic and discursive practices of the producer organizations from artisanal *cachaça* in *Minas Gerais* are permeated by five dominant institutional logics (market, profession, State, community and family) and by hegemonic discourses that reflect the ideology quality, regulation, tradition and competitive market orders, and that such practices seek to (re)construct the ideological and hegemonic meanings around the *cachaça* and (re)signify its production, commercialization and consumption in contemporary society.

Keywords: Strategy as practice. Institutional logic. Critical discourse analysis. Artisanal *cachaça* of alembic.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

SEGUNDA PARTE

ARTIGO 2

Figura 1 - Dimensões da ACD.....	74
----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

SEGUNDA PARTE

ARTIGO 1

Quadro 1 - Categorias analíticas propostas no Modelo Tridimensional.....	49
Quadro 2 - Framework das conversações/comensurabilidades entre a SAP, a LI e a ACD.	52

ARTIGO 3

Quadro 1 - Tipos ideais de ordens institucionais.	108
Quadro 2 - Objeto de estudo e sujeitos da pesquisa dos casos analisados em profundidade.	116
Quadro 3 - Similaridades e divergências das práticas de produção.	278
Quadro 4 - Similaridades e divergências das práticas de mercado.	284

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACD	Análise Crítica do Discurso
AMPAQ	Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade
APACS	Associação dos Produtores Artesanais de Cachaça de Salinas
FEAM	Fundação Estadual do Meio Ambiente de Minas Gerais
FENACA	Federação Nacional das Associações de Produtores de Cachaça de Alambique
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IMA	Instituto Mineiro de Agropecuária
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IPI	Imposto de Produtos Industrializados
LI	Lógica Institucional
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OIC	Organização Internacional do Comércio
SAP	Estratégia como Prática Social
SEAPA	Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais
SEMAD	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

SUMÁRIO

	PRIMEIRA PARTE.....	16
1	ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	16
1.1	Demarcação científica	16
1.2	Contextualização do campo	20
1.3	Problematização e pressupostos da pesquisa.....	22
1.4	Objetivos.....	24
1.4.1	Objetivo geral.....	24
1.4.2	Objetivos específicos.....	25
1.5	Justificativas	25
1.6	Estrutura da tese	28
	SEGUNDA PARTE - ARTIGOS	30
	ARTIGO 1 - CONVERSÇÕES E COMENSURABILIDADES	
	ONTO-EPISTÊMICAS ENTRE A ESTRATÉGIA COMO	
	PRÁTICA, AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS E A ANÁLISE	
	CRÍTICA DO DISCURSO – NOVAS POSSIBILIDADES PARA	
	A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO	30
1	INTRODUÇÃO.....	32
2	A PERSPECTIVA TEÓRICA DA ESTRATÉGIA COMO	
	PRÁTICA	34
3	A PERSPECTIVA TEÓRICA DAS LÓGICAS	
	INSTITUCIONAIS	40
4	A PERSPECTIVA TEÓRICA DA ANÁLISE CRÍTICA DO	
	DISCURSO.....	46
5	CONVERSÇÕES E COMENSURABILIDADES ENTRE A	
	SAP, A LI E A ACD	51
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	58
	ARTIGO 2 - UMA DOSE DE CACHAÇA E DISCURSO:	
	COMPREENDENDO AS CONCEPÇÕES DISCURSIVAS E	
	AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS À LUZ DO DISCURSO DA	
	AMPAQ.....	65
1	ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	66
2	ARCABOUÇO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	69
3	PERCURSO METODOLÓGICO	77
4	CONCEPÇÕES DISCURSIVAS DO DISCURSO	
	JORNALÍSTICO-INSTITUCIONAL DA AMPAQ.....	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	92

	ARTIGO 3 - PRÁTICAS ESTRATÉGICAS, LÓGICAS INSTITUCIONAIS E DISCURSOS DAS PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE MULTICASOS DAS CACHAÇARIAS <i>ALFA</i>, <i>BETA</i> E <i>GAMA</i>.....	96
1	INTRODUÇÃO.....	98
2	A DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DA SAP, DA LI E DA ACD.....	103
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	114
4	AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS DO CAMPO, AS PRÁTICAS E OS DISCURSOS DAS CACHAÇARIAS <i>ALFA</i>, <i>BETA</i> E <i>GAMA</i>.....	119
	REFERÊNCIAS.....	292
	CONSIDERAÇÕES FINAIS DAS PESQUISAS.....	297
	REFERÊNCIAS.....	306
	APÊNDICES.....	307

PRIMEIRA PARTE

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

A presente tese é resultado de discussões e reflexões sobre as práticas estratégicas e discursivas de organizações produtoras de cachaça de alambique em Minas Gerais. É uma tentativa de problematizar a importância do discurso, da lógica institucional e dos eventos estratégicos na mudança social das práticas “do fazer estratégia” na produção e comercialização do produto. Ressaltamos que a cachaça (bebida alcoólica, destilada, à base da cana-de-açúcar) é um produto legitimamente brasileiro que, recentemente, tem sido apresentado por seus expoentes como patrimônio histórico-cultural do país e obteve o reconhecimento pelos EUA e México como produto exclusivo do Brasil. Por esse e outros motivos, essa temática despertou nosso interesse em termos investigativos. Para explicar mais detalhadamente nossa proposta, optamos por separar as discussões nesta introdução, apresentando na sequência a demarcação científica, a contextualização do campo, a problematização e os pressupostos da pesquisa, os objetivos, as justificativas e, por fim, a descrição da estrutura desta tese.

1.1 Demarcação científica

Cabe esclarecer que a nossa pesquisa se distancia de orientações positivistas e funcionalistas de explicação da realidade social, haja vista que nosso foco recai sobre as abordagens mais interpretativas, dialógicas e crítico-reflexivas. Assumimos a estratégia organizacional como uma prática e o discurso em torno dela como a materialização da linguagem em uma prática social, permeada por lógicas institucionais, relações de poder e ideologias.

Assim, em termos teórico-metodológicos, nossa abordagem baseia-se em três correntes distintas da ciência social, a saber: (i) a Estratégia como Prática Social (*Strategy as Practice* – SAP), oriunda dos estudos da Administração Estratégica e da Teoria da Prática; (ii) a Lógica Institucional (LI) – construída sobre as bases da Teoria Social, da Filosofia e da Teoria da Prática; e (iii) a Análise Crítica do Discurso (ACD) – concebida no campo da Linguística e Linguística Crítica, mais recentemente incorporada aos estudos organizacionais. Apesar de distintas, defendemos que tais perspectivas permitem conversações e comensurabilidades entre si na compreensão dos fenômenos e das práticas sociais tais como a estratégia organizacional.

Especificamente no caso da SAP, comumente encontramos aproximações dessa vertente com a praxeologia bourdiesiana, com o realismo crítico, com o agir comunicativo habermasiano, com a ideologia heideggeriana, com a epistemologia construcionista, com o interacionismo simbólico, com a genealogia foucaultiana, com o socioculturalismo, com o institucionalismo e perspectivas correlatas. Mesmo recebendo contribuições de diferentes naturezas, a Estratégia como Prática ainda é um campo em construção, carecendo de abordagens mais aprofundadas. Por esse motivo, nosso intuito aqui é prover avanços ao demonstrar as conversações e comensurabilidades dessa perspectiva com a LI e a ACD.

Cumprido aludir que a SAP nasce dos embates teóricos travados nos estudos sobre a estratégia, pois o foco recai em explicações positivistas sobre o processo de concepção e formação das estratégias organizacionais, fruto de uma racionalidade instrumental no campo dos negócios e no pensamento da Administração. Essa corrente tradicional da Estratégia se assenta nas obras de Kenneth Andrews, Alfred Chandler, Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg, e outros seguidores. Na tentativa de trazer explicações mais concisas, emerge a SAP como corrente alternativa, focalizando esforços na compreensão

das práticas das organizações, ou seja, do fazer estratégico. Academicamente, essa perspectiva teórica ganha notoriedade a partir de 1996, por meio da publicação da obra “*Strategy as Practice*”, de Richard Whittington, no periódico *Long Range Planning*. Whittington alavancou a discussão por meio da iniciativa de fortalecer uma visão estratégica diferente e menos positivista, baseada na perspectiva da prática (ZWICK; SILVA; BRITO, 2014).

Embora os estudos sobre a SAP no Brasil tenham sido apontados como em estágio emergente (TURETA; LIMA, 2011; WALTER; AUGUSTO, 2011), observamos que essa perspectiva de compreensão do “fazer estratégia” gerou muitas pesquisas e permite leituras e análises que podem contribuir significativamente para desvelar como as organizações definem e executam suas estratégias. Novas contribuições da abordagem podem ser observadas recentemente (ANDRADE et al., 2016; BAETA; BRITO; TONELLI, 2016).

Enquanto os estudos na perspectiva da Estratégia como Prática estavam em estágio inicial no Brasil, observávamos um volume significativo de pesquisas internacionais (MACIEL; AUGUSTO, 2013), com contribuições significativas que encorajavam o desenvolvimento de novos estudos para ampliar as compreensões das práticas organizacionais.

Nesses termos, consideramos que, a abordagem da SAP, oferece subsídios suficientes para estudos amplos acerca da compreensão das organizações, especificamente as estratégias por elas assumidas para responder às demandas do ambiente. Assim, instigados por autores que defendem ser possível obter uma melhor compreensão da realidade sócio-organizacional ao mesclar a perspectiva da SAP com a perspectiva da LI, buscamos ampliar o escopo deste estudo, abordando simultaneamente as contribuições dessas correntes. Destacamos que a análise das Lógicas Institucionais pode ampliar as pesquisas sobre a Estratégia como Prática e, ao mesmo tempo, fornecer a ela reconexão necessária com a dimensão organizacional (BECKERT, 1999;

MACHADO DA SILVA; VIZEU, 2007). O próprio Whittington (2006) indica as contribuições da SAP em parceria com a abordagem institucionalista.

A abordagem Institucional emerge no século dezenove, todavia, seu desenvolvimento se torna mais significativo nas últimas décadas, como ressalta Scott (2001). Uma das contribuições mais efetivas dessa corrente advém dos trabalhos de Selznick, com a defesa de que as organizações são afetadas por forças externas em seu ambiente institucional e que elas desenvolvem estruturas e comportamentos adaptativos para lidar com tais forças. As estruturas organizacionais são criadas em resposta ao contexto institucional e também são moldadas pelos membros da organização. Nesses termos, vem à tona a abordagem das Lógicas Institucionais, atualmente considerada como uma das principais correntes do institucionalismo organizacional. Conforme Thornton, Ocasio e Lounsbury (2015), as lógicas institucionais permitem compreender os efeitos das instituições no comportamento coletivo e os mecanismos de ação e reação dos sujeitos.

Além de explorar as correlações entre a SAP e a LI, nossa perspectiva ousa ainda mais ao somar a esse arcabouço teórico a abordagem da Análise Crítica do Discurso (ACD), nos postulados de Norman Fairclough, vislumbrando compreender o discurso que formata as práticas estratégicas e as lógicas institucionais. A ACD, por focalizar o discurso enquanto prática, permite desvelar os sentidos mais profundos dos fenômenos e processos sociais, adentrando-se nos aspectos hegemônicos e ideológicos das práticas sociais e discursivas. De acordo com Fairclough (2001), a ACD firma-se como uma perspectiva científica ao buscar compreender a linguagem como uma prática social, interconectada a outras práticas da vida cotidiana.

Nossa intenção ao empreender essa compilação teórica com essas três abordagens (SAP, LI e ACD) é aumentar as possibilidades de compreensão das práticas estratégicas e discursivas das organizações mineiras produtoras de

cachaça artesanal, inclusive pelo fato de haver poucos estudos com essas abordagens no setor de cachaça no Brasil, embora esse seja um segmento de mercado com significativa participação tanto em termos econômicos, quanto político e social.

Historicamente, observamos que a produção e a comercialização da cachaça sempre envolveram debates, sejam eles políticos, sociais, econômicos e acadêmicos. Ainda assim, constatamos que poucos são os estudos que tratam simultaneamente do fazer estratégia e das lógicas institucionais nesse tipo de organização. Não foram encontrados estudos sobre esse objeto específico que incluam a perspectiva discursiva. Isso torna esta tese interessante, pela possibilidade de se ampliar o conhecimento nesse âmbito de discussão. Para avançar nesse debate, segue a contextualização do campo.

1.2 Contextualização do campo

No Brasil, desde meados dos anos 1980, observamos um esforço sistemático de estudos sobre a cachaça. Parte significativa desses, advém das áreas da Biologia, da Microbiologia, da Agronomia, da Agricultura e áreas afins. Entretanto, têm crescido substancialmente os estudos na área da Administração, haja vista que a cachaça tem sido assumida, em termos discursivos, como um produto histórico-cultural do país, além de sua importância em termos econômicos, políticos e sociais.

A história da cachaça é complexa, permeada de contradições discursivas, pois não sabemos ao certo o momento em que surgiu a bebida. Os autores divergem acerca de sua gênese e trajetória (CÂMARA, 2004; CHALITA, 2008; GUERRA, 2005; OLIVEIRA; MARTINS, 2010). Uma afirmação comum entre os teóricos é a de que a cachaça remonta à época da escravidão e ao período do Brasil Colônia. Estudos assinalam que os escravos

foram os primeiros a produzir e consumir cachaça no Brasil, e o faziam por meio de processos rudimentares (CASCUDO, 2006).

Além disso, cumpre atentarmos que, historicamente, a cachaça foi associada à pobreza, escravidão, cultura de botequim, embriaguez, dentre outros aspectos discursivos negativos (AVELAR, 2010), que contribuíram para a institucionalização de um imaginário social que implicava um discurso da cachaça como uma bebida de baixa qualidade. Ainda assim, a cachaça se popularizou, mesmo à custa de perseguições, de altas tributações e de fortes restrições a sua produção e comercialização (CAVALCANTE, 2011). Só muito recentemente é que a bebida ganha novos conceitos discursivos, passando a ser pauta de estudos e pesquisas dos mais variados gêneros.

Considerando a forma de produção, a cachaça possui dois processos distintos que resultam nas cachaças industrial e artesanal. A cachaça industrial é produzida em grande escala, utilizando-se de tonéis de aço, colunas de destilação e adição de produtos químicos no processo de fermentação, enquanto a cachaça artesanal é produzida em menor escala e possui como elemento diferenciador principal a destilação feita em alambiques de cobre e a fermentação ocorrendo de forma mais natural.

Na produção artesanal, se separa a parte nobre da cachaça de partes consideradas impuras ou impróprias, vislumbrando maior qualidade e um produto mais adequado ao consumo humano. Embora o termo “cachaça” e a legislação não estabeleçam distinção entre os produtos finais das destilarias industriais e dos alambiques artesanais, assumimos aqui, compartilhando da visão de vários especialistas, que os processos produtivos são significativamente diferentes e geram produtos com propriedades diversas, sendo, em linhas gerais, o artesanal mais valorizado. Em termos de tributação, no entanto, a cachaça artesanal possui uma incidência tributária significativamente maior por litro produzido do que a cachaça industrial.

Como nosso foco de pesquisa é a cachaça artesanal, centramos em elementos que caracterizam as práticas desse modo de produção. O que comumente encontramos são históricos de informalidade, proveniente da alta carga tributária incidente sobre essa atividade; históricos de processos produtivos com poucas competências técnicas e tecnológicas e grande dificuldade de competição (CUNHA; SOUZA, 2012; SILVA, 2015).

No entanto, observamos mudanças significativas a partir da segunda metade do século XX (FARIA, 2002), especificamente na década de 1980, quando se evidencia um conjunto de ações iniciadas no estado de Minas Gerais, como a criação da Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ). Esta surge para apoiar e fomentar o desenvolvimento do setor produtivo e promover a valorização da cachaça em nível internacional (MARTINELLI; SPERS; COSTA, 2000).

Desde então, o estado de Minas Gerais vem se destacando na produção de cachaça artesanal, e segundo dados do Informativo da AMPAQ “Cachaça com Notícias”, edição 39, de 2015, o Estado de Minas é responsável por sessenta por cento da produção de cachaça artesanal no Brasil, o que explica, em partes, nosso interesse por pesquisar as práticas das organizações mineiras (ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE, 2015).

1.3 Problematização e pressupostos da pesquisa

Dada a dimensão cultural, social, histórica e simbólica que a cachaça brasileira carrega, é importante pontuar a sua representatividade enquanto setor econômico na geração de emprego e renda. Segundo dados da AMPAQ (2016), a produção da bebida ultrapassa 1,3 bilhões de litros anualmente, assumindo a posição de segunda bebida mais consumida do país e terceira do mundo. Trata-

se de um setor composto por mais de quarenta mil produtores, quase todos de pequeno porte, os quais geram em torno de 600 mil empregos diretos e indiretos. A catalogação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) registrou 4.124 marcas de cachaça em circulação no Brasil, com destaque para os estados de Minas Gerais (1.587 marcas) (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - SEBRAE, 2013).

Apesar do exposto, a exportação da cachaça, mesmo que facilitada pelas ações da Organização Internacional do Comércio (OIC), ainda é reduzida, especialmente pelo fato de a bebida brasileira ter dificuldade para apresentar padrão de qualidade em função das condições técnicas dessa agroindústria, que deixa ainda muito a desejar, salvo raras exceções. “Evidentemente, a razão dessa situação se baseia na falta dos conhecimentos básicos dos responsáveis e de tecnologias que lhes permitam a obtenção de um produto de qualidade superior, aliada a um melhor rendimento industrial e comercial” (SANTOS, 2015, p. 18). Em contrapartida, algumas organizações têm adotado práticas estratégicas interessantes que permitem driblar as dificuldades e as limitações com direcionamentos, a princípio, alinhados com as demandas de mercado. Portanto, torna-se necessário conhecer tais práticas e compreender o que, de fato, essas organizações fazem em termos estratégicos.

Assim, definimos como problemáticas de pesquisa as seguintes questões: **Quais práticas estratégicas são assumidas pelas organizações produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais? Quais lógicas institucionais e concepções discursivas orientam as práticas dessas organizações?**

Esta investigação se baseia em alguns pressupostos essenciais, a saber: (i) que a estratégia é uma prática social que modifica o ambiente organizacional, sendo também por ele modificado; (ii) que as lógicas institucionais (em especial as lógicas de mercado, profissão, Estado, comunidade e família) influenciam e

moldam as práticas estratégicas dos agentes; (iii) que os discursos permeiam as práticas estratégicas e as lógicas institucionais moldando e alterando as práticas discursivas e sociais do campo; (iv) que os praticantes do setor de cachaça artesanal de Minas Gerais e do Brasil têm focalizado um discurso enaltecedor da cachaça como um produto histórico-cultural validando a lógica de mercado e o culto à qualidade.

Destarte, a tese que pretendemos defender é **que as práticas estratégicas e discursivas das organizações produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais estão permeadas por cinco principais lógicas institucionais dominantes (mercado, profissão, Estado, comunidade e família) e por discursos hegemônicos que refletem a ideologia da qualidade, da regulamentação, da tradição e dos ordenamentos competitivos de mercado, e que tais práticas intentam (re)construir os significados ideológicos e hegemônicos em torno da cachaça e (re)significar sua produção, sua comercialização e seu consumo na sociedade contemporânea.**

Compreendidos esses elementos, apresentamos os objetivos que guiaram o desenvolvimento desta pesquisa.

1.4 Objetivos

A partir do problema de pesquisa apresentado, definimos os objetivos da pesquisa, descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Compreender os elementos constitutivos das práticas (estratégicas e discursivas) de organizações produtoras de cachaça artesanal em Minas Gerais, bem como a influência das lógicas institucionais no fazer estratégico.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Discutir as conversações e comensurabilidades onto-epistêmicas entre a Estratégia como Prática, a Lógica Institucional e a Análise Crítica do Discurso como possibilidades para a pesquisa em questão;
- b) Aprender as concepções discursivas que orientam as práticas de produção e comercialização de cachaça artesanal de alambique a partir do discurso institucional da AMPAQ;
- c) Identificar e descrever as lógicas institucionais que servem de referência para a construção das práticas estratégicas de produção e de mercado das organizações estudadas;
- d) Contrastar as trajetórias e as práticas estratégicas das cachaçarias pesquisadas e destacar as similaridades e as divergências de práticas e as lógicas institucionais que as embasam.

1.5 Justificativas

A escolha dessa temática se deve ao fato de considerarmos que o momento é oportuno para discutir as práticas estratégicas das organizações produtoras de cachaça artesanal em Minas Gerais, até mesmo porque temos observado uma mudança discursiva acerca da bebida, que a transforma de produto simplório e sem qualidade em produto *gourmet*, de representação cultural do país e de identidade própria em processo de reconhecimento internacional.

Vários teóricos têm se debruçado sobre essa temática, discutindo os elementos que favorecem um reposicionamento social da cachaça no mercado interno e externo. Dentre eles, podem ser destacados os trabalhos de Andrade e Andrade (2015), Cavalcante (2011), Cunha e Souza (2012) e Oliveira (2012),

dentre outros. Apesar do aumento significativo de estudos sobre o setor, mais precisamente nos últimos vinte anos, ainda são observadas inconsistências analíticas quando o assunto é estratégia. Constatamos que poucas são as pesquisas, nesse setor de atividade, que buscam compreender o fazer estratégia sob a ótica das lógicas institucionais e dos discursos produzidos no campo.

Assim, nossa proposta se justifica, em primeira instância, pela possibilidade de produção de novos conhecimentos sobre o setor de cachaça artesanal de Minas Gerais, pois tende a focalizar contribuições práticas sobre a dinâmica estratégica de produção e comercialização da bebida no mercado. Além disso, nosso estudo permite desvelar as concepções discursivas que orientam as práticas organizacionais e as lógicas institucionais que influenciam o fazer estratégia nesse campo.

Cabe ressaltar que, conforme Barboza (2010), a cadeia produtiva da cachaça vem passando por processos intensos de modernização, firmando-se como um importante agronegócio no país, de tal modo que as empresas artesanais vêm desenvolvendo programas de qualidade, vislumbrando conquistar novos mercados, inclusive o de exportação. A AMPAQ tem sido uma das instituições que tem promovido um discurso interessante sobre o aspecto da qualidade, incentivando as práticas de certificações das cachaçarias para prover uma melhor qualificação do produto em nível global. Tais fatores reforçam e justificam nossa intenção de pesquisar as práticas estratégicas e discursivas dessas organizações, compilando diferentes abordagens teóricas para prover análises mais contundentes.

Em termos teóricos, esta tese aprofunda-se nos conceitos de estratégia, lógica institucional e discurso, apresentando interfaces, conversações e comensurabilidades entre essas vertentes. Diversos autores da estratégia como prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON et al., 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012) propuseram conversações dessa abordagem

com a teoria institucional para explicar os fenômenos macro, assim como alguns teóricos institucionalistas (LOUNSBURY, 2007; LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007; SEO; CREED, 2002) também têm buscado na prática e na práxis a explicação para a criação de instituições e para a mudança institucional (BONFIM; ABIB; GONÇALVES, 2013).

Nós, porém, sugerimos ainda compilar a perspectiva da Estratégia como Prática e da Lógica Institucional com a Análise Crítica do Discurso, no sentido de permitir uma abordagem analítica mais ampla para o processo estratégico, assumindo o discurso como uma prática social permeada de lógicas institucionais, relações de poder e ideologias. Assim como as lógicas institucionais, os discursos também influenciam e moldam a prática estratégica, fortalecendo ideologias, culturas e relações organizacionais de dominação.

Portanto, nosso estudo também se justifica por empreender um aprofundamento teórico que permite não somente conhecer o que os praticantes de cachaça artesanal de Minas Gerais fazem, como, também, explicar por que fazem, baseados em que ordens discursivas e orientados por quais lógicas e discursos dominantes.

Em suma, consideramos que esta pesquisa se justifica ainda pela amplitude do setor da cachaça no mercado mineiro, ao mesmo tempo pela limitada produção acadêmica sobre os enfoques da estratégia como prática, das lógicas institucionais e das práticas discursivas, tanto especificamente nesse setor, quanto nos estudos organizacionais brasileiros como um todo. Neste sentido, esta tese compõe um conjunto de esforços coletivos que busca compreender melhor o setor. Insere-se como parte de um esforço mais amplo desenvolvido por um grupo de pesquisadores abarcados por projeto de pesquisa¹ do professor Mozar José de Brito, orientador deste trabalho. Consideramos

¹Projeto de pesquisa denominado Estratégia como Prática Social em Organizações Produtoras de Cachaça Artesanal: uma análise sob a ótica construcionista.

ainda, que a nossa pesquisa ajudará a compreender melhor as práticas estratégicas de organizações do setor, bem como poderá apresentar avanços teórico-metodológicos na compreensão de organizações ao considerar, simultaneamente, as contribuições da abordagem da SAP, da LI e da ACD na geração de conhecimento e compreensão do contexto organizacional.

1.6 Estrutura da tese

Em termos estruturais, esta tese encontra-se organizada em dois capítulos. Este primeiro expõe as concepções introdutórias que nortearam nossos interesses de pesquisa. O segundo apresenta os resultados de nosso engajamento teórico-metodológico por meio de artigos construídos a partir de nossos objetivos específicos. Na Primeira Parte – **Aspectos Introdutórios** – se destina à apresentação das escolhas feitas e posturas onto-epistêmicas adotadas na realização desta investigação. Já na Segunda Parte descreve nossos esforços investigativos, sistematizados em três artigos.

O Artigo 1 – *Conversações e Comensurabilidades onto-epistêmicas entre a Estratégia como Prática, as Lógicas Institucionais e a Análise Crítica do Discurso: novas possibilidades para a pesquisa em Administração* – descreve as perspectivas teóricas da SAP, da LI e da ACD e os pontos de conversação e comensurabilidades entre essas vertentes, apontando caminhos e alternativas para análises múltiplas no campo da Administração.

O Artigo 2 – *Uma dose de Cachaça e Discurso: compreendendo as concepções discursivas e as lógicas institucionais à luz do discurso da AMPAQ* – apresenta as concepções discursivas sobre a produção e a comercialização de cachaça artesanal que emergem das publicações do jornal “Cachaça com Notícias” e as principais lógicas que permeiam a prática discursiva da

Associação, bem como seus efeitos no campo da cachaça de alambique de Minas Gerais.

O Artigo 3 – *Práticas Estratégicas, Lógicas Institucionais e Discursos das Produtoras de Cachaça Artesanal de Minas Gerais: uma análise multicase das cachaçarias Alfa, Beta e Gama* – apresenta as lógicas institucionais hegemônicas que observamos no campo da cachaça artesanal de Minas Gerais, as práticas estratégicas e discursivas das cachaçarias e as lógicas institucionais e discursos dominantes que orientam o fazer estratégico da *Alfa*, da *Beta* e da *Gama*, descrevendo as trajetórias e as práticas de produção e comercialização destas. Embora na estrutura desta tese tenhamos juntado os resultados empíricos dos multicase em um artigo único, tornando-o muito extenso, para fins de publicação, objetiva-se separá-los por caso. Portanto, será desdobrado em quatro artigos – um de cada caso e um de síntese dos casos. Estes artigos possuirão a mesma base teórico-metodológica, que consideramos inadequada fosse repetida aqui, pois sua replicação em cada caso tornaria a tese muito extensa, sem agregar novos elementos de compreensão do campo ou dos casos.

Por fim, as **Considerações Finais e Contribuições do Estudo** – sintetizam as principais reflexões sobre a pesquisa empreendida, seguido da apresentação das referências utilizadas. Destarte, considerando as limitações provenientes das escolhas teóricas e metodológicas e dos vieses da pesquisa, acredita-se que esta tese apresenta contribuições importantes para o campo científico da Administração, podendo servir de referência no desenvolvimento de pesquisas correlacionadas.

SEGUNDA PARTE - ARTIGOS

ARTIGO 1

CONVERSAÇÕES E COMENSURABILIDADES ONTO-EPISTÊMICAS ENTRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS E A ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO – NOVAS POSSIBILIDADES PARA A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

RESUMO

O presente ensaio objetiva discutir as conversações e comensurabilidades onto-epistêmicas entre a Estratégia como Prática (SAP), as Lógicas Institucionais (LI) e a Análise Crítica do Discurso (ACD), demonstrando as possibilidades de novos olhares para a pesquisa em Administração. Para tanto, discutimos cada construto teórico em sua singularidade e, na sequência, apresentamos um *framework* com os pontos de conversação que permitem compilações e comensurabilidades teóricas. Argumentamos que essas três vertentes exibem aspectos comuns que orientam uma perspectiva analítica integrada e um debate articulado na compreensão de um mesmo fenômeno sócio-organizacional. De tal modo, essa imbricação tende a contribuir para a compreensão das estratégias, das lógicas e dos discursos que permeiam a realidade organizacional.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Lógicas institucionais. Análise crítica do discurso.

ARTICLE 1**CONVERSATIONS AND ONTO-EPISTEMIC COMMENSURABILITIES
AMONG STRATEGY AS A PRACTICE, INSTITUTIONAL LOGICS
AND CRITICAL DISCOURSE ANALYSIS - NEW POSSIBILITIES FOR
THE RESEARCH IN ADMINISTRATION****ABSTRACT**

The present essay had as objective to discuss the conversations and onto-epistemic commensurabilities among the Strategy as Practice (SAP), the Institutional Logics (IL) and the Critical Discourse Analysis (CDA), demonstrating the possibilities of new looks for the research in Administration. For this, we discuss each theoretical construct in its singularity and, in sequence, we present a framework with the points of conversation that allow compilations and theoretical commensurabilities. We argue that these three theoretical approaches exhibit common aspects that guide an integrated analytical perspective and an articulated debate in understanding of the same socio-organizational phenomenon. In such a way, this imbrication tends to contribute for understanding of the strategies, the logics and the discourses that permeate the organizational reality.

Keywords: Strategy as practice. Institutional logics. Critical discourse analysis.

1 INTRODUÇÃO

Empreender conversações onto-epistêmicas entre diferentes abordagens teóricas envolve discutir a gênese e a essência de cada construto com propriedade. Mais que isso, exige um engajamento profundo nas raízes ontológicas e epistemológicas de cada vertente, com intuito de alcançar elementos comuns entre as perspectivas. Assim, objetivamos discutir as conversações e comensurabilidades onto-epistêmicas entre a Estratégia como Prática (SAP), as Lógicas Institucionais (LI) e a Análise Crítica do Discurso (ACD), demonstrando as possibilidades de novos olhares para a pesquisa em Administração. Nosso intuito, ao propor essa discussão integrada, é demonstrar como essa imbricação teórica tende a permitir concepções analíticas mais consistentes na compreensão da realidade organizacional e suas práticas estratégicas, suas lógicas e seus discursos.

Cumpre aludir que a perspectiva da Estratégia como Prática se insere no contexto da virada para a prática no campo da estratégia e emerge como uma possibilidade de maior compreensão dos processos que envolvem a estratégia organizacional. Essa vertente busca uma percepção mais ampla do fazer estratégia nas organizações e foca nas práxis, nas práticas e nos praticantes da ação (WHITTINGTON, 1996), buscando uma abrangência que considere desde as ações micro (internas à organização) até as práticas macro (extraorganizacionais).

Por sua vez, a perspectiva das Lógicas Institucionais surge como uma metateoria do Institucionalismo (THORNTON; OCASIO, 2008), vislumbrando avanços no entendimento das organizações contemporâneas. Por centrar-se nas lógicas que orientam as práticas, essa corrente ajuda a compreender o comportamento das organizações e as interfaces entre o ambiente institucional e indivíduos, organizações e sociedade (GREENWOOD et al., 2008). Já a perspectiva da Análise Crítica do Discurso centraliza esforços na apreensão de textos, práticas discursivas e

sociais, ideologias e hegemonias dos campos sociais (FAIRCLOUGH, 2001), fornecendo elementos mais crítico-reflexivos para a interpretação da realidade organizacional à luz dos discursos nela produzidos.

Para proporcionar o diálogo entre essas três abordagens científicas, buscamos resgatar elementos comuns e complementares para trazer novos esclarecimentos científicos. Argumentamos que, apesar de distintas entre si, a SAP, a LI e a ACD exibem aspectos comuns que orientam uma perspectiva analítica integrada e um debate articulado na compreensão de um mesmo fenômeno sócio-organizacional, contribuindo para o entendimento das estratégias, das lógicas e dos discursos que permeiam a realidade organizacional. Tendo em vista que um ensaio teórico pressupõe uma perspectiva reflexiva, propomos ainda algumas reflexões específicas acerca: (i) da compreensão das lógicas e dos discursos que permeiam as práticas estratégicas de organizações de um setor específico; (ii) do processo de reinterpretação das práticas estratégicas e das lógicas e discursos dominantes; e (iii) da possibilidade de compreensão das estratégias, das lógicas e dos discursos para a mudança social.

Para tanto, estruturamos este ensaio em seis conteúdos, a saber: (1) a presente introdução – que esboça os aspectos centrais desse debate; (2) a perspectiva teórica da Estratégia como Prática – que norteia a construção da estratégia como uma prática social e seus desdobramentos; (3) a perspectiva teórica das Lógicas Institucionais – que demarca o papel das diversas lógicas e ordens institucionais no comportamento sócio-organizacional; (4) a perspectiva teórica da Análise Crítica do Discurso – que centraliza esforços na compreensão das relações entre contexto, discurso e prática social; (5) as conversações e comensurabilidades entre a SAP, a LI e a ACD – que apresentam um *framework* com os pontos de conversação e respectivas compilações e comensurabilidades teóricas; e (6) as considerações finais e contribuições do estudo – que sintetiza nossos achados com a pesquisa empreendida.

2 A PERSPECTIVA TEÓRICA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A Perspectiva teórica da Estratégia como Prática Social ou ainda Estratégia como Prática (*Strategy as Practice – SAP*) tem se apresentado como uma discussão epistemológica interessante para o campo dos estudos organizacionais, haja vista que emerge com novas possibilidades de compreensão do processo estratégico. Em termos estruturais, os estudos sobre estratégia nas organizações podem ser agrupados em três perspectivas teóricas tradicionais, conhecidas como racional, política e interpretativa. De acordo com Coraiola, Mello e Jacometti (2012), a perspectiva racional enfatiza a capacidade de previsão e formulação de alternativas para a condução da estratégia. Já a perspectiva política defende que as ações estratégicas se formam por influência das relações de poder, enquanto que a perspectiva interpretativa focaliza a estrutura cognitiva dos estrategistas e o processo de produção de sentido na configuração das estratégias. Diferentemente dessas vertentes tradicionais, a Estratégia como Prática surge como uma quarta perspectiva direcionada para a prática, buscando compreender o que, de fato, fazem os estrategistas. Trata-se de uma vertente que emerge para romper com as concepções tradicionais e ortodoxas do pensamento estratégico.

O pensamento estratégico empresarial somente se constituiu como um campo de estudos disciplinar na segunda metade do século XX, mais precisamente nos anos 1960 nos Estados Unidos, fruto da evolução da Teoria das Organizações e das obras precursoras de Henri Fayol, Chester Barnard, Herbert Simon, John Von Neumann, Oskar Morgenstern, Philip Selznick e Alfred Chandler. Nessa época, preexistia a crença de que o que determinava o sucesso empresarial eram as características internas das organizações e as estratégias definidas pelos gestores. Já por volta dos anos 1970, a preocupação desfoca da dimensão organizacional e recai para a análise da estrutura de

mercado e suas formas de competição. Em meados de 1990, o centro das discussões se volta para a prática, e Richard Whittington (1996), considerado o precursor nesta ênfase, apresenta uma distinção das perspectivas da estratégia – como plano, como política, como processo e como prática – acentuando que, esta última, se destaca por buscar a compreensão da ação e a interação dos praticantes da estratégia.

Cumpramos atentarmos que o processo de valorização e interesse do estudo da estratégia, a partir de uma perspectiva de prática social, possui relação direta com a virada para a prática na Teoria Social contemporânea (MACIEL; AUGUSTO, 2013; SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001). De tal modo que, a abordagem da estratégia como prática se constituiu a partir desse movimento de virada para a prática, permitindo ampliar a compreensão das estratégias nas organizações (JARZABKOWSKI, 2005a; WHITTINGTON, 1996, 2006). Para Schatzki (2005) a virada para a prática é uma tentativa de superar o dualismo entre as ontologias sociais do individualismo – que acentua a microanálise e o indivíduo – e do societismo – que se concentra na macroanálise dos fenômenos sociais e econômicos. O dualismo reinante nos processos de análise implicava percepções enviesadas na medida em que acentuava uma das dimensões e desconsiderava a outra. Portanto, uma abordagem que ponderasse simultaneamente o microambiente e o macroambiente poderia ampliar a compreensão das organizações e suas práticas. Nesses termos, a estratégia como prática social se apresenta como uma alternativa ao considerar as dimensões micro e macro e as relações entre as pessoas e suas práticas no cotidiano das organizações (SILVA ARANTES; VIANA; BRITO, 2015).

Os teóricos seminais da virada para a prática incluem Pierre Bourdieu – com a obra *Elementos para uma teoria da prática*; Michel de Certeau – com *A prática da vida cotidiana*; Ludwig Wittgenstein – com *Investigações filosóficas*; Michel Foucault – com *Vigiar e punir*; e Anthony Giddens – com *A construção*

da sociedade (ZWICK; SILVA; BRITTO, 2013). Nas palavras de Whittington (2006, p. 614), esses teóricos “diferem em detalhes, mas geralmente compartilham a ambição de superar o antigo dualismo na teoria social entre o que Schatzki (2005) caracteriza como “individualismo” e “societismo””. Desse modo, ressaltamos que as concepções e inferências teóricas desses autores têm influenciado, sobremaneira, as teorias da prática social nas organizações, assumindo similarmente as práticas como entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagem e procedimentos que possibilitam revelar a ação dos sujeitos. Especialmente a Teoria da Estruturação, de Giddens, permitiu uma ampliação da perspectiva analítica ao se incorporar aos estudos da prática, levando em consideração a influência das estruturas sociais e organizacionais sobre a estratégia e as atividades desenvolvidas pelos estrategistas.

Nessa discussão, Jarzabkowski (2005b) apresenta duas motivações principais para a virada em direção à prática. A primeira é a frustração com os modelos que predominavam nas pesquisas em administração e que possuíam um enfoque prescritivo-normativo, acentuando elementos estatísticos e econômicos em detrimento da ação dos estrategistas. Já a segunda motivação se refere à necessidade de entender a organização como um processo (*organizing*), focalizando os atores e suas ações. Assim, a estratégia como prática (SAP) surge como possibilidade de ruptura com as perspectivas de estratégia existentes “em favor da formulação de uma abordagem mais ampla e potencialmente mais enriquecedora” (CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012, p. 211). Ressaltamos, também, que essa teoria é sucessora da teoria da ação de Max Weber e que ambas consideram a ação humana como foco de estudo (CHIA; MACKAY, 2007).

Para Feldman e Orlikowski (2011), Johnson et al. (2007) e Rasche e Chia (2009) os teóricos da estratégia como prática mudam a suposição convencional de que as estratégias são o que as organizações têm e as destacam

como algo que as pessoas fazem nas organizações. Para Whittington (1996, 2006), essa abordagem demonstra como a estratégia realmente acontece nas empresas, explicando “o quê”, “o como” e “o porquê” da prática estratégica. Ele acrescenta ainda que a agenda da SAP se debruça sobre questões reais com as quais os gestores estão envolvidos, mais propriamente, com a cotidianidade das ações organizacionais, descrevendo a “estratégia como prática” como a própria ação do “fazer estratégia” (TSOUKAS, 2010). Assim, Rasche e Chia (2009) advogam que, essa perspectiva, considera o contexto da ação na medida em que os atores agem em um determinado ambiente e as práticas possuem relação com as estruturas sociais nas quais elas acontecem. Nesses termos, Whittington (2006) reforça ser necessário considerar as práticas da organização, o contexto social, as atividades realizadas e os praticantes. Ele apresenta três conceitos básicos para os estudos da perspectiva geral da prática estratégica: (a) a práxis; (b) as práticas; e (c) os praticantes, destacando a importância da integração e da inter-relação entre eles e que, embora centrais na tradição da prática, são, muitas vezes, expressos de formas diversas. A distinção entre práxis e práticas segue a interpretação de Reckwitz (2002) do duplo sentido da prática na teoria social, como algo que “guia a atividade” (*guides activity*) e a “atividade em si” (*activity itself*). Como consequência, as práticas se referem às rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo tradição, normas e procedimentos para pensar, agir e usar coisas (no sentido mais amplo). Por outro lado, a palavra grega “*práxis*” se refere à atividade real que as pessoas fazem na prática. Por sua vez, os praticantes são os atores da estratégia.

É importante ressaltarmos que estes conceitos precisam ser destrinchados para ampliar os estudos e compreensões em torno da SAP. Dessa forma, pode-se afirmar que os estrategistas ou praticantes da estratégia “são aqueles que fazem, modelam e executam estratégias” (WHITTINGTON, 2006, p. 619). A esse respeito o referido autor destaca que não são somente os

executivos seniores, cujo trabalho central é estratégico (GRANT; SPENDER, 1996), que realizam estratégia nas organizações, mas muitos outros atores o fazem. É o caso de planejadores de estratégia (DAVIS, 2006), de gerência média (DUTTON et al. 2001), de consultores de estratégia (MCKENNA, 2006), de bancos investidores, de advogados corporativos, de gurus de escolas de negócios (CLARK, 2004), dentre outros agentes correlatos.

Para Whittington (2006), as práticas estratégicas são multiníveis. São específicas de uma organização (imbricadas nas rotinas, procedimentos operacionais e culturais), mas também extraorganizacionais (as práticas derivando dos campos sociais mais amplos ou sistemas); e ainda são práticas setoriais (normas de comportamento apropriado definidas por um setor no qual a organização está inserida). Em um nível mais alto, há as práticas estratégicas da sociedade como um todo. Práticas sociais podem ser, por exemplo, normas de escala, escopo ou estrutura estratégica apropriada, difundida por nações e mundo; discursos que informam e legitimam formas de fazer estratégia; técnicas específicas de estratégias etc. É nesse aspecto que Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), advogam que a estratégia como prática enfatiza as relações explícitas entre as dimensões micro e macro organizacional.

Para Schatzki (2002, 2005), os praticantes atuam em um campo onde alguns fins e ações são aceitos ou prescritos em determinados contextos, englobando ações e discursos que formatam um pacote de atividades práticas organizadas. Portanto, na SAP são consideradas as práticas tanto das organizações, quanto de seus campos sociais mais amplos (WHITTINGTON, 2006).

Partindo dessa perspectiva, neste estudo assumimos, assim como Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006), que os contextos micro e macrosociais estão imbricados na construção e no domínio das práticas, de tal modo que ora a ênfase recai sobre o âmbito microsocial das práticas que envolvem o fazer estratégia dos praticantes na organização, ora focaliza o nível

macrossocial das influências contextuais e discursivas sobre essas práticas. Em resumo, nossa concepção de estratégia como prática reconhece o contexto social, institucional e discursivo como um elemento inerente do fazer estratégia. Nessa perspectiva, nossa construção incorpora os conceitos das Lógicas Institucionais discutidos a seguir.

3 A PERSPECTIVA TEÓRICA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS

Durante longas datas as teorias organizacionais foram marcadas por concepções racionais e instrumentais. Até a década de 1940 os enfoques sociológicos, políticos e filosóficos quase não tinham espaço no campo organizacional (QUINELLO, 2007). Entretanto, a partir dos anos 1950 emergem novas correntes teóricas vislumbrando compreender e explicar os fenômenos organizacionais e sociais, com destaque para a escola estruturalista, impulsionada pelos estudos de Selznick, Merton, Powell, DiMaggio, Zucker, Meyer, Rowan, March e Olsen, período no qual se evidencia a Teoria Institucional como um dos modelos utilizados para a análise das organizações.

Cumpramos atentarmos que a Teoria Institucional, instituída a partir das contribuições e pressuposições de Philip Selznick, surge esboçando uma preocupação com a ligação entre as organizações e o ambiente (QUINELLO, 2007). Scott (2001) faz uma síntese da origem e do desenvolvimento da abordagem institucional nas ciências sociais, principalmente na ciência política, na economia e na sociologia, indicando que, embora essa vertente tenha surgido no século dezenove, só nas últimas décadas é que o seu desenvolvimento se tornou mais significativo.

Greenwood et al. (2008) e Peci (2006) consideram que a teoria institucional tem sido a abordagem dominante nos estudos organizacionais, haja vista que o incremento de pesquisas com essa orientação tem sido significativo e pode ser confirmado pelo volume de publicações e novos pesquisadores que têm aderido a essa perspectiva. Isso porque essa corrente teórica ajuda a entender a organização como uma estrutura social adaptável, permitindo refletir a sua história ao longo do tempo, o papel de seus membros, os interesses e a sua maneira de adaptação ao ambiente em processos de mudanças. Assim, a teoria institucional contribui com os estudos organizacionais à medida que traça a

emergência de formas, processos, estratégias e competências distintas que emergem de padrões de interação e adaptação organizacional (VIEIRA; CARVALHO, 2003). Todavia, essa vertente tem suas limitações refletidas nas dificuldades de explicação de alguns fenômenos como o poder. Para Fligstein e McAdam (2011), a abordagem institucional subestima o papel do poder na estruturação dos campos, além de não conseguir explicar como esses campos emergem e se transformam na estrutura social. Apesar do surgimento de novos estudos que categorizaram o “velho” e o “novo” institucionalismo², essas lacunas não chegaram a ser preenchidas e dentre as tantas orientações dessa corrente, importa-nos a abordagem das Lógicas Institucionais (LI), considerada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2015) como uma metateoria do institucionalismo.

Conforme os referidos autores, um dos caminhos para tornar a teoria institucional mais adequada à complexidade da realidade organizacional contemporânea é considerar o “conteúdo” das instituições, ou seja, considerar a sua lógica institucional. Adotar essa perspectiva envolve compreender “como e por qual motivo as organizações se comportam, da maneira que se comportam, e com quais consequências” (GREENWOOD et al., 2008, p. 1), considerando as inter-relações entre o ambiente institucional e o comportamento organizacional.

Nesses termos, a LI surge com a proposta de definir o conteúdo e o significado das instituições (THORNTON; OCASIO, 2008), fruto de um ensaio seminal de Friedland e Alford (1991), juntamente com os trabalhos empíricos de Haveman e Rao (1997), Scott (2001) e Thornton e Ocasio (1999). Especialmente

²As obras de Selznick (1948, 1949, 1957) são consideradas fundadoras da abordagem institucional e em Selznick (1996), o próprio autor revê sua obra acadêmica, confrontando o “velho” e “novo” institucionalismo e indica que a compreensão do “velho”, ajudará na compreensão do “novo”. Todavia, define que “a teoria institucional traça a emergência de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintas, à medida que emerge de padrões de interação e adaptação organizacional” (SELZNICK, 1996, p. 271).

Friedland e Alford (1991, p. 248) inseriram o termo “lógica institucional” para descrever “conjuntos de práticas materiais e construções simbólicas que constituem os princípios organizativos de uma ordem institucional”, seja ela social ou organizacional. Os autores rejeitaram as teorias da escolha racional e a perspectiva macroestrutural, afirmando que as ordens institucionais possuem uma lógica central que guia seus princípios organizativos e oferece motivos e senso pessoal aos atores sociais. O conceito de lógicas também é apresentado por Jackall (1988) como sendo um conjunto de regras, prêmios e sanções construído experimentalmente por homens e mulheres em contextos particulares e, para ele, as lógicas institucionais são incorporadas em práticas, suplantadas por conjecturas culturais e políticas.

Intentando avançar nessa conceituação, Thornton e Ocasio (1999) propõem uma definição significativa e esclarecedora de lógica institucional, integrando as dimensões estrutural e simbólica (de Friedland e Alford), e a dimensão normativa (de Jackall). Nas palavras deles, as LI representam

[...] os padrões históricos de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e regras socialmente construídas, pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem a sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e fornecem sentido à sua realidade social (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804).

A partir dessa perspectiva, o conceito de LI ganha novos contornos, representando os efeitos que as diferentes lógicas possuem sobre os indivíduos e as organizações em variados contextos como: mercados, indústrias, populações e formatos organizacionais (THORNTON; OCASIO, 2008). Mais propriamente, essa metateoria explicita os impactos de diferentes instituições (cultura, crenças, normas, valores) na ação de indivíduos, organizações e sociedades (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2015). Nesses termos, o conceito de

lógicas institucionais se aproxima muito do conceito de instituição esboçado por Friedland e Alford (1991). Para eles, instituições são padrões de atividades organizacionais firmados em práticas e sistemas simbólicos que dão sentido às atividades e experiências dos sujeitos. A ligação entre instituições e ação, possibilitada pela abordagem da LI, aproxima a perspectiva macroestrutural de DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977) e a perspectiva mais micro de Zucker (1987), permitindo compreender as lógicas institucionais como elementos que guiam a tomada de decisão no campo organizacional (LOUNSBURY, 2008).

Ademais, as lógicas direcionam e moldam o comportamento dos indivíduos e, de mesmo modo, são moldadas por tais comportamentos, seja no âmbito social ou organizacional. Elas podem ser compreendidas como guias para as ações sociais/organizacionais, possibilitando a interpretação da realidade e a compreensão do modelo ideal de comportamento em cada contexto (GREENWOOD et al., 2008; THORNTON, 2004). Partindo dessa base conceitual, consideramos importante compreender como os elementos constitutivos das lógicas podem interferir na compreensão das práticas das organizações. Para Thornton e Ocasio (2008), a própria abordagem das LI oferece a possibilidade de prover essa análise, pois facilita a compreensão em torno das práticas organizacionais ao considerar o inter-relacionamento entre indivíduos, organizações e instituições, a partir do sistema societal e suas múltiplas instituições.

É importante ressaltarmos que Friedland e Alford (1991) chamam a atenção para a imbricação entre comportamento e contexto social, denominando a sociedade como um sistema interinstitucional de práticas e crenças contraditórias. Eles descreveram o capitalismo, o estado burocrático e a democracia como ordens institucionais diversas que possuem práticas e crenças diferentes, que interferem na forma de engajamento sócio-organizacional dos

indivíduos. Thornton (2004) busca avançar nessa classificação de Friedland e Alford (1991), indicando uma perspectiva de ampliação da compreensão, leitura e definição das lógicas institucionais que compõem nossas sociedades e organizações. A partir de uma revisão de estudos empíricos, Thornton (2004) elaborou uma tipologia das lógicas institucionais composta por sete setores: **mercados, corporações, profissões, estados, famílias, comunidade e religiões**. Considerando as perspectivas de sistemas interinstitucionais de Friedland e Alford (1991), e os avanços de Thornton (2004) sobre as diferentes lógicas institucionais e seus elementos influenciadores das práticas/ações organizacionais e dos seus agentes, pode-se, eventualmente, definir outras lógicas institucionais ou reclassificar as já apresentadas como fundamentais para a leitura e a compreensão de nossos campos sociais. Dessa forma, é preciso fazer um esforço para observar, no contexto das organizações, as lógicas que influenciam as ações, as práxis e as práticas dos sujeitos organizacionais. Até porque, concordamos com Thornton (2004) que as práticas organizacionais corporificam as lógicas do campo que, por sua vez, emanam de ordens ou setores societais.

Intentando avançar nesse debate, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) propuseram cinco princípios analíticos subjacentes à perspectiva das lógicas institucionais, a saber: (i) *o princípio da agência imersa* – que prescreve a inter-relação e a interdependência entre agência individual e estrutura institucional; (ii) *o princípio da sociedade como sistema interinstitucional* – que concebe o sistema societal como um emaranhado heterogêneo e contraditório de lógicas de diferentes ordens institucionais; (iii) *o princípio das fundações material e cultural das instituições* – que denota a imbricação entre cultura e poder no reforço de um comportamento orientado por uma lógica de conduta apropriada; (iv) *o princípio das instituições como múltiplos níveis* – que possibilita uma perspectiva analítica centrada em diferentes mecanismos explicativos; e (v) *o*

princípio da contingência histórica – que considera que as forças que operam sobre o comportamento dos indivíduos e organizações são historicamente contingentes. Por esse conjunto de perspectivas é que essa vertente se firma como uma metateoria que orienta a compreensão de fenômenos múltiplos, congregando diferentes níveis de análise.

A possibilidade de avanços no estudo das lógicas institucionais leva a questionar sobre quais elementos lógico-institucionais podem ser encontrados nas práticas das organizações. Quais lógicas podem ser apontadas como mobilizadoras da ação de indivíduos e organizações? Quais lógicas exercem efeito dominante sobre o comportamento sócio-organizacional? Outros questionamentos de mesma ordem poderiam ser feitos. O fato é que a perspectiva da LI prevê uma explicação sobre como as lógicas formam heterogeneidade, estabilidade e mudança nos atores e nas práticas sociais (THORNTON; OCASIO, 2008). Isso porque as lógicas são constituídas por significados, valores, linguagens e compreensões da realidade social compartilhadas em um campo social e discursivo. Em um trabalho amplo de apresentação da trajetória do institucionalismo no Brasil, Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009) chamam atenção não somente para o incremento dos estudos organizacionais de abordagem institucionalista, envolvendo as lógicas institucionais, mas também para a combinação com enfoques diversos e principalmente da estratégia organizacional. Na concepção dos autores, “não faz sentido tratá-los em separado quando se utiliza a perspectiva institucional de análise” (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009, p. 1). Concordamos com esses autores e confirmamos a necessidade de somar a essa analítica a perspectiva da ACD.

4 A PERSPECTIVA TEÓRICA DA ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

A perspectiva da Análise Crítica do Discurso (ACD) nasce na Europa, por volta da década de 1980, oriunda dos estudos do linguista Norman Fairclough, que centralizou esforços em desvelar as relações existentes entre os fatos sociais (práticas sociais) e a linguagem (práticas discursivas). Em sua obra “*Language and Power*”, publicada em 1989, Fairclough apresenta a ACD como uma ciência crítica da linguagem, posicionada entre a Linguística Crítica e a Teoria Social do Discurso e, posteriormente, ele reforça isso nas obras “*Discourse and Social Change*”, em 1992, e “*Analysing Discourse*”, em 2003 (FAIRCLOUGH, 1992, 2003). Nesses manuscritos, a abordagem faircloughiana reconhece a linguagem como parte irredutível da vida social. Inicialmente, essa corrente emerge para trazer contribuições às teorias do campo da Linguística; entretanto, com o seu desenvolvimento, passa a ser incorporada em outras áreas da ciência social, como os estudos organizacionais. Especificamente nos estudos organizacionais, constatamos que a ACD tem permitido grandes avanços e lançado significativas contribuições ao buscar entender o discurso organizacional, assumindo que os fenômenos sociais são socialmente construídos no discurso e que as pessoas contribuem para a sua reprodução e/ou transformação.

Conforme Fairclough (2001), essa é uma vertente transdisciplinar que congrega concepções de diversos campos e permite análises de variados fenômenos em contextos histórico-sociais específicos. Mais propriamente, trata-se de uma perspectiva teórica que considera a relevância do contexto sócio-histórico para a compreensão de problemas da análise social e da mudança social (FAIRCLOUGH, 2003). Dentre os campos de influência da ACD tem-se o marxismo ocidental (que focaliza aspectos da vida no entendimento das relações de poder e dominação), a perspectiva foucaultiana (que trata o discurso como

um sistema de conhecimento) e a perspectiva bakhtiniana (que compreende o discurso como a manifestação da ideologia).

A ACD é uma concepção teórico-metodológica aberta ao tratamento e análise de diversas práticas da vida social, como explicitam Ramalho e Resende (2011). Para eles, essa vertente rompe fronteiras epistemológicas em favor da construção de uma abordagem sociodiscursiva, demonstrando como os discursos são usados como modo de ação sobre o mundo e sobre as pessoas. Entretanto, para essa discussão fazer sentido, é necessário compreender o que se entende por discurso. Para a ACD o discurso é o “uso da linguagem, seja ela falada ou escrita, vista como um tipo de prática social” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 28). De acordo com o referido autor, o discurso está intimamente relacionado às práticas sociais e discursivas enquanto dimensões de uma perspectiva dialética, historicamente posicionada, que modifica a realidade, sendo também por ela modificado. Nas palavras de Fairclough (2001, p. 91),

(...) ao usar o termo "discurso", proponho considerar o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis institucionais. Isso tem várias implicações. Primeiro, implica ser o discurso um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação.

Nessa orientação, o discurso, além de ser histórico, é ideológico e constitui a sociedade, a cultura e os problemas sociais, bem como as relações de poder, que nada mais são que relações discursivas. Fairclough (2001) trata o discurso como um modo de ação historicamente posicionado. Segundo Ramalho e Resende (2011), o discurso consiste em um construto que, ao mesmo tempo, é estruturado e estruturante, isso significa dizer que ele está constricto pelas estruturas sociais, ou seja, por um lado as estruturas organizam a produção discursiva e, por outro lado, o discurso modela e transforma as estruturas a partir do enunciado produzido pela ação humana. De tal modo, que uma análise do

discurso é também uma análise de práticas sociais e contexto situacional. Tanto que Fairclough, mesmo tendo desenvolvido sua teoria no campo da Linguística, reconhece que a análise de discurso crítica não pode se restringir aos aspectos linguísticos, haja vista a necessidade de se realizar uma apreciação social do discurso, mais propriamente uma análise do discurso posicionado em seu contexto sócio-histórico. Até porque a ACD se insere no limiar das relações entre os elementos linguísticos e os sociais. Além disso, essa vertente também apresenta a noção de não-discurso, ou seja, o não dito no discurso, o implícito, o velado, o intrínseco. Entremeio ao discursivo e ao não-discursivo emerge um conceito, considerado fundamental para a ACD, qual seja, o conceito de *ordem de discurso*, que representa “a totalidade de práticas discursivas dentro de uma instituição ou sociedade e o relacionamento entre elas” (FAIRCLOUGH, 1989, p. 29).

Avançando em seus estudos sobre a ACD, Fairclough (1991) se debruça sobre a relação entre discurso e poder, compartilhando as analíticas sugeridas por Foucault de que o poder é exercido por meio de práticas discursivas institucionalizadas. Importa para a ACD a natureza discursiva do poder e da mudança social, bem como os efeitos que a mudança social tem nas relações assimétricas de poder, parcialmente sustentadas pelo discurso (RESENDE; RAMALHO, 2006). Para a ACD, o discurso se constitui a principal ferramenta ideológica nas lutas de poder, pois além de ser o meio através do qual o poder é exercido, o discurso também representa o lugar de luta. Luta-se por meio do discurso, no discurso e pelo discurso (FAIRGLOUGH; WODAK, 2000).

Denotamos ainda que o conceito de discurso na ACD está envolto em três dimensões analíticas, denominadas por Fairclough de: (a) Texto; (b) Prática Discursiva; e (c) Prática Social. O texto representa o núcleo do discurso por meio da linguagem; é a estrutura linguística que compõe os diferentes discursos da sociedade. A prática discursiva envolve todo o processo de produção, distribuição e consumo textual e discursivo em dado contexto. Já a prática social

representa o conjunto de concepções ideológicas e hegemônicas que congregam as práticas discursivas e textuais. Essa compilação entre texto, prática discursiva e prática social é denominada de modelo/análise tridimensional do discurso. Resende e Ramalho (2006), ao tratarem sobre essa análise tridimensional do discurso em ACD, indicam que a separação dos elementos (texto, prática discursiva e prática social) só serve para fins didáticos, pois, na prática, essas instâncias estão imbricadas e funcionam articuladamente de maneira simultânea na análise de discurso. Todavia, é necessário compreender cada elemento a partir de suas categorias analíticas, como descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias analíticas propostas no Modelo Tridimensional.

Texto	Prática Discursiva	Prática Social
Vocabulário Gramática Coesão Estrutura textual	Produção Distribuição Consumo Contexto Força Coerência Intertextualidade	Ideologia sentidos pressuposições metáforas Hegemonia orientações econômicas, políticas, culturais, ideológicas

Fonte: Resende e Ramalho (2006, p. 29).

Conforme visualizado, na dimensão do texto, a análise envolve elementos gramaticais e estrutura de vocabulário que dão sentido a uma determinada produção de linguagem. Na dimensão da prática discursiva, a análise perpassa pelo processo de produção, distribuição e consumo de discursos, focalizando o contexto e as intertextualidades, bem como a força e a coerência com que são enunciados. Já na dimensão da prática social, são consideradas as concepções ideológicas que sugerem sentido, metáforas e pressuposições específicas e as concepções hegemônicas que formatam os discursos e as práticas. Para Fairclough (2003), a ideologia consiste em um conjunto de sentidos que contribuem para estabelecer, manter e alterar as

relações sociais de poder, dominação e exploração. O conceito de hegemonia, para o referido autor, representa o desenvolvimento de práticas que naturalizam as ideologias e as relações de poder. Assim, uma análise “crítica” de discurso é uma sistemática que congrega texto, prática discursiva e prática social na interpretação da realidade. A importância dessa abordagem tridimensional para a ACD é a constituição de um arcabouço analítico de construções simbólico-ideológicas do discurso.

Destarte, assim como Fairclough (2003), assumimos o discurso como uma prática social, como a materialização das ações dos agentes sociais. De tal modo que a compreensão da realidade consiste na compreensão do discurso e seus múltiplos sentidos e significados em torno da concepção de mundo de cada agente. O discurso é o que permite a manutenção ou a transformação das estruturas sociais imbricadas de poder, dominação, ideologias e hegemonias. Ele serve para reproduzir ou modificar a ordem social por meio da ação numa relação dialética entre discurso, poder e estrutura social. Portanto, a ACD assume o discurso como um modo de ação, cuidando dos seus efeitos de sentido sobre as práticas sociais e discursivas. Compreendidos os elementos teóricos de cada uma das abordagens aqui apresentadas, segue uma discussão específica sobre as aproximações teóricas dessas três vertentes.

5 CONVERSÇÕES E COMENSURABILIDADES ENTRE A SAP, A LI E A ACD

Os campos epistemológicos da SAP, da LI e da ACD são, por natureza, amplos e transdisciplinares, permitindo conversações e compilações teóricas com variadas vertentes, inclusive entre si. Ocorre que essas três perspectivas, cada qual a seu modo, acentuam críticas ao paradigma positivista e funcionalista, trazendo para o debate científico novos mecanismos de explicação da realidade social: a SAP, com a crítica ao pensamento estratégico funcionalista e tradicional; a LI, com a crítica ao pensamento instrumental e racional da interface “estrutura e ambiente”; e a ACD, com a crítica ao sistema monólogo de linguagem, indicando o discurso como uma prática para a mudança social. Além disso, a SAP a LI e a ACD também focalizam esforços na compreensão das práticas individuais, organizacionais e sociais, embasadas em orientações da Teoria Social e da Teoria da Prática. De tal modo, uma proposta de compilação entre essas vertentes se mostra interessante à medida que tende a trazer novos horizontes analíticos para a pesquisa em Administração.

Nesse esforço de estabelecermos aproximações, conversações e comensurabilidades entre essas três correntes teóricas, o que mais se evidencia é que elas dão foco na prática e na relação de causa e efeito entre ação e estrutura, orientando análises dos fenômenos sociais em contextos micro e macrossociais. No campo organizacional, a SAP enfatiza a ação, a práxis, as práticas e os praticantes da estratégia para compreender os processos que envolvem o agir organizacional. De mesmo modo, a LI estuda o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas que formatam as lógicas direcionadoras das ações, bem como as inter-relações entre o ambiente institucional e o comportamento organizacional. A ACD caminha nessa mesma perspectiva ao assumir o discurso

como uma prática e reconhecer que ele formata, molda e transforma a cotidianidade organizacional em um dado contexto discursivo e ideológico.

Outro ponto que merece destaque é a abertura que essas correntes teóricas fornecem na compreensão da estratégia, das lógicas e dos discursos organizacionais, atentando para as práticas institucionalizadas, dominantes e hegemônicas, bem como para o papel da ação, do comportamento e da linguagem nas organizações. Para demonstrar mais claramente as premissas aqui defendidas, o Quadro 2 esquematiza os pontos de conversações e comensurabilidades entre a, SAP, a LI e a ACD.

Quadro 2 - *Framework* das conversações/comensurabilidades entre a SAP, a LI e a ACD.

Conversações e comensurabilidades teóricas			
Aspectos	SAP	LI	ACD
Raízes e bases teóricas	Teoria Social, Teoria da Prática e Teoria das Organizações.	Teoria Social, Teoria da Ação, Sociologia e Teoria das Organizações.	Teoria Social, Linguística Crítica e Sociologia marxista.
Perspectivas Epistêmicas	Perspectiva crítica de análise do processo estratégico como uma prática social que orienta as decisões e ações organizacionais.	Perspectiva crítica de análise sociológica e institucional das múltiplas lógicas e ordens institucionais que permeiam as relações entre indivíduos, organizações e sociedade.	Perspectiva crítica de interpretação da realidade social e discursiva por meio da produção, distribuição e consumo de discursos e ordens discursivas.
Concepções metodológicas	Análise micro e macrossocial da prática cotidiana dos estrategistas e da relação dialética entre ação, estrutura e contexto social.	Análise micro e macrossocial das inter-relações entre o ambiente institucional e o comportamento organizacional, integrando as dimensões estrutural e simbólica.	Análise micro e macrossocial do discurso posicionado em seu contexto nas dimensões do texto, da prática discursiva e da prática social.

Continuação...

Conversações e comensurabilidades teóricas			
Aspectos	SAP	LI	ACD
Direcionamento Analítico	Foco nas relações entre contexto organizacional e prática, práxis e praticante.	Foco nas imbricações entre lógicas, contexto, organizações e práticas individuais, organizacionais e sociais.	Foco nas relações entre contexto, discurso e prática social e discursiva.
Direcionamento prático	Ênfase na prática e na observação, explicando “o quê”, “o como” e o “porquê” da prática estratégica.	Ênfase na prática, na observação e nos impactos e efeitos que as diferentes lógicas exercem sobre os indivíduos e as organizações em variados contextos.	Ênfase na prática discursiva e nos processos de mudança social, bem como nas relações de poder, ordens de discursos e ideologias dominantes.
Contribuições para o campo organizacional	Crítica ao paradigma positivista e funcionalista e aos modelos prescritivo-normativos de concepção da estratégia. Apresentação de uma abordagem aberta sobre o fazer estratégico com foco na prática do estrategista, permitindo compreender a estratégia como algo que as pessoas fazem nas organizações.	Crítica ao paradigma positivista e funcionalista, reconhecendo a organização como uma estrutura social adaptável. Permite compreender o conteúdo e o significado das instituições e como as lógicas influenciam as práticas individuais e das organizações.	Crítica ao paradigma positivista e funcionalista e à concepção de linguagem como um sistema monológico. Permite desvelar o discurso organizacional e os aspectos intersubjetivos das práticas e as concepções ideológicas e hegemônicas que orientam a realidade organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura (2017).

Conforme visualizado, essas vertentes se aproximam, conversam e são comensuráveis em vários aspectos, permitindo uma plataforma teórico-

metodológica condensada, principalmente quando o assunto é estratégia, lógica institucional e discurso organizacional. Em termos metodológicos, o foco na prática aproxima os direcionamentos analíticos dessas correntes, estabelecendo interfaces profícuas. Juntas, a SAP, as LIs e a ACD permitem compreender a relação dialética entre ação, estrutura e contexto, atentando-se para o ordenamento das lógicas institucionais e amoldamento das práticas estratégicas e discursivas a um conjunto de elementos sociais e organizacionais, como o discurso ideológico e hegemônico, que permeia a realidade social e organizacional.

A prática (estratégica e/ou discursiva) é influenciada pela compreensão e ação dos praticantes individuais ou coletivos, pela estrutura micro e macrosocial que a envolve e pelo contexto político, econômico, social, institucional, ambiental e discursivo. Essa dinâmica interativa entre ação, estrutura e contexto é permeada por um conjunto de lógicas institucionais que orientam as práticas, compondo discursos e práticas discursivas que denotam ideologias e hegemonias dominantes no campo organizacional. Portanto, quando pensadas sob um mesmo prisma de análise, a SAP, a LI e ACD têm muito a contribuir entre si em um processo sinérgico que permite uma compreensão mais ampla e profunda das organizações. Isso porque cada qual, com suas especificidades, tende a fornecer um conjunto de premissas, abrindo um leque de possibilidades de compreensão de um mesmo fenômeno organizacional e social como, por exemplo, o próprio fenômeno da estratégia como prática e as lógicas e discursos a ela atinentes.

Nesses termos, tomamos como exemplo a pesquisa em estratégia como prática social. Defendemos que a concepção da SAP aglutina, além das ordenações das lógicas institucionais do micro e macroambiente, as concepções discursivas de cada contexto social. Ao considerarmos essa premissa, tanto a perspectiva da LI quanto a perspectiva da ACD cumprem um importante papel no campo da estratégia como prática, pois em lugar de uma visão monológica, essas

abordagens permitem uma visão situacional, dialógica e crítica do fazer estratégia, que favorece a compreensão da estratégia como uma prática, das lógicas norteadoras das ações e dos discursos e práticas discursivas do campo.

Destacamos ainda que a vertente das lógicas institucionais permite desvelar as concepções, crenças e construções simbólicas das lógicas que orientam as práticas estratégicas. Já a ACD ajuda na apreensão das lógicas e dos discursos dominantes em torno da estratégia empresarial, bem como permite compreender as ordens discursivas, as ideologias e as hegemonias do campo organizacional, permitindo avanços inquestionáveis no nível empírico, teórico e epistemológico da estratégia como prática. Ademais, essa compilação teórica entre a SAP, a LI e a ACD permite que a pesquisa em estratégia descortine e desconstrua conceitos tradicionais e instrumentais tomados como corretos, de modo a transcender algumas oposições fundamentais e abrir as “caixas-pretas” da estratégia. Também contribui para interpretar as diversas “vozes” que orientam a prática e a formação de discursos dos estrategistas, favorecendo a apreensão das lógicas institucionais que coordenam, prescrevem e orientam a dinâmica organizacional. Permite ainda, pensar e compreender a estratégia como um fenômeno social, como um ícone da mudança social e discursiva, que tanto altera as lógicas institucionais e as práticas discursivas das organizações em seus contextos, como também é por elas modificada.

Em suma, acreditamos que a SAP, a LI e a ACD exibem elementos onto-epistêmicos comuns que permitem o estabelecimento de conversações teóricas na análise dos fenômenos sócio-organizacionais, trazendo avanços significativos para se pensar a estratégia como prática, as lógicas institucionais e a produção de discursos organizacionais no campo da Administração. Portanto, essa interface teórica tende a promover novas possibilidades interpretativas da realidade organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso objetivo ao desenvolver este ensaio teórico foi discutir as conversações e comensurabilidades onto-epistêmicas entre a SAP, a LI e a ACD, demonstrando as possibilidades de novos olhares para a pesquisa em Administração. Constatamos que essas abordagens apresentam perspectivas complementares entre si e aspectos comuns e comensuráveis quando o assunto é estratégia, lógica e discurso. Ademais, o foco na prática permite a formatação de um esquema teórico-metodológico que direciona esforços na compreensão da relação dialética entre ação, estrutura e contexto, dando visibilidade às práticas estratégicas, institucionais e discursivas e às lógicas institucionais e discursos que permeiam as ações, comportamentos e linguagens organizacionais.

Defendemos que essa interconexão favorece a apreensão das práticas estratégicas, das lógicas e dos discursos dominantes no agir organizacional, contribuindo para: (i) entender a estratégia como uma prática social e as lógicas institucionais que vigoram e orientam a prática social e discursiva dos praticantes; (ii) conhecer, dar suporte ou desacreditar a lógica institucional dominante, bem como as ideologias e hegemonias do campo em análise; (iii) compreender a influência institucional e discursiva sobre as práticas (estratégicas e discursivas), bem como a produção, distribuição e consumo de discursos e ordens discursivas do corpus de análise; e (iv) analisar a estratégia, as lógicas institucionais e os discursos organizacionais sob uma perspectiva macro e microssocial. Destacamos que, apesar das contribuições que este ensaio tende a trazer, nosso esforço teórico apresenta limitações no que tange ao aprofundamento das categorias analíticas de cada corrente, pois muitos aspectos não ganharam visibilidade em nossa construção, haja vista nosso direcionamento para a prática e para os aspectos mais basilares de cada vertente.

Todavia, são evidentes os avanços teórico-metodológicos, pois, apesar de se tratar de campos teóricos isolados, o estabelecimento de interfaces e articulações teóricas entre essas três perspectivas tende a produzir progressos em função da abertura epistemológica e visão crítica que a SAP, a LI e a ACD fornecem. Nesses termos, defendemos o abandono do microisolamento das abordagens teóricas na pesquisa em Administração e a adoção de práticas de conversações onto-epistêmicas entre campos teóricos diversos, mas complementares e comensuráveis, a fim de atingirmos uma perspectiva mais pluralística, dialógica, sistêmica e crítico-reflexiva da realidade social.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. P.; ANDRADE, L. F. A. Cachaça sob uma perspectiva histórica, cultural e simbólica. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2015. 1 CD-ROM.

AVELAR, L. E. B. **A moderação em excesso**: estudo sobre a história das bebidas na sociedade colonial. 2010. 153 f. Tese (Doutorado em História) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BAETA, O. V.; BRITO, M. J.; TONELLI, D. F. Estratégia como prática social e discursiva: possibilidades de aplicação da abordagem no contexto brasileiro. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 6, p. 18, 2016.

BARBOSA, J. L. A. **Cultura de engenho de cana na Paraíba**: por uma sociologia da cachaça. 2010. 187 p. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change: the role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, Berlin, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.

BONFIM, L. R. C.; ABIB, G.; GONÇALVES, S. A. Lógicas institucionais no estudo da estratégia como prática: uma proposta de relação entre o conceito e a abordagem. In: IBEROAMERICAN ACADEMY CONFERENCE, 8., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2013.

CÂMARA, M. **Cachaça**: prazer brasileiro. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

CAVALCANTE, M. S. **A verdadeira história da cachaça**. São Paulo: Sá, 2011.

CHALITA, M. A. N.. A construção social e econômica do gosto e da preferência, o valor simbólico da mercadoria e o desempenho das exportações de cachaça. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 5, p. 17-29, maio 2008.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, New York, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CLARK, T. Strategy viewed from a management fashion perspective. **European Management**, London, v. 1, n. 1, p. 105-111, 2004.

CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M.; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia como prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 204-231, 2012.

CUNHA, M. N.; SOUZA, V. L. Publicidade, construção e reconstrução social: um estudo sobre o lugar das práticas de consumo e da publicidade nas transformações na imagem da cachaça no Brasil. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 17., 2012, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: Intecom, 2012. 1 CD-ROM.

DAVIS, G. F. Mechanisms and the theory of organizations. **Journal of Management Inquiry**, Newbury Park, v. 15, n. 2, p. 114-118, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Menasha, v. 48, p. 147-160, 1983.

DUTTON, J. E. et al. Moves that matter: issue selling and organizational Change. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 44, n. 4, p. 716-736, 2001.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse**: textual analysis for social research. Londres: Routledge, 1991.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse and social change**. Oxford: Polity; Cambridge: Blackwell, 1992.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

FAIRCLOUGH, N. Discurso e prática social. In: MAGALHÃES, C. (Org.). **Reflexões sobre a análise crítica do discurso**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

FAIRCLOUGH, N. **Language and power**. London: Logman, 1989.

FAIRCLOUGH, N.; WODAK, R. Análisis crítico del discurso. In: _____. **El discurso como interacción social**. Barcelona: Gedisa, 2000. p. 367-404.

FARIA, R. G. B. **Estudo de consumo de cachaça artesanal em bares e botecoquins no município do Rio de Janeiro**. 2002. 109 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, Providence, v. 22, p. 1240-1253, Sept./Oct. 2011.

FLIGSTEIN, N.; McADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. **Sociological Theory**, San Francisco, v. 29, n. 1, p.1-26, 2011.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradiction. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago, 1991. p. 232-263.

GRANT, R.; SPENDER, J. C. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 17, p. 5-10, 1996. (winter special issue).

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: _____. (Org.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 1-46.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO., 33., 2009, São Paulo. **Trabalhos apresentados...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

JACKALL, R. **Moral mazes: the world of corporate managers**. New York: Oxford University, 1988.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, New York, v. 60 n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005a.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice : a new perspective strategy as practice. In: RELATION to other. 2005b. p. 1-38.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University, 2007.

LOUNSBURY, M.; CRUMBLEY, E. New practice creation: an institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, Berlin, v. 28, p. 993–1012, 2007.

LOUNSBURY, M. Institutional rationality and practice variation: new directions in the institutional analysis of practice. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, v. 33, n. 4, p. 349-361, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 155-178, 2013.

MARTINELLI, D. P.; SPERS, E. E.; COSTA, A. F. Ypióca: introduzindo uma bebida genuinamente brasileira no mercado global. In: CONGRESSO ANUAL DO PENSA (PROGRAMA DE ESTUDOS DOS NEGÓCIOS DE SISTEMA INDUSTRIAL), 10., 2000, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: [s. n.], 2000. 1 CD-ROM.

MCKENNA, C. D. **The world's newest profession**: management consulting in the twentieth century. Cambridge: Cambridge University, 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

OLIVEIRA, J. T. G. S. B.; MARTINS, M. L. C. O Programa Nacional de Certificação da Cachaça: uma estratégia política para o consumo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 5., e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTUDOS DO CONSUMO TENDÊNCIAS E IDEOLOGIAS DO CONSUMO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO, 1., 2010, Rio de Janeiro. **Trabalhos apresentados...** Rio de Janeiro: ENEC, 2010.

OLIVEIRA, R. E. S. et al. Perfil e hábitos dos consumidores de cachaça no Estado da Paraíba. **Semina: Ciências Agrárias**, Londrina, v. 33, n. 1, p. 259-270, 2012.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, mar. 2006.

QUINELLO, R. A **teoria institucional aplicada à administração**: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

RAMALHO, V.; RESENDE, V. M. **Análise de discurso (para a) crítica**: o texto como material de pesquisa. Campinas: Pontes, 2011.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, Berlin, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, London, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESENDE, V. M.; RAMALHO, V. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

SANTOS, V. R. **Efeito da adição de açúcares e do processo de envelhecimento na qualidade sensorial de amostras de cachaça obtidas tradicionalmente e por redestilação**. 2015. 108 p. Tese (Doutorado em Ciências dos Alimentos) - Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2015.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

SCHATZKI, T. R. Peripheral vision: the sites of organizations. **Organization Studies**, Berlin, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SCHATZKI, T. R. **The site of the social**: a philosophical account of the constitution of social life and change. University Park: Pennsylvania State University, 2002.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 2001.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, p. 270-277, 1996.

SEO, M.; CREED, W. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SILVA ARANTES, I. C.; VIANA, M. F.; BRITO, M. J. Realismo crítico aplicado à estratégia como prática social; conversações e discussões teórico-metodológicas. **Business and Management Review**, Aligarh, v. 5, n. 1, p. 739-759, jun. 2015.

SILVA, I. C. A. **Concepções simbólico-discursivas do trabalho docente universitário na contemporaneidade**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015. 321 p.

THORNTON, P. **Markets from culture**: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford: Stanford University, 2004.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 3, n. 105, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R. et al. (Ed.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 99-129.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: a new approach to culture, structure and process. New York: The Oxford University, 2012.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: emerging trends in the social and behavioral sciences: an interdisciplinary, searchable, and linkable resource. 2015. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118900772.etrds0187/abstract>>. Acesso em: 22 set. 2017.

TSOUKAS, H. Practice, strategy making and intentionality: a heideggerian ontoepistemology for strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). **The Cambridge handbook on strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University, 2010. p. 47-61.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, Briarcliff Manor, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 11, n. 1, p. 131-142, 2011.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

ZWICK, E.; SILVA, I. C.; BRITO, M. J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 384-400, ago. 2014. Especial.

ARTIGO 2

UMA DOSE DE CACHAÇA E DISCURSO: COMPREENDENDO AS CONCEPÇÕES DISCURSIVAS E AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS À LUZ DO DISCURSO DA AMPAQ

RESUMO

Abordam-se, neste artigo, as lógicas institucionais que permeiam o discurso jornalístico-institucional da Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ). Após breve descrição da concepção sócio-histórica da cachaça, analisou-se as práticas textuais, discursivas e sociais presentes no discurso da Associação. Em termos teórico-metodológicos, a abordagem centrou-se nos postulados da Análise Crítica do Discurso (ACD), seguindo as orientações de Norman Fairclough. Analisou-se, também, as produções textuais mais significativas do jornal “*Cachaça com Notícias*”, da AMPAQ, no período 2013 – 2016, considerando que refletem as lógicas institucionais que permeiam suas práticas discursivas. Observou-se que os discursos intentam (re)inventar os significados ideológicos e hegemônicos da cachaça. Identificou-se três núcleos de concepções discursivas orientadas por três principais lógicas institucionais hegemônicas: (i) Narrativa da Qualidade da Cachaça – ordenamentos da Lógica de Mercado; (ii) Narrativa do Patrimônio Cultural Brasileiro – ordenamentos da Lógica da Tradição; e (iii) Narrativa das Obrigações Ambientais e Tributárias – ordenamentos da Lógica do Estado/Regulamentações.

Palavras-chave: Cachaça de alambique; Análise Crítica do Discurso; Lógica Institucional.

ARTICLE 2

A SHOT OF CACHAÇA AND DISCOURSE: UNDERSTANDING THE DISCURSIVE CONCEPTIONS AND THE INSTITUTIONAL LOGICS ACCORDING TO AMPAQ DISCOURSE

ABSTRACT

This article deals with discursive conceptions and institutional logics that guide the journalistic-institutional discourse of Association from Minas Gerais of Quality cachaça producers. After a brief description of the socio-historical conception of cachaça, we analyzed the textual, discursive and social practices in the discourse of the Association. In theoretical-methodological terms, our approach focused on the postulates of Critical Discourse Analysis (CDA), following the guidelines of Norman Fairclough. We analyzed the most significant textual productions of the AMPAQ Journal "Cachaça com Notícias", from 2013 to 2016, considering that they reflect the institutional logics which permeate the Association's discursive practices. We observed that the discourses attempt to (re)invent the ideological and hegemonic meanings of cachaça. We identified three nuclei of discursive conceptions guided by three main hegemonic institutional logics: (i) Cachaça Product Quality Narrative - Market Logic Orders; (ii) Cachaça narrative as National Cultural Patrimony - Tradition Logic Orders; and (iii) Tributary and Environmental Requests Narrative - State Logic Orders.

Keywords: *Cachaça*. Critical Discourse Analysis. Institutional logic.

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Este artigo é resultado de estudos sobre as lógicas institucionais que permeiam as práticas de produção de alambiques e da comercialização da cachaça presentes nos discursos institucionais produzidos pela Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ). Problematizou-se as mudanças discursivas e ideológicas, ao longo do tempo, na imagem social da bebida, que a transforma de produto degradante a patrimônio cultural.

A trajetória de desenvolvimento da cachaça carrega um repertório discursivo negativo, com taxações, restrições e mesmo proibição da sua comercialização. No entanto, dos anos 1980 em diante, observa-se uma intensificação de programas, organizações, normatizações e legislações favoráveis à produção e comércio no Brasil (FARIA, 2002). Fruto desta mudança é a criação, em 1988, da AMPAQ cujos objetivos principais eram valorizar e promover a cachaça, unir produtores, desenvolver os processos produtivos, difundir suporte técnico, além de contribuir com a organização do setor e formalizar requisitos para produzir e avaliar a qualidade da cachaça de alambique (AMPAQ, 2015).

Considerando a importância da AMPAQ, estabeleceu-se como orientação do presente estudo as seguintes questões: **Quais lógicas institucionais permeiam os discursos sobre as práticas de produção e comercialização da cachaça que emergem das publicações do jornal “Cachaça com Notícias” entre os anos de 2013 a 2016?**

A concepção teórico-metodológica que embasou esta investigação está vinculada aos postulados da Análise Crítica do Discurso (ACD), idealizada pelo linguista Norman Fairclough. Trata-se de uma abordagem com significativas contribuições às ciências sociais, permitindo desvelar discursos de poder e dominação e práticas hegemônicas nas diversas esferas sociais. Essa orientação

converge com os interesses de pesquisa apresentados, quando se assume o discurso como uma prática e um mecanismo de construção e transformação social, permeado por lógicas institucionais, ideologias e relações de poder. Nessa configuração, utiliza-se a concepção de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2015), que definem as lógicas institucionais como conjunto de práticas que constituem os princípios organizativos de uma ordem institucional. Para eles, as lógicas institucionais permitem compreender os impactos de diferentes instituições (cultura, crenças, normas, valores) na ação de indivíduos, organizações e sociedades. Portanto, ao atentar para as lógicas que permeiam os discursos da AMPAQ, busca-se compreender a dimensão institucional do campo da cachaça.

É objetivo principal, deste estudo, compreender as lógicas institucionais que orientam as práticas de produção e comercialização dos alambiques presentes no discurso jornalístico-institucional da AMPAQ. Os objetivos secundários são: (i) revisitar as concepções sócio-históricas que tratam da cachaça para apreender as ideologias e hegemonias do campo; (ii) analisar as práticas textuais, discursivas e também sociais da Associação; e (iii) demarcar as principais lógicas institucionais que permeiam o discurso elaborado pela Associação. O estudo se justifica ao refletir as lógicas institucionais presentes nas práticas e por apresentar hegemonias e ideologias que procuram, além de (re)construir a imagem, (re)significar a produção e o consumo da cachaça.

Em termos estruturais, este artigo apresenta, além desta introdução, o arcabouço teórico metodológico que norteou e embasou as premissas centrais da investigação, a descrição dos procedimentos metodológicos, seguida da análise dos discursos selecionados e discussão dos resultados. Conclui-se com as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Para cumprir com os interesses de pesquisa aqui descritos, o arcabouço teórico-metodológico está constricto em três componentes essenciais: breve resgate histórico do desenvolvimento da cachaça, apresentação dos principais elementos da ACD e sua perspectiva de orientação para a compreensão da realidade e a descrição dos conceitos basilares das lógicas institucionais.

2.1 Cachaça: história, valores, cultura e representações sociais

A cachaça é uma bebida alcoólica, de grande importância cultural e econômica, produzida do caldo da cana-de-açúcar por processos de fermentação e destilação. A história nos revela diversas dúvidas e discursos sobre a gênese e trajetória do destilado. Para Cavalcante (2011), o histórico de aparecimento da bebida guarda resquícios das descobertas empreendidas por índios, escravos e portugueses em meados do século XVI. Já Cascudo (2006) diz que a descoberta do destilado foi “acidental”, em meio à produção de melaço, rapadura e açúcar. As divergências discursivas quanto à gênese e à tecnologia de produção não causam espanto, pois, ainda hoje, as inovações nos processos produtivos ou incorporação de novas tecnologias não unificaram as formas e práticas produtivas.

Embora importante, a gênese do destilado não é foco deste estudo. Interessa a representação da cachaça, dos termos discursivos que a referenciam. A concepção, a natureza, sentidos, significados e representações da bebida, aos poucos, foram modificados. Busca-se, aqui, compreender melhor as associações culturais, econômicas, políticas, sociais que embasam a incorporação da cachaça pela sociedade e as concepções que foram vinculadas à bebida no decorrer de sua história. Nesses termos, Cavalcante (2011) esclarece que, inicialmente, a cachaça costumava ser associada a classes sociais mais pobres, sendo consumida

principalmente por escravos. Era considerada um subproduto do açúcar. O foco dos engenhos era produzir açúcar, não possuindo, a cachaça, apelo econômico para os donos de engenho. Entretanto, a cachaça se popularizou e passou a ser apreciada por diversas classes sociais.

No início, os equipamentos de produção mais rústicos e o desconhecimento dos elementos prejudiciais geravam uma cachaça cuja qualidade seria, hoje, questionável. Fato é que o incremento na produção do destilado acompanhou a multiplicação de organizações produtoras de rapadura e açúcar, (FERREIRA, 2013). Neste trabalho, não detalhar-se-á a evolução das práticas produtivas e mercadológicas, mas serão destacados os significados e representações que associaram a cachaça a conotações discursivas negativas. A imagem negativa, segundo Silva e Mello (2010), é relacionada a mitos discursivos relacionados com a cachaça. A definição da percepção negativa se estrutura na vinculação da cachaça a qualidade questionável, a pessoas pobres, ‘botecos’, imagens do cachaceiro e do bêbado.

A proibição da produção e conseqüentemente do consumo, foi decretada pela Coroa portuguesa em algumas ocasiões, por exemplo: consumo (1635), produção (1655). Uma das práticas para dificultar seu comércio foi estabelecer altas tributações (1660 a 1755), gerando reações como a “Revolta da Cachaça”, ocorrida em 1660 (SILVA, 2010; CAVALCANTE, 2011).

Ademais, historicamente, a elite brasileira não incorporou o destilado em seu consumo rotineiro, influenciando, segundo Silva e Mello (2010), na percepção dos outros. A prática da elite, para os autores, estigmatizou a cachaça, interferindo na percepção cultural e ideológica da mesma. A segregação do destilado e a perseguição à sua popularização eram evidentes, sendo cobrados impostos elevados na comercialização, pois ameaçava a bagaceira (aguardente de bagaço de uva), bebida da metrópole, sinalizando prejuízos à economia de Portugal (FIGUEIREDO, 2011). No entanto, mesmo com as restrições, seu

consumo aumentou significativamente. O incremento no consumo aumentou sua importância, tornando-a reconhecida, em 1808, como um dos produtos econômicos do Brasil (CAVALCANTE, 2011) e consagrando-se como “símbolo de resistência à dominação colonial” (FEITOSA, 2009, p. 34).

A cachaça se tornou importante para a economia e esteve presente em muitos eventos da vida política e social (GUERRA, 2005; FEITOSA, 2009; CAVALCANTE, 2011), mas, segundo Faria (2002), somente no século XX foram criados programas, estruturadas organizações e associações e definida uma legislação própria para sua produção e para sua comercialização. A AMPAQ é criada neste contexto. Além da criação de instituições, destaca-se o recente estabelecimento de normas técnicas que definem tipologia para as cachaças, vislumbrando não só melhorar a qualidade, mas também prover padronizações e especificações ao produto (BRASIL, 2009).

Silva e Mello (2010) destacam elementos que ajudaram a modificar discursivamente a percepção social da cachaça. Um desses elementos é conhecido como “*Brazilian Brandy*” e estabelece um preço superior à cachaça no exterior, destacando elementos culturais brasileiros considerados positivos. O reconhecimento no exterior, segundo os autores, tem como base uma concepção positiva tanto do Brasil, quanto do destilado. A perspectiva positiva permite que os preços da cachaça praticados fora do Brasil atinjam valores até dez vezes maiores do que os observados internamente (SILVA; MELLO, 2010). Consideram, ainda, que esta perspectiva positiva suaviza o preconceito e indicam uma mudança na imagem influenciada pela perspectiva positiva representada pelo consumidor externo e da valorização, virando “moda”, da cachaça. Neste contexto, a cachaça passa a ser uma bebida consumida pelas diferentes classes sociais. (SILVA; MELLO, 2010).

A representação sociocultural da cachaça passa por um processo de ressignificação lento, intensificado recentemente, mas ainda não concluído. A

mudança no discurso sobre a bebida, a intenção de posicioná-la como patrimônio histórico-cultural brasileiro, ainda está em curso. Em termos práticos, diferentes agentes do campo buscam definir políticas conjuntas para melhorar as perspectivas do destilado (SILVA; MELLO, 2010). Nesses termos, acredita-se na importância da AMPAQ como promotora de mudanças no campo, razão para analisar, neste trabalho, seus discursos. Para maior coesão e clareza faz-se necessário elucidar o que se entende por discurso em ACD.

2.2 ACD: produção discursiva - construção de ideologias

Para compreender melhor a investigação aqui proposta, é importante esclarecer a trajetória percorrida. A ACD não é tanto um método, mas uma teoria, uma orientação teórica e metodológica, focalizada na compreensão da linguagem enquanto prática social. Essa corrente se desenvolve primordialmente com os estudos de Norman Fairclough, no final dos anos 1980, na Europa, vislumbrando compreender as relações existentes entre a linguagem e os fatos sociais. Fairclough (2001) argumenta não existir uma “fórmula” para empreender a ACD. Trata-se de uma vertente transdisciplinar que abarca contribuições de diversos campos e permite análises de variados fenômenos em contextos histórico-sociais específicos. Para a ACD, discurso é uso da linguagem, falada ou escrita. Especificamente, é um tipo de prática que modifica a realidade, sendo também por ela modificado em um movimento dialético (FAIRCLOUGH, 2001). Ele é histórico, ideológico, cultural. Constitui relações sociais, de poder e de dominação.

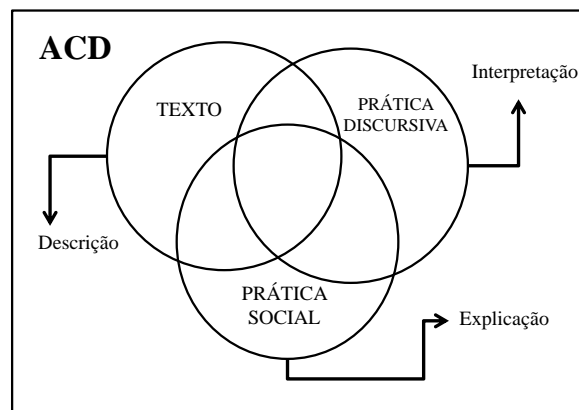
É importante ressaltar que a ACD, observa que o discurso possui três dimensões: (1) texto; (2) prática discursiva e (3) prática social. Segundo Resende e Ramalho (2011), a perspectiva textual foca nos aspectos linguísticos do vocabulário, na gramática, na coesão e na estrutura do texto. Contribui na

localização dos gêneros, dos estilos, das modalidades definidoras do discurso. Permite compreender elementos significativos dos argumentos presentes nos discursos. A prática discursiva se ocupa em identificar produção, distribuição, consumo, contexto da produção dos argumentos, força, coerência da veiculação dos enunciados e os elementos intertextuais que compõem os argumentos do discurso. Já a prática social busca identificar os aspectos ideológicos, as pressuposições, as metáforas, as ideologias que indicam relações macroestruturais presentes nos discursos (RESENDE; RAMALHO, 2011).

Conforme Teixeira (2015), a dimensão do texto abarca a linguagem contextualizada, em sua forma e sentido por meio de instrumentos linguísticos e gramaticais. A prática discursiva se concretiza como forma linguística por meio das ordens de discurso via produção, distribuição e consumo. Interliga o texto com a prática social e estabelece relações das práticas com poder, ideologias e hegemonias. Para Fairclough (1991), a ideologia representa o conjunto de significados da realidade e é estabelecida nas relações de força, de poder. É mecanismo de disseminação e mudança em relações e se vincula à hegemonia, que consiste no domínio de um grupo sobre outro, por meio de um processo de legitimação. Conforme Fairclough (2001), as ideologias hegemônicas são, em sua maioria, práticas discursivas que sustentam a concepção da realidade à imagem do discurso hegemônico.

Detalhar e separar as dimensões que compõem o discurso (texto, prática discursiva, prática social) ajuda a elucidar elementos da análise, mas, na prática, as dimensões se relacionam, estão interpostas (RESENDE; RAMALHO, 2011). Corroborando com essa perspectiva, Silva (2015) destaca que um dos pontos basilares da ACD é correlacionar os elementos (texto, prática discursiva e prática social) para tecer análises em profundidade da realidade organizacional e social. Para ilustrar essa imbricação, a referida autora esquematiza graficamente a proposta de Fairclough na Figura 1.

Figura 2 - Dimensões da ACD



Fonte: Silva (2015, p. 85).

O texto vislumbra a *descrição*, a prática discursiva envolve a *interpretação*, enquanto a prática social busca *explicar* os fenômenos e processos em análise, abstraídos por meio das intertextualidades e interdiscursividades. Fairclough (2001, p. 114) define a intertextualidade como sendo “a propriedade que têm os textos de serem cheios de fragmentos de outros textos”. Ou seja, é basicamente a relação entre textos via produção de enunciados. E, para ele, as intertextualidades ajudam a analisar as mudanças discursivas e as mudanças sociais. Já a interdiscursividade focaliza o diálogo entre discurso e formação discursiva e, assim como a intertextualidade, reconhece a polifonia de vozes que orienta uma prática discursiva, bem como suas formações ideológicas.

Para este estudo, convém lembrar que as formações ideológicas são permeadas de ordens de discurso, que orientam estilos, gêneros e também modalidades discursivas. Segundo Fairclough (1991), através do estilo discursivo, da forma do discurso, busca-se qualidades específicas do mesmo ou as identidades discursivas adotadas. Os gêneros podem ser compreendidos como trajetórias que permitem construir sentido. Tanto a organização quanto os recursos textuais possuem relação com o gênero. Considera a estrutura na qual

os argumentos são apresentados no texto, mas também os tipos de recursos conectivos empregados na perspectiva de prover um discurso com sentido (FAIRCLOUGH, 1991). Gênero e estilos possuem uma relação muito próxima. Enquanto o primeiro consiste na organização, na estrutura argumentativa dos discursivos, os últimos se referem à nominação dada a essas características (FAIRCLOUGH, 1991). A modalidade considera o contexto, como o autor se relaciona com o discurso. É através da modalidade que se busca identificar o comprometimento do autor com os elementos apresentados no discurso, mostrando o que este considera adequado ou não (FAIRCLOUGH, 1991). Fairclough (1991) indica que a modalidade possui uma relação direta com um contexto histórico e, como tal, sofre transformações sempre que os sentidos e os discursos se modificam. O autor do enunciado pode modificar sua posição, defendendo uma perspectiva em determinado contexto e se opondo a ela, em outro. A alteração de modalidade pode ser pequena e expressa no uso de vocabulário diverso, mas também mais significativa, mudando o posicionamento em busca de sentidos totalmente diferentes dos anteriores.

Tendo apresentado tais aspectos da ACD, o discurso da AMPAQ foi, neste trabalho, analisado em conformidade com esses elementos. Essa perspectiva teórico-metodológica permite questionar as ideologias hegemônicas construídas nesse campo e desvelar a intencionalidade dos discursos produzidos, abrindo espaço para compreender as lógicas institucionais norteadoras das práticas.

2.3 As Lógicas Institucionais – conceitos basilares

A perspectiva teórica das Lógicas Institucionais (LI) é reconhecidamente uma das correntes mais importantes do institucionalismo organizacional e sociológico (GREENWOOD et al., 2008). Inclusive porque se trata de uma concepção mais ampla que se propõe a superar a visão desintegradora das

estruturas e dos formatos institucionais. Parte significativa dos avanços nos estudos desse campo, advém das obras de Friedland e Alford (1991) que reconheceram a sociedade como um sistema interinstitucional, um sistema social formado por múltiplas lógicas institucionais. Para eles, o mercado capitalista, o estado burocrático, a democracia, a família e a religião cristã são setores institucionais chave, que possuem suas próprias distinções lógicas. Ou seja, esta abordagem considera que os atores estão imersos “nas ordens institucionais [societais] da família, religião, estado, mercado, profissões e corporações”, lógicas estas que possuem diferentes racionalidades (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 4).

Friedland e Alford (1991) conceituam as lógicas institucionais como padrões de atividade e/ou comportamento enraizados em práticas materiais e simbólicas que dão sentido à ação humana social e organizacional. Mais propriamente, as lógicas representam padrões históricos de práticas, símbolos culturais, valores e significados pelos quais os sujeitos produzem sentidos sobre a vida cotidiana, tomam decisões e se reproduzem (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008). As lógicas institucionais moldam o comportamento racional e consciente dos atores individuais e organizacionais, mas também são moldadas e transformadas por esses agentes. Podem ser compreendidas como guias para as ações sociais/organizacionais, possibilitando interpretar a realidade e compreender o modelo ideal de comportamento em cada contexto (THORNTON, 2004; GREENWOOD et. al, 2008).

Em suma, a abordagem das Lógicas Institucionais oferece possibilidades de leituras mais amplas da realidade socio-organizacional, permitindo compreender melhor os processos de mudança nas organizações, bem como suas práticas e discursos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Em termos onto-epistêmicos, este estudo se orienta pela corrente teórica da ACD, que assume os diferentes discursos como prática social, instituída por processos de linguagem e embebidas de relações ideológicas e hegemônicas. Trata-se de um estudo qualitativo-interpretativo, que busca compreender, interpretar e discutir, a partir dos discursos jornalístico-institucionais produzidos pela AMPAQ, as concepções discursivas e as lógicas institucionais que direcionam as práticas da Associação. É uma pesquisa bibliográfica e documental, haja vista que seu insumo são publicações acadêmicas e documentos de texto produzidos pela Associação nas edições do jornal “*Cachaça com Notícias*”, no período de 2013 a 2016. Operacionalmente, realizou-se a contextualização dos discursivos mais significativos presentes na história do destilado e suas implicações na contemporaneidade.

As publicações do jornal da AMPAQ permitiram ampliar o *corpus* analítico e apreender os sentidos pretendidos pelos discursos da Associação. Foram consultadas dezoito edições bimestrais (edição 28 a 45), disponibilizadas em mídias eletrônicas. Realizou-se leitura sistemática de cada edição, selecionando-se os trechos discursivos (narrativas) mais significativos (repetitivos/hegemônicos/recorrentes) e de maior destaque. Selecionados os trechos, analisou-se os discursos, focalizando as práticas textuais, discursivas e sociais como propõe Fairclough (2001). Na dimensão do texto, foram analisados os elementos gramaticais mais representativos e os sentidos enunciados em cada edição. Nas práticas discursivas observou-se o que é produzido, distribuído e consumido em termos de concepções discursivas relacionadas à cachaça. Foram percebidas as identidades discursivas (quem discursa, o que se discursa, para que público, com quais estruturas argumentativas, qual contexto e sentidos pretendidos). Na dimensão da prática social foram identificadas as dissonâncias

entre a ação e a linguagem, mas também a relação do discurso com ideologias observadas na contextualização. Foram percebidos, ainda, os argumentos dominantes que criam, reforçam e modificam perspectivas de poder, ideologias e hegemonias das práticas sociais, bem como as lógicas institucionais que permeiam os discursos produzidos.

Embora didaticamente os aspectos possam ser apresentados separadamente, na análise, as dimensões discursivas foram consideradas de forma integrada, seguindo sugestão de Fairclough (2001). É importante considerar a imbricação das dimensões entre si e que quando tratadas separadamente não promovem os sentidos que buscamos identificar. Portanto, de forma condensada, considerou-se a força dos enunciados, o estilo discursivo, o gênero linguístico e as modalidades, bem como as intertextualidades e interdiscursividades que caracterizam o discurso da AMPAQ.

4 CONCEPÇÕES DISCURSIVAS DO DISCURSO JORNALÍSTICO-INSTITUCIONAL DA AMPAQ

A análise tridimensional do discurso permitiu observar, no material estudado, concepções discursivas, argumentos e enunciados representativos que foram agrupados em três narrativas hegemônicas: (1) Narrativa da Qualidade da Cachaça; (2) Narrativa do Patrimônio Cultural Brasileiro; e (3) Narrativa das Demandas Tributárias e Ambientais. Constatou-se que as narrativas compõem concepções discursivas alinhadas, orientadas e reforçadas por três principais lógicas institucionais, a saber: (1) a Lógica de Mercado, que é hegemônica; (2) a Lógica da Tradição; e (3) a Lógica do Estado/Regulamentações.

Os enunciados que formatam essas narrativas, advêm de diversas lógicas institucionais e de práticas discursivas de diferentes atores (produtores, intermediários, consumidores, instituições governamentais, fornecedores, investidores, pesquisadores, outros interessados) em interação com a Associação. O discurso jornalístico-institucional da AMPAQ congrega lógicas diversas e vozes de diferentes atores sociais. Considerando as práticas, os representantes da Associação são “quem” enunciam os discursos direcionados “para” os diferentes atores, “objetivando” promover representações positivas e desconstruir ideologias sócio-históricas que prejudicam a imagem da bebida. As narrativas mais recorrentes e significativas, em termos de sentido, estão imbuídas de lógicas, estruturas institucionais, concepções ideológicas, demarcações de espaço, relações de dominação e poder entre os agentes.

Em termos estruturais, os textos apresentam gêneros discursivos com persuasões argumentativas, aproximando-se de enunciações de perspectiva jornalística e científica, porém apontando questões políticas de interesse do setor. Esses estilos costumam defender imparcialidade e também objetividade, porém, observou-se no discurso a existência de agendas políticas e econômicas, que

orientam os argumentos produzidos e apontam para as lógicas norteadoras da Associação. Estabeleceu-se uma categorização de lógica institucional dominante para cada grupo de narrativas destrinchadas nos diferentes blocos analíticos.

4.1 Narrativa da Qualidade da Cachaça – ordenamentos da lógica de mercado

A lógica de mercado permeia a narrativa que estabelece a qualidade como um dos elementos mais recorrentes dos discursos da AMPAQ. A Associação nasce com a perspectiva e objetivo de institucionalizar, qualificar, organizar e agregar valor à cachaça através de ações voltadas ao aperfeiçoamento tecnológico e gerencial das organizações (SOUZA, 2004). A Associação foi criada em um contexto de carência de cachaça. Na época, a demanda era superior à oferta de cachaça em Minas, o que levava o estado a importar o destilado de outros estados. A perspectiva dos fundadores era suprir a demanda com cachaça de padrão de qualidade superior, justificando a narrativa de qualidade como de maior destaque nos textos analisados.

A vinculação entre cachaça, escravos e classes sociais mais pobres e as perspectivas de ser subproduto e ter baixo valor agregado foram historicamente acentuadas (CAVALCANTE, 2011). Neste contexto, a adoção, pela AMPAQ, da qualidade como uma bandeira ideológica parece justificável. A Associação produz enunciados focalizados no desenvolvimento tecnológico, na inovação, na melhoria de processos e em consumidores com maior poder econômico.

Pesquisa com envelhecimento de cachaça constata elevada qualidade à bebida. (AMPAQ, 2015, p.14).

Associada é Medalha de Ouro na Competição Mundial de Destilados 2014 de San Francisco, Califórnia. (AMPAQ, 2014b, p.22).

(...) [Selo da AMPAQ] visa, portanto, estabelecer critérios de controle de qualidade e boas práticas na fabricação para

adequar o produto e sua imagem de modo a conquistar os mercados locais e internacionais. (AMPAQ, 2013b, p.14).

É Campeã! Se na Copa o Brasil decepcionou, no *Spirits Selection* em Santa Catarina a Cachaça Brasileira dá de goleada e fatura 59 medalhas. Mineira é destaque em qualidade. (AMPAQ, 2014c, p. 3).

Os enunciados para enfatizar a qualidade estão evidenciados nos objetos discursivos: “*elevada qualidade*”, “*Medalha de ouro*”, “*critérios de controle*”, “*boas práticas*”, “*é campeã*”, “*medalhas*”, “*destaque em qualidade*”, dentre outras expressões que intentam provocar o mesmo sentido. Esses elementos discursivos representam os discursos hegemônicos e as práticas, crenças e valores das lógicas de mercado. De outra forma, um produto que recebe “*medalha*”, assume posição de “*destaque*”, tem “*excelência*”, cumpre “*critérios*”, é “bom”, é “de qualidade”, é “de valor”. As enunciações intentam modificar as práticas de produção incorporando especificações técnicas e certificações, e desconstruir as concepções histórico-ideológicas de bebida ruim, de pouca qualidade e danosa à sociedade. Essa produção discursiva está alinhada com a lógica de mercado e busca ressignificar a bebida.

O discurso assumido pela Associação ora focaliza avanços na produção, ora valoriza a efetividade do seu papel e dos associados, bem como centra-se nas premiações, competições e *rankings* como exemplificação dos resultados da incorporação de “*boas práticas*”. Ao enunciar as formações discursivas “*É Campeã! [...] dá de goleada e fatura 59 medalhas*”, “*Medalha de Ouro na Competição Mundial de Destilados*” e “*destacada presença na 22ª Edição da Expocachaça*”, a Associação exprime o “Culto do Sucesso”, a competitividade internacional, o reconhecimento do selo AMPAQ e a capacidade dos alambiques mineiros.

A produção discursiva que destaca premiações e *rankings*, incita a competição, aprimoramento tecnológico, qualidade e *status* social. Os discursos de

incentivo à adoção de novas tecnologias, à adoção de especificações técnicas e cuidados no processo produtivo e as premiações materializam a lógica de mercado.

As concepções discursivas encontradas nas publicações destacam: padronização, modernização da produção (n.29, n.31, n.32, n.36, n.41, n.45); envelhecimento, engarrafamento (n.36, n.38 e n.39, n.42); procedimentos de certificação e qualidade (n.32; n.34 a n.36; n.39, n.43); e pesquisas para diminuir ou eliminar impurezas (n.29, n.30; n.34; n.36, n.40). Nos quesitos padronização e modernização observam-se discursos de incentivos à inovação tecnológica, à elaboração de embalagens diferenciadas, mais sofisticadas, para definir cachaças Gourmet (edição n.36), direcionamentos para modernização e definição de novos posicionamentos da cachaça com práticas novas de marketing (n.38), aplicação de novas tecnologias e processos de envelhecimento (n. 39).

A narrativa persuasiva da qualidade caracteriza os discursos da Associação e sua orientação pela lógica de mercado fica claramente explícita no trecho: “Quem não produzir com qualidade, estará fora do mercado” (ed.38, p.5). Ao trazer esse discurso como uma ordem hegemônica, a AMPAQ se posiciona como “agente definidor” e busca estabelecer relações que lhe conferem certo poder no campo. Indica que a garantia de permanência no mercado demanda aliar-se à Associação, que assume a responsabilidade de atestar qualidade. A formação discursiva “*Quem não produzir*”, parece remeter aos produtores não filiados, aos não formalizados, aos clandestinos que ameaçam a imagem da bebida; indica que esses estarão “*fora do mercado*”, não farão parte do mercado de bebidas de valor agregado.

A importância das instituições certificadoras, a percepção gerada pela certificação, pelo reconhecimento da qualidade, destaca o papel das organizações autorizadas e capazes de conferir selos de qualidade (n.29, n.32, n.33, n.35 n.36 e n.39, n.42) aos alambiques. É recorrente o destaque ao selo da AMPAQ e ao reconhecimento do MAPA.

Poucos são aqueles que sabem da existência de indicativos que certificam a qualidade da Cachaça... A Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Alambique de Qualidade (AMPAQ) foi a primeira entidade brasileira (1989) a buscar este diferencial para a cachaça... (AMPAQ, 2013b, p. 14).

Ao afirmar que poucos sabem que existem indicativos certificadores de qualidade, o discurso elitiza a prática e indica que parte dos produtores e também consumidores desconhecem o processo. Com isso demarca seu papel, indicando que foi pioneira no processo de elaboração e definição de práticas que levam à valorização da cachaça. Ao destacar os papéis dos agentes reguladores e certificadores, a narrativa que destaca qualidade e certificação confere autoridade à AMPAQ e ao MAPA, pois possuem a autoridade de indicar os produtos, as marcas, que se enquadram em determinadas características e são mais adequadas ao consumo humano e respeitam práticas fundamentais de produção. Em outras palavras, busca-se a percepção de que ter o selo da AMPAQ é atestado de qualidade, de produto diferenciado. O discurso confere destaque positivo aos agentes que respeitam as indicações e padrões, que se definem pela qualidade, gerando grupos hegemônicos que destacam as práticas mercadológicas que interessam e são implantadas pelos grupos dominantes.

4.2 Narrativa do Patrimônio Cultural Brasileiro – ordenamentos da lógica da tradição

Observou-se, também, ordenamentos discursivos que compõem uma narrativa que considera a cachaça indissociável da cultura brasileira. Busca demonstrar sua presença na história do país, com vinculação tão profunda que deve ser considerada patrimônio cultural deste. Esta perspectiva está alinhada com a lógica da tradição, objetivada na dimensão simbólica que, dentre outros aspectos, caracteriza a bebida como elemento que compõe a história, a cultura e os valores do

país. Além da dimensão simbólica, a lógica da tradição orienta narrativas que remetem a um modelo de produção artesanal, passado de geração em geração, de práticas que preservam costumes, conhecimentos e saberes tradicionais.

Os discursos que pretendem atribuir a perspectiva de patrimônio brasileiro à cachaça são orientados ideologicamente e apresentam diferentes perspectivas argumentativas orientadas pela lógica institucional da tradição. Diversos enunciados buscam persuadir quanto à relevância, pertinência e razoabilidade de reconhecer as especificidades que vinculam cachaça e cultura brasileira, devendo, a primeira, ser reconhecida como um patrimônio do Brasil. Diversos autores (Faria (2002), Feitosa (2009), Cavalcante (2011)) destacam a tendência da ampliação dos discursos que buscam vincular a cachaça à história brasileira, conferindo a ela a identidade de patrimônio cultural.

O discurso da AMPAQ apresenta argumentações que tentam, de forma constante e consistente, levar ao reconhecimento da cachaça como genuinamente brasileira (n.28 a n.33, n.37, n.38, n.41, n.42 e n.45). A perspectiva de exclusividade da cachaça é acentuada na matéria “*Reconhecimento internacional – cachaça é reconhecida como produto exclusivo do Brasil*” (edição n.28), exprimindo sentidos que demarcam o destilado como patrimônio brasileiro e reforçam a lógica da tradição e sua identidade própria. O objeto discursivo “*exclusivo*” emite a ideia da cachaça como elemento do território brasileiro, sendo fruto de sua cultura. Além disso, destaca o reconhecimento de suas “qualidades” em nível internacional, mantendo sua origem em termos de nomeação, especificação e características que lhe são peculiares – aspectos esses que contribuem para torná-la incomparável, inimitável e única no mercado de destilados. Um trecho dessa reportagem ilustra tal perspectiva:

Com a nova regulamentação, para ter o nome Cachaça no rótulo, a bebida deve ser obrigatoriamente produzida no Brasil e estar de acordo com os padrões brasileiros de identidade e qualidade. (AMPAQ, 2013a, p.14).

É recorrente o reforço argumentativo da identidade da cachaça como exclusiva do Brasil, mas o que de fato se intenta enunciar é a mudança discursiva, em termos de nomenclatura. Antes, a cachaça costumava ser chamada “*Brazilian Rum*”, nos EUA, e, com a mudança na regulamentação, passou a ser reconhecida e identificada como “Cachaça”, exclusivamente brasileira. A perspectiva argumentativa considera o reconhecimento entre países elemento forte para reconhecer que o destilado é próprio do Brasil. Ao se apropriar dos objetos discursivos “*regulamentação*”, “*obrigatoriamente*” e “*padrões brasileiros*”, o discurso enunciado destaca a prática social legitimadora da cachaça como elemento cultural brasileiro. O discurso destaca a conquista, regulamentada por lei e institucionalizada nas práticas dos agentes, que reforça o estabelecimento da bebida como patrimônio histórico-cultural. Outros textos apontam para o mesmo sentido:

[...] é necessário e fundamental que a cachaça seja tratada como um patrimônio cultural brasileiro. (AMPAQ, 2014e, p.2).

México reconhece a cachaça como bebida exclusiva do Brasil. (AMPAQ, 2015c, p.9).

[...] cachaça, um produto que pela sua importância é hoje patrimônio cultural de Minas Gerais por Lei Estadual e bebida nacional do Brasil por Decreto Federal. (AMPAQ, 2013e, p.17).

Nós, produtores mineiros só temos que brindar, com uma das bebidas mais democrática do planeta, a Cachaça. (AMPAQ, 2013c, p. 2).

Na vanguarda da tecnologia, a AMPAQ arroja-se no mundo cibernético projetando a imagem da Cachaça ao mundo, revigorando sua identidade genuína de bebida nacional brasileira. (AMPAQ, 2013d, p. 1).

As formações discursivas tentam estabelecer ligações da bebida à cultura, educação, meio ambiente, gastronomia e eventos sociais. Para prover o reforço desse discurso, enquanto uma prática hegemônica, a Associação enuncia as leis,

decretos e eventos que a reconhecem. Em diversos discursos, a AMPAQ vincula cachaça a elementos locais, a datas significativas ou reconhecidas localmente para entrelaçá-la a elementos socialmente identificados e vinculados ao território brasileiro. A AMPAQ apresenta-se como protagonista, “a AMPAQ arroja-se” nas práticas de criação de valor e divulgação da cachaça como bem cultural brasileiro. Essa defesa fica expressa nas formações discursivas “é necessário e fundamental”, “uma das mais importantes”, “é hoje patrimônio cultural”, “constitui-se numa ferramenta efetiva”, “uma das bebidas mais democrática do planeta”, “exclusiva do Brasil”, dentre outros estilos de linguagem que buscam caracterizar a cachaça como patrimônio brasileiro.

A Associação assume a “voz do povo” (edição n.29) comunicando para um coletivo comum: “*Legitimamente Nossa! Brindamos e comemoramos o dia da Cachaça – Bebida nacional brasileira – Patrimônio cultural imaterial*” (AMPAQ, 2013b, p. 1). Para simbolizar o coletivo, utiliza-se de objetos discursivos “*nossa*”, “*comemoramos*” indicando a prática social dos agentes que produzem ou consomem a cachaça. Mais propriamente, essa é uma tentativa de posicionar o destilado como elemento pertencente ao legado histórico do povo brasileiro, compondo suas tradições, costumes e valores. Observa-se, também, a pretensão de vinculação entre cachaça e aspectos da cultura do campo (edição n.37), apontando para turismo no campo, para as tradições, para o ecoturismo, para a valorização do ambiente dos alambiques.

Além da qualidade e do patrimônio cultural, observou-se que outra narrativa, com perspectiva mais financeira, é constante e aponta para um conflito amplo com as instituições governamentais no processo de institucionalizar uma nova percepção da cachaça. A terceira narrativa observada apresenta conflitos e agenda política assumida pela Associação na perspectiva de melhorar as condições de atuação dos alambiques.

4.3 Narrativa das Obrigações Ambientais e Tributárias– ordenamentos da lógica do Estado/regulamentações

A narrativa das demandas tributárias e, em menor escala, ambientais, corporifica a lógica do Estado/regulamentações e é observada em grande parte das publicações analisadas. As enunciações costumam denunciar situações consideradas abusivas ou reivindicar condições estruturais mais adequadas aos produtores. Os discursos frequentemente denunciam as práticas de tributação elevada nos níveis federal (IPI) e estadual (ICMS) e, em alguns momentos, fazem crer que a política tributária para o setor é insana e que dificulta a implantação de práticas de qualidade e diferenciação. Os trechos, abaixo, ilustram essa narrativa.

Cachaça é campeã de impostos no Brasil.
(AMPAQ, 2014b, p. 1).

Membro da Diretoria da AMPAQ luta pelo reconhecimento da cachaça artesanal junto ao governo, que não cansa de sobretaxar o produto. (AMPAQ, 2014e, p. 7).

A diretoria da AMPAQ continuará a cobrar do governo mais celeridade no procedimento, evitando o emperramento comercial do setor. (AMPAQ, 2015c, p. 3).

AMPAQ se articula junto ao Executivo para a discussão de outro regime diferenciado de tributação, que possibilite a redução da carga tributária para os micro e pequenos produtores. (AMPAQ, 2014c, p. 2).

O estilo discursivo utilizado pela Associação, por vezes, é sarcástico, como na expressão “*cachaça é campeã de impostos*”. O objeto discursivo “*campeã*” sinaliza, nesse contexto, a enormidade de taxas atreladas à cachaça artesanal que a coloca em posição de destaque em termos de tributação. Esses argumentos buscam definir um sentido, uma percepção de injustiça em relação ao setor. Apesar dos constantes avanços, em termos discursivos, o destilado ainda

sofre práticas governamentais que emperram e dificultam sua produção e, principalmente, a comercialização.

Observa-se um discurso que simultaneamente critica (alta tributação) e reconhece a importância de práticas (regulação, padronização) do Estado. Friedland e Alford (1991) indicam que a lógica institucional do Estado consiste na regulação da ação humana pela definição de normas legais e estruturas burocráticas. Alguns discursos buscam apontar para regulamentações (ambientais, técnico-científicas) positivas que incidem na cachaça artesanal e que são legitimadas pelos agentes do campo. Mas, a incidência dos discursos que apontam para aspectos negativos da ação do Estado é mais expressiva. Enquanto a Lógica do Estado define a alta tributação como prática para obtenção de recursos para financiar suas estruturas e ações e restringir o consumo de cachaça, considerada por muitos agentes públicos como agressiva à saúde do consumidor, o setor denuncia seu impacto negativo nos alambiques, na produção de cachaça de qualidade e na vida dos produtores e seus familiares.

A AMPAQ se assume como agente mediador entre produtores e governo. Para enfatizar suas ações, usa expressões convincentes, como “*luta pelo reconhecimento*”, “*continuará a cobrar do Governo*”, “*regime diferenciado de tributação*”, para fortalecer não somente seu papel coletivo e social, mas também sua imagem como instituição importante para o setor. Com esse discurso, mostra que luta pela cachaça e seus produtores e “*continuará a cobrar*”, indicando que manterá a prática nas rotinas da Associação.

Os discursos observados despertam debates e embates com agentes do Estado e chegam a orientar percepções dos leitores quanto a questões e agentes políticos que, eventualmente, podem impactar os alambiques. Observa-se, por exemplo, orientação clara (edição n.37), sobre composição de cenário eleitoral e agentes considerados mais interessantes para o setor. As dificuldades dos alambiques em cumprirem as exigências para a formalização de suas atividades e

implementar as exigências estruturais e ambientais, principalmente devido aos custos de tributação também são destacadas. Todavia, é notório o reforço do argumento de que os associados cumprem os requisitos de regulamentação ambiental com excelência, conforme trechos abaixo.

Produtores associados da AMPAQ já reutilizam a água em suas fazendas e alambiques. (AMPAQ, 2015, p. 9).

Instrução Normativa 28 também estabelece penalidades para os produtores que descumprirem a legislação. (AMPAQ, 2014d, p. 3).

Nesses termos, percebe-se o intuito de promover a lógica das regulamentações de cunho ambiental de forma positiva, atrelando o cumprimento das normas a elementos de qualidade e reconhecimento das práticas ambientais corretas. A narrativa indica que os associados que “*reutilizam a água*” nos processos produtivos melhoram sua imagem social. A Associação incorpora a sustentabilidade, cujo discurso é hegemônico (e socialmente em processo de institucionalização), carregado de práticas ideológicas que orientam, cada vez mais, o mercado. A Associação assume (edição n. 44) como prática “*lutar para que o mercado da Cachaça Artesanal cresça de forma sustentável e contínua*”. (AMPAQ, 2015f, p. 7).

Nessa narrativa, pode-se inferir que a Associação assume posturas discursivas diferentes em função dos interesses de aceitação social, provocando mudanças discursivas e sociais nas práticas dos agentes e orientando-se pelas lógicas de regulamentação favoráveis ao setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tentar compreender as lógicas institucionais que norteiam o discurso jornalístico-institucional da AMPAQ, que orienta práticas de produção e de comercialização do setor; este estudo embasou-se na ACD, analisando as práticas textuais, discursivas e sociais da Associação. Observou-se que o discurso congrega concepções ideológicas e hegemônicas que refletem as várias vozes dos agentes do setor, bem como as lógicas que dão suporte às práticas. Observou-se três núcleos de concepções discursivas, orientadas por três principais lógicas institucionais do campo, a saber: (i) a Narrativa da Qualidade da Cachaça – que explicita a Lógica Institucional de Mercado por meio de discursos sobre a qualidade da cachaça, intentando reposicionar o produto no mercado e (re)construir positivamente sua imagem na sociedade; (ii) a Narrativa do Patrimônio Cultural Brasileiro – que sumariza a Lógica Institucional da Tradição evidenciada na recorrente tentativa de posicionar a cachaça como um produto cultural, enaltecendo sua importância histórica e cultural; e (iii) a Narrativa das Obrigações Ambientais e Tributárias– que corporifica a Lógica Institucional do Estado/Regulamentações, sedimentada por enunciações que exprimem sentidos duplos: (a) de reivindicações de condições estruturais melhores para produzir e comercializar cachaça, quando o assunto é tributação; e (b) de legitimação das especificações para o desenvolvimento competitivo da bebida, quando o assunto é regulamentação técnico-científica e ambiental.

Embora a perspectiva histórico-cultural registre a perspectiva ideológica negativa, pela vinculação ao consumo por classes mais pobres e a equivocada percepção de pouca qualidade, o surgimento de associações, que difundem práticas e defendem interesses da coletividade do setor, acentuou a mudança das percepções hegemônicas. As concepções discursivas presentes nas narrativas intentam (re)inventar os significados ideológicos e hegemônicos em torno da

cachaça, desconstruir as concepções históricas negativas e fortalecer ideologias positivas. Ademais, observa-se, nas publicações, uma recorrente tendência à ampliação dos discursos que enaltecem a cachaça e a definem como patrimônio histórico-cultural, tipicamente brasileiro.

No discurso da AMPAQ, mudanças sociais recentes possibilitam uma época propícia para a cachaça diferenciada, produzida em alambique, de qualidade. Mudanças no comportamento dos consumidores, a adesão à cachaça por classes sociais mais abastadas, como consumidores orgulhosos, e as perspectivas de vinculação da cachaça a patrimônio cultural brasileiro são elementos propícios para o reposicionamento da bebida. A AMPAQ elaborou diversas narrativas discursivas com perspectiva de embate contra os paradigmas dominantes e que buscam alterar as perspectivas historicamente hegemônicas. Pode-se afirmar que os discursos assumidos pela AMPAQ são influenciados, predominantemente, pela lógica de mercado e buscam desenvolver práticas de reconhecimento dos produtos e mais lucrativas aos alambiques.

Como limitação deste trabalho, assinala-se a impossibilidade de assumir categoricamente que as estratégias discursivas da AMPAQ geram resultados significativos. Todavia, essa limitação não invalida os resultados. Muito pelo contrário, abre espaço para novas discussões e pesquisas, até mesmo porque este estudo abre possibilidades para novas pesquisas, com escopo mais restrito sobre as diferentes narrativas encontradas, ou sobre as lógicas observadas e suas repercussões nas práticas de produtores e consumidores.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Aguardente ou cachaça. **Cachaça com notícias**. Belo Horizonte, ano 7, n. 32, nov./dez. 2013e.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Boas doses de benefícios. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 7, n. 30, jul./ago. 2013c.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 7, n. 31, set./out. 2013d.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. E Agora? Governo mineiro muda as regras e aumenta o ICMS da cachaça. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 7, n. 28, mar./abr. 2013a.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Legitimamente Nossa! Brindamos e comemoramos o dia da cachaça, bebida nacional brasileira, Patrimônio cultural imaterial. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 7, n. 29, maio/jun. 2013b.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Definidos limites para garbamato de etila em bebidas alcoólicas. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 8, n. 36, jul./ago. 2014d.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Dose amarga! Cachaça é campeã de impostos no Brasil, com percentual de 81,87% no preço final do produto. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 8, n. 34, mar./abr. 2014b.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. É Campeã! Se na Copa o Brasil decepcionou, Spiritis Selection em Santa Catarina a Cachaça brasileira dá de goleada e fatura 59 medalhas. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 8, n. 35, maio/jun. 2014c.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Minas ganhou uma lei para incentivar a produção orgânica no campo. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 8, n. 33, jan./fev. 2014a.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Os passos para exportação de cachaça. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 8, n. 38, nov./dez. 2014f.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Turismo com sabor bem brasileiro. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 8, n. 37, set./out. 2014e.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Atitude consciente. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 8, n. 39, jan./fev. 2015a.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Cachaça for export. Buscar o mercado internacional pode ser alternativa para vencer momento de crise econômica. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 9, n. 44, nov./dez. 2015f.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Cachaça vai ser fiscalizada pelo Governo em Minas. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 9, n. 41, maio/jun. 2015c.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Envelhecimento sustentável: futuro da cachaça deverá passar pela reposição florestal com espécies nativas brasileiras destinadas a fabricação de dornas e tonéis para o armazenamento e envelhecimento. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 9, n. 42, jul./ago. 2015d.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Prorrogado: Governo prorroga por um ano o prazo de inscrição no CAR. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 9, n. 40, mar./abr. 2015b.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Que caminho seguir? Propostas para o enfrentamento da crise financeira, que assola o país, mostram que existem alternativas de crescimento. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 9, n. 43, set./out. 2015e.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. E aí, vai uma branquinha on-line? O comércio eletrônico é uma alternativa para aumentar as vendas da bebida. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 10, n. 45, jan./fev. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria, e Comércio Exterior. **Portaria nº 276 de 24 de setembro de 2009**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC001497.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

CASCUDO, L. C. **Prelúdio da cachaça**. São Paulo: Global, 2006.

CAVALCANTE, M. S. **A verdadeira história da cachaça**. São Paulo: Sá, 2011.

CHALITA, M. A. N. A construção social e econômica do gosto e da preferência, o valor simbólico da mercadoria e o desempenho das exportações de cachaça. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 5, p. 17-29, maio 2008.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse**: textual analysis for social research. Londres: Routledge, 1991.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

FAIRCLOUGH, N. Discurso e prática social. In: MAGALHÃES, C. (Org.). **Reflexões sobre a análise crítica do discurso**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

FARIA, R. G. B. **Estudo de consumo de cachaça artesanal em bares e botequins no município do Rio de Janeiro**. 2002. 109 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

FEITOSA, P. C. L. **A cachaça como identidade cultural**. 2005. 56 p. Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

FERREIRA, J. L. M. **Cachaça, o espírito mineiro**. [S. l.]: Edição do Autor, 2013.

FIGUEIREDO, R. **De marvada a bendita**: a história, a gastronomia e as curiosidades da cachaça, a mais brasileira das bebidas. São Paulo: Matrix, 2011.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradiction. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago, 1991. p. 232-263.

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In:_____. (Org.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 1-46.

GUERRA, I. A. F. **O reconhecimento da marca “cachaça” como um produto exclusivo brasileiro**: um estudo aplicado ao mercado da união europeia. 2005. 73 p. Dissertação (Mestrado em Comércio Exterior e Relações Internacionais) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

RESENDE, V. M.; RAMALHO, V. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2011.

SILVA, D. R.; MELLO, S. C. B. A mitologia na representação cultural da cachaça: imagem negativa e tentativa de ressignificação. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação E-compós**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 1-14, jan./abr. 2010.

SILVA, I. C. A. **Concepções simbólico-discursivas do trabalho docente universitário na contemporaneidade**. 2015. 321 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

SILVA, J. M. **Cachaça**: patrimônio histórico e cultural do Brasil. Brasília: Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional, 2010. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Cachaca/22_reuniao/Patrimonio_Historico_e_Cultural_do_Brasil.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SOUZA, R. L. Cachaça, vinho, cerveja: da colônia ao século XX. **Revista Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 33, p. 56-75, 2004.

TEIXEIRA, J. C. **As artes e práticas cotidianas de viver, cuidar, resistir e fazer das empregadas domésticas**. 2015. 412 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: a new approach to culture, structure and process. New York: The Oxford University, 2012.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R. et al. (Ed.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 99-129.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. Lounsbury, M. **The Institutional Logics Perspective**. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource, 2015.

ARTIGO 3

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS, LÓGICAS INSTITUCIONAIS E DISCURSOS DAS PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE MULTICASOS DAS CACHAÇARIAS *ALFA, BETA E GAMA*

RESUMO

O presente estudo objetiva analisar e discutir as práticas estratégicas e discursivas de organizações produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais e as lógicas institucionais e discursos dominantes que orientam o fazer estratégico da *Alfa*, da *Beta* e da *Gama*. Especificamente, buscamos: (i) identificar e descrever as lógicas institucionais dominantes que servem de referência para a construção das práticas estratégicas das organizações estudadas; (ii) conhecer o contexto histórico e as trajetórias das práticas estratégicas e discursivas das cachaçarias; e (iii) apreender as concepções discursivas e as ordens hegemônicas presentes nas práticas de produção e comercialização da cachaça. Em termos teórico-metodológicos nosso recorte abrange a perspectiva da Estratégica como Prática (SAP) – que norteia a construção da estratégia como uma prática social e seus desdobramentos; das Lógicas Institucionais (LI) – que demarca o papel das diversas lógicas e ordens institucionais no comportamento sócio-organizacional; e da Análise Crítica do Discurso (ACD) – que centraliza esforços na compreensão das relações entre contexto, discurso e prática social. Trata-se de um estudo qualitativo-interpretativo, empreendido por meio de participação em feiras e conversas com gestores/proprietários de alambiques, visitas às instalações das organizações, entrevistas junto aos praticantes organizacionais e entrevistas com diretores de associações. Os resultados indicam que as organizações pesquisadas possuem práticas de produção e comercialização que possuem aproximações significativas em alguns aspectos, mas também peculiaridades, práticas diversas que em última análise representam a ação dos praticantes das estratégias, que são embasadas em perspectivas de lógicas institucionais diversas. Enquanto a lógica da família se mostra predominante em uma organização, a lógica do mercado predomina nas práticas de outra. Os discursos dos praticantes nos mostram que as práticas dos agentes são influenciadas por valores e concepções diversas, gerando práticas que ora se aproximam e ora divergem significativamente.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Lógicas institucionais. Análise crítica do discurso.

ARTICLE 3

STRATEGIC PRACTICES, INSTITUTIONAL LOGICS AND DISCOURSES OF ARTISANAL CACHAÇA PRODUCERS FROM MINAS GERAIS: MULTICASES ANALYSIS IN ALEMBIC AS *ALFA*, *BETA* AND *GAMA*

ABSTRACT

This study had as objective to analyze and discuss the strategic and discursive practices of organizations that produce artisanal *cachaça* from *Minas Gerais* and the institutional logics and dominant discourses that guide strategic practices of *Alfa*, *Beta* and *Gama*. Specifically, we look for: (i) identify and describe the dominant institutional logics that serve as a reference for the construction of strategic practices from the organizations studied; (ii) know the historical context and the trajectories of the strategic and discursive practices of alembic; and (iii) apprehend the discursive conceptions and hegemonic orders present in the production and commercialization practices of *cachaça*. In theoretical-methodological terms, our clipping covers the perspective of Strategic as Practical (SAP) - that guides the strategy construction as a social practice and its unfolding; of Institutional Logic (IL) - that demarcates the role of the various logics and institutional orders in the socio-organizational behavior; and Critical Discourse Analysis (CDA) - which centralizes efforts to understand the relations among context, discourse and social practice. It is a qualitative-interpretative study, undertaken through participation in markets and conversations with managers/owners of alembic, visits to organizations facilities, interviews with the organizational practitioners and interviews with directors of associations. The results indicate that the organizations surveyed have production and commercialization practices that have significant approximations in some aspects, but also peculiarities, several practices that in a deep analysis represent the action of strategies practitioners, which are based on perspectives of diverse institutional logics. While, family logic is predominant in one organization, market logic dominates in the practices of another. Practitioners' discourses show us that the agents' practices are influenced by different values and conceptions, generating practices that sometimes approach and sometimes diverge significantly.

Keywords: Strategy as practice. Institutional logics. Critical discourse analysis.

1 INTRODUÇÃO

A cachaça é uma bebida alcoólica originalmente brasileira, de grande importância cultural, social e econômica. Sua história é complexa e permeada de contradições discursivas, pois não sabemos ao certo o momento em que realmente nasceu a bebida, até porque os próprios autores divergem acerca de sua gênese e trajetória (CÂMARA, 2004; CHALITA, 2008; GUERRA, 2005; OLIVEIRA; MARTINS, 2010). Mas, é sabido que sua produção e comercialização guardam resquícios de restrições ao longo da história. Todavia, recentemente observamos um movimento discursivo significativo de valorização da bebida como produto histórico-cultural do país.

É importante ressaltar que a cachaça possui dois processos distintos que resultam nas cachaças industrial e artesanal (ou de alambique). A primeira se refere à bebida fabricada em grandes indústrias, cuja produção atinge altas escalas e sistema de destilação de colunas. Já a cachaça de alambique (foco deste estudo) é produzida em menor escala e se diferencia pelo processo de destilação em alambiques de cobre e fermentação natural. Apesar de ser produzida em todos os estados brasileiros, Minas Gerais se destaca como a maior região produtora de cachaça de alambique do país, pois conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas - SEBRAE (2013), estima-se que existam nove mil unidades produtivas no estado. Em face da importância desse setor de atividade, foi criada em 1988 a Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ), com o objetivo de organizar, promover, dar suporte técnico e contribuir para disciplinar o setor e definir requisitos de qualidade da cachaça artesanal produzida no estado (MARTINELLI, 2000). Desde então, o setor vem se aprimorando e reformulando suas ações, o que torna interessante um estudo específico sobre as práticas das cachaçarias.

Nesse sentido, vislumbramos compreender a dinâmica de produção e comercialização das organizações produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais, atentando-nos para as práticas estratégicas e discursivas e para as lógicas institucionais e discursos que norteiam o fazer estratégico dessas organizações, focalizando, aqui, uma análise multicase das cachaçarias *Alfa*, *Beta* e *Gama*. Na sequência, estabelecemos como objetivos secundários: (i) identificar e descrever as lógicas institucionais dominantes que servem de referência para a construção das práticas estratégicas das organizações estudadas; (ii) conhecer o contexto histórico e as trajetórias das práticas estratégicas e discursivas das cachaçarias; e (iii) apreender as concepções discursivas e as ordens hegemônicas presentes nas práticas de produção e comercialização da cachaça.

Assim, nosso estudo se orientou em termos teóricos e metodológicos pela perspectiva da Estratégia como Prática (SAP), das Lógicas Institucionais (LI) e da Análise Crítica do Discurso, assumindo a estratégia como uma prática e o discurso em torno dela como a materialização da linguagem em uma prática discursiva, permeada por lógicas institucionais e ordens de discursos ideológicas, hegemônicas e dominantes. Cumpre aludir que a perspectiva da Estratégia como Prática busca uma percepção mais ampla do fazer estratégia nas organizações e foca nas práxis, nas práticas e nos praticantes da ação (WHITTINGTON, 1996), intentando uma abrangência que considere desde as ações micro (internas à organização) até as práticas macro (extraorganizacionais). Por sua vez, a perspectiva das Lógicas Institucionais surge como uma metateoria do Institucionalismo (THORNTON; OCASIO, 2008), vislumbrando avanços no entendimento das organizações contemporâneas. Por centrar-se nas lógicas que orientam as práticas, essa corrente ajuda a compreender o comportamento das organizações e as interfaces entre ambiente institucional e indivíduos, organizações e sociedade (GREENWOOD et al., 2008). Já a perspectiva da Análise Crítica do Discurso

centraliza esforços na apreensão das práticas discursivas, ideologias e hegemonias dos campos sociais (FAIRCLOUGH, 2001), fornecendo elementos mais críticos-reflexivos para a interpretação da realidade organizacional à luz dos discursos nela produzidos.

Defendemos que a concepção da SAP aglutina, além das ordenações das lógicas institucionais do micro e macroambiente, as concepções discursivas de cada contexto social. Ao considerarmos essa premissa, tanto a perspectiva da LI quanto a perspectiva da ACD cumprem um importante papel no campo da estratégia como prática, pois, em lugar de uma visão monológica, essas abordagens permitem uma visão situacional, dialógica e crítica do fazer estratégia, que favorece a nossa compreensão da prática estratégica e discursiva das cachaçarias artesanais de Minas Gerais, permitindo compreender quais lógicas institucionais e concepções discursivas orientam as práticas sociais dessas organizações.

Para cumprir nosso objetivo, realizamos pesquisas em dez cachaçarias do estado de Minas Gerais, escolhidas por acessibilidade e conveniência, formalizadas e associadas à AMPAQ, com certificação ou marcas reconhecidas no campo. Além de visitas às instalações das empresas, realizamos entrevistas com os praticantes estratégicos e com os diretores da AMPAQ e da Associação dos Produtores Artesanais de Cachaça de Salinas (APACS) para melhor apreender os discursos e lógicas dominantes. Para operacionalização das análises multicase, escolhemos intencionalmente, com base nos objetivos e interesses deste estudo, três casos organizacionais específicos, a saber: o caso da cachaçaria *Alfa*, o caso da cachaçaria *Beta* e o caso da cachaçaria *Gama*.

No caso da *Alfa*, entrevistamos os três principais praticantes da organização (o administrador, o gestor financeiro e o sucessor do fundador na gestão da empresa). Já na *Beta*, entrevistamos o proprietário e o gerente de produção. Enquanto na *Gama* entrevistamos somente o proprietário.

A *Alfa* iniciou suas atividades em 1943 com o praticante FundAlfa (Fundador da Alfa). No rol das marcas mais tradicionais, a *Alfa* vem se destacando por mais de seis décadas pelo padrão de excelência em qualidade, tornando-se um símbolo discursivo da cachaça artesanal no país. Com produção limitada e envelhecida em tonéis de Bálamo, a cachaça tornou-se rara no mercado, marcando a trajetória de sucesso da empresa.

A *Beta* surgiu em 1985, quando FundBeta, criador de uma cerveja de marca reconhecida nacionalmente, busca na Europa técnicas para aprimorar fermentação e destilação, incorporando ainda as técnicas usadas na fabricação de uísques finos às práticas. Nesse entremeio, nasce em Betim, Minas Gerais, a cachaça *Beta* com foco em envelhecimento, seguindo o modelo internacional de produção de destilados, apresentando-se como objeto discursivo de desejo para colecionadores e apreciadores da boa e sofisticada cachaça.

A *Gama*, também conhecida como *Engenho Gama*, localizada em Papagaios, região Centro-oeste de Minas Gerais, de propriedade de FundGama (Fundador da Gama), iniciou suas atividades produtivas em 2010, mantendo todo o tradicionalismo do produto, mas conciliando práticas modernas de produção e controle de qualidade – comparáveis aos melhores destilados do mundo com premiação internacional.

Para expor essa discussão, estruturamos este artigo em cinco conteúdos, a saber: (1) a presente introdução – que esboça os aspectos centrais desse debate; (2) a discussão teórico-metodológica da SAP, da LI e da ACD – que denota as principais perspectivas teóricas que embasam nossa pesquisa; (3) a descrição dos procedimentos metodológicos, que esquematiza o percurso seguido para a coleta e tratamento das informações; (4) a apresentação dos casos organizacionais – que descreve as práticas, as lógicas que as permeiam e os discursos das cachaçarias em termos de produção e comercialização; (5) as considerações

finais – que sintetiza os principais achados da pesquisa, seguido da apresentação das referências utilizadas.

Destacamos que este artigo é extenso, pois optamos em juntar todos os casos e a síntese entre eles para não repetir a base teórico-metodológica na produção de artigos separados. No entanto, para fins de publicação futura, este artigo, será desdobrado em quatro artigos – um de cada caso e um de síntese dos casos.

2 A DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DA SAP, DA LI E DA ACD

Os campos epistemológicos da SAP, da LI e da ACD são, por natureza, amplos e transdisciplinares, permitindo conversações e compilações teóricas entre si, haja vista a abertura que essas correntes teóricas fornecem na compreensão da estratégia, das lógicas e dos discursos organizacionais. O que mais se evidencia é que elas apresentam foco na prática e na relação de causa e efeito entre ação e estrutura, orientando análises dos fenômenos sociais em contextos micro e macrossociais. No campo organizacional, a SAP enfatiza a ação, a práxis, as práticas e os praticantes da estratégia para compreender os processos que envolvem o agir organizacional. De mesmo modo, a LI estuda o conjunto de práticas, materiais e construções simbólicas que formatam as lógicas direcionadoras das ações, bem como as inter-relações entre o ambiente institucional e o comportamento organizacional. A ACD caminha nessa mesma perspectiva ao assumir o discurso como uma prática e reconhecer que ele formata, molda e transforma a cotidianidade organizacional em um dado contexto discursivo e ideológico. Para explanar essa discussão, segue uma apresentação específica sobre cada perspectiva teórica.

2.1 A perspectiva da estratégia como prática – SAP

A perspectiva teórica da Estratégia como Prática (*Strategy as Practice – SAP*) emerge com novas possibilidades de compreensão do processo estratégico, ao direcionar-se para a prática, buscando compreender o que, de fato, fazem os estrategistas. Trata-se de uma vertente que emerge para romper com as concepções tradicionais e ortodoxas do pensamento estratégico, constituindo-se a partir do movimento de virada para a prática na Teoria Social (JARZABKOWSKI, 2005a;

WHITTINGTON, 1996, 2006). Para Schatzki (2005), a virada para a prática é uma tentativa de superar o dualismo entre as ontologias sociais do individualismo – que acentua a microanálise e o indivíduo – e do societismo – que se concentra na macroanálise dos fenômenos sociais e econômicos. Nesses termos, a SAP se apresenta como uma alternativa ao considerar as dimensões micro e macro e as relações entre as pessoas e suas práticas no cotidiano das organizações (SILVA ARANTES; VIANA; BRITO, 2015).

Para Feldman e Orlikowski (2011), Johnson et al. (2007) e Rasche e Chia (2009), os teóricos da estratégia como prática mudam a suposição convencional de que as estratégias são o que as organizações têm e as destacam como algo que as pessoas fazem nas organizações. Para Whittington (1996, 2006), essa abordagem demonstra como a estratégia realmente acontece nas empresas, explicando “*o quê*”, “*o como*” e o “*porquê*” da prática estratégica. Ele acrescenta ainda, que a agenda da SAP se debruça sobre questões reais com as quais os gestores estão envolvidos; mais propriamente, com a cotidianidade das ações organizacionais, descrevendo a “estratégia como prática” como a própria ação do “fazer estratégia” (TSOUKAS, 2010).

Assim, Rasche e Chia (2009) advogam que essa perspectiva considera o contexto da ação na medida em que os atores agem em um determinado ambiente e as práticas possuem relação com as estruturas sociais nas quais elas acontecem. Assim, Whittington (2006) reforça ser necessário considerar as práticas da organização, o contexto social, as atividades realizadas e os praticantes. Ele apresenta três conceitos básicos para os estudos da perspectiva geral da prática estratégica: (a) a práxis; (b) as práticas; e (c) os praticantes, destacando a importância da integração e da inter-relação entre eles. As práticas se referem às rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo tradição, normas e procedimentos para pensar, agir e usar coisas (no sentido mais amplo). Por outro lado, a palavra grega “*práxis*” se refere à atividade real que as pessoas fazem na

prática. Por sua vez, os praticantes são os atores da estratégia, “são aqueles que fazem, modelam e executam estratégias” (WHITTINGTON, 2006, p. 619).

Para Whittington (2006), as práticas estratégicas são multiníveis. São específicas de uma organização, imbricadas nas rotinas, procedimentos operacionais e culturais e também extraorganizacionais, (as práticas derivando dos campos sociais mais amplos ou sistemas)práticas setoriais, normas de comportamento apropriado definidas por um setor no qual a organização está inserida. É nesse aspecto que Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), advogam que a estratégia como prática enfatiza as relações explícitas entre as dimensões micro e macro organizacional.

Portanto, na SAP são consideradas as práticas tanto das organizações, quanto de seus campos sociais mais amplos (WHITTINGTON, 2006). Partindo dessa perspectiva, neste estudo assumimos, assim como Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006), que os contextos micro e macro social estão imbricados na construção e no domínio das práticas, de tal modo que, por ora, a ênfase recai sobre o âmbito microssocial das práticas que envolvem o fazer estratégia dos praticantes na organização e focaliza o nível macrossocial das influências contextuais e discursivas sobre essas práticas. Em resumo, nossa concepção de estratégia como prática reconhece o contexto social, institucional e discursivo como um elemento inerente do fazer estratégia, bem como as lógicas e os discursos que orientam as práticas. Nessa perspectiva, nossa construção incorpora os conceitos das Lógicas Institucionais, discutidos a seguir.

2.2 A perspectiva das lógicas institucionais – LI

A abordagem das Lógicas Institucionais (LI) é considerada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) como uma metateoria do Institucionalismo. Conforme os referidos autores, um dos caminhos para tornar a

teoria institucional mais adequada à complexidade da realidade organizacional contemporânea é considerar o “conteúdo” das instituições, ou seja, considerar a sua lógica institucional. Adotar essa perspectiva envolve compreender “como e por qual motivo as organizações se comportam, da maneira que se comportam, e com quais consequências” (GREENWOOD et al., 2008, p. 1), considerando as inter-relações entre o ambiente institucional e o comportamento organizacional. Mais propriamente, essa metateoria explicita os impactos de diferentes instituições (cultura, crenças, normas, valores) na ação de indivíduos, organizações e sociedades (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2015). Nesse ínterim, a LI surge com a proposta de definir o conteúdo e o significado das instituições (THORNTON; OCASIO, 2008), fruto de um ensaio seminal de Friedland e Alford (1991), juntamente com os trabalhos empíricos de Haveman e Rao (1997), Scott (2001) e Thornton e Ocasio (1999).

Especialmente Friedland e Alford (1991, p. 248) inseriram o termo “lógica institucional” para descrever “conjuntos de práticas materiais e construções simbólicas que constituem os princípios organizativos de uma ordem institucional”, seja ela social ou organizacional. Os autores rejeitaram as teorias da escolha racional e a perspectiva macroestrutural, afirmando que as ordens institucionais possuem uma lógica central que guia seus princípios organizativos e oferece motivos e senso pessoal aos atores sociais.

O conceito de lógicas também é apresentado por Jackall (1988), como sendo um conjunto de regras, prêmios e sanções construído experimentalmente em contextos particulares e, para ele, as lógicas institucionais são incorporadas em práticas, suplantadas por conjecturas culturais e políticas. Por sua vez, Thornton e Ocasio (1999) propõem uma definição significativa e esclarecedora de lógica institucional, como sendo os padrões históricos de práticas materiais, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos “produzem e reproduzem a sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e fornecem sentido à

sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804). Assim, o conceito de LI ganha novos contornos, representando os efeitos que as diferentes lógicas possuem sobre os indivíduos e as organizações em variados contextos como mercados, indústrias, populações e formatos organizacionais (THORNTON; OCASIO, 2008).

Ademais, as lógicas direcionam e moldam o comportamento dos indivíduos e, do mesmo modo, são moldadas por tais comportamentos, seja no âmbito social ou organizacional. Elas podem ser compreendidas como guias para as ações sociais/organizacionais, possibilitando a interpretação da realidade e a compreensão do modelo ideal de comportamento em cada contexto (GREENWOOD et al., 2008; THORNTON, 2004). É importante ressaltar que Friedland e Alford (1991) chamam a atenção para a imbricação entre comportamento e contexto social, denominando a sociedade como um sistema interinstitucional de práticas e crenças contraditórias. Eles descreveram o Capitalismo, o Estado burocrático e a democracia como ordens institucionais diversas que possuem práticas e crenças diferentes que interferem na forma de engajamento sócio-organizacional dos indivíduos. Thornton (2004) busca avançar nessa classificação de Friedland e Alford (1991), indicando uma perspectiva de ampliação da compreensão, leitura e definição das lógicas institucionais que compõem nossas sociedades e organizações. A partir de uma revisão de estudos empíricos, Thornton (2012) elaborou uma tipologia das lógicas institucionais composta por sete setores: **família, comunidade, religião, estado, mercado, profissão e corporação**, descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos ideais de ordens institucionais.

Categorias	Família	Comunidade	Religião	Estado	Mercado	Profissão	Corporação
Metáfora Raiz	Família como firma	Fronteira comum	Templo como banco	Estado como mecanismo de redistribuição	Transação	Profissão como rede relacional de trabalho	Corporação como hierarquia
Fontes de Legitimidade	Lealdade incondicional	Unidade de vontade; Crença na verdade e na reciprocidade	Importância da fé e sacralidade na economia e sociedade	Participação democrática	Preço da ação	<i>Expertise</i> pessoal	Posição de mercado da empresa
Fontes de Autoridade	Dominação patriarcal	Compromisso com valores e ideologia da comunidade	Carisma sacerdotal	Dominação burocrática	Ativismo dos acionistas	Associação profissional	Conselho de administração; Alta administração
Fontes de Identidade	Reputação familiar	Conexão emocional; Autossatisfação e reputação	Associação com divindades	Classe social e econômica	Anônimo	Associação com qualidade da produção pessoal e da reputação	Papéis burocráticos
Base das Normas	Pertencimento ao Domicílio	Pertencimento ao grupo	Pertencimento à congregação	Cidadania à nação	Autointeresse	Pertencimento a agremiação e associação	Emprego na empresa
Base da Atenção	<i>Status</i> no Domicílio	Investimento pessoal no grupo	Relação com o sobrenatural	<i>Status</i> do grupo de interesse	Situação no mercado	<i>Status</i> na profissão	<i>Status</i> na hierarquia
Base da Estratégia	Aumentar a honra da família	Aumento do <i>status</i> e honra dos membros e das práticas	Aumento do simbolismo religioso de eventos naturais	Aumento do bem comunitário	Aumento da eficiência dos lucros	Aumento da reputação pessoal	Aumento do tamanho e da diversificação da empresa
Mecanismo de Controle	Política familiar	Visibilidade das ações	Chamamento ao Culto	Bastidores políticos	Analistas industriais	Celebridades profissionais	Cultura organizacional
Sistema Econômico	Capitalismo familiar	Capitalismo cooperativo	Capitalismo ocidental	Capitalismo do bem-estar	Capitalismo de mercado	Capitalismo pessoal	Capitalismo gerencial

Fonte: Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 73) adaptado de Thornton (2004)

Partimos das perspectivas de sistemas interinstitucionais de Friedland e Alford (1991). Incorporamos os avanços de Thornton (2004) e, posteriormente, de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) sobre as diferentes lógicas institucionais, os tipos ideais de ordens institucionais e os seus elementos influenciadores das práticas/ações organizacionais e dos seus agentes. Finalmente, pautados na perspectiva de avanço das ciências e compreensão social, consideramos que é necessário um esforço para definir, capturar, outras lógicas institucionais ou reclassificar as já apresentadas como possibilidade fundamental para a leitura e a compreensão de nossos campos sociais, especificamente, no nosso caso, o campo da cachaça artesanal.

Dessa forma, fizemos um esforço para observar, no contexto das organizações do campo da cachaça artesanal de Minas Gerais, as lógicas que povoam o setor e influenciam as ações, as práxis e as práticas dos sujeitos organizacionais. Assumimos a perspectiva de Thornton (2012), segundo a qual as práticas organizacionais corporificam as lógicas do campo que, por sua vez, emanam de ordens ou setores societais.

A possibilidade de avanços no estudo das lógicas institucionais leva a questionar sobre os elementos lógico-institucionais que podem ser encontrados nas práticas das organizações. Dentre muitos outros questionamentos de mesma ordem, destacam-se os seguintes: quais lógicas podem ser apontadas como mobilizadoras da ação de indivíduos e organizações? Quais lógicas exercem efeito dominante sobre o comportamento sócio-organizacional? O fato é que a perspectiva das LI prevê uma explicação sobre como as lógicas formam heterogeneidade, estabilidade e mudança nos atores e nas práticas sociais (THORNTON; OCASIO, 2008). Isso porque as lógicas são constituídas por significados, valores, linguagens e compreensões da realidade social compartilhadas em um campo social e discursivo.

Em um trabalho amplo de apresentação da trajetória do Institucionalismo no Brasil, Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009) chamam atenção para a combinação com enfoques diversos e principalmente da estratégia organizacional. Na concepção dos autores “não faz sentido tratá-los em separado quando se utiliza a perspectiva institucional de análise” (GUARIDO FILHO; MACHADO-DASILVA; GONÇALVES (2009, p.1). Concordamos com esses autores e confirmamos a necessidade de somar a essa analítica à perspectiva da ACD.

2.3 A perspectiva da análise crítica do discurso – ACD

A perspectiva da Análise Crítica do Discurso (ACD) nasce na Europa, por volta da década de 1980, com os estudos de Norman Fairclough, que centralizou esforços em desvelar as relações existentes entre os fatos sociais (práticas sociais) e a linguagem (práticas discursivas), assumindo a linguagem como parte irreduzível da vida social. Inicialmente, essa corrente emerge para trazer contribuições às teorias do campo da Linguística, entretanto, com o seu desenvolvimento, passa a ser incorporada em outras áreas da ciência social, como os estudos organizacionais, lançando significativas contribuições ao buscar entender o discurso organizacional, assumindo que os fenômenos sociais são socialmente construídos no discurso e que as pessoas contribuem para a sua reprodução e/ou transformação. Fairclough (2001) argumenta que não existe uma “fórmula” para empreender a ACD, até porque se trata de uma vertente transdisciplinar que abarca contribuições de diversos campos e permite análises de variados fenômenos em contextos histórico-sociais específicos, como foco estrito no discurso. Para a ACD o discurso é o uso da linguagem, falada ou escrita, mais especificamente o discurso é um tipo de prática social que modifica a realidade, sendo também por ela modificado em um movimento dialético

(FAIRCLOUGH, 2001). Ele é histórico, ideológico, cultural e constitui a sociedade e suas relações de poder e dominação.

A ACD trabalha com o conceito de discurso a partir de três dimensões: (1) texto; (2) prática discursiva; e (3) prática social. A dimensão textual na análise, proposta por Fairclough (1991) e interpretada por Resende e Ramalho (2011), se preocupa com os aspectos linguísticos relacionados ao vocabulário, à gramática, à coesão e à estrutura textual. Essa dimensão contribui para localizar os gêneros, estilos e modalidades do discurso frente à estrutura da constituição dos argumentos discursivos. A prática discursiva é composta de fatores discursivos relacionados à produção (quem, o que produz e para quem); à distribuição (via quais mecanismos e qual forma de organização); ao consumo (por quem e como é consumido); ao contexto em que se localizam os argumentos discursivos; com que força e coerência os enunciados são veiculados e a intertextualidade argumentativa do discurso. Por outro lado, a prática social se refere aos aspectos ideológicos de sentido, pressuposições e metáforas e ao quadro ideológico que preconiza as relações macroestruturais econômicas, sociais, políticas, culturais e ideológicas (RESENDE; RAMALHO, 2011).

Para Fairclough (1991), a ideologia representa o conjunto de significados da realidade, tecido a partir das relações de poder. É, pois, o mecanismo que contribui para a disseminação e a transformação das relações de dominação, estando fortemente relacionada ao conceito de hegemonia, que por sua vez, consiste no domínio de um grupo sobre outro, por meio de um processo de legitimação. Mais propriamente, trata da aceitação de ordens de discursos e práticas como verdades absolutas, mediadas por relações de poder e dominação. Conforme Fairclough (2001), as ideologias hegemônicas são, em sua maioria, práticas discursivas que sustentam a concepção da realidade à imagem do discurso hegemônico.

Vale lembrar que esse movimento de detalhar e separar as dimensões do discurso (texto, prática discursiva e prática social) tem apenas uma função didática, pois na realidade essas dimensões estão interpostas (RESENDE; RAMALHO, 2011). Corroborando essa perspectiva, Silva (2015) destaca que um dos pontos basilares da ACD é correlacionar texto, prática discursiva e prática social para tecer análises em profundidade da realidade social. O texto vislumbra o processo de descrição, a prática discursiva envolve a interpretação e a prática social a explicação dos fenômenos e processos em análise, abstraídos por meio das intertextualidades e interdiscursividades. Fairclough (2001, p. 114) define a intertextualidade como sendo “a propriedade que têm os textos de serem cheios de fragmentos de outros textos”. Ou seja, é basicamente a relação entre textos via produção de enunciados. Para ele, a análise das mudanças discursivas e sociais se torna mais passível ao se considerar as intertextualidades. Já a interdiscursividade focaliza o diálogo entre discurso e formação discursiva e assim como a intertextualidade, reconhece a polifonia de vozes que orienta uma prática discursiva, bem como suas formações ideológicas.

Para este estudo, convém lembrar que as formações ideológicas são permeadas de ordens de discurso, que orientam gêneros, estilos e modalidades discursivas. Fairclough (1991) preconiza que os gêneros discursivos são trajetórias para a construção do sentido. A organização e os recursos textuais são aspectos relacionados ao gênero, ou seja, a estrutura organizativa dos argumentos ou narrativas no texto e os recursos conectivos que são utilizados para promover sentido ao discurso (FAIRCLOUGH, 1991). O estilo discursivo consiste no espectro que identifica “uma forma de ser” característica dos discursos, denominado por qualidades específicas ou identidades discursivas. O estilo pode ser conceituado como a denominação dada a determinado gênero de discurso. Enquanto o gênero se configura como a organização e estrutura dos argumentos discursivos, os estilos consistem na nomeação dessas características

(FAIRCLOUGH, 1991). A modalidade discursiva tem a função de fazer uma identificação contextual do discurso, referindo-se à maneira como o autor se compromete com aquilo que é verdadeiro e necessário, desejável e indesejável, bom ou ruim (FAIRCLOUGH, 1991).

Tendo compreendido tais aspectos da ACD, é necessário destacar que, neste trabalho, foram esses os elementos considerados na compreensão das práticas estratégicas, das lógicas e dos discursos acerca da produção e comercialização de cachaça nas organizações estudadas. Compreendidos os elementos teóricos de cada uma das abordagens aqui apresentadas, segue a apresentação dos procedimentos metodológicos seguidos na realização da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a operacionalização deste estudo, orientamo-nos em termos onto-epistêmicos pela perspectiva teórica da SAP, da LI e da ACD, assumindo que essas vertentes se aproximam, conversam e são comensuráveis em vários aspectos, permitindo uma plataforma teórico-metodológica condensada, principalmente quando o assunto é estratégia, lógica institucional e discurso organizacional. Metodologicamente, o foco na prática aproxima os direcionamentos analíticos dessas correntes, estabelecendo interfaces profícuas, o que justifica nossa escolha por essas perspectivas.

Para fins de definições, trata-se de um estudo qualitativo-interpretativo, pois buscamos compreender, interpretar e discutir as práticas estratégicas e discursivas das organizações produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais, bem como as lógicas institucionais norteadoras das práticas, focalizando aqui uma análise multicasos. Para a compreensão do campo, participamos e mantivemos conversações com donos de alambiques nas feiras da Expocachaça, realizadas em Belo Horizonte, nos anos 2014 a 2017. Pesquisamos um total de dez organizações produtoras de cachaça de alambique, além dos três casos aprofundados, e as duas associações mineiras de produtores de cachaça de alambique, a AMPAQ e a APACS, para compreender as práticas estratégicas, as lógicas e os discursos hegemônicos do campo. Essas organizações foram escolhidas por acessibilidade e conveniência, por serem formalizadas e associadas à AMPAQ ou APACS, ou com certificação, ou marcas reconhecidas no campo.

Adotamos como estratégia de coleta de dados a pesquisa de campo nas cachaçarias e associações e, para tal, realizamos visitas para conhecer o cotidiano organizacional, as instalações e principais práticas e nos aproximar das práticas e dos praticantes, bem como para apreender o discurso acerca da produção e comercialização da cachaça. Nas visitas, realizamos entrevistas

semiestruturadas com os produtores de cachaça e com os diretores das Associações, por meio de um roteiro (ver Apêndice 1). Nosso recorte centrou-se nas práticas de produção e comercialização do produto. A coleta de dados, com visitas aos alambiques, iniciou-se no segundo semestre de 2014 e foi concluída no segundo semestre de 2016. Após este período, dúvidas e confirmações foram equacionadas através de conversações via telefonia e *whatsapp*. As entrevistas, gravadas em áudio e transcritas na íntegra, foram analisadas juntamente com as anotações construídas nas visitas de campo e demais fontes de pesquisa documental (as edições do jornal da AMPAQ) sobre o setor.

Como forma de operacionalizar os resultados, delimitamos os casos estudados em três organizações, a saber: a cachaçaria *Alfa*, a *Beta* e a *Gama*, escolhidas intencionalmente, com base nos direcionamentos deste estudo. Os elementos principais que levaram à opção de aprofundamento de estudos destes casos são: a *Alfa* é a marca mais tradicional de cachaça de alambique de Minas Gerais, é reconhecida no campo como referência de valor agregado ao longo do tempo e possui como práticas de destaque a produção orgânica e o envelhecimento de toda produção de cachaça; a *Beta* indica a incorporação e desenvolvimento de tecnologia e perspectiva mercadológica diferenciada pela implantação, junto ao alambique, de um parque ecológico; a *Gama* é uma organização nova, premiada internacionalmente e que possui entre suas práticas, a produção de cachaça para outras marcas reconhecidas pela qualidade do produto.

Em cada uma das organizações pesquisamos os praticantes estratégicos e discursivos mais representativos, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Objeto de estudo e sujeitos da pesquisa dos casos analisados em profundidade.

Objeto de Estudo (empresas produtoras de cachaça selecionadas para apresentação de seus casos)	Sujeitos da pesquisa (praticantes estratégicos e discursivos das organizações)
<i>Alfa</i>	o administrador, o gestor contábil/financeiro e o sucessor do fundador na gestão
<i>Beta</i>	o proprietário e o gerente de produção
<i>Gama</i>	o proprietário

Fonte: Dados da pesquisa (2014, 2016).

Em cada caso selecionado foi realizada, primeiramente, uma descrição do contexto histórico da organização, evidenciando os principais elementos (conjunto de experiências, lógicas institucionais e discursos) que direcionam as ações dos praticantes da estratégia. Na sequência, foram analisadas, por meio dos discursos produzidos, as práticas estratégicas de produção e comercialização das cachaçarias e as lógicas institucionais norteadoras dessas práticas. Em cada caso, estudamos um grupo de praticantes. Portanto, nosso *corpus* de análise, como um todo, envolveu as anotações de campo, as entrevistas com os produtores de cachaça, as entrevistas com os diretores das Associações e as publicações do jornal da AMPAQ “*Cachaça com Notícias*” (no período de 2013 a 2016). Com base nesse *corpus*, definimos as principais práticas estratégicas, as principais lógicas institucionais e as práticas discursivas e sociais dos agentes do campo, bem como os discursos ideológicos e hegemônicos.

Tomando como referência principal a tipologia das lógicas institucionais elaborada por Thornton, Ocasio, Lounsbury (2012), e considerando os achados da pesquisa de campo com os produtores e associações e a análise do discurso das publicações do jornal da AMPAQ, delimitamos as lógicas institucionais que observamos no campo das organizações produtoras de cachaça artesanal. Dentre os sete tipos ideais de ordens institucionais definidos por Thornton, Ocasio,

Lounsbury (2012), identificamos, nos nossos estudos, as lógicas de **mercado, profissão, Estado, comunidade e família**, que são aqui apresentadas e discutidas a partir das práticas estratégicas da *Beta*, da *Alfa* e da *Gama*, delineadas por meio dos discursos produzidos por seus praticantes.

Para apreender as práticas estratégicas e os discursos, debruçamo-nos sobre a perspectiva da ACD, assumindo o discurso como uma prática e considerando que esse se estrutura em texto, prática discursiva e prática social como propõe Fairclough (2001). Para tanto, selecionamos os turnos discursivos mais significativos das entrevistas para proceder às análises e apreender os principais efeitos de sentido produzidos. Na dimensão do texto, foram analisados os elementos gramaticais, os estilos de linguagem e a coesão dos argumentos emitidos pelos praticantes. Na dimensão das práticas discursivas, foram percebidas as identidades discursivas dos praticantes da estratégia (quem discursa, o que discursa, para que público, com que estruturas argumentativas, em qual contexto e quais efeitos de sentido pretendido), bem como os repertórios discursivos utilizados. Na dimensão da prática social, foram identificadas as dissonâncias entre a ação e a linguagem, verificando, em cada trecho selecionado, como o discurso formata ideologias e hegemonias no campo, validando as lógicas institucionais que orientam as práticas estratégicas.

Nesse sentido, demarcamos como estratégia, o conjunto de práticas de produção (plantio de cana, colheita, moagem, fermentação, destilação, armazenamento) e comercialização de cachaça (promoção do produto no mercado), considerando que essas são imbuídas de lógicas institucionais e discursos ideológicos e hegemônicos da prática. A partir dessas definições, juntamos as orientações teórico-metodológicas da SAP, da LI e a da ACD para empreender uma análise condensada. Juntas, essas perspectivas permitiram compreender a relação dialética entre ação, estrutura e contexto, bem como o ordenamento das lógicas e amoldamento ideológico e hegemônico das práticas

estratégicas e discursivas que permeiam a realidade organizacional das cachaçarias artesanais de Minas Gerais.

Em nossa análise, consideramos que a prática é um tipo de comportamento, de forma de ação em um contexto situado historicamente e em interconectividade com outros elementos (RECKWITZ, 2002), tais como as lógicas e os discursos do campo. Assim, a prática (estratégica e/ou discursiva) é influenciada pela compreensão e ação dos praticantes individuais ou coletivos, pela estrutura micro e macrosocial que a envolve e pelo contexto político, econômico, social, institucional, ambiental e discursivo. Essa dinâmica interativa entre ação, estrutura e contexto é permeada por um conjunto de lógicas institucionais que orientam as práticas e práxis, compondo discursos e práticas discursivas que denotam ideologias e hegemonias dominantes no campo organizacional da caçaça de alambique. De posse dessa compreensão, apresentamos, na sequência, as lógicas institucionais identificadas no campo da caçaça de alambique e os casos dos alambiques, suas respectivas trajetórias e práticas de produção e comercialização de caçaça.

4 AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS DO CAMPO, AS PRÁTICAS E OS DISCURSOS DAS CACHAÇARIAS ALFA, BETA E GAMA

Para destrinchar a apresentação da análise multicasos, dividimos os resultados encontrados em quatro subitens centrais: (i) o primeiro apresenta a descrição das principais lógicas que orientam as práticas estratégicas e discursivas das cachaçarias; (ii) o segundo exhibe o caso da *Alfa*, destacando sua trajetória e suas práticas estratégicas, lógicas e discursos que balizam o agir estratégico e discursivo da empresa; (iii) o terceiro centra-se na apresentação do caso da *Beta* e seu conjunto de práticas, lógicas e discursos; e (iv) o quarto expõe o caso da *Gama* e suas ordenações práticas em termos, discursivos, lógico-institucionais e estratégicos. Nos três casos apresentados, focalizamos a trajetória histórica que marca as experiências dos praticantes das empresas e as lógicas e discursos que subsidiam as práticas estratégicas e discursivas da produção e da comercialização de cachaça.

4.1 As lógicas institucionais dominantes do campo da cachaça de alambique de Minas Gerais

A perspectiva da ACD admite certa relativização dos dados em processos de análise (FAIRCLOUGH; WODAK, 2000), permitindo que os pesquisadores façam escolhas de textos conforme os interesses do estudo. De tal modo, o diálogo que se constrói não é algo dado, mas constitutivo do próprio percurso metodológico empreendido pelo pesquisador. Nossa construção inicia-se com a apresentação das principais lógicas institucionais do campo da produção e comercialização da cachaça de alambique de Minas Gerais. Portanto, essa primeira discussão é o ponto de partida para situar os discursos organizacionais e demarcar as intertextualidades que configuram o agir

estratégico, a prática, as práxis e os praticantes do campo. Assim como Fairclough (2003), tratamos o discurso como uma prática social e como a materialização das ações dos agentes sociais. Nesses termos, consideramos que a definição das lógicas do campo é marcada pelas práticas sociais e discursivas dos agentes praticantes. No caso específico deste estudo, tais práticas são representadas pelas vozes dos produtores das cachaçarias e pelas vozes institucionais da AMPAQ, que instrumentaliza – por meio de repertórios discursivos e ordenamentos das lógicas de mercado, tradição e estado – as narrativas que intentam (re)inventar os significados ideológicos e hegemônicos em torno da cachaça.

Essas lógicas (presentes no discurso dos praticantes do campo e no discurso jornalístico institucional da AMPAQ – apresentado nesta tese no artigo 02) representam os padrões históricos de práticas, os símbolos culturais, os valores e os significados por meio dos quais os sujeitos produzem sentidos sobre a vida cotidiana, tomam decisões e se reproduzem (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008).

Tomando como referência a conceituação desses autores e considerando os tipos ideais de ordens institucionais definidos por Thornton, Ocasio, Lounsbury (2012), identifica-se em nossos estudos, que as lógicas dominantes, de maior proeminência e preponderância no campo da cachaça de alambique de Minas Gerais são: as lógicas de **mercado, profissão, Estado, comunidade e família**. Compreender essas lógicas é compreender o conjunto de práticas mais institucionalizado que existe dentro desse campo. Assim, definimos os principais elementos que caracterizam cada uma dessas lógicas, porém de maneira bem sucinta e reduzida, pois na apresentação dos casos das empresas *Alfa, Beta e Gama*, essas lógicas serão examinadas juntamente com a análise das práticas e discursos produzidos.

- **A lógica da família e tradição**

Os elementos constitutivos da lógica da família apresentados por Thornton, Ocasio, Lounsbury (2012) apontam para uma lealdade incondicional, dominação patriarcal, reputação familiar, pertencimento a domicílio, status do domicílio, aumento da honra familiar, política familiar e capitalismo familiar. Demarcamos que foram esses os elementos discursivos que consideramos ao empreender nossa análise no campo da cachaça de alambique de Minas Gerais. Constatamos que, boa parte dos alambiques de Minas Gerais são organizações que possuem na família seu grande desenvolvimento e espaço de decisão e definição de práticas. Costumeiramente, são organizações transferidas entre as gerações e que mantêm, ao longo do tempo, um grupo significativo de práticas nesses processos. De modo geral, os discursos emitidos produzem sentidos ligados à família como a hereditariedade, a sucessão de sócios, a preservação de valores familiares, o aprendizado dos processos produtivos de pai para filho, dentre outros fatores correlatos, como se pode observar nos relatos abaixo:

Mesmo ele não estando aqui em vida, tem muitas decisões que a gente toma por causa dele, que seria a decisão que ele [fundador] iria tomar. (Interlocutor 01. *Alfa*).

O Brasil comemora nos próximos dias 11 e 13 de setembro, o Dia Nacional do Cerrado e da Cachaça [...] uma das mais importantes *commodities* brasileira – a cana-de-açúcar, que dá origem à bebida nacional e cultural brasileira. (AMPAQ, 2013, p.13.).

O nosso objetivo quando nós [família] começamos, era em cinco anos, chegar aos 250.000 litros. (Interlocutor 01. *Gama*).

A empresa para mim, hoje, representa quase tudo, o que eu tenho, o que eu sou hoje. O nome que a gente tem, o conhecimento é por causa da empresa, por causa da cachaça que é conhecida hoje. (Interlocutor 02. *Alfa*).

Os objetos discursivos “*a gente*”, “*quando nós*” e “*nome que a gente tem*” remetem a uma ideia de coletivo e, ao mesmo tempo, de posse compartilhada, pertencimento, de algo que tem um sentido para o grupo. Essas terminologias, nesses trechos discursivos, reforçam a perspectiva da lógica da família e da tradição nas práticas das cachaçarias. As orações “*nome que a gente tem*”, “*que seria a decisão que ele [fundador] iria tomar*”, “*cachaça que é conhecida hoje*” remete à ideia de reputação familiar, honra da família, dentre outros sentidos que configuram práticas familiares com foco em tradição e na preservação de costumes e práticas sociais. Esses repertórios discursivos comunicam que a produção e comercialização de cachaça é uma atividade inerente à família do campo rural. O próprio discurso institucional da AMPAQ acerca do “*Dia nacional do cerrado e da cachaça*” é uma prática que intenta expor sentidos da cachaça à lógica da tradição.

Extrapolando o espaço restrito da família, as práticas históricas e o papel da cachaça no processo histórico do país indicam que a mesma lógica que atua no âmbito das organizações/famílias, faz parte da constituição histórica do destilado e se apresenta no campo como lógica da tradição, reforçando costumes, hábitos e práticas que remontam ao contexto histórico de surgimento da bebida. Conforme Estevanim (2008), as tradições perpetuam as experiências de gerações que produziram ou reproduziram algum tipo de conhecimento institucionalizado. Complementa Dias (2016), que as organizações produtoras de cachaça de alambique do país procuram viver as memórias e o conhecimento de gerações anteriores que fabricavam a bebida, se orientando por práticas e atividades que constituem o “saber-fazer cachaça”.

A lógica familiar e de tradição aparece aqui como uma tentativa discursiva de “vender” a importância da cachaça como um bem de características materiais e simbólicas que compõem o patrimônio histórico-cultural do país. Se no grupo familiar se busca valorizar e destacar a importância

dos fatos e das práticas de familiares em relação à cachaça, no âmbito do campo busca-se destacar a identidade da cachaça com momentos históricos e a evolução da nação. Portanto, defendemos que a lógica institucional da família e da tradição exercem influências discursivas significativas nas práticas dos agentes do campo.

- **A lógica de mercado**

Os elementos constitutivos da lógica de mercado apresentados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam para os modelos de transação comercial, valores da empresa, atividades dos donos ou acionistas, interesse nos próprios resultados, colocação da empresa no mercado, maior eficiência em lucros, percepção do mercado em relação à organização, competição com outras organizações do setor. Tais elementos apareceram constantemente nos discursos, indicando que parte significativa das ações e práticas organizacionais das cachaçarias se inclina para a lógica de mercado. Tanto o discurso dos praticantes caminha nesse sentido, demonstrando a preocupação com os condicionantes mercadológicos, como o discurso das associações, que focaliza o posicionamento competitivo da cachaça em âmbito global.

O foco principal agora, nosso, é a revenda. (Presidente da APACS).

Destaca-se, também, a abordagem sobre o controle de qualidade da bebida, visando cada vez mais a atender exigências dos mercados interno e externo. (AMPAQ, 2015a, p.17).

O grande mérito do sucesso é essa inovação constante. Essa busca de novas tecnologias e essa constância de não parar. (Interlocutor 2. *Beta*).

Esse negócio de concorrência, o povo fala que atrapalha. Mas se você tem um produto bom, ele [concorrente] tem que ter um produto bom para concorrer também com você. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Existem ideias entre os herdeiros de lançar cachaças diferentes, para exportação, para um comércio mais especializado. (Interlocutor 2. *Alfa*)

Constatamos que vários trechos emitem sentidos de práticas ligadas ao mercado competitivo, indicando, portanto, que o discurso dos agentes está orientado por ordens hegemônicas ligadas à lógica de mercado. As terminologias usualmente praticadas no mercado compõem os discursos dos agentes, reforçando ordens hegemônicas como: “*revenda*”, “*controle de qualidade*”, “*exigências*”, “*mercado interno e externo*”, “*inovação constante*”, “*novas tecnologias*”, “*concorrer*”, “*exportação*”, “*comércio*”, “*especializado*”, dentre outras tantas expressões que produzem os mesmos efeitos de sentido.

A história da cachaça é carregada de práticas ideológicas que orientam, cada vez mais, as organizações com o foco estrito no mercado, incorporando no setor direcionamento para a produção e o consumo de cachaça no Brasil. De tal modo, essa representa uma das lógicas mais proeminentes do campo. Todo o conjunto de práticas dos alambiques é organizado para cumprir com a ideologia da qualidade, da inovação e da tecnologia, que se constituem como ordenamentos hegemônicos na realidade atual das cachaçarias. A presença dessa lógica de mercado perpassa todo o repertório discursivo dos agentes do campo, pois as formas de enunciação caminham para atender aos condicionantes de sobrevivência e competitividade, produzindo efeitos de sentido que (re)significam a produção, a comercialização e o consumo de cachaça no ambiente interno e externo.

- **A lógica da profissão – técnico-científica**

Os elementos constitutivos da lógica da profissão apresentados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam a profissão como uma rede relacional de trabalho, *expertise* pessoal, associação profissional, associação com qualidade da produção pessoal e da reputação, *status* na profissão, pertencimento a agremiação e associação, aumento da reputação pessoal, celebridades profissionais e capitalismo pessoal. Vários desses elementos apareceram nos discursos dos praticantes do setor de cachaça.

A atuação de profissionais de diferentes áreas do conhecimento nesse campo, principalmente com perspectiva técnico-científica, foi incrementada significativamente nos últimos anos e sua importância é destacada nas falas de administradores das organizações e diretores das associações. Abaixo, listamos alguns trechos discursivos que indicam a presença da lógica da profissão, ou técnico-científica, nas práticas dos agentes do setor:

A maior autoridade, a meu ver, na parte físico-química de cachaça está em Lavras, que é a Maria das Graças Cardoso. Aqui eu já trouxe a Maria das Graças Cardoso em vários eventos da AMPAQ. (Presidente da AMPAQ).

O SEBRAE queria fazer um trabalho aqui na região [...]. Começamos esse relacionamento em 2004 e está até hoje. Ele é um dos maiores parceiros nossos. (Presidente da APACS).

[...] se não tiver qualidade não vai. Além da físico-química, passa pela sensorial. Aqui tem elementos da UFMG, da UFOP, da região toda que está mais próxima. (Presidente da AMPAQ).

Negócio de cana, por exemplo, o Instituto sempre faz cursos, sempre está pesquisando uma qualidade de cana nova e a gente está sempre lá fazendo, sempre buscando aprender. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Os ordenamentos da lógica profissional estão presentes nos objetos discursivos: “*maior autoridade*”, “*relacionamento*”, “*maiores parceiros*”, “ *cursos*”, “*está pesquisando*” e “*buscando aprender*”. Tais expressões emitem efeitos de sentido de profissionalização, desenvolvimento e competência, que sinalizam práticas específicas para os agentes do campo. Ademais, em outros sentidos discursivos, a lógica profissional também se expressa, na presença de instituições de apoio ao desenvolvimento do setor, marcada pela atuação mais específica do SEBRAE, que busca profissionalizar a gestão das organizações e desenvolver projetos de melhoria, bem como eventos de divulgação e com perspectivas de comercialização da produção de alambiques. Essa lógica é baseada no conjunto de instituições do conhecimento científico e em sua legitimidade nos campos sociais.

Também na definição de certificação e melhoria da qualidade da cachaça, a atuação de profissionais técnico-científicos, de profissionais de instituições de ensino e pesquisa é destacada, bem como as pesquisas, eventos e cursos que são ofertados para melhorar as práticas dos produtores e legitimar pressupostos relacionados ao conhecimento científico, como um meio de posicionar estrategicamente a cachaça no mercado de bebidas de qualidade.

- **A lógica do Estado**

Os elementos constitutivos da lógica do Estado apresentados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam para o Estado como mecanismo de redistribuição, para a participação democrática, dominação burocrática, cidadania à nação, *status* do grupo de interesse, aumento do bem comunitário, bastidores políticos, capitalismo do bem-estar. Esses elementos podem ser observados de forma mais ou menos intensa nos discursos das associações e dos produtores, representando aqui o conjunto de pressupostos discursivos que

orientam a racionalização, normatização e regulação das práticas de produção, distribuição e consumo da cachaça. Na maior parte das argumentações, toda a produção discursiva é orientada em forma de “queixa” dos agentes acerca das políticas, normas e tributações estabelecidas pelo Estado, como se pode perceber nos trechos listados.

[...] é tanta matemática, tantos números para enxergar qual imposto deverá ser recolhido, o ICMS, nem todo mundo sabe [...]. (Presidente da AMPAQ).

A tributação da cachaça é muito alta, então tem muitos produtores que estão até saindo do ramo por isso, porque não aguentam. (Presidente AMPAQ).

O representante do MAPA, por exemplo, que veio esse ano, fez várias exigências para mim. Eu tive que construir um cômodo ali, eu tive que assentar papel toalha, detergente, aquelas coisas, eu tive que fazer tudo... E nenhuma a gente deixa de cumprir não. Porque se você deixar de cumprir, você não recebe o registro. (Interlocutor 1. *Alfa*).

A informalidade prejudica todos os produtores que são regularizados. Mas infelizmente não há fiscalização do órgão do Estado. (Presidente da APACS).

Com exceção do último trecho discursivo, todos os demais enunciam “queixas, denúncias e reclamações” sobre os ordenamentos do Estado, em especial no que refere às práticas de tributação. Tais acepções estão dispostas nos objetos discursivos “*é tanta*”, “*tantos números*”, “*é muito alta*”, “*várias exigências*”. Constata-se uma tentativa discursiva de exagerar nas denúncias. Os termos (tanta, tanto, muito, vários) sinalizam aumento expressivo de intensidade das práticas do Estado. Entretanto, apesar dessa configuração, o que se destaca é a presença da lógica institucional do Estado regulamentando e prescrevendo as práticas das organizações produtoras de cachaça de Minas Gerais. Os elementos institucionais mais intensamente observados referem-se à perspectiva de dominação burocrática do Estado no estabelecimento de regras, práticas, normatizações e tributações que

necessitam ser seguidas pelos produtores de cachaça. Embora as perspectivas de lógica de redistribuição e da cidadania possam ser definidoras de práticas de Estado como a tributação, esta é percebida de forma diversa pelos produtores e seus representantes nas instâncias governamentais. Ao mesmo tempo em que as práticas de fiscalização e mudanças de critérios nas avaliações dos alambiques são criticadas, observa-se que quanto à produção informal de cachaça há uma expectativa de atuação do Estado. O trecho discursivo “*não há fiscalização*” denuncia o desleixo do Estado em implantar políticas públicas para coibir a informalidade no setor e estabelecer mecanismo de controle e fiscalização da atividade produtiva dos alambiques.

Apesar de os discursos aqui destacarem certa “insatisfação” dos agentes com o papel do Estado, na prática, eles são beneficiados com vários elementos que compõem essa lógica institucional como, por exemplo, a própria valorização da cachaça como patrimônio cultural do país, embora em épocas anteriores o Estado tenha restringido e proibido a produção da bebida.

- **A lógica da comunidade**

Entre os elementos constitutivos da lógica da comunidade apresentados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) encontramos a unidade de vontade e crença na verdade e reciprocidade, pertencimento ao grupo, investimento pessoal no grupo, aumento do *status* e honra dos membros e das práticas, visibilidade das ações e capitalismo participativo. Tais elementos se evidenciam nas práticas discursivas dos agentes, pois, no campo da cachaça artesanal, observamos que a lógica da comunidade pode ser representada de forma mais explícita pela organização coletiva em associações e cooperativas de produtores. Essa é uma prática comum dos alambiques, haja vista que a participação em

associação é uma das condições para melhoria e benfeitorias no setor. Alguns trechos extraídos das falas dos interlocutores:

A indicação geográfica, para mim, foi uma das maiores conquistas dos produtores, da Associação, que foi quem brigou por isso. (Interlocutor 3. *Alfa*).

A associação começou em 2001 e começou com dez produtores... aí depois a gente entrou... hoje, tem 27. (Presidente da APACS).

A análise de qualidade do Selo AMPAQ evita transtornos e promove a cachaça. (AMPAQ, 2015b, p.16).

Nós somos privilegiados por um produto que a gente tem [como filiado] que é uma referência no Brasil, que é a cachaça *Alfa*. (Presidente da APACS).

Nos quatro trechos discursivos são marcantes os elementos “pertencimento ao grupo, investimento pessoal no grupo, ganho como grupo” que denotam a lógica da comunidade. O discurso da AMPAQ e da APACS é incisivo ao destacar a importância de prática de associação para os produtores, com as expressões “*evita transtornos e promove a cachaça*”, “*nós somos privilegiados*” e “*referência no Brasil*”. Essas enunciações promovem estrategicamente os benefícios, vantagens e ganhos que o investimento em grupos e associações tende a permitir. Nesses termos, é uma prática discursiva de reforço da lógica da comunidade no campo das práticas dos produtores. Essa produção discursiva também se estende aos produtores, pois eles próprios reafirmam essa lógica como ordem de discurso hegemônica, como se pode perceber nos argumentos “*maiores conquistas*”, e “*Associação, que foi quem brigou por isso*”. O objeto “*quem*” indica a personificação da associação em um agente de mudanças e o verbo “*brigou*” denota uma prática coletiva de luta para o bem comum.

Embora se observe uma dificuldade significativa na implantação de cooperativas e de grupos associados, essa se deve não à falta de vontade de colaboração e ação conjunta de produtores, mas principalmente à interposição da ação burocrática do Estado que inibe ou não permite que efetivamente se concretize uma parte dos benefícios que a atividade comunitária deveria fornecer.

De modo geral, esse esboço acerca das lógicas dominantes no campo da produção e comercialização de cachaça de alambique é uma primeira tentativa de demarcar as práticas estratégicas e discursivas dessas organizações. É ainda uma forma de elencar as principais ordens institucionais que constituem o “fazer estratégico em cachaça”. Ao delimitarmos, a partir dos discursos, as lógicas dominantes da família, mercado, Estado, comunidade e profissão, consideramos que essas se relacionam entre si, se hibridizam na formatação de práticas organizacionais e na definição da *práxis* dos estrategistas. De forma geral, o que defendemos é que essas são as lógicas institucionais dominantes que orientam e permeiam as práticas dos produtores na região de Minas Gerais. Assim como Thornton e Ocasio (2008), consideramos que os atores, em suas atividades cotidianas, estão sujeitos à influência de múltiplas lógicas institucionais. Portanto, destacamos aqui que essa influência é um dos condicionantes discursivos para o que Fairclough (2003) denominou de mudança social. De tal modo que uma mudança de lógica, ou a hibridização de lógicas, implica em uma mudança social do discurso e das práticas estratégicas e discursivas das cachaçarias artesanais.

Para demonstrar mais claramente essa relação entre prática, lógica e discurso e reforçar a presença das lógicas institucionais aqui elencadas nas práticas das cachaçarias, segue a apresentação das trajetórias e das práticas de produção e comercialização da *Alfa*, da *Beta* e da *Gama*.

4.2 O caso da cachaçaria *ALFA*

A cachaçaria *Alfa*, criada por FundAlfa (1912 -2002), iniciou suas atividades em 1943, na fazenda *Alfa*, zona rural entre os municípios de Salinas e Novorizonte, no norte de Minas Gerais. Trata-se de uma empresa de sucesso no ramo de produção e comercialização de cachaça artesanal. Assim como *Beta*, a marca *Alfa* está entre as melhores do país por focar em qualidade e práticas de negócio. A descrição do caso da empresa encontra-se subdividida em três itens, a saber: (i) a contextualização da trajetória; (ii) a descrição das práticas de produção; e (iii) a apresentação das práticas de comercialização.

4.2.1 Contextualização da trajetória da *Alfa*

A história da *Alfa* é bem particular em função dos direcionamentos adotados pela empresa, pois constatamos que sua trajetória, em termos de produção e comercialização, é marcada pelas práticas sociais e discursivas de seu fundador FundAlfa. Quando ele adquiriu a fazenda, já havia no local um alambique pequeno que logo começou a ser utilizado. Inicialmente, a produção de cachaça era pequena, direcionada aos amigos e funcionários da fazenda e, somente depois de algum tempo, a bebida começou a ser comercializada. Atualmente, a empresa possui dez funcionários e produz, em média, 15 mil litros de cachaça por ano. Além dos funcionários contratados, a empresa conta com o Administrador, neto do fundador, e dois sócios: um filho do fundador, responsável pela prestação de contas e um genro do fundador, responsável pelas vendas na cidade de Salinas. O discurso sobre as práticas da organização foi representado pelas vozes de três agentes: o neto e atual administrador (Interlocutor 1), o sócio responsável pela prestação de contas (Interlocutor 2) e o sócio que administrou a empresa após a morte do fundador (Interlocutor 3).

Eles relataram que durante alguns anos, FundAlfa pagava os trabalhadores com a cachaça produzida na fazenda, reforçando práticas rudimentares de negócio. Todavia, em termos legais, ele seguia critérios burocráticos estabelecidos na época. Constatamos que desde o início das atividades, FundAlfa observou a legislação aplicada à empresa e incorporou a ela práticas de formalização e registro, inclusive da marca *Alfa*, guiado por uma lógica de Estado, que define discursivamente a forma como os empreendimentos e organizações devem funcionar e que práticas são adequadas e necessárias para permitir ao Estado acompanhar e tributar suas atividades.

Embora seja uma prática comum no campo a contratação de mão-de-obra temporária no período da safra da cana-de-açúcar, os praticantes estratégicos informaram que essa prática não acontece na *Alfa*, como consta um dos trechos.

Os funcionários possuem contrato de tempo indeterminado. No período entre safra, eles vão limpar cana, roçar manga, vão plantar cana, cuidar do cafezal, são alocados para outras atividades da fazenda. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Observamos que essa produção discursiva é uma forma de demarcar a exclusividade de práticas que a *Alfa* adota, diferenciando-a no mercado, em função de sua dinâmica e foco na produção – que há pouco tempo passou a ser formalmente reconhecida como orgânica. O objeto discursivo “*alocados*” produz efeitos de sentido que distingue as práticas da *Alfa* das demais empresas do ramo. A prática da manutenção dos funcionários se torna necessária quando não é permitido, para obter a certificação de produção orgânica, o uso de capina química, adubação química, etc. Ocorre que a opção por uma produção orgânica exige maior volume de trabalho manual para capina, produção de composto e distribuição do mesmo na lavoura, na extração da cana-de-açúcar e nos demais processos.

Conforme relato dos praticantes, a empresa é um reflexo da personalidade de FundAlfa, que pode ser caracterizado como pouco agressivo em termos de competitividade de mercado, conservador e tradicionalista. Eles argumentam que foi o conjunto de concepções ideológicas, orientações e práticas de FundAlfa que promoveu a identidade diferenciada da Cachaça *Alfa*, preservada até os dias atuais. Um trecho da fala de um dos interlocutores praticantes reforça essa denotação:

Os herdeiros disseram vamos continuar do jeito que ele fazia porque deu certo. Nós vamos continuar do jeito que ele fazia. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O elemento estruturante do discurso é a repetição e reforço da oração “*vamos continuar do jeito que ele fazia*”. Ou seja, aqui os praticantes demonstram, sem rodeios, que se apropriam das práticas do fundador como uma ordem hegemônica que orienta a prática da organização. Nesses termos, aparece aqui a lógica da família como sendo um elemento estruturante e norteador das ações da empresa. Os elementos constitutivos da lógica da família apresentados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam para uma lealdade incondicional, dominação patriarcal, reputação familiar, pertencimento a domicílio, status do domicílio, aumento da honra familiar, política familiar e capitalismo familiar. Destacamos que esses elementos estão presentes na realidade da *Alfa*, orientando comportamentos, discursos, condutas e práticas. Durante toda a discussão dos interlocutores, a imagem da família se evidencia em vários trechos, a lealdade e exaltação à memória do fundador são expressivas e latentes e a noção de pertencimento, de fazer parte e de compor a história da empresa é também um elemento recorrente do discurso. A expressão enunciada pelo praticante “*porque deu certo*” é um objeto discursivo que reforça a repetição e a validação das práticas do fundador como ordens hegemônicas do

processo de produção da cachaça. Por isso, faz sentido continuar adotando a mesma dinâmica em termos estratégicos.

Um discurso recorrente entre os praticantes da *Alfa* é que eles aprenderam a ciência da produção da cachaça por meio da prática e engajamento de FundAlfa, pois foram as suas concepções que orientaram e orientam a dinâmica da organização, mesmo após o seu falecimento. Os sentimentos de admiração e respeito estão constrictos nas verbalizações dos interlocutores:

Tudo o que você pensar aqui na fazenda, foi ele que fez. Ele tinha serraria, ele tinha oficina, ele que concertava, era pedreiro, tudo era ele que fazia. Tinha uma inteligência enorme... ele ficava pesquisando. Observando. O que não dava certo ele acabava. O que dava certo ele continuava fazendo e com a cana foi isso. (Interlocutor 1. *Alfa*).

(...) a cachaça, foi a coisa que a gente mais aprendeu na vida, foi trabalhando com ela. Eu aprendi muita coisa lá dentro, serviu para eu tocar a empresa de lá, serviu para eu lançar a minha cachaça. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Os praticantes destacam as práticas do fundador, acentuando suas características de cuidado e estudo: “*ficava pesquisando*”, “*observando*”, destacando que as práticas do fundador não eram replicação de práticas de outros atores, mas fruto de uma *práxis* que pensava os processos e definia formas próprias de solucionar problemas e estruturar seu espaço. O discurso acentua a percepção de que FundAlfa tinha uma *práxis* própria, que distinguia a sua ação, gerando um produto diferenciado, pois ele “*tinha uma inteligência enorme*”, ou seja, um “saber fazer” respeitado e reconhecido. Quando eles afirmam “*o que dava certo ele continuava fazendo*”, é um modo de indicar que FundAlfa centrava-se nas práticas que conduziam a bons resultados, reproduzindo o seu “modus operandi”. Com esse discurso, fica evidenciado também que o reconhecimento da cachaça *Alfa* se deve a essa *práxis* particular de FundAlfa. Como ele continuou “fazendo a seu modo” e comercializando a

cachaça, entende-se que essas práticas funcionaram e, portanto, servem como referência para a prática dos herdeiros. Outro ponto interessante que emerge dos discursos é a práxis de aprendizado, como acentua o interlocutor 3, “*eu aprendi muita coisa lá dentro*”. A oração é um recurso usado para justificar e validar as próprias práticas, apreendidas “*lá dentro*”, ou seja, na produção diária da cachaça. Aqui, o fundador aparece como o mentor estratégico da organização, a ponto de o interlocutor 3 associar a sua identidade profissional à identidade e reputação de FundAlfa, numa perspectiva da lógica institucional da profissão. Nessa enunciação, ele também demonstra ter adquirido competência em produção de cachaça, adquirida, como diria Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) junto com a celebridade no setor, representada pela figura de FundAlfa.

É evidente que os interlocutores creditam o sucesso da *Alfa* primeiramente à qualidade que FundAlfa imprimia ao destilado, mas também ao cuidado em comercializá-la, na medida em que restringia a venda. Assim como o fundador, eles consideram que dificultar o acesso à cachaça despertou o desejo de muitos em consumi-la, principalmente em uma época em que havia pouca cachaça de qualidade superior. Nesses termos, os herdeiros sucessores da *Alfa* adotam as concepções discursivas dominantes na empresa, consumindo os discursos ideológicos do fundador.

Outra produção discursiva frequente entre os praticantes é a simplicidade de FundAlfa, no que se refere a não ser afeito ao dinheiro. Nas palavras do interlocutor 01: “*Ele falava que não tinha aquela vontade de enricar. Então ele começou a segurar*”. O que se pretende vender com esse argumento é a postura de FundAlfa em relação à empresa. Eles parecem indicar que o que movia o fundador não era o retorno financeiro, mas o compromisso social com o desenvolvimento de um produto de qualidade superior no mercado, para servir de referência para outros alambiques. Este discurso transparece os valores de FundAlfa, materializados em sua prática de desestimular a presença

de compradores na fazenda, como uma forma de valorizar e preservar o ambiente familiar. Com essa prática, fica evidente que a empresa se orientava, por vezes, mais pelas ordenações da lógica da família do que pelos condicionantes da lógica de mercado. A prática da preservação do espaço familiar e do cuidado com o domicílio carrega elementos da lógica familiar, muito presentes nas práxis de FundAlfa.

Os interlocutores acentuam que ele “falava” mais por suas práticas e ações do que por palavras, indicando que, em suas práticas se encontram os valores que cultuava, como a honestidade, o fazer certo, o cuidado com as coisas e a simplicidade. A produção discursiva dos interlocutores delineia a figura de FundAlfa como uma pessoa cuidadosa, perfeccionista e muito intensa nas práticas diárias da empresa, uma pessoa que valorizava mais o perfil e postura dos possíveis clientes do que suas capacidades de compra de cachaça. Tais alegações estão presentes nos trechos abaixo:

Ele era uma pessoa que ensinava a gente pelos hábitos, ele não era de muita conversa, ficava na dele, tinha hora que ele estava na rua com roupa rasgada, sapato rasgado e ele tinha prazer de estar desse jeito. (Interlocutor 1. *Alfa*).

(...) meu avô era uma pessoa muito ríspida. Por exemplo, se você chegasse aqui e ele não gostasse muito de você ele te mandava embora. Mas se ele gostasse da pessoa dava até a fazenda dele. Ele era uma pessoa muito extraordinária. (Interlocutor 1. *Alfa*).

As expressões “*se ele não gostasse muito de você*”, “*mandava embora*” indicam que FundAlfa fazia uma “leitura” dos possíveis clientes e possuía uma vinculação mais significativa com a cachaça a ponto de não disponibilizá-la a quem ele julgasse que não fosse capaz de valorizá-la como tal. Todavia, o pano de fundo dessa enunciação é o reforço do argumento de que FundAlfa era dono de uma personalidade forte e marcante que caracterizava o enfoque da *Alfa*. Ao

mesmo tempo em que FundAlfa se mostrava “rípido” com quem não demonstrasse os valores condizentes com suas crenças, era extremamente acolhedor com quem simpatizava. Há um indicativo subentendido nos discursos dos interlocutores de que FundAlfa se guiava muito pela espiritualidade e talvez suas crenças, nesse sentido, possam explicar mais claramente suas práticas na *Alfa*. Contudo, essa é uma discussão que não foi tecida neste estudo, por considerarmos que os discursos de outrem sobre as crenças religiosas do fundador poderiam estar carregados de “falsas ideologias” ou compreensões equivocadas.

Outras conotações que reforçam a personalidade forte e marcante de FundAlfa, que se estende para a organização, estão na associação construída entre o perfil dele e o da *Alfa*. A empresa representa, em termos simbólicos, a personificação de seu fundador. Talvez por isso, a estratégia de manter suas práticas, convicções e “modos de fazer” permaneça até os dias atuais em razão dessa associação. Alguns trechos extraídos das argumentações dos praticantes denotam essa vinculação social construída entre as práticas de FundAlfa e da *Alfa*.

(...) antes da morte dele, todo mundo sabe disso aqui e da região, nos jornais saiu que o dia em que FundAlfa morresse a *Alfa* morreria com ele. (Interlocutor 3. *Alfa*).

A maioria do pessoal de fora, pessoal da cidade a partir de que ele morreu, a maioria falava: Ah! a *Alfa* acabou, morreu. Levou pro caixão com seu FundAlfa, por causa da maneira dele manter o mercado dele, o comércio dele. (Interlocutor 1. *Alfa*)

Ele esteve doente uns trinta dias, aí ele me deixou na direção até ele voltar, e aí eu fiquei na direção. (Interlocutor 3. *Alfa*).

A vinculação está evidenciada nas vozes sociais “*ah! a Alfa acabou*”, “*levou pro caixão com seu FundAlfa*”, “*o dia em que FundAlfa morresse a Alfa morreria com ele*”. Aqui, há claramente a presença da interdiscursividade, que conforme Fairclough (2001) é representada pela polifonia de vozes que orienta

uma prática discursiva. Ou seja, aqui os interlocutores trazem o discurso social, a percepção que a comunidade local consumia acerca do futuro da *Alfa* com a morte de FundAlfa. Os argumentos são tão fortes, que soam em tons de lamentação (“*ah!*”), expressões de perdas (“*acabou*”, “*levou pro caixão*”). Em outras palavras, preexistia a ideologia de que não haveria legado de FundAlfa, pois para uma parte significativa da sociedade, a empresa tinha o perfil do seu fundador e os filhos não teriam condições de mantê-las, por isso consumiam o discurso de que “*o dia em que FundAlfa morresse a Alfa morreria com ele*”.

As orações “*todo mundo sabe disso*”, “*a maioria do pessoal de fora*”, “*pessoal da cidade*” intentam destacar a amplitude da desconfiança emitida no discurso social em relação à capacidade dos descendentes de manter a organização. Essa produção discursiva desencadeou, em termos de prática, a manutenção do “status quo” da organização, além do fato de se constituir como um argumento que valoriza as ações empreendidas pelos sucessores. Apesar das pessoas não acreditarem que seria possível, a *Alfa* se manteve no mercado após a morte do fundador, preservando sua postura competitiva. Nesses termos, o sucessor se legitima destacando que FundAlfa o escolheu para substituí-lo, demarcando essa prática com a fala “*ele me deixou na direção*”, em uma perspectiva também de produção de um sentido de confiança no seu trabalho e capacidade de continuar as práticas do alambique. Na realidade, a prática discursiva representou aqui um desabafo em relação à desconfiança social, que se expressara na sociedade local quanto à continuidade da empresa após a morte de FundAlfa. Para além dos discursos, observamos um sentimento de orgulho com os resultados de manutenção da empresa. Manutenção essa que confirma as alegações de Feldman e Orlikowski (2011), Johnson et al. (2007), Rasche e Chia (2009) e Whittington (1996), de que as estratégias não são algo que as organizações têm, mas sim o que os praticantes fazem nas organizações.

Com o falecimento do fundador, ocorrido em dezembro de 2002, um dos filhos HerdAlfa (Herdeiro de Alfa) foi sucessor natural, uma vez que já trabalhava com o pai e recebeu dele a incumbência de administrar a fazenda. HerdAlfa administrou a *Alfa* por onze anos, e no seu discurso, transparece o aprendizado que obteve na convivência com o pai e, posteriormente, na gestão da empresa ao manter as principais práticas executadas por ele, como mostram algumas falas:

(...) foi tio HerdAlfa, irmão do meu pai que ficou na administração da empresa. Já trabalhava na fazenda, já sabia o esquema todinho. Já sabia como ele fazia. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O maior desafio que eu já tive na minha vida foi assumir ela. Porque quando passou para mim, chegou a dar uma balanceada porque foi muito gratificante, mas foi muita responsabilidade. (Interlocutor 3. *Alfa*).

As expressões “*já trabalhava na fazenda*”, “*já sabia o esquema todinho*”, “*já sabia como ele fazia*” buscam uma legitimação da alocação do sucessor como a pessoa correta para continuar as práticas de FundAlfa, pois ele convivera com o fundador e conhecia o “saber fazer estratégico” que definia a identidade da *Alfa*. Observamos que a decisão de FundAlfa - de colocar HerdAlfa à frente da empresa para substituí-lo - foi uma prática guiada pela lógica da família e da profissão, pela necessidade de assegurar, nesse processo, a manutenção dos valores da família e o capital familiar por intermédio de práticas profissionais estratégicas. Nesse ínterim, o praticante HerdAlfa destaca que assumir a gestão foi “*gratificante*”, expressando a alegria em ter sido escolhido pelo fundador para sucedê-lo, mas também “*o maior desafio*”, referenciando a desconfiança expressa no discurso da sociedade. Foi desafiante porque ao que tudo indica, ele temia não conseguir, mesmo conhecendo o “*esquema todinho*”, ou seja, o fazer estratégico organizacional. Assumir a *Alfa* era “*muita responsabilidade*”, era receber a atribuição de manter o reconhecimento da cachaça, não sendo o FundAlfa. Mas,

HerdAlfa não só acredita que fez um bom trabalho como sucessor, mantendo as práticas e o reconhecimento da *Alfa*, como também alterando elementos que acentuaram a qualidade da cachaça, incorporando pequenas modificações no destilado, o que ele expressa como:

Porque eu abaixei o álcool dela que era de 50 eu abaixei para 48, o teor de bálsamo dela era muito forte e eu abaixei, a cor dela era muito amarelada e eu clareei mais, então o povo falou que não tinha diferença nenhuma da dele, que estava até melhor. (Interlocutor 3. *Alfa*).

O objeto discursivo “*eu abaixei*” e “*eu clareei*” acentua a agência pessoal na gestão da organização e a capacidade, competência, de melhorar “*estava até melhor*” - o que já era reconhecidamente uma das melhores cachaças do mercado. Ao apontar a melhoria efetivada, o interlocutor destaca não somente um incremento da qualidade da cachaça *Alfa*, como também a sua competência prática e profissional em provocar mudanças estratégicas e discursivas que somam resultados para a organização, mantendo o legado do fundador. Essa prática discursiva é um reforço de que a lógica institucional da família e da profissão operam forças significativas no agir estratégico da *Alfa*, em um movimento dialético que provoca mudanças sociais.

Ademais, a argumentação desse praticante indica outra ação estratégica correlacionada à *Alfa*, que consiste na criação do seu próprio alambique. Depois de onze anos administrando a *Alfa*, HerdAlfa apresentou uma cachaça própria, denominada de *Havaninha*, ocasião em que o neto de FundAlfa, GestAlfa, foi instituído como administrador da empresa. Ao sair da *Alfa* e criar a *Havaninha*, HerdAlfa assume uma produção discursiva que relaciona as duas marcas e incorpora a força da tradição (lógica da família) no nome da empresa, objetivando que possíveis clientes fizessem uma analogia da qualidade entre ambas as cachaças, favorecendo a inserção dessa última no mercado. A intenção

de HerdAlfa é prover uma associação ideológica entre a *Havaninha* e a *Alfa*, sugerindo que sua cachaça tem a identidade da *Alfa*, mesmo método de produção, mesmo sabor e características semelhantes e é produzida por quem já produziu a “lendária” *Alfa*. Embora, aparentemente, se possa considerar que a lógica da família é a mobilizadora dessas práticas discursivas, consideramos que, neste caso, as práticas adotadas são movimentadas, em grande medida, por uma perspectiva de lógica de mercado. Ao associar as marcas e criar uma identificação com a marca famosa, o que se busca é, considerando os elementos constitutivos da lógica de mercado apresentados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), uma colocação da empresa no mercado e definir uma percepção positiva do mercado em relação à organização, vinculada à concepção ideológica de “mito” no campo da cachaça artesanal de Minas Gerais, facilitando suas transações comerciais.

Talvez o descrédito e também o desafio socialmente expresso nas práticas sociais em relação à continuidade e manutenção da empresa seja uma das razões pelas quais os familiares e administradores mantiveram as práticas construídas pelo fundador, vislumbrando perenidade da gestão na geração de resultados positivos. O fato é que a empresa continua com práticas idênticas e sendo reconhecida como referência de cachaça de alambique no Brasil. Observamos que os herdeiros se sentiram desafiados a preservarem a empresa e que as lógicas de família, da profissão e de mercado delinearam as principais ações nesse sentido. Ademais, constatamos um grande carinho e, sobretudo, respeito pelas práticas do fundador que parece ser movido principalmente pela lógica familiar.

Quando GestAlfa assume a gestão da empresa, assim como HerdAlfa, focaliza a preservação e manutenção das práticas do fundador, alegando que sua convivência com ele somou conhecimento, como demonstrado nas falas:

(...) ai a gente aprendia tudo, porque se você tivesse trabalhando no engenho, por exemplo, você tinha que aprender as manhas lá, se fosse no alambique, eu trabalhei na produção, na destilação muitos anos, em torno de dez anos, então a gente aprendia os macetes, mas ele não era muito de ensinar não. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Mesmo ele não estando aqui em vida, tem muitas decisões que a gente toma por causa dele, que seria a decisão que ele iria tomar. Então, muitas vezes, a gente pensa nele, será que ele ia fazer isso? É claro que não iria, então não vamos fazer. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O interlocutor 01 busca acentuar o aprendizado com a vivência e trabalho no alambique junto ao avô. As orações “*a gente aprendia tudo*”, “*tinha que aprender as manhas lá*” “*aprendia os macetes*” e “*ele não era muito de ensinar não*” demonstram que a aprendizagem na *Alfa* se dá por meio da prática, no dia-a-dia organizacional. Esse era o modo como FundAlfa ensinava. Essa fala corrobora com as percepções e afirmações dos outros interlocutores ao alegarem que FundAlfa ensinava pela prática (exemplo) e não pela fala. A repetição “*aprendia os macetes*” acentua que houve um aprendizado das práticas da *Alfa*, que foi obtido praticando. Ao enunciar “*trabalhei na produção, na destilação muitos anos, em torno de dez anos*”, o praticante intenta provocar sentidos que reforçam a sua qualificação para a gestão da empresa, convencendo que incorporou as práticas que diferenciam a *Alfa* das outras cachaças – elemento que no discurso o habilitava para ser o administrador do alambique.

De modo geral, verificamos que a *Alfa* possui princípios e concepções simbólicas que orientam as estratégias, as práticas e as decisões dos sócios. A estrutura organizacional é carregada desses valores simbólicos que remetem à história da empresa e de FundAlfa. Encontramos a sede da fazenda bem cuidada, mas com as características da época de sua fundação. Na garagem um caminhão todo restaurado e conservado remete aos tempos nos quais FundAlfa trabalhava com fretamento, remetendo à imagem do

fundador, que ali se materializava. As práticas de manutenção da estrutura e dos bens no padrão deixado pelo fundador denotam um sentido de lealdade incondicional, aumento da honra familiar, de manutenção da imagem de FundAlfa. Destacamos que esses são elementos constitutivos da lógica da família como definidos por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Essa práxis buscar preservar o legado do fundador e manter os elementos que unificam a família através de estruturas e objetos que remetem às suas práticas e valores.

Observamos que o orgulho e estima com a *Alfa* é significativo entre os herdeiros e, até o momento, somente um deles vendeu aos irmãos sua parte na empresa e o fez para investir em um negócio próprio de produção de queijo e requeijão, que segundo relato do Interlocutor 01 também possui grande reconhecimento pela qualidade dos produtos. Ficou notório que os herdeiros assumiram ocupações diversas, mantendo uma relação muito próxima com a fazenda e com o alambique. As reuniões dos sócios acontecem na fazenda a cada 4 meses, geralmente aos domingos, ocasiões em que todos passam o dia no local e almoçam juntos, indicando que elementos constitutivos da lógica da família guiam estas práticas. Embora haja a confraternização, as decisões tomadas nas reuniões são registradas em ata, havendo cuidado para que tudo seja formalizado. Nos finais de ano, os sócios costumam se reunir em domingo próximo ao Natal para já comemorarem a data. Observamos que as opções e práticas da organização possuem como fundamento o pertencimento a domicílio, elemento da lógica da família segundo Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), que se expressa nas reuniões e confraternização que acontecem na fazenda, para o estabelecimento das estratégias, o que nos leva a considerar que estas são embebidas pela lógica familiar e presença simbólica do fundador. Eis o que diz o interlocutor 01.

Por ser de Santiago, ter o nome, e a família carregar esse nome e respeita muito ele, às vezes, as decisões são tomadas por “ele”. (Interlocutor 1. *Alfa*).

A empresa para mim hoje representa quase tudo, o que eu tenho, o que eu sou hoje. O nome que a gente tem, o conhecimento é por causa da empresa, por causa da cachaça que é conhecida hoje. (Interlocutor 1. *Alfa*).

A narrativa indica que a lembrança de FundAlfa é um dos fatores que move a continuidade da *Alfa*. Os valores familiares foram preservados e cultivados, como demonstram as alegações: “*ser de Santiago*”, “*ter o nome*” “*a família carregar esse nome*”, que indicam o orgulho e o compromisso com o legado, com a família e com FundAlfa. Defendemos que a enunciação “*as decisões são tomadas por ele*” é uma prática discursiva hegemônica, presente nas vozes dos três interlocutores. É, pois, a estratégia central da organização, pois a memória de FundAlfa e seus princípios, práticas e lógicas estão institucionalizados, orientando a tomada de decisão dos agentes praticantes da *Alfa*. Essa perspectiva (de manter as práticas do fundador) reforça os elos familiares, bem como facilita as tomadas de decisões por parte dos sócios, evitando conflitos e desacordos. Mesmo havendo ideias e sugestões de incorporação de práticas mais embasadas nas lógicas de mercado e profissional (que indicam a possibilidade de incrementar as receitas e atingir maior retorno financeiro), o que prevalece no discurso é a lógica da família e da tradição, que possui um viés de manutenção das práticas executadas ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, os praticantes indicam que devem a FundAlfa e a seu legado, boa parte de suas realizações e reconhecimento social, a “*empresa para mim hoje representa quase tudo*”, “*nome que a gente tem*”, “*o conhecimento*”. A empresa define a inserção social de seus sócios, pois é carregada de um poder político da família “*Santiago*” na cidade de Salinas e no campo da cachaça.

Observamos ainda que as decisões sobre a fazenda e sobre o patrimônio da empresa também costumam usar como referência o que era importante e a provável prática do fundador. Desta forma, um dos bens simbólicos – um caminhão Chevrolet 47, restaurado – costuma ficar na fazenda ou em exposição no museu da cachaça da cidade e representa bem a figura de FundAlfa. O caminhão é carregado de concepções ideológicas e significados subjetivos, e sua manutenção é a forma objetiva de manter visível a imagem e a obra do fundador do alambique e as suas práticas.

Em linhas gerais, a história da *Alfa* é uma história de sucesso no campo da cachaça artesanal de Minas Gerais. A lógica da família é um elemento bastante decisivo quando os sócios buscam decidir sobre “o quê”, “o como” e “o porquê” de fazer as coisas na fazenda/alambique. Para os sócios, a história da *Alfa* está hegemonicamente vinculada à família, ao viver pacato na fazenda e não sucumbe aos elementos vinculados à lógica de mercado, que recentemente assumiu ares hegemônicos no campo da cachaça artesanal. Observamos que a empresa possui um significado que extrapola sua perspectiva de lucro, de resultado financeiro, sendo geradora de identidade e de posicionamento social por meio de suas práticas de produção e comercialização de cachaça.

4.2.2 Práticas de produção

O processo de produção da cachaça artesanal é uma tradição de mais de 300 anos, que marca a história cultural do Brasil. Ao contrário do que possa parecer, trata-se de um processo minucioso e cheio de detalhes (SANTOS, 2015). Apesar de feita exclusivamente do caldo de cana e sem a adição de produtos químicos, cada cachaça carrega características muito peculiares conforme as técnicas utilizadas em cada etapa do processo produtivo, estando muito relacionada às decisões estratégicas e interações dos praticantes. De fato,

as estratégias estão espalhadas por todo o processo, desde a escolha do tipo de cana, o tempo de moagem, a técnica de fermentação e destilação e os tonéis para o envelhecimento, até o engarrafamento.

No caso específico da cachaçaria *Alfa*, constatamos que a empresa centraliza suas estratégias em sete principais práticas de produção: (1) prática de tipo e manejo da cana; (2) prática de fermentação e destilação tradicional; (3) prática de produção de cachaça orgânica; (4) prática de observância da legislação; (5) prática de produção pequena; (6) prática de envelhecimento da produção; e (7) prática de controle e certificação.

✓ **PRÁTICA 1 – Tipo e manejo da cana**

Para compreender a estratégia, Whittington (2006) reforça ser necessário considerar as práticas da organização. Nesse sentido, focalizamos as práticas de produção da *Alfa* e percebemos que as decisões em torno do tipo e do manejo da cana é uma prática da cachaçaria. A produção discursiva dos praticantes estratégicos demarca que o processo produtivo da empresa garante uma qualidade de cachaça superior, primeiro pelo volume pequeno de produção e segundo pelo cuidado com os detalhes em cada uma das etapas. Percebemos que, além da escolha do tipo de cana mais apropriada para a cachaça, a colheita da cana no momento certo gera a cachaça diferenciada da *Alfa*. Outro elemento, consiste na maturação adequada e no fato de a colheita ser feita com facão ou cavadeira para colher somente a cana madura e manter as outras para facilitar a brotação. Tal prática diferencia o processo produtivo da *Alfa* dos outros alambiques, que costumam não fazer uso da cavadeira por ser mais demorado.

O administrador afirma que o tipo adequado de cana para a produção de uma cachaça de qualidade é a cana Java. Embora a cana-de-açúcar, como um todo, seja um tipo de cultivar razoavelmente resistente à escassez de água, a Java

em especial, também denominada de cana de água, não desenvolve bem em períodos de maior seca, gerando uma baixa capacidade produtiva. Por essa razão, a empresa busca opções de canas mais resistentes à seca, ficando a Java restrita a lugares mais baixos da fazenda, onde há maior retenção de água e terra com mais nutrientes. Como não há muita possibilidade de irrigação, a empresa planta outras variedades em outros espaços para conseguir o volume de produção considerado adequado. Tais denotações são evidenciadas nos trechos das falas dos interlocutores.

(...) cana Java é boa demais... não tem problema de fermento, não dá acidez, a qualidade dela é ótima... não tão resistente à seca... Ela é uma cana especial para cachaça, só que hoje você não está conseguindo mais manter a cana de água em Salinas. (Interlocutor 1. *Alfa*).

A gente vai lá no canavial, colhe a cana madura. Se tiver uma verde, ela fica lá para colher quando ela estiver madura, então, o produto, a matéria prima nossa, é uma matéria especial. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Meu avô não plantava cana, além desses cuidados que ele tinha, de não deixar cortar os brotos, essas coisas tudo. Só fazia adubação de esterco de quintal. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Não tem água para fazer irrigação. A água que tem é de barragem, só que a cidade de Salinas vive da água dessa barragem, então eles já estão proibindo de fazer irrigação. (Interlocutor 1. *Alfa*).

As produções discursivas emitem efeitos de sentido de reforço da qualidade da cachaça *Alfa*, uma perspectiva prática orientada pela lógica de mercado. As orações “*Java é boa demais*”, “*cana especial para cachaça*”, “*colhe a cana madura*”, “*a matéria prima nossa, é uma matéria especial*” vende um discurso de diferenciação, de cuidado extremo que, na nossa avaliação, é a estratégia-base do produto diferenciado oferecido pela empresa, que coloca a *Alfa* em uma posição competitiva favorável no mercado de cachaça de

qualidade. Apesar de a Java representar um diferencial e uma competência da *Alfa*, as dificuldades para o seu cultivo em função da seca forçaram à adoção de práticas de complementação com outras variedades. O reconhecimento acerca das limitações ambientais, como a falta de água, está evidenciada nos discursos dos praticantes em tom de lamentação. Mas a consciência de que “*não tem água para fazer irrigação*” obrigou a empresa a recorrer à seleção do tipo de cana mais adequada para a região. Para justificar a incorporação de uma nova variedade de cana, o Interlocutor 01 busca uma justificativa na prática do avô, “*meu avô não plantava cana*”, ou seja, ele cultivava a Java, que naquele contexto era favorável e durava para muitos ciclos produtivos.

A fala do gestor indica que a empresa busca um manejo dos seus espaços para obter uma produtividade razoável, irrigando parte do plantio e renovando o canavial, haja vista que as mudas novas costumam gerar maior produtividade. Observamos que a empresa não possui uma média estável de produção anual de cachaça, pois essa está condicionada ao clima. Em momentos de seca mais prolongada, o respeito à legislação local gera diminuição da produção, pois existe uma legislação que coíbe a irrigação com o uso de água de determinadas fontes, como denotado nas falas “*eles já estão proibindo de fazer irrigação*”. Ou seja, os discursos soam em tom de queixa nesse quesito, e o interlocutor, com essa argumentação, demanda a busca por novas soluções. Com as restrições para irrigação, a *Alfa* demonstra esforços reativos considerando a construção de uma barragem grande para retenção de águas das chuvas, além de outras medidas. Uma saída para minimizar o problema foi, no ano de 2014, a compra de um pouco de terra vizinha para incorporar uma nascente e permitir um manejo mais adequado de cana.

Portanto, a estratégia de manejo e escolha de tipo de cana segue a lógica de mercado na medida em que busca soluções para garantir a produção e manter o negócio no mercado, mas também comporta elementos da lógica da profissão

ao buscar expertise junto a profissionais que pesquisam variedades de cana para terrenos e clima específicos, mais secos. Também responde a elementos da lógica do estado, cuja definição e fiscalização exigem que determinados critérios sejam observados no cultivo da cana, principalmente para o reconhecimento de cachaça orgânica, foco da *Alfa*.

✓ PRÁTICA 2 – Fermentação e destilação tradicional

Observamos que, ao falar em cachaça artesanal, os interlocutores destacam que o tipo de fermentação do caldo de cana é muito importante e na *Alfa*, por ser orgânica, não há uso de nenhum elemento externo à fazenda para sua composição. Embora o uso de fermento químico tenha crescido entre os alambiques artesanais, na *Alfa* o fermento é produzido com fubá da fazenda e caldo de cana diluída em água e limão. Toda a matéria-prima é da própria fazenda sem quaisquer produtos químicos para garantir que a cachaça possa ser enquadrada como produção orgânica. No mercado de cachaça artesanal, há uma concepção ideológica de que cachaça de qualidade superior é envelhecida e se orgânica é valorizada ainda mais – o que justifica os cuidados da *Alfa* nesse sentido. Alguns trechos denotam essa prática orgânica.

Aqui é o fermento mesmo é o milho daqui mesmo, triturado, não usa nada de fora, na produção de cachaça não se usa nada de fora, eu tenho milho aqui que a gente planta aqui e colhe é colhido aqui. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O fermento que eu faço hoje eu pego o milho dô uma torrada nele, dô uma bronzeada, depois eu passo ele no triturador faço fubá, ai eu coloco na dorna e misturo com 100ml de limão e coloco caldo. (Interlocutor 1. *Alfa*).

A produção discursiva do Interlocutor 01 destaca o diferencial da organização, enunciando o vínculo intenso das práticas com a tradição, com a

manutenção de um processo mais rústico de fermentação. As orações, “*aqui é o fermento mesmo é o milho daqui mesmo*”, “*não usa nada de fora*”, “*eu tenho milho aqui que a gente planta aqui e colhe é colhido aqui*” reforçam o argumento discursivo de que a cachaça *Alfa* é produzida somente com produtos da própria fazenda e, possui um efeito de sentido que remete a um produto único, exclusivo, de posse da empresa, encontrado somente na fazenda. Nessa discussão, verificamos que o interlocutor necessita utilizar de alguns recursos linguísticos, como a repetição e o reforço do fato “*não usa nada de fora*” para validar ainda mais a diferenciação, a qualidade e a especificidade de seu produto. Além disso, os objetos discursivos e a repetição “*fermento*”, “*eu faço*”, “*eu passo*”, “*faço*”, “*misturo*”, “*coloco*”, destacam a agência do praticante no processo de elaboração do produto diferenciado. Aqui fica evidente que as lógicas da família e da profissão permeiam as práticas dos agentes. A lógica da família no sentido da manutenção da tradição do “como fazer” e a lógica profissional no sentido do “saber fazer” único da *Alfa*.

O fermento, conhecido como caipira, é fruto de uma fermentação natural da mistura dos ingredientes indicados, sendo necessários alguns dias de preparo, com o acréscimo correto de garapa, até estar apto para a produção. Como a fermentação é feita com fermento caipira, de tempos em tempos, inicia-se o preparo de um novo composto para substituir um mais antigo e que já não esteja oferecendo os resultados esperados. Apesar de todo cuidado, é possível que um fermento gere muita acidez ou uma cachaça considerada inadequada que, neste caso, é descartada. Em face dessa contingência, o administrador indica que é a sua experiência e de seus funcionários que os habilitam a perceber facilmente a existência de algum problema na fermentação, pela forma, cheiro, etc. e a necessidade de troca por um novo.

Se o velho der problema, já tem os novos aí. Tem que ser sempre assim, você tem que ter tudo anotadinho, quando começou... (Interlocutor 1. *Alfa*).

Ao mesmo tempo em que o discurso destaca o desenvolvimento de um produto artesanal, não deixa de indicar que é preciso a sistematização cuidadosa para manter o controle do processo, “*tem que ter tudo anotadinho*” e se antecipar para manter produtividade. A prática de “ter tudo anotado” é um meio de driblar as eventualidades que podem surgir no processo de fermentação, além de se constituir em um mecanismo de controle do processo. É basicamente o “como fazer” da estratégia, como defende Whittington (2006).

No que se refere ao processo de destilação, averiguamos que o alambique de destilação usado é de cobre e pequeno e tem o formato conhecido como alambique de capelo, sobre o qual é despejada água corrente para condensar a cachaça, como explica o interlocutor 01.

Toda a destilação é feita nesse mini alambique aqui, depois que colocou o caldo aqui, hora que ferveu, coloca esse capelo que a gente fala e ai solta água em cima, então a condensação do vapor aqui transforma em líquido, que é a cachaça que sai. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O uso do capelo para a destilação da cachaça é apontado como um instrumento que melhora o sabor da cachaça (OLIVEIRA, 2005), entretanto esse exige um cuidado maior e um controle da temperatura mais apurado para evitar o transbordamento de impurezas na cachaça. A práxis de manutenção do capelo na produção da cachaça *Alfa* remete aos aspectos da tradição e está fortemente associada à qualidade final do produto. Portanto, mais que explicar o processo, o interlocutor 01 demonstra que vende e consome o discurso hegemônico da qualidade, pois essa é uma preocupação que se confirma em cada detalhe do processo produtivo. De tal forma que consideramos que o modo de fazer é efetivamente o que destaca a empresa no mercado, indicando que as

constatações dos teóricos da prática fazem sentido ao considerar que a estratégia organizacional é uma prática social. Mais propriamente, uma das estratégias da *Alfa* é praticar a destilação e a fermentação nos moldes tradicionais, primando pelo cuidado, acompanhamento e registro do processo.

Ademais, podemos afirmar que as práticas de fermentação e destilação são permeadas pela lógica institucional da família – na medida em que mantém uma lealdade incondicional às práticas historicamente construídas no campo mantendo a tradicionalidade familiar; pela lógica institucional da profissão – cujas práticas dos agentes dependem da expertise e do capital profissional acumulado; e pela lógica institucional de mercado – dado o foco na diferenciação e na agregação de valor superior.

✓ **PRÁTICA 3 – Prática de produção de cachaça orgânica**

A questão da produção da cachaça orgânica é uma práxis que contribui para um posicionamento estratégico da bebida como um produto histórico-cultural, além do fato de representar uma prática elitizada no campo. Por isso, consideramos que o foco na produção orgânica é uma das práticas da *Alfa*. Observamos que juntas, a escassez de águas e a opção pelo modo orgânico são fatores que inibem a produção de maior volume de cachaça. No entanto, apesar da constatada falta de água, a empresa fez uma opção estratégica de enquadrar a cachaça como orgânica. Para obter o reconhecimento de cachaça orgânica, há exigências específicas para o manejo, não só da cana, mas da fazenda toda. A produção orgânica define, entre outros, que não deve haver nenhum tipo de adubação química, o que costuma impactar negativamente a produtividade, na medida em que não se corrige a terra para que tenha os nutrientes mais adequados para um bom desenvolvimento da cana. Portanto, a opção de produção por esse tipo de cachaça implica em uma forma diferente de gestão da

mão-de-obra. Embora seja uma prática comum no campo a contratação de mão-de-obra temporária em período da safra da cana, a *Alfa* não adota esse tipo de contratação. Os funcionários possuem contrato de tempo indeterminado e no período entre safra são alocados para outras atividades da fazenda, pois são proibidas práticas como o uso de capina química, adubação química, etc.

Como a cachaça nossa é uma cachaça orgânica, a gente tem o selo do IMA, então a gente não pode fazer adubação química, nenhuma, nenhuma. Na fazenda nenhuma em si. É só o esterco de curral, uma palha seca, uma adubação verde, a gente pode fazer, então ela acaba ficando uma cana fraca. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Tudo na enxada, isso é limpo tudo na enxada, essas palhas é tirada com a mão palha por palha. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Os argumentos discursivos “a cachaça nossa é uma cachaça orgânica” e “tem o selo do IMA” buscam destacar elementos próprios e diferenciadores da cachaça *Alfa* e o reconhecimento oficial dos mesmos pela certificação. Mais do que um discurso da organização, há uma instituição certificadora que reconhece a especificidade da *Alfa*. E, para indicar que este reconhecimento é difícil de ser obtido, o interlocutor 01 faz uso de recursos linguísticos de repetição de palavras “nenhuma, nenhuma”, que para Fairclough (2001) atuam como elementos de reforço de uma dada enunciação. Nesse caso, o que se pretende reforçar aqui é o fato de a *Alfa* não utilizar produtos químicos em sua produção, o que gera uma vantagem estratégica do ponto de vista mercadológico, mas traz desafios no que se refere ao enfraquecimento e produtividade da cana. Outro sentido emitido é que as exigências institucionalizadas extrapolam o manejo da cana e do alambique, abarcando todo o sistema produtivo da fazenda, que passa a demandar mais mão de obra para executar manualmente alguns detalhes (“tudo na enxada” e “tirada com a mão”). Observamos que, obter e manter a certificação de cachaça orgânica envolve adotar uma prática de cultivar, na

fazenda, toda a cana usada na produção, pois a matéria-prima precisa respeitar exigências específicas. O maior desafio é produzir cana suficiente em épocas de muita seca, gerando desdobramentos como abertura de novos espaços de cultivo, renovação de canaviais e teste de novos tipos de cana e irrigação.

A prática estratégica de produzir cachaça orgânica é coerente com os valores do fundador e se enquadra na lógica familiar e da tradição na medida em que busca ser leal e coerente com as práticas de FundAlfa e a valorização da lógica da tradição da agricultura sem produtos químicos e/ou veneno. Ao mesmo tempo, as práticas também são guiadas pela lógica de mercado, que considera a diferenciação da produção orgânica como elemento de aumento do reconhecimento e do valor do produto. A certificação indica que a opção também possui uma motivação na lógica de mercado na medida em que busca definir melhor a colocação da empresa no mercado e uma percepção específica do mercado em relação à organização, elementos constitutivos da lógica de mercado segundo Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Considerando que atualmente o mercado valoriza produtos orgânicos, ter a certificação gera uma percepção positiva diante do mercado consumidor.

Observamos que, em linhas gerais, FundAlfa sempre cuidou para que a produção na fazenda respeitasse elementos que se aproximam dos enquadramentos que definem um produto como orgânico, razão pela qual o processo de obtenção da certificação de cachaça orgânica, apesar de trabalhoso pela exigência de comprovação das práticas, não tenha exigido muitas mudanças na condução da fazenda ou de seus processos. Ao destacar as exigências, os interlocutores da organização buscam enunciar que há poucos alambiques que possuem as condições para a certificação de cachaça orgânica, justificando a prática de preços superiores do produto pelos diferenciais que a produção orgânica oferece.

✓ PRÁTICA 4 – Observância da legislação

A produção discursiva da empresa aponta para uma significativa fiscalização por parte dos órgãos governamentais – MAPA, polícia florestal, meio ambiente – que prescrevem exigências às quais a empresa necessita se ajustar. Como exemplo, eles citam que a queima de madeira, por ser mínima em função do tamanho do alambique, é autorizada, mas somente mediante licença ambiental. Na *Alfa*, esta fiscalização, costumeiramente, acontece com diferentes órgãos governamentais que realizam vistorias conjuntas para a definição de ajustes a serem feitos. Observamos que a prática discursiva da organização aponta para o acolhimento das demandas e adequação de todas as definições apresentadas pelas autoridades fiscalizadoras. O administrador indica que, embora a organização tenha por princípio preservar as práticas do fundador e manter a estrutura da fazenda próxima do que tradicionalmente tem sido, eles buscam constantemente alterar seus processos e práticas vislumbrando a adequação às exigências do Estado. Nesse quesito, ficam notórios os imperativos e ordenamentos da lógica institucional de Estado, presentes nos discursos emitidos.

O representante do MAPA, por exemplo, que veio esse ano, fez várias exigências para mim. Eu tive que construir um cômodo ali, eu tive que assentar papel toalha, detergente, aquelas coisas, eu tive que fazer tudo... E nenhuma a gente deixa de cumprir não. Porque se você deixar de cumprir, você não recebe o registro. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Os argumentos discursivos “*fez várias exigências para mim*”, “*Eu tive que construir um cômodo ali*” e “*eu tive que assentar papel toalha*” mostram que é comum haver um conjunto de exigências que os fiscais fazem à organização, e que tais exigências da lógica de Estado influenciam nas práticas, modificando as estruturas das ações. Também indicam que na regulamentação, novos critérios de higiene são agregados a qualquer momento e cabe ao produtor

se adequar. Esta perspectiva indica que a prática de observância da legislação impõe ao produtor uma dominação burocrática, indicando não somente para um discurso hegemônico, mas também uma relação de poder, que também se expressa no receio da punição “*se você deixar de cumprir, você não recebe o registro*”. O registro aqui é um elemento simbólico, um recurso material para direcionar as práticas do campo de acordo com a perspectiva legal. Portanto, a estratégia de observância da legislação é uma prática social institucionalizada na empresa, que faz com que os praticantes se adequem a todo custo. A expressão “*eu tive que fazer tudo*”, indica a obrigatoriedade de cumprir as ordenações de forma impositiva para se manter diante do Estado e para manter o status competitivo da organização e sua imagem politicamente correta junto ao público consumidor. É a expressão viva das lógicas do Estado e de mercado operando regulamentações sobre os “modos de fazer” estratégico na produção de cachaça.

Nesse sentido, as práticas da *Alfa* de alteração dos espaços dos seus processos, são, quase sempre, decorrentes da lógica do Estado, que regula o funcionamento dos modos de produção para ajusta-los ao discurso hegemônico da sustentabilidade, higiene, qualidade e preservação do meio-ambiente. Assim, a empresa demonstra consumir os discursos institucionais, ao praticar as exigências dos órgãos do Estado, movida pela necessidade de manter o seu funcionamento formal e evitar sanções monetárias ou mesmo o impedimento ou travamento da produção da cachaça *Alfa*.

✓ **PRÁTICA 5 – Produção pequena**

Além de se orientar pela legislação, focalizar a produção orgânica, o tipo de manejo e a manutenção da tradicionalidade no processo de destilação e fermentação, a *Alfa* também definiu como prática a produção pequena ou reduzida de litros por safra. Durante a gestão de HerdAlfa, sucessor de

FundAlfa, a empresa aumentou a atividade, saindo de uma produção de 6.000 a 7.000 garrafas de 600 mililitros, algo em torno de 4.000 litros/ano para uma produção média de 15.000 litros de cachaça/ano. O administrador destaca que este incremento foi possível sem comprometer a qualidade e o cuidado que envolve a produção e o envelhecimento da cachaça. Ao mesmo tempo, observamos que esse incremento era necessário e coerente para a nova composição acionária da empresa. Objetivamente, a empresa mudou de um proprietário para seis sócios da família, e em termos de lógica de mercado, o incremento na produção se tornou necessário para que cada sócio obtivesse um retorno razoável com o negócio. Porém, em termos discursivos esta questão não é retratada, apenas os elementos restritivos a um incremento maior é que são apresentados, como demonstram alguns trechos.

(...) a condição de produção nossa é mínima, é tudo artesanal mesmo. Até os rótulos que a gente põe nas garrafas, tudo é manualmente... (Interlocutor 1. *Alfa*).

Como eu te falei, está dando certo eu não quero mudar... É claro que tem exigência e a gente faz, a gente tem que fazer, mas nesse processo de produção de envelhecimento eles nunca tem mexido não. Às vezes, tem mexido assim, por exemplo, eu usava dorna de plástico, agora recente comprei dorna de inox. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Negócio de cana, por exemplo, o instituto sempre faz cursos, sempre está pesquisando uma qualidade de cana nova e a gente está sempre lá fazendo, sempre buscando aprender. (Interlocutor 1. *Alfa*).

A estratégia de produção em pequena quantidade, em partes, se deve à própria dificuldade em incrementar a produção devido ao tipo de processo produtivo adotado pelo fundador e continuado pelos herdeiros. Os argumentos discursivos “*condição de produção nossa, é mínima*”, “*tudo artesanal mesmo*”, “*tudo é manualmente*” explicitam a restrição e/ou limitação de aumento da

produção em função das condições estruturais de produção da organização. As instalações são limitadas e todo o processo produtivo é artesanal e escalonado para pequena produção. Entretanto, há nesse discurso mais uma tentativa de vender a qualidade e o valor da produção artesanal orgânica da *Alfa*, do que propriamente lamentar as restrições relativas ao aumento da quantidade produzida. Até porque a empresa não parece querer mudar o seu foco no que se refere a produção reduzida. Tanto que, são encontrados nos discursos os elementos de justificação: “*está dando certo eu não quero mudar*” e “*nesse processo de produção de envelhecimento eles nunca tem mexido não*”. Ou seja, está evidente que a empresa objetiva manter as práticas já reconhecidas e definidas pelo fundador, inclusive porque tem surtido bons resultados até mesmo na questão da legislação.

Ao destacar que as práticas organizacionais estão “*dando certo*”, o interlocutor valida e atribui credibilidade às estratégias organizacionais da *Alfa*, inclusive como uma forma de justificar a manutenção do “*modus operandi*” nos moldes do fundador. Ao que parece, mesmo com as mudanças contextuais, o saber fazer estratégico da *Alfa* tem sido suficiente a ponto de não demandar grandes mudanças, até porque, segundo o interlocutor 01, as mudanças na produção costumam se restringir a adequações às exigências legais e burocráticas apresentadas pelo MAPA ou IMA para certificação. Ocorre que muitas das ações e decisões exercidas pela empresa estão permeadas pela lógica da família/tradição, lógica de mercado e lógica de Estado, de modo que as práticas acompanham os ordenamentos que tais lógicas institucionalizam em termos de práticas discursivas e sociais. Por exemplo, ao indicar que as práticas atuais da organização replicam as que foram adotadas pelo fundador, observamos que o discurso busca acentuar os elementos da lógica da família e da tradição como embasadora da prática de pequena produção. No entanto, também é um discurso que busca acentuar a exclusividade do produto da família Santiago (a cachaça *Alfa*), em uma

perspectiva de mercado, haja vista que a cachaça se tornou um mito discursivo no campo de cachaça artesanal de Minas Gerais.

Embora as estratégias da organização estejam direcionadas para a manutenção histórica e simbólica das práticas centrais, o administrador indica que a empresa está atenta ao campo, buscando acompanhar as inovações e possibilidades que possam ajudar a manter a *Alfa* como referência de cachaça de alambique. A parte que mais preocupa a gestão é a produção de cana, por isso eles demonstram estar “*pesquisando uma qualidade de cana nova*” para suprir, ou complementar, a demanda de matéria prima para a produção.

A busca por atualização também é uma resposta às narrativas hegemônicas no campo da cachaça que acentuam a necessidade de melhorar a qualidade dos processos produtivos, de aumentar a produtividade da cana-de-açúcar e garantir qualidade à cachaça, discurso que possui elementos da lógica da profissão e reconhece a contribuição de instituições de pesquisa, de pesquisadores e profissionais para o setor. A oração “*o instituto sempre faz cursos*” indica a contribuição da academia para melhorar os resultados das organizações. Como indicado no artigo 2 desta tese, a narrativa da qualidade dos produtos da cachaça, expressa pela AMPAQ, é observada no campo, nos eventos e publicações e promulga a importância de fazer pesquisas, melhorar os processos gerenciais, melhorar a produção e profissionalizar os processos de mercado para que a cachaça tenha maior reconhecimento e por extensão, os alambiques e os consumidores. Neste sentido, embora não haja muita expectativa em alterar as práticas da organização, consideramos que a *Alfa* consome o discurso hegemônico e busca identificar elementos que podem ser incorporados sem deixar de preservar as diretrizes principais definidas pelo seu fundador. Portanto, a estratégia aqui flui a partir da interação produtiva de um conjunto de agentes: os produtores, o Estado, as instituições de apoio (pesquisa/desenvolvimento), as associações e os intermediadores de mercado.

✓ PRÁTICA 6 – Envelhecimento da produção

Uma das ordens de discurso hegemônicas observadas no campo da cachaça artesanal é a atribuição de valor superior ao produto, que remete às práticas de diferenciação na busca pela construção simbólico-discursiva da percepção social de bebida nobre. Dentre as práticas existentes para sustentar essa ordem de discurso está a produção de cachaça envelhecida. Em sintonia com as práticas sociais que associam qualidade e bebida mais nobre com envelhecimento, observamos que a *Alfa*, desde o início de suas atividades, assumiu essa perspectiva. A prática discursiva da *Alfa* indica que a estratégia de envelhecimento foi iniciada com o seu fundador com parcela do volume produzido, foi incrementada e, atualmente, toda a produção é envelhecida, indicando que essa tem sido uma estratégia que difere a empresa das outras organizações, que costumam comercializar parte da produção sem envelhecimento. Os interlocutores destacam a diferença da *Alfa* em relação aos outros alambiques, pontuando as competências adquiridas com a prática de longo tempo.

Na nossa perspectiva, formada a partir dos estudos, visitas e entrevistas realizadas, a *Alfa* é provavelmente a organização que possui a mais alta média de envelhecimento da cachaça comercializada. Observamos que é a única organização que envelhece mais do que 10 anos toda a sua produção antes da comercialização, sendo todo o envelhecimento em tonéis de bálsamo. A defesa dessa prática está elucidada nos trechos abaixo:

Ele [fundador] engarrafava ali 20%, ele pegava em torno de 20% a 30% da produção, colocava para envelhecer e a outra cachaça ele vendia em cachaça em barril, porque ele precisava fazer capital de giro. (Interlocutor 2. *Alfa*).

(...) a que estou vendendo agora já tem doze anos que ela foi fabricada. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O argumento discursivo “*a outra cachaça ele vendia... porque ele precisava fazer capital de giro*” objetiva justificar a prática inicial de FundAlfa de não envelhecer toda a cachaça produzida. O elemento “*outra cachaça*” soa em tom pejorativo em termos de qualidade, como um recurso para vender a ideologia da qualidade superior do produto envelhecido. Os praticantes também destacam que FundAlfa produzia cachaça envelhecida tanto em bálsamo quanto em carvalho, no entanto, o fato de alguns clientes falarem que não gostavam de um ou outro tipo de cachaça envelhecida - ao pedirem a de bálsamo e falarem, por exemplo, que não gostavam da envelhecida em carvalho - gerou insatisfação ao produtor que restringiu o envelhecimento ao bálsamo.

O argumento discursivo “*a que estou vendendo agora já tem doze anos*” busca caracterizar a prática e destacar uma herança no alambique, remetendo às estratégias antigas de valorização do produto e manutenção de uma cultura que parece, aos poucos, ser reconhecida por outras organizações. O período “*doze anos*” é um intervalo significativo que soma qualidade e valor na cachaça. Portanto, essa oração é uma forma de promover estrategicamente a *Alfa* em termos produtivos. Observamos também que, ao final do ciclo produtivo, quando a cachaça efetivamente vai para a comercialização, às vezes, é necessário fazer alguma mistura, um *blend*, para que a cachaça fique mais agradável ao paladar. Embora não tenhamos encontrado nenhuma produção discursiva que indique que a cachaça muito envelhecida pode não ser agradável sensorialmente falando, observamos que há uma consciência disso e, portanto, é comum trabalhar com a mistura de cachaças – diluição de cachaça envelhecida em madeira com cachaça envelhecida em tonéis de inox – para melhorar o paladar da mesma. Estratégia também utilizada para prover diferenciação do produto em termos de sabor, textura, cor e demais elementos sensoriais. Observamos ainda que, para esta mistura a empresa costuma deixar parte da cachaça em tonéis de inox, que mesmo com o passar dos anos não pega cor e gosto. O interlocutor 01 também reportou

que, na fazenda, há um funcionário preparado para equilibrar o gosto do destilado no processo de mistura de cachaças envelhecidas, para obter o paladar, a cor e o cheiro característicos da *Alfa*.

Destarte, a estratégia de envelhecimento da cachaça apresenta elementos da lógica familiar e da tradição na medida em que pretende preservar e valorizar práticas realizadas na fazenda, mas também para replicar práticas historicamente presentes nas fazendas. Além disso, incorpora elementos da lógica de mercado, buscando uma percepção diferenciada do público em relação à empresa e ao seu posicionamento competitivo, como meio de obter maior lucratividade com o volume de cachaça vendida, principalmente considerando a limitação, em termos de fabricação de volume, da empresa.

✓ **PRÁTICA 7 – Controle de qualidade e certificação**

A questão da qualidade e da certificação já se constitui um discurso hegemônico no campo da cachaça artesanal, haja vista a legitimação das práticas correlacionadas à sustentação desses dois quesitos. Consideramos que a lógica de Estado e a lógica de mercado são ordenações que contribuíram para hegemonizar esses elementos e transformá-los em ordens de discurso, a ponto de as organizações serem convocadas pelas associações, pelo Estado e por representantes do setor para implementarem práticas condizentes. Através de processos burocráticos, normatizações e legislação específica, o Estado definiu os critérios químico-físicos básicos que devem ser observados para que os alambiques recebam autorização para comercializar seus produtos.

Para obter o reconhecimento formal, a cachaça *Alfa* passa por exames para identificar elementos como teor alcoólico, nível de cobre, de acidez, álcool superior e outros. O MAPA define os critérios a serem observados e a empresa, sempre que um novo lote está previsto para a comercialização, coleta amostras

para análise, liberando a cachaça somente se estiver nos parâmetros definidos. Além de cumprir tais critérios especificados pelo MAPA (que indicam um padrão mínimo de qualidade para a comercialização), a *Alfa* avançou na proposta de explicitar a qualidade e as características da sua cachaça via certificações voluntárias do IMA e de cachaça orgânica. A obtenção e manutenção dessas certificações é uma prática considerada importante para o reconhecimento do produto e para garantir ao consumidor a qualidade da cachaça adquirida.

O objeto discursivo “*qualidade*” permeia parte do discurso da *Alfa*, tanto que os praticantes usam essa terminologia com naturalidade, indicando que esse condicionante faz parte da cotidianidade organizacional, estando presente em todo o processo produtivo, como denotam algumas falas.

(...) com a higiene dela, com o fermento dela, com o grau dela, com a acidez. Tem que acompanhar tudo isso para fazer uma cachaça de alta qualidade. E depois dela feita, jogar nas dornas e deixar no mínimo cinco anos para depois começar a vender... só não pode usar dorna nova, porque senão você vai arrebentar a cachaça também. E guardar por no mínimo 5 anos. (Interlocutor 3. *Alfa*).

A terra aonde é plantada, adubação orgânica, não pode ser muito, o gado que produz a base do composto orgânico não pode tomar medicamento. Se for esse gado que toma hormônio e tal, criação tipo em confinamento, vai interferir e na hora da análise vai aparecer. (Interlocutor 2. *Alfa*).

Porque se for pensar em dinheiro e só dinheiro você não vai produzir uma cachaça boa e vai se arrebentar no mercado. (Interlocutor 3. *Alfa*).

(...) eles foram no canavial e mediram tudo, olharam se tinha adubo químico, rodou a fazenda todinha pra ver, fez pesquisa com vizinhos pra saber se a gente usava. Então como a gente estava tudo em dia com eles, documento, produção, por que tudo tem o que eles olharam. (Interlocutor 3. *Alfa*).

Os elementos discursivos “*higiene*”, “*acompanhar*”, “*alta qualidade*”, “*adubação orgânica*”, “*análise*”, “*cachaça boa*”, “*mediram tudo*”, “*estava tudo em dia*”, provocam efeitos de sentido de complexidade e detalhes a serem observados para que a cachaça tenha os padrões reconhecidos e necessários para ser considerada orgânica de qualidade. Ao mesmo tempo em que o discurso aponta as minuciosidades do processo, indica também a competência da *Alfa* em cumprir cada detalhe. Observamos que as práticas da qualidade e das certificações têm como elementos constitutivos a lógica de mercado e de Estado, que valorizam o produto de qualidade certificada e orgânico, para que a organização obtenha maior eficiência em lucros e obtenha destaque no mercado. A oração discursiva “*se for pensar em dinheiro e só dinheiro*”, principalmente na repetição do objeto discursivo “*só em dinheiro*” indica que o foco precisa estar no produto, pois a rentabilidade é consequência de uma prática bem elaborada. O que o discurso enuncia é que essa prática, diferentemente de outras, requer certo grau de paciência, pois o retorno acontece em longo prazo, fruto de um trabalho detalhado. O curioso é que a *Alfa* pratica esse discurso em suas práticas estratégicas e discursivas, buscando manter seus processos, cuidar dos detalhes e garantir um produto diferenciado, com elementos únicos, difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

Portanto, a adoção de práticas com foco em controle de qualidade e certificação é carregada de elementos da lógica de mercado, que conforme definição de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), centra-se em definir uma percepção positiva e de diferenciação do mercado em relação às empresas concorrentes. É também fruto da lógica da família na medida em que as práticas representam a manutenção de elementos valorizados no espaço familiar e considerados como representativos das concepções simbólicas e ideológicas do fundador da organização. De modo geral, as principais práticas de produção aqui elencadas representam ações estratégicas adotadas pela empresa, que contribuem para seu

posicionamento competitivo no mercado e caracterizam as especificidades da cachaça *Alfa*. Todavia, parte desse mérito advém também das práticas de comercialização, que apontamos na sequência, adotadas pela organização.

4.2.3 Práticas de comercialização

Neste tópico apresentamos as principais estratégias de comercialização assumidas pela *Alfa*, buscando relacioná-las com as lógicas institucionais que, em nossa análise, influenciam a prática dos agentes de forma mais intensa. Destacamos que a cachaça *Alfa* é considerada uma das melhores cachaças do país e, para assumir essa posição discursiva no mercado, é notório que a empresa despense esforços na construção de práticas de produção e comercialização que atuam positivamente na dinâmica organizacional. Só a título de destaque, o preço de uma garrafa de 600 mililitros da cachaça *Alfa* chega a custar R\$ 400,00, podendo ser encontrada na internet por valores acima de R\$ 600,00, mesmo sendo de produção recente. O preço do produto é claramente um indicativo de que a cachaça é de qualidade superior e tem seu espaço no mercado de destilados. Hoje podemos falar de cachaça como uma bebida de qualidade, pois assistimos a uma mudança social e discursiva que contribuiu para transformar as concepções histórico-ideológicas que ameaçavam a imagem do produto. A história da *Alfa* é a constatação real de que houve mudanças e essas estão ilustradas nas práticas da organização.

Especificamente no caso das estratégias de comercialização, percebemos que a empresa prioriza sete principais práticas: (1) prática de manutenção das marcas; (2) prática de preservação do legado do fundador; (3) prática de divulgação, publicidade e propaganda do produto; (4) prática de vendas: limitação de acesso; (5) prática de preço elevado da cachaça; (6) prática de observância da legislação tributação; e (7) envelhecimento e certificação orgânica.

✓ PRÁTICA 1 – Manutenção das marcas

Observamos que, embora a organização usasse, desde 1943, a marca *Alfa*, ao tentar a renovação do registro, em 2001, a família de FundAlfa esbarrou em uma notificação da empresa francesa Pernod-Ricard, que na época detinha o controle de uma marca de Rum com o mesmo nome de Alfa, demandado exclusividade sobre a mesma. Com isso, a *Alfa* ficou impedida de usar a sua marca na comercialização da cachaça, e como estratégia de reação, FundAlfa colocou o seu próprio nome como marca do produto. Mais adiante, os herdeiros conseguiram comprovar que já utilizavam a marca *Alfa* e apresentaram elementos para ganho de causa e recuperação da marca. Mesmo recuperada a marca *Alfa*, a *Alfa2* continua em uso até hoje.

Os interlocutores indicam que o fundador sempre fora atento à legislação e aos procedimentos como o registro de marca, em uma época na qual essa prática ainda não era comum no país. De acordo com os interlocutores 01 e 02, após sofrer assalto na fazenda, FundAlfa perdeu um pouco do interesse pela cachaça, pela produção e até pelo negócio, o que talvez justifique o descuido com a marca *Alfa* e a não solicitação da renovação da mesma junto ao INPI Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). O período de descuido coincide com assalto sofrido na fazenda, como relatado.

Em 1996 ele foi assaltado lá na fazenda. Estava ele, minha mãe, horário de almoço dos empregados, eles ficaram lá sozinhos e chega 3 pessoas lá, renderam eles lá, armados, e querendo dinheiro, aquela questão da fama de rico sem ser rico... O contador falou você precisa revalidar a marca, mas ele deixou passar. (Interlocutor 2. *Alfa*).

Porque para esse pessoal de nível social dele e comercial aí, às vezes, dar uma garrafa de *Alfa* para um empresário, para um amigo, é muito mais importante do que dar um carro novo de presente. O carro novo o cara já tem e a *Alfa* é muito difícil de conseguir, hoje é difícil, porque a gente não vende. (Interlocutor 2. *Alfa*).

Embora FundAlfa tenha resolvido a questão modificando somente o nome no rótulo, onde “Alfa” deu lugar a “Alfa 2”, sem se preocupar muito com a solicitação de reversão quanto à marca original perdida junto ao INPI, os herdeiros consideravam que a marca deveria retornar à empresa, por tudo que representava. Constituíram advogado e levantaram provas dos registros do uso da marca desde 1943 e, após longa disputa judicial, obtiveram novamente o registro da marca *Alfa* no INPI. Atualmente, a empresa comercializa aproximadamente 80% da sua produção com a marca Alfa 2 e os outros 20% com a marca *Alfa*. Consideramos que a manutenção dessas duas marcas é uma prática da empresa para ganhos substanciais no mercado e para reforço da marca *Alfa*.

Os argumentos discursivos usados pelo interlocutor 02 “*mais importante do que dar um carro novo*” e “*a Alfa é muito difícil de conseguir*” produzem efeitos de sentido sobre a qualidade inigualável da cachaça e à oferta restrita da mesma no mercado. Há uma tentativa de exagero deliberado do valor e do reconhecimento da marca *Alfa*, ao mesmo tempo em que representam, em parte, a imagem que ela construiu no campo da cachaça artesanal ao longo da sua existência. Observamos, junto a outras organizações do setor, um respeito significativo à história de FundAlfa e o simbolismo da *Alfa* para o setor. A Marca *Alfa* representa a cachaça de alambique de Minas Gerais, e simboliza o valor que o destilado pode incorporar quando produzido com qualidade superior.

A força da marca também pode ser observada quando se explicita que o destilado envasado na garrafa de 600ml, de ambas as marcas é o mesmo, mas a *Alfa* costuma ter um valor em torno de 30% maior do que a FundAlfa Santiago, na saída do alambique. Sobre a diferença dos preços entre as duas marcas, os praticantes da empresa consideram que há clientes que pagam mais pela cachaça *Alfa*, mesmo sabendo que o destilado é o mesmo, simplesmente porque existem concepções simbólicas que supervalorizam uma marca em detrimento da outra. Esse simbolismo está na marca *Alfa* e na promessa que ela tem de entrega de valor

superior. Outro condicionante é o fato dessa cachaça ser rotulada em menor quantidade (menor oferta no mercado) – estratégia que a torna rara e reforça os elementos competitivos da marca. Referenciando uma conversa com um cliente que queria a *Alfa*, não a Alfa 2, o interlocutor 2 defende que muitos clientes pagam pela marca *Alfa* por ser mais conhecida e pela referência histórica e de status que obteve ao longo do tempo.

A estratégia mercadológica de manter as duas marcas, embora com o mesmo destilado, é permeada de elementos da lógica de mercado, pois a escassez da oferta da *Alfa* permite obter transações com valores mais significativos, aumentando a eficiência em termos de lucro. Ao mesmo tempo, a Alfa 2, permite atender a um conjunto de clientes que busca um destilado de qualidade, porém considera os valores praticados na *Alfa* um pouco inacessíveis. Ambas as marcas reforçam os elementos de competição da empresa com outras organizações do setor, o que justifica a manutenção da estratégia de manter duas marcas.

✓ **PRÁTICA 2 – Preservação do legado do fundador**

Como já mencionado em outros pontos deste trabalho, a *Alfa* é a personificação de FundAlfa, haja vista a associação social empreendida em torno da empresa e seu fundador. Portanto, consideramos que uma das práticas de comercialização do produto é a preservação do legado do fundador, envolvendo seus valores, costumes e práticas. Embora haja uma prevalência pela manutenção das práticas, algumas alterações foram necessárias, como a redução do teor de álcool para 48 graus, para enquadrar o destilado na definição de cachaça quando a legislação definiu suas características. Tirando isso, o que os praticantes vendem é a ideia de continuidade do negócio nos moldes estratégicos de FundAlfa, que aparece nos discursos como uma figura quase que mitológica. Eis o que dizem os praticantes:

Você ter que manter e ficar à frente de uma pessoa dessas, que tem um nome conhecido no mundo todo, e que hoje, em Salinas, falou de FundAlfa, criancinha e adulto sabem quem é. (Interlocutor 1. Alfa).

Os argumentos discursivos “*manter e ficar à frente de uma pessoa dessas*”, “*um nome conhecido no mundo todo*” e “*falou de FundAlfa, criancinha e adulto sabem quem é*” indicam a importância que os herdeiros dão ao fundador e a dimensão hegemônica da marca e do nome do fundador no campo da cachaça artesanal, bem como na sociedade de Salinas. Mais do que preservar o alambique, busca-se preservar o legado do fundador em função de seu peso e representatividade social no campo. A imagem de FundAlfa é uma competência que a *Alfa* carrega como fator estratégico, pelo legado do seu “saber fazer”.

A perspectiva da fidelidade ao fundador, no entanto, não representa um efeito de sentido de imutabilidade, mas sim de manutenção e adequação para que a história e a obra do fundador continuem. Desta forma, quando o sucessor de FundAlfa observou que se fazia necessário um ajuste na produção para adequação à legislação da cachaça, ele procedeu as mudanças necessárias. O intuito foi enquadrar o destilado no padrão de teor alcoólico definido pela Instrução Normativa nº 13, de 29 de junho de 2005, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que define que a cachaça se caracteriza pela aguardente que possui graduação alcoólica de 38% a 48% em volume a 20°C. Em outras palavras, o ajuste foi necessário para a adequação do destilado à instrução do MAPA, que foi publicada alguns anos após a morte do fundador. A adequação, neste caso é percebida como fidelidade aos princípios do fundador, que sempre buscou cumprir com a legislação pertinente ao alambique e seus produtos. Portanto, essa prática, mesmo que indique uma mudança, reforça o legado do fundador, que em situação do tipo, procederia conforme estabelece a lei. O fato é que a manutenção do legado é uma prática discursiva comum entre os três praticantes da empresa, como ilustrado nos trechos:

(...) ele foi engarrafando tudo que produzia, que só é produzido lá, ele não comprava cachaça de fora para adicionar na dele como alguns outros aí fazem. (Interlocutor 2. *Alfa*).

Ele não aceitava visitas, só vinham buscar cachaça aqui grandes amigos dele... Ele começou a aumentar muito o preço dela, porque como estava todo mundo querendo, e ele não podia vender, aí ele aumentou o preço, e ia só aumentando para ver se o pessoal desistia. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Eu nunca ouvi dizer que ele [FundAlfa] ofereceu uma garrafa de cachaça... e os anos que eu fiquei na direção dela também segui a mesma coisa, nunca ofereci ela para ninguém. (Interlocutor 3. *Alfa*).

Nas três falas aparecem práticas de FundAlfa que foram ilustradas como referência e que guiam o agir estratégico da *Alfa*. A expressão “*não comprava cachaça de fora para adicionar na dele*” é cheia de sentidos, pois na região havia, e ainda há organizações que compram cachaça de outros alambiques para vender com o próprio nome. Mais do que isso, a expressão busca acentuar que FundAlfa não era guiado exclusivamente pelo que denominamos lógica de mercado. Como dito anteriormente, ao buscarmos compreender mais o que movia as práticas de FundAlfa encontramos elementos da lógica da religião, que não aprofundamos nesta tese, pois não havíamos observado sua manifestação de forma significativa na leitura das lógicas hegemônicas no campo da cachaça. Ademais, a prática de FundAlfa de somente vender cachaça produzida por ele, continua na empresa, mesmo que em uma perspectiva de lógica de mercado pudesse aproveitar uma das marcas e vender cachaça de qualidade produzida por outros alambiques. Todavia, nos dias de hoje essa prática é um modo de reforço da exclusividade da cachaça *Alfa*.

Outros sentidos produzidos pelos discursos indicam que FundAlfa tinha uma restrição muito grande em vender o destilado na fazenda e não se esforçava

em comercializá-lo em outros locais, o que pode ser interpretado a partir dos discursos emitidos pelos praticantes da organização “*ele não aceitava visitas, só vinham buscar cachaça aqui grandes amigos dele*” e “*nunca ouvi dizer que ele ofereceu uma garrafa de cachaça*”. Uma explicação dessa prática está na pequena produção de cachaça e na demanda que costumava ser maior do que a produção. O reforço do objeto discursivo “*nunca*”, “*nunca ouvi dizer*”, indicam a negação extrema da condição de oferecer a cachaça. Em termos estratégicos, essa foi uma prática encontrada pela empresa para elitizar a bebida, reforçar seu valor e sua exclusividade. A fala do interlocutor 3 “*segui a mesma coisa, nunca ofereci ela para ninguém*” denota claramente a replicação das práticas do fundador e a manutenção de seu legado.

Em termos de comercialização essas enunciações parecem demonstrar que a *Alfa* não tem problema com a venda da bebida, pelo contrário, está expresso no discurso que a demanda sempre foi superior à oferta do produto. As falas apontam para uma facilidade de comercialização da cachaça em função dessa prática. Consideramos que a referência da *Alfa* como uma das melhores cachaças do país, explica a possibilidade de dispensar um esforço de vendas, haja vista que um grande número de apreciadores de cachaça busca consumir uma *Alfa*.

Em linhas gerais, observamos que a fidelidade ao passado, às soluções adotadas por FundAlfa, costuma levar à replicação das suas práticas, no entanto, alguns ajustes são executados para manter a viabilidade do negócio e a manutenção de seu legado. Consideramos que a prática de preservar o legado do fundador está imbuída de elementos da lógica da família, da tradição que define as práticas materiais e os discursos dos gestores, dos familiares e da organização como um todo. As modificações implantadas até o momento parecem coerentes com a legislação e perspectivas de análise sensorial que ganharam espaço no campo da cachaça nos últimos anos, refletindo os ordenamentos da lógica de

Estado, no que tange aos critérios legais, e da lógica profissional, incorporada por pesquisadores e administradores que se dedicam ao campo da cachaça artesanal, cujo discurso hegemônico chega aos sócios na medida em que frequentam espaços sociais e eventos do setor.

Observamos no discurso dos praticantes que as práticas da organização foram estruturadas ao longo do tempo e que essas são mantidas em conformidade com os valores e práticas do fundador. A lógica da família justifica a manutenção de tais práticas e inibe mudanças mais radicais, mesmo quando muitos profissionais de gestão ou praticantes do campo produzem um discurso que valoriza, às vezes tenta “impor”, novas práticas. Este discurso não é consumido pelos familiares ou é consumido em proporção insuficiente para gerar novas práticas que poderiam melhorar os resultados financeiros da organização e ampliar a atuação da empresa. Ao que tudo indica, a prática de mercado da empresa foge aos padrões hegemônicos de venda e comercialização em massa (divulgação, exposição e apresentação do produto no mercado). Na *Alfa* a estratégia é bem peculiar e consiste em restringir o consumo de forma estratégica.

✓ **PRÁTICA 3 – Divulgação, publicidade e propaganda do produto**

A comercialização das cachaças *Alfa* e Alfa 2 é feita em garrafas de 600ml., tipo padrão clássico das garrafas de cerveja, ou seja, o vasilhame não possui nenhum requinte ou destaque para indicar um produto diferenciado. Na mesma lógica, quando a questão é divulgar, fazer campanha, anunciar o produto, a empresa parece não despender esforços nesse sentido. Observamos que a estratégia aqui é não ter ações de publicidade, ou seja, consiste em não buscar clientes, não divulgar, e manter o padrão tradicional da garrafa. Para destacar a prática em relação à publicidade, um dos praticantes rememorou a recusa de

FundAlfa em atender manifestações de interesses de entrevistas e reportagens para falar da cachaça *Alfa*, como ilustrado nos trechos abaixo.

(...) nós nunca oferecemos cachaça para ninguém e nem nunca pagamos propaganda. (Interlocutor 2. *Alfa*).

O Pedro Bial, quando era apresentador do fantástico, queria gravar uns 15 minutos, fazer uma reportagem sobre ele e a cachaça *Alfa* para passar no Fantástico. De 15 a 20 minutos. Ele não quis nem saber de receber o Pedro Bial... meu Deus! (Interlocutor 2. *Alfa*).

É assim né, toda marca tem que ter uma propaganda, um e-mail, mas se a gente soltar um e-mail aí na internet e começar a vir todo mundo querer a *Alfa* a gente não tem como vender. (Interlocutor 2. *Alfa*).

Nós não temos um comércio em Salinas para vender. Tem uma pessoa lá que vende, o tio AAA (nome fictício), ele é responsável pela venda da empresa. Mas é assim, é na casa dele, você vai lá, ou você liga para ele, que coloca no correio. Uma coisa muito simples. É questão de não ter condição de manter mesmo, de vender. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Uma cachaça tão boa e ninguém conhece nada, ninguém sabe nada, ninguém vê propaganda, não sabe como comprar. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O que essas produções discursivas externalizam é a confirmação da prática da *Alfa* de não publicizar a sua cachaça, de não torná-la facilmente acessível, de elitizá-la, até mesmo por uma questão da lógica de mercado, pois a propaganda tende a aumentar a demanda, e como a empresa não tem condições de expandir a produção, não justifica despertar para depois não atender ao cliente. Portanto, a prática mais estratégica é não ter propaganda e restringir o acesso à bebida, comercializando do modo mais simples possível. Os argumentos discursivos “*nunca pagamos propaganda*”, “*apresentador do fantástico, queria gravar uns 15 minutos*” indicam a postura do fundador de não pagar por publicidade e mesmo recusar publicidade gratuita. A perspectiva de

recusa de publicidade gratuita parece ser coerente com toda prática social de FundAlfa, que valorizava a vida simples, sua fazenda, sua família e como explicitado pelos herdeiros, não tinha uma pretensão de obtenção de riqueza. Era também coerente com a perspectiva reservada e dedicada às coisas da fazenda que ditavam grande parte das práticas de FundAlfa.

Observamos que os praticantes da empresa possuem um perfil de prática social diverso do fundador da empresa quanto à vida social e relação com veículos de mídia, pois não se furtam a entrevistas, reportagens e conversas sobre a empresa e sobre seu fundador. No entanto, continuam com a prática de não oferecer em mídia de maior abrangência, como a internet, os contatos da empresa, o que se justifica no discurso do interlocutor 02 *“mas se a gente soltar um e-mail aí na internet e começar a vir todo mundo querer a Alfa a gente não tem como vender”*. A estratégia de não divulgação dos contatos da empresa e da não definição de um ponto de vendas da cachaça *“nós não temos um comércio em Salinas para vender”*, busca replicar as práticas do fundador, evitar um aumento significativo de abordagens para a venda da cachaça quando não há produção para atender a provável demanda. Na nossa busca de contatos com a empresa, observamos, na prática, a dificuldade em estabelecer o contato inicial, que foi realizado por meio da APACS. Após o agendamento, fomos acolhidos na porteira da fazenda e obtivemos um grande acesso à história da empresa e pudemos estabelecer contato com outros sócios.

O discurso produzido pelos interlocutores indica que a prática de restrição à empresa e à cachaça é coerente com a opção da empresa de produzir em pequeno volume e manter o envelhecimento e a venda considerando estes elementos. Observamos que a prática de não divulgar o produto e restringir as vendas tem origem na lógica da família, da tradição e busca replicar o que historicamente foi praticado pelo fundador. Ao mesmo tempo, os herdeiros, percebendo que a prática gera resultados de mercado e resultados financeiros

adequados para a empresa e os sócios, optaram por replicar as práticas do fundador como uma perspectiva de mercado, inclusive porque consideram que a preservação das práticas mantém o status da *Alfa*, garantindo o retorno considerado adequado.

✓ **PRÁTICA 4 – Vendas: limitação de acesso**

Como observado em outras práticas, a limitação do acesso ao produto é uma estratégia da *Alfa* para manter-se competitiva no mercado. Nesse sentido, observamos que a empresa, além de abdicar de processos de divulgação da cachaça, limita o acesso e o volume de cachaça por cliente. A restrição de vendas de volume maior é justificada pela falta de produto para atender uma grande demanda e a percepção de que recusar sistematicamente compras de clientes de consumo menor não é uma prática adequada. Desta forma, as vendas ocorrem quando alguém descobre o telefone do gestor da empresa, de algum dos filhos do fundador ou familiar ou encontram o contato ou a casa do sócio AAA, que vende a cachaça na cidade de Salinas.

As práticas de vendas, principalmente a restrição ao volume a ser vendido a cada cliente, possuem uma explicação na prática social de FundAlfa, que conforme discurso dos praticantes da empresa restringia a venda a duas unidades por cliente.

Se você chegasse querendo comprar uma caixa de cachaça, ele te vendia uma garrafa, duas, não passava de quatro. Se você chegasse aqui e ele agradasse do modo seu, ele vendia, senão, dizia - você volta no outro dia. (Interlocutor 3. *Alfa*).

(...) seu FundAlfa eu preciso de pelo menos 5 garrafas. E ele: não vendo mais de duas... Eu já vi ele pegar as duas garrafas e vender as duas garrafas, e dizer - se é o que você está precisando, toma, leva 3, mais de graça, não vou vender não, eu não vendo mais de duas. (Interlocutor 2. *Alfa*).

Os argumentos discursivos que referenciam as práticas de FundAlfa “*ele te vendia uma garrafa, duas, não passava de quatro*” e “*toma, leva 3, mais de graça, não vou vender não, eu não vendo mais de duas*” indicam não só a prática do fundador, mas também o discurso que é consumido e replicado pelos herdeiros. É replicado para caracterizar o perfil único de FundAlfa – que era capaz de doar para atender uma demanda, mas mantinha a restrição de venda – e engrandecer suas práticas, que precisam ser rememoradas e também seguidas pelos herdeiros.

A prática da restrição de volume vendido possui elementos da lógica da família na medida em que aumenta a honra familiar e do patriarca da família, mas também possui elementos da lógica de mercado na medida em que os gestores compreendem a relação entre oferta-procura e demonstram ter clareza que restringir a oferta permite manter ou elevar o preço do produto, atendendo à perspectiva de aumentar o lucro e ainda satisfazer a demanda atendida.

Verificamos que somente recentemente, a empresa iniciou vendas por intermédio da APACS e reconheceu um “representante” em Belo Horizonte, que na realidade é apenas um facilitador para quem quer comprar a cachaça da empresa, por possuir o contato e solicitar o produto, por telefone, para revenda. Tanto a APACS, quanto o “representante”, na prática, compram a cachaça no alambique e definem, ao revender, a margem que querem praticar. Costumeiramente, quando o administrador do alambique é contatado com demanda de compra do produto, remete ao sócio AAA, na cidade de Salinas para fazer a venda. Outro discurso que busca justificar a manutenção da restrição de vendas é pautado na produção reduzida de cachaça quando comparada a outras organizações e na estratégia de envelhecimento, de mais de 10 anos, que exige um cuidado especial com o volume de vendas. O interlocutor 02 indica que a empresa vende aproximadamente 30% a menos do que é produzido para manter uma estabilidade, pois ao longo dos anos parte do volume produzido se

perde, e a estratégia da empresa. Portanto, percebemos que a empresa tem toda uma prática estratégica de longo prazo centrada em cuidados minuciosos com a cachaça para sustentar a ideologia de funcionamento do negócio.

✓ **PRÁTICA 5 – Preço elevado da Cachaça**

Um discurso recorrente no setor da cachaça referencia a *Alfa* como uma cachaça cara. O gestor do alambique corrobora com esse discurso e indica que a organização tem clareza da complexidade que envolve a comercialização do produto, especificamente quanto ao preço, considerado alto quando comparado a preços médios praticados. No entanto, observamos que a empresa não visualiza uma possibilidade de praticar valores menores. A prática discursiva dos praticantes justifica os preços com base na diferenciação da cachaça, seu envelhecimento, a alta tributação e a certificação orgânica, bem como o reconhecimento da qualidade adquirido ao longo do tempo.

O grande problema da cachaça nossa é o preço, por que se você dá R\$ 280,00 reais numa garrafa de cachaça para beber, é somente quem tem um pouco de dinheiro. Quem tem um poder aquisitivo maior. (Interlocutor 1. *Alfa*).

O argumento discursivo “*é somente quem tem um pouco de dinheiro*” e sua repetição “*quem tem um poder aquisitivo maior*” explicam a opção por um tipo específico de cliente, o degustador do destilado que possui um poder aquisitivo maior. Ou ainda quem efetivamente valoriza a bebida pelo seu conjunto de atribuições e não por questões de precificação. Essa fala do interlocutor 01 reflete as práticas de FundAlfa de vender para quem ele julgasse que merecia consumir. Muito mais que emitir sentidos sobre o preço do produto, os praticantes demarcam aqui o valor subjetivo do produto que extrapola os valores praticados no mercado, embora observemos que outras organizações já

comercializam cachaças com valores semelhantes, inclusive superiores. Os argumentos discursivos adotados buscam diferenciar a cachaça das de outras organizações e reforçam a perspectiva aqui já defendida de que o foco da empresa não é popularizar a cachaça, mas oferecer um produto diferenciado, elitizado e de qualidade superior inigualável. Ao mesmo tempo em que o Interlocutor 01 indica a opção de preços mais elevados para a cachaça, ele chama a atenção para o custo da tributação sobre a cachaça artesanal, que em destilados mais elaborados acaba sendo mais significativo. Destacamos que esse é um discurso comum dos praticantes do campo, pois ao que tudo indica a tributação é um dos grandes limitadores das estratégias do setor.

Observamos que os preços da cachaça *Alfa* receberam um incremento nos últimos anos. Para ter noção da mudança do preço, quando da primeira visita e entrevistas na empresa, em outubro de 2014, a *Alfa* custava, na empresa, R\$ 230,00 e a Alfa 2 R\$ 130,00. Porém, em outubro de 2016, os preços eram, respectivamente, R\$ 280,00 e R\$ 170,00, ou seja, somente o aumento corresponde ao valor de algumas marcas de cachaça de qualidade do mercado mineiro. No entanto, a razão principal para o incremento no valor foi a incidência de um aumento significativo do IPI, que passou a ser cobrado sobre o valor do produto e não sobre o volume vendido.

Observamos que a prática do preço alto nas cachaças da empresa se justifica pelos processos produtivos da empresa, pela tributação elevada sobre a cachaça de alambique, pelo pequeno volume produzido, pelo tempo de envelhecimento, pela certificação orgânica e pelo reconhecimento da marca. Também porque essa prática reflete uma estratégia organizacional de posicionamento competitivo da *Alfa* em relação à concorrência, em uma lógica de mercado, que justifica o estabelecimento de preços diferenciados quando há demanda, buscando uma lucratividade que remunere o investimento da

organização que produz e oferece um produto à sociedade, especificamente, que remunere os sócios da empresa e gere valor superior para o cliente.

✓ **PRÁTICA 6 – Observância da legislação/tributação**

Observamos que um dos fatores que incrementam significativamente o preço da cachaça de alambique e, especificamente da empresa *Alfa*, está na tributação. Observamos que é uma prática social denunciar um abuso por parte do Estado na tributação. Nas organizações de produção de cachaça artesanal é hegemônico o discurso de que a tributação sobre os alambiques é inadequada. O que os gestores da organização e as associações dos produtores consideram que seria justo que a cobrança fosse por volume de cachaça vendida e não pelo preço cobrado pela garrafa do destilado. Da forma como são tributadas a cachaça industrial e a cachaça artesanal, a última, pelo valor agregado e, conseqüentemente, pelo preço maior, acaba pagando um valor significativamente maior pelo litro comercializado, o que segundo os produtores artesanais dificulta o processo de concorrência e cria padrões de valores muito diferenciados. No entanto, apesar de todas as críticas e ações políticas empreendidas pelas associações de produtores, o Estado não tem atendido às reivindicações dos produtores de cachaça artesanal quanto a esta questão.

Observamos que, ao agregar valor ao produto, com o envelhecimento, há também uma grande perda de volume e um período de não recuperação do dinheiro investido na produção. No entanto, os tributos recaem inclusive sobre estas perdas, na medida em que os mesmos são repassados para um volume menor de destilado. Ao ser tributada pelo preço, a cachaça artesanal envelhecida acaba sendo onerada ao gerar um produto diferenciado e que, naturalmente, faz com que o preço tenha que ser significativamente maior em relação às outras.

Um dos procedimentos tributários chamado de Substituição Tributária atribui ao alambique o recolhimento deste tributo, que não é recolhido em caso de venda direta ao cliente pessoa física (CPF), porém na venda para pessoa jurídica (CNPJ), precisa ser recolhido. Cabe ao alambique calcular o preço da cachaça, considerando a Substituição Tributária. Ao explicitar a incidência tributária, o administrador da *Alfa* indica que apesar de não concordar com os valores dos tributos, a organização recolhe todos os impostos previstos e faz questão de comprová-lo. De tal modo que essa prática passa a representar uma das estratégias da organização que corrobora com a imagem social construída em torno da *Alfa*. Algumas alegações confirmam essa perspectiva:

Substituição Tributária é na verdade o governo que colocou a gente para cobrar o imposto de você que tem uma cachaçaria. Para nós aqui, a cachaça Alfa 2, se vai para a ST, ela aumenta 32,00 reais. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Você pode vender cachaça sem o selo da receita, mas e se alguém chega lá na frente e fala “oh, eu comprei lá na fábrica sem selo”, eles chegam aqui e fecham a gente. (Interlocutor 1. *Alfa*).

Considerando somente a Substituição Tributária, o argumento discursivo “*para nós aqui, a cachaça Alfa 2, se vai para a ST, ela aumenta 32,00 reais*” é um indicativo do problema que a tributação pode gerar para a empresa. Caso queira manter o mesmo percentual de lucro, a cachaça Alfa 2 vendida à pessoa física por 170,00 deveria ser vendida para pessoa jurídica por R\$ 202,00, por causa da substituição tributária. Quanto à tributação, o discurso da organização aponta que ela representa aproximadamente 60% do valor do produto. No entanto, eles destacam que a empresa precisa seguir corretamente os procedimentos de seu recolhimento e lamentam que haja organizações que busquem formas de venda que permitem burlar o processo tributário, gerando um desequilíbrio maior entre produtores.

O argumento discursivo “*pode vender cachaça sem o selo da receita, mas...*” embora pareça querer vender um discurso de transgressão da tributação, no objeto discursivo “*mas...*” indica que a prática é inadequada. O não recolhimento da tributação gera efeitos que desencorajam a prática, por seus impactos na imagem social e discursiva da empresa. Especificamente aqui, os interlocutores utilizam o discurso hegemônico de defesa da certificação para assegurar a fluidez do negócio, incorporando em suas falas as vozes institucionais de outros agentes do campo.

Observamos que a empresa comercializa todos os produtos com os selos da receita, mesmo quando a compra acontece diretamente na fazenda, mesmo que o comprador seja um amigo, ou mesmo em casos de doação ou presente para alguém. Com a prática, a empresa se protege de punições que poderiam surgir por causa da comercialização da cachaça por terceiros, pois em casos, por exemplo, de doação, a pessoa poderia revender o produto e trazer problemas para a organização. É nesse sentido que defendemos que a observância da legislação é uma prática da *Alfa*, pois a resguarda de punições e contribui para a construção de uma imagem de organização legalmente responsável no mercado.

Portanto, reforçamos que a empresa cumpre com rigor as definições tributárias das diferentes instâncias de governo, tanto que, por ocasião da nossa primeira visita à *Alfa*, ao final da primeira entrevista, expressamos nosso interesse em comprar uma garrafa de *Alfa*. A resposta foi:

Nem para comprar. Esse lacrezinho aqui ó que tem nela, acabou. Aí o rapaz falou, uns quinze dias está pronta. Já tem dois meses e o rapaz não me entregou ainda e acabou as cachaças minha tudo. Mas, aí a gente dá um jeito de mandar para vocês quando chegar. A menina falou que até quarta-feira estava chegando, vocês vão ficar até sexta? (Interlocutor 1. *Alfa*).

Após três dias, antes do final desta nossa visita de campo na cidade de Salinas, GestAlfa, o administrador da empresa, havia conseguido a cachaça prometida, com todos os rótulos e lacres em conformidade com sua prática discursiva. A prática de cumprir a regulamentação nos processos de mercado é embasada em elementos da lógica de Estado que define o recolhimento de impostos para viabilizar o aumento do bem comunitário, conforme definição de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), para a manutenção da estrutura do Estado e oferta de serviços/cuidados de saúde e outros à população. O não cumprimento da legislação deixaria a organização em risco de sanções diversas, das quais se protege com a prática do pagamento de todos os tributos, demonstrando que esse é um comportamento estratégico.

✓ **PRÁTICA 7 – Envelhecimento e certificação orgânica**

Considerando as falas dos sócios, observamos que FundAlfa ao iniciar o processo de comercialização da cachaça, reservou parte da produção para envelhecer e, a prática foi mantida e incrementa e, hoje, toda cachaça é envelhecida antes da comercialização. Faz parte da prática discursiva e da prática de comercialização o reconhecimento de que o envelhecimento da cachaça justifica a cobrança de um valor maior pelo produto. Uma das justificativas é que durante o envelhecimento, há uma perda de volume e postergação de receita.

A empresa compartilha da percepção hegemônica de que o produto envelhecido demanda valores diferentes. Os objetos discursivos “*vai evaporando*”, “*perdendo*” pinçados da fala do interlocutor 02, no trecho abaixo, indica para a perda significativa de cachaça pelo processo de envelhecimento. Para compensar esta perda, os preços de venda precisam ser maiores, como mostram os discursos.

Se a gente vai fabricar ai doze mil litros, mas daqui dez anos os doze mil litros eles se transformam em que?... Vai evaporando, perdendo, não sei o que, e vai cair para uns 9, 8 mil, entendeu? (Interlocutor 2. *Alfa*).

Porque para se envelhecer cachaça durante dez anos você tem que ter dornas que venham sendo usadas há mais de 40 anos. Se você pegar uma dorna nova ai e colocar cachaça nela, de dois dias depois já deu cachaça perdida, você tem que saber esse manuseio e isso leva tempo. (Interlocutor 2. *Alfa*).

A oração discursiva “*para se envelhecer cachaça durante dez anos você tem que ter dornas que venham sendo usadas há mais de 40 anos*” busca destacar que o envelhecimento da *Alfa* é difícil de ser igualado, pois guardar a cachaça pelo mesmo tempo em dornas mais novas pode levar à produção de cachaça com gosto excessivo de madeira. Em outras palavras, destaca a estrutura diferenciada da *Alfa* para o envelhecimento por longos períodos de tempo. Além de reforçar aqui sua prática exclusiva de envelhecimento, observamos que o discurso busca apontar a diferenciação da *Alfa* em relação a outras organizações, pela certificação de produção orgânica. Segundo o Administrador, a obtenção do certificado exigiu muitas visitas “*do pessoal do IMA*”, que no momento inicial definiu o que deveria ser feito e retornou diversas vezes à fazenda para verificar se as intervenções e cuidados solicitados haviam sido cumpridas.

Consideramos que, embora a organização considere o envelhecimento um diferencial, há no mercado alguns alambiques de cachaça artesanal, com estrutura significativamente maior e que possuem uma capacidade financeira que permite incrementar significativamente o processo de envelhecimento de cachaça, podendo em alguns anos, oferecer cachaça com padrão de envelhecimento parecido e em volume superior. Por outro lado, nos parece, que outras características da *Alfa*, como ser orgânica, são mais difíceis de serem copiadas, principalmente por concorrentes que produzem grandes volumes do destilado. A denominação de orgânica envolve o reconhecimento

de práticas de cuidado e manejo que focam na diferenciação em relação a grandes alambiques, na medida em que produzir sem produtos químicos é mais difícil e costuma gerar uma produtividade significativamente menor por quantidade de terra plantada. Todavia, a produção orgânica tem sido cada vez mais valorizada, apresentando-se como uma tendência de mercado. Portanto, a prática da *Alfa* de envelhecer uma cachaça orgânica se torna ainda mais estratégica, garantindo um diferencial e um status no mercado. Assim, consideramos que tais práticas são mobilizadas por elementos da lógica de mercado à medida que vislumbra manter e assegurar uma posição elitizada e de destaque no mercado de cachaça artesanal.

4.2.4 Síntese das práticas

O estudo do caso da cachaçaria *Alfa* revelou que as práticas de produção e comercialização da cachaça artesanal orgânica estão permeadas por lógicas institucionais, em especial, da família/tradição, mercado, profissão e Estado. Além disso, constatamos que a empresa apresenta um “fazer estratégico” peculiar que lhe concede uma posição de destaque no campo. Ao analisar as informações sobre a história e as práticas de produção e comercialização da empresa, observamos que a lógica da família influencia significativamente a maioria das decisões, haja vista que uma das práxis mais representativas é a replicação das concepções estratégicas do fundador da *Alfa*. Embora as perspectivas de construção de novas práticas façam parte do discurso dos sócios, observamos que as opções não se efetivam, pois nenhuma estratégia para o lançamento de novos produtos ou novas práticas objetivamente ocorreu nos últimos anos. A perspectiva de lançar cachaças diferentes para um comércio especializado também encontra pouca repercussão, pois seus clientes já são

bastante seletos, no entanto, há o desejo de lançar um produto exclusivo por ocasião dos 75 anos de fundação da empresa.

Pelos discursos emitidos, observamos que os praticantes estão cientes de outras possibilidades, que poderiam gerar novos retornos e incrementos nos resultados financeiros da empresa, porém, ao que parece, eles preferem manter as práticas já instituídas. Ademais, ficou evidente que a tributação da cachaça dificulta as práticas da organização e restringe resultados mais significativos. Observamos ainda que, há concepções embasadas em lógicas de mercado e lógica profissional que circundam os espaços da organização e de seus sócios. No entanto, a prevalência é das práticas pautadas na tradição da empresa, na lógica da família/tradição. Mesmo em contato com as práticas fundamentadas na lógica de mercado e na lógica profissional, que poderiam incrementar os resultados financeiros, a opção e as ações são guiadas, principalmente, pelo discurso hegemônico produzido pela prática social do fundador.

De modo geral, constatamos que as principais práticas estratégias de produção e comercialização da *Alfa* envolvem comportamentos específicos sobre o tipo e manejo da cana; as técnicas peculiares de fermentação e destilação tradicional; o foco na produção orgânica em baixa escala; a observância da legislação; a prática de envelhecimento de toda a produção de cachaça; a manutenção e reforço da marca; a preservação do legado do fundador; as vendas e divulgação limitadas; e o foco em qualidade e certificação orgânica.

Embora a empresa seja hegemonicamente guiada pela “voz” do seu fundador, consideramos que, atualmente, há fortes elementos da lógica de mercado permeando as práticas dos agentes. Observamos que as práticas como a manutenção do envelhecimento da cachaça, as certificações do IMA e de cachaça orgânica, apesar de coerentes com a tradição da organização, em outras palavras, com os valores do fundador, são também influenciadas pela lógica do mercado, e garantem perenidade, diferenciação e retorno financeiro adequado

aos sócios. Em suma, a organização é guiada por lógicas diversas e busca conciliar as práticas e os princípios do fundador com práticas valorizadas pelo mercado, mas sempre se ajustando às demandas, ou definições do Estado e suas normatizações e tributações acerca do produzir cachaça artesanal.

4.3 O caso da cachaçaria *BETA*

A *Beta* foi fundada em meados da década de 1980 em Betim, Minas Gerais, por FundBeta, reconhecido também pela criação de uma marca de cerveja bastante conhecida no país. Mais precisamente, é em 1985 que a empresa inicia suas atividades, seguindo o modelo internacional de produção de destilados. A cachaçaria está entre as melhores do país por seu foco em qualidade, diferenciação e sofisticação. A descrição do caso da empresa, a partir das vozes do proprietário (interlocutor 1) e do gerente de produção (interlocutor 2), encontra-se subdividida em três itens, a saber: (i) a contextualização da trajetória; (ii) a descrição das práticas de produção; e (iii) a apresentação das práticas de comercialização.

4.3.1 Contextualização da trajetória da *Beta*

A trajetória da *Beta* alcançou considerável sucesso no campo da produção de cachaça de alambique. Toda a prática social e estratégica da organização é orientada pela voz de seu fundador e, de mesmo modo, o desenvolvimento da *Beta* é também consequência do desenvolvimento das práticas de FundBeta. Em sua argumentação, ele conta que sempre teve uma “*sina de mexer com bebidas*”. A terminologia “*sina*” foi empregada em seu discurso como tentativa de exprimir a ideia de destino e justificar sua prática no campo. Como muitas organizações do ramo, a *Beta* surge de uma tradição

familiar e histórica de produzir a bebida para o próprio consumo. Após receber de presente o alambique de seu tio, FundBeta vislumbra a possibilidade de transformar o alambique em um negócio de sucesso, haja vista que ele já atuava no mercado de bebidas desde os seus dezessete anos. Ele conta que iniciou abrindo mercado, em Minas Gerais, para um dos refrigerantes mais reconhecidos no mundo. Em face das dificuldades da época, optou por criar uma cerveja, pois na época iniciou um processo de venda e distribuição casada de refrigerante e cerveja e foi necessário vincular o refrigerante a uma cerveja. O desenvolvimento da cervejaria contempla um período de estudo de FundBeta sobre o processo de fermentação e destilação em universidade na Alemanha e outros cursos, como se pode perceber em sua fala.

Então, eu aprendi lá, umas tecnologias diferenciadas e que eu, quando comecei a fazer cachaça, comecei a aplicar, né? Porque o grande problema da cachaça e de quase todo o produto artesanal é que eles, às vezes, sucumbem por falta de qualidade e de padronização. (Interlocutor 1. *Beta*).

Constata-se que ele tinha uma prática de engajamento no setor de bebidas que favoreceu a criação de sua cervejaria e, mais tarde, de seu alambique. O discurso acerca das práticas adotadas por FundBeta, em vários momentos, remete aos elementos da lógica de mercado. De tal modo que se pode afirmar que essa lógica institucional direcionou as práticas desse agente por longas datas, influenciando diretamente a atuação da *Beta* no campo de cachaça artesanal. As expressões “*tecnologia diferenciada*”, “*qualidade*” e “*padronização*” representam hoje ordens hegemônicas no campo de produção da cachaça. Nesses termos, constatamos que o discurso desse agente está alinhado com essas ideologias da lógica institucional de mercado. Em vários momentos de sua fala, ele traz um discurso “pronto”, ou seja, um discurso social que reflete

as práticas discursivas dominantes do campo, como as práticas da qualidade, da padronização e da valorização da bebida.

Outro elemento interessante, que aparece em sua fala sobre a trajetória da empresa, é a questão do aprendizado. Não se trata de um aprendizado qualquer, mas de uma prática legitimada na sociedade, ou seja, uma prática internacional aprendida na Alemanha, referência mundial em técnicas de destilação e fermentação. Essa produção discursiva valida as experiências de FundBeta e da *Beta*, indicando a presença das ordenações da lógica profissional técnico-científica nas práxis e práticas da empresa.

Como forma de reforço dessa produção discursiva – “*eu aprendi lá, umas tecnologias diferenciadas*” –, FundBeta indica que seu aprendizado no desenvolvimento da cerveja ajudou na definição de processos produtivos da cachaça no momento da criação da *Beta*. Nessa discussão, ele aponta que vendeu a cervejaria e iniciou as atividades na cachaçaria como “*hobby*”, que foi incrementado com o uso dos conhecimentos obtidos na Alemanha. Na produção discursiva de FundBeta, a empresa surge por “*sina*” e por “*hobby*”. Mas o que observamos é que esse é um discurso político. O fato é que o contexto de experiências dele favoreceu a criação da cachaçaria e as necessidades, ou conveniência de negócios, se evidenciaram com a venda da cervejaria. Sem mencionar o fato de que a cachaça de alambique ganhava cada dia mais reconhecimento no mercado de bebidas e FundBeta mostra capacidade significativa de perceber os rumos do consumo de bebidas.

Desde o seu surgimento, a *Beta* centrou-se na produção artesanal, entretanto, incorporando novas tecnologias e novas práticas ao sistema de produção, como meio de agregar valor e qualidade ao produto. FundBeta denota que um dos grandes méritos da *Beta* foi agregar qualidade e tecnologias aos processos, prática essa que ele denomina de “*bastante incomum*” no setor, já que cachaça, na sua concepção, é “*um dos produtos mais fáceis do mundo de você*”

fazer”. Quando o interlocutor enuncia o objeto discursivo “*bastante*”, ele intenta promover sentidos de intensidade, para reforçar a sua prática “*incomum*”, para não dizer diferenciada e única. Esse repertório produzido acentua a perspectiva negativa do setor no sentido de não incorporação de tecnologia. Ao mesmo tempo, busca diferenciar as práticas da *Beta* que estão em sintonia com uma mudança social e discursiva nos processos de produção e comercialização da bebida. Tal mudança se acentuou a partir de 1988 com a AMPAQ que, como assinala Cavalcante (2011), reforça o posicionamento diferenciado da cachaça no mercado dos destilados com foco em qualidade.

Outra afirmação que demanda cuidado de interpretação é quanto à produção de cachaça: “*mais fáceis do mundo de você fazer*”. Na realidade, a perspectiva é acentuar que, apesar de aparentemente simples, o processo de produção da cachaça artesanal requer práticas cuidadosas para garantir a qualidade do produto nos elementos mais basilares (cor, textura, sabor, aroma etc.). Mais do que isso, acentua que fazer é fácil comparado ao processo de comercializar, de construir uma marca e vender como produto diferenciado. Após produzir esse discurso, o praticante explicita mais e quase que reconstrói seus argumentos, complementando a oração: “*embora fácil de fazer, fazê-la com qualidade, respeitando as boas práticas não é fácil e demanda cuidado, inteligência e pesquisa*”. São justamente essas “*boas práticas*” que estão escondidas no discurso anterior de FundBeta: “*mais fáceis do mundo*”.

Ao enunciar esses elementos, o gestor e fundador da empresa quer chamar a atenção dos “aventureiros” para ampliar o conhecimento antes de tentarem abrir ou adquirir um alambique, indicando ainda que as suas práticas são fruto de longa caminhada. Constata-se ainda que ele “vende” o discurso da facilidade do processo produtivo, entretanto, ele mesmo não “consume” tal argumento discursivo, pois suas práticas sociais refletem a complexidade do

processo para garantir a qualidade desejada, tanto que em vários momentos ele enfatiza seu esforço em conhecimento, pesquisa, inovação e tecnologia.

Um momento significativo da trajetória da *Beta* diz respeito ao processo de formalização da empresa. Observamos que, desde o início, a cachaçaria buscou formalizar suas atividades para atender às exigências e especificações técnicas referentes à produção de cachaça de alambique. Desde então, a organização teve uma produção inicial de 150 litros/dias, incrementou para 350 litros/dia, depois para 1.000 litros/dia e, atualmente, sua capacidade produtiva se encontra próxima de 2.000 litros/dia, com dois alambiques em funcionamento.

Chamamos a atenção para o fato de que o período produtivo anual no alambique costuma ser de quatro a seis meses. Já no início das atividades, a opção foi por envelhecer a cachaça, o que também exigia um incremento gradual, pois se necessitava de estrutura, especificamente de barris para o envelhecimento. A partir de 1995, a empresa consegue o registro oficial do processo de envelhecimento, o que contribuiu para a validação das práticas da empresa e melhoria da imagem junto ao público consumidor. Dessa forma, a empresa, apesar de possuir cachaça com trinta anos de envelhecimento, oficialmente, o destilado mais envelhecido conta com pouco mais de 18 anos, o que corresponde ao tempo em que o MAPA lacra e acompanha o processo.

Nesses termos, FundBeta indica que: “*nós fomos os primeiros a lacrar*”. A produção do objeto discursivo “*nós*” implica no reconhecimento da coletividade dos agentes pertencentes à organização, ou seja, o interlocutor reconhece que essa é uma prática social coletiva dos praticantes da *Beta*, ao mesmo tempo em que acentua que a organização se diferencia e se antecipa em relação às outras. Ele não assume essa como uma prática pessoal, como fez em vários outros momentos do discurso, quando enunciava seus cursos e formações e as contribuições desses para a produção diferenciada da cachaça *Beta*. Mais que demarcar a prática coletiva da empresa no processo de lacra das bebidas, aqui ele aponta o pioneirismo deles em

relação a essa prática por meio da interlocução “*fomos os primeiros*”. Também destaca que os praticantes da *Beta* possuem um pioneirismo, uma práxis modificadora de práticas no campo da cachaça.

Aqui, novamente a lógica de mercado aparece como um elemento norteador das práticas da empresa e do seu agir estratégico. Conforme denotam Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), na lógica institucional de mercado, a base da atenção das organizações está na situação de mercado e a base da estratégia está no aumento da eficiência dos lucros. Com esse conjunto de práticas (de “ser a primeira a lacrar”, de “requerer o registro oficial do processo de envelhecimento”, de “focalizar as novas tecnologias e novas práticas ao sistema de produção”), a organização demonstra que está atenta às situações de mercado e que vislumbra o aumento de sua eficiência competitiva. Prova disso é que ao referir-se ao processo de comercialização da cachaça, o interlocutor destaca a proposta de “*incremento gradual das vendas e produção*”, indicando que focaliza clientes que consomem produtos diferenciados e, por esse motivo, não prioriza mídias de massa para promoção da cachaça e sim ambientes estratégicos e diferenciados. Ao produzir esse discurso, FundBeta “vende” um potencial de geração de status para a sua cachaça no mercado, assumindo várias ordens hegemônicas das lógicas de mercado, de Estado e de profissão em suas práticas discursivas.

Outro momento significativo do processo histórico da *Beta* se refere ao desenvolvimento do produto nomeado *Canavino*, um fermentado da cana-de-açúcar, análogo ao vinho que, no entanto, não pode legalmente ser chamado de vinho, que caracteriza o fermentado do suco de uva. FundBeta indicou em sua argumentação que os produtores focam na cachaça e, por isso, não se dão conta de que têm um produto após a fermentação e antes da destilação. O período de desenvolvimento do produto foi significativo, pois o enólogo responsável pelo desenvolvimento foi chamado para o projeto por um período de

aproximadamente quatro meses, porém o prazo para o desenvolvimento foi em torno de um ano e seis meses. Mas o projeto tem rendido bons frutos.

Além desse, a *Beta* se concentrou em outros empreendimentos como o parque ecológico, que oferece atividades culturais e lúdicas, visitação ao processo produtivo da cachaça, visitação ao museu da cachaça, restaurante, espaço de aves, orquidários, répteis e outros. O objetivo do parque é oferecer boas experiências aos visitantes e, de forma indireta, “vender” uma percepção positiva da cachaça de alambique. Essa é uma prática social orientada para a mudanç a que atua no sentido de desconstruir as concepções discursivas clássicas em torno da cachaça e reforçar uma concepção da bebida como produto de qualidade. Além disso, podemos afirmar que essa prática social intenta desconstruir a imagem negativa do alambique como local do pinguço, para construir uma imagem do alambique como local de diversão e local da família. A perspectiva é (re)construir a imagem da cachaça, destacando suas qualidades e sua possibilidade de oferecer boas experiências.

A partir desse conjunto de práticas, a *Beta* foi construindo a sua marca e ganhando espaço e credibilidade no mercado. Nas palavras do fundador da empresa “*existem muitos aventureiros nesse campo*”, ou seja, produtores que ainda não assimilaram a ciência do fazer cachaça e, principalmente desconhecem as implicações de processos de envelhecimento e comercialização da cachaça. Ao proferir o objeto discursivo “*aventureiro*”, ele está se referindo a outros, ou seja, aos concorrentes, aos novos entrantes no mercado da cachaça. Nessa produção ele indica a posição competitiva da *Beta* em relação aos “aventureiros” do campo. Nessa discussão, FundBeta indica que a *Beta* foi constituindo o seu nome aos poucos e que este é o processo normal no mercado da cachaça. Nas palavras dele, o “*caminho é lento e deve iniciar por produto de qualidade e um esforço de buscar pequenos estabelecimentos e começar o trabalho de mercado*”. A fala representa a filosofia de trabalho da *Beta*: a busca

por novos espaços, novos locais de exposição e consumo tendo como suporte um produto de qualidade.

Identificamos que o discurso de FundBeta está alinhado com outros discursos hegemônicos do campo, como o próprio discurso da AMPAQ, apresentado aqui, no Artigo 2, além de também estar imbuído de elementos da lógica de Estado. Assim como outros praticantes e como a própria AMPAQ, a prática discursiva desse agente incorpora denúncias e queixas sobre o papel do Estado e suas altas taxas de tributação para o setor. Prova disso é que FundBeta menciona que as regulamentações e tributações em torno do produto são um dos maiores desafios da empresa. Para ele, *“falta uma orientação para a qualidade, falta ensinar o povo”*. Nessa acepção, o sujeito responsável por prover a orientação e “ensinar” em relação à qualidade é o Estado e, no caso da cachaça, da associação criada para melhorar a qualidade. O “povo” é um recurso linguístico de generalização que se aplica aos praticantes do setor, mas também a pessoas de outros campos do mercado que deveriam ser orientados pelo Estado para padronizarem seus produtos, incorporarem práticas de higiene e oferecerem seus produtos com qualidade para o mercado.

Na perspectiva de FundBeta, compete ao Estado o estabelecimento de políticas públicas de fomento ao desenvolvimento das atividades produtivas, seja no campo da cachaça, do queijo e de outros produtos. Entretanto, se tomarmos como referência as vozes dos praticantes do setor, percebemos que não identificam a atuação do Estado. Uma das alternativas seria, na concepção de FundBeta, o governo e as associações do campo trabalharem em conjunto para *“ajudar, em vez de atrapalhar”*. O objeto discursivo *“ajudar”* envolve todo o conjunto de práticas facilitadoras que o Estado “deveria” estar desempenhando no campo da cachaça de alambique, haja vista a importância desse setor para o agronegócio de Minas Gerais (CAMPELO, 2002). Já o termo *“atrapalhar”* foi empregado não no sentido literal da palavra, mas como forma de exprimir a

ideia de “não facilitar”, “não estimular”, “não preparar e não organizar” os produtores. Trata-se de um discurso de lamentação, de desabafo, de reivindicação e de crítica que intenta provocar efeitos de sentido de mudança social das práticas de regulamentação tributária do setor e de desenvolvimento de práticas que habilitem produtores do setor e de outros campos a participarem do mercado.

Ao mesmo tempo em que o interlocutor critica a falta de participação do governo em processos de desenvolvimentos dos setores e pessoas, no seu discurso ele reconhece que o IMA contribuiu significativamente com o desenvolvimento da cachaça e que na época da criação da AMPAQ, o instituto ajudou com a disponibilização de técnicos para melhorar os processos no setor. FundBeta foi um dos fundadores da AMPAQ que, segundo ele, foi “*fundada para melhorar a qualidade do produto*”, ou seja, quase que com a missão de provocar as mudanças há tanto desejadas pelos praticantes do campo em termos de aumento de valorização da cachaça. A “*qualidade*” é uma condição hegemônica da prática discursiva de parte significativa dos agentes, além de representar a base do trabalho empreendido pela AMPAQ junto aos produtores associados. Conforme FundBeta, para ser associado, o produtor precisava comprovar as melhores práticas de produção e qualidade, que eram verificadas no alambique e cujas práticas eram inspecionadas de tempos em tempos por técnicos especializados. Embora a *Beta* continue filiada à AMPAQ, o interlocutor considera que já possui um reconhecimento tão significativo de seus processos e qualidade que, atualmente, o selo não cria diferencial, razão pela qual não usa o selo da AMPAQ.

Outro desafio apontado em seu discurso está relacionado à instabilidade do país ao longo dos anos e ao alto custo da mão de obra especializada, pois a produção de cachaça artesanal exige mão de obra intensiva no plantio da cana, cuidado da cana, eventual demanda de irrigação, corte manual, carregamento

etc. Nesse sentido, em termos de competitividade, de custo baixo e volume de produção, a cachaça industrial possui vantagens significativas, pois seus processos permitem maquinário de forma intensiva.

De modo geral, constatamos que a trajetória da *Beta* é inspirada nas concepções ideológicas de seu fundador. Portanto, a empresa pratica o que consome em termos de discurso “ideal” para a produção de cachaça, se orientando, principalmente, pela lógica de mercado, profissão e Estado. Ou seja, a empresa foca em qualidade, tecnologia e diferenciação, ofertando no mercado uma cachaça com padrão diferenciado de produção. Parte do sucesso da empresa se deve à busca constante de novas práticas, novos conhecimentos e consultorias de profissionais de mercado que são referência em suas áreas de atuação. Outro diferencial assinalado pelo proprietário é o tempo de mercado com qualidade e a proposta de vivência oferecida pelo parque ecológico *Beta*, que permite aos visitantes obterem experiências agradáveis e uma associação positiva com a cachaça, desmistificando o produto como prejudicial.

Além disso, observamos que o foco estratégico das práticas e práxis organizacionais recaem sobre as técnicas de produção, envolvendo a limpeza e centrifugação da garapa, a fermentação natural controlada, a aplicação de tecnologias usadas pelo *whisky Jack Daniel's*, cuja fábrica foi visitada diversas vezes e de onde foi incorporada a concepção do filtro de carvão. O carvão do filtro é de madeira especial, plantada na fazenda, e, a princípio, é o único do tipo usado em alambiques de cachaça.

Outro cuidado diferenciador da empresa está em um filtro com resina catiônica para retirada de eventual metal pesado. Além disso, a empresa estratifica a saída dos álcoois, retirando os elementos ruins, que passam por processos de retificação e transformados em álcool puro e combustível, este último utilizado nos carros da fazenda.

Apesar dessas especificidades, o sucesso da empresa envolve um conjunto de outras práticas de produção e comercialização. É importante destacar a práxis do praticante, FundBeta, que busca concepções e práticas de outras organizações, de outros campos para alterar a prática organizacional. A prática diferenciada é fruto da práxis do proprietário, que reflete sobre as práticas e busca novas soluções para a empresa.

4.3.2 Práticas de produção

A produção de cachaça de alambique no Brasil é uma prática transmitida de geração em geração e, conforme Castro, Athayde e Palma (2010), esse é o modelo produtivo predominante no país. Teoricamente, a produção artesanal se caracteriza a partir de um conjunto de especificidades: (a) as produtoras diferem em termos de tecnologia e desenvolvimento; (b) grande presença de alambiques com produção informal; (c) influência marcante da tradição na realidade organizacional; (d) integração e formação de associações entre produtores, intermediários e agentes de apoio para a promoção e comercialização da bebida; (e) influência do Estado, de agências e de órgãos regulamentadores na definição das práticas e padrões de qualidade; e (f) acesso mais comum a mercados locais, regionais e nacionais (SOUZA; CUNHA, 2013).

Para além das especificações técnicas de produção da bebida, a qualidade da cachaça está relacionada com o “saber fazer” e com as decisões estratégicas em torno do processo produtivo, como matéria-prima, técnica de fermentação e destilação, teor alcoólico, tecnologia, envelhecimento e processamentos cuidadosos de repouso, armazenamento e envasamento do produto. Dentre as várias práticas aplicadas ao setor, averiguamos que a *Beta* prioriza cinco práticas de produção em sua dinâmica, a saber: (1) prática de manutenção da produção artesanal com incremento gradual do volume

produzido; (2) prática de agregação de técnicas e inovação; (3) práticas de cuidado com o meio ambiente e responsabilidade social; (4) práticas de qualidade; e (5) práticas de observância da legislação e normas na produção. Entendemos aqui que a estratégia de produção da cachaça *Beta* consiste nesse conjunto de práticas e micopráticas (WHITTINGTON, 2006) da cotidianidade organizacional, envolvendo interações entre estrutura, contexto e pessoas e seus discursos, linguagem e lógicas institucionais.

✓ **PRÁTICA 1 - Manutenção da produção artesanal com incremento gradual do volume produzido**

Uma das práticas da *Beta* consiste na manutenção do processo produtivo artesanal (fermentação natural, processamento em alambique de cobre e repouso em tonéis e barris de madeira) e no estabelecimento de requisitos essenciais para que as características diferenciadoras do produto possam ser mantidas. Os praticantes consideram que o aroma e o sabor da cachaça artesanal são muito melhores do que os da cachaça industrial, razão pela qual a *Beta* optou em manter sua produção artesanal. Essa concepção discursiva de qualidade superior da cachaça de alambique comparada à cachaça industrial é um discurso ideológico dominante que tem sido sustentado na prática social dos produtores, apreciadores e consumidores da cachaça de alambique.

Constatamos que a cachaçaria não tem a pretensão, não planeja, e nem age no sentido de buscar um incremento significativo na produção. Os argumentos discursivos revelam o foco na produção artesanal pequena e com incremento gradual para manter a qualidade do produto e a capacidade de envelhecimento da cachaça. Dois argumentos discursivos reforçam essa premissa:

A *Beta*, ela produz anualmente uma média de cerca de 180 mil litros de cachaça [...] desde 2012, toda a cana que origina a cachaça *Beta*, toda ela é 100% produção própria. (Interlocutor 2. *Beta*).

Nós não utilizamos o fermento químico, nós utilizamos o fermento natural. Nós mesmos produzimos o nosso fermento aqui. (Interlocutor 2. *Beta*).

O reforço da prática de manutenção da produção artesanal aparece nos trechos “*toda ela [cana] é 100% produção própria*”, “*não utilizamos o fermento químico*” e “*nós mesmos produzimos o nosso próprio fermento*”. As conotações discursivas “*própria, nós, nosso*” remetem aos elementos de propriedade do domicílio, ou seja, aos elementos da lógica da família/tradição. Esses são também recursos linguísticos para demonstrar posse, controle e domínio sobre os condicionantes do processo produtivo e, conseqüentemente, um meio de reforçar a qualidade do produto final. Os objetos discursivos “*toda cana*”, “*toda ela*” são também indicativos do processo, produzem efeito de sentido de padronização para garantir uma produção em conformidade com a normatização do MAPA e certificação do IMA. Ou seja, toda a cana utilizada é plantada na própria fazenda e a empresa exerce o controle de toda a cadeia produtiva. Essa é uma perspectiva de mercado que tem sido altamente valorizada no campo da cachaça e, com essa prática, a empresa demonstra que desde a produção ela se orienta pela lógica institucional de mercado. A *Beta* consome o discurso social da valorização mercadológica de produtos artesanais de qualidade, pois os elementos discursivos utilizados demonstram que ela não só consome esse discurso, como também o transforma em uma prática de produção da empresa.

Outros sentidos que emanam desse trecho é o reforço da produção pequena incrementada gradualmente, ou seja, a informação “*180 mil litros de cachaça*” precedida da oração “*desde 2012 toda a cana que origina a cachaça Beta, toda ela é 100% produção própria*” indica que o foco é qualidade na

produção e não quantidade produzida. Nessa discussão, a empresa assume algumas práticas importantes para melhorar a qualidade da cachaça, que vão desde a escolha do tipo de cana plantada e preparação do solo, até as ações de lavar a cana, de fazer filtragem e centrifugação do caldo etc. Aqui é necessário destacar que o processo de centrifugação do caldo é prática da *Beta* que não observamos em outros alambiques. Para melhorar a eficiência produtiva, os interlocutores indicam que fazem a moagem dupla da cana; a primeira retira em torno de 60% do caldo e a segunda, mais 20 a 25%. Esses esclarecimentos reforçam o foco na qualidade como prática hegemônica do campo, além de indicarem a influência da lógica de mercado nas decisões de todo o processo, desde a matéria prima e técnica de produção até o segmento de mercado que a empresa pretende atender. Também estão presentes nessas práticas os ordenamentos da lógica da família/tradição, evidenciada na concepção da cachaça artesanal como produto superior e símbolo importante da cultura mineira, que precisa ser conservado, cuidado, valorizado e enaltecido.

✓ **PRÁTICA 2 – Agregação de técnicas e busca de inovação**

Além da prática de manutenção da produção artesanal, a *Beta* agrega aos seus processos produtivos um conjunto de técnicas estratégicas, seja no plantio da cana-de-açúcar, no processo de moagem e limpeza, na fermentação e destilação do produto, quanto em filtragem pós-destilação e cuidado com armazenamento, buscando prover inovação. Conforme o Manual de Boas Práticas Ambientais e de Produção (OLIVEIRA, 2005) – (construído pelo Convênio de Cooperação Técnica SEAPA/SEMAD/AMPAQ/FEAM/IMA³) o

³SEAPA – Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais; SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento; AMPAQ – Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade; FEAM – Fundação

que caracteriza a cachaça de alambique de qualidade é a escolha de técnicas do processo produtivo, ao se definir a variedade de cana para plantio, as técnicas de cultivo e colheita, os tipos de equipamentos e instalações, os processos de moagem, de fermentação, de destilação e envelhecimento. Uma das estratégias adotadas pela *Beta*, nesse sentido, consiste na adoção de novas técnicas nos processos de centrifugação do caldo e de filtração pós-destilação, como demonstram alguns trechos:

[...] a gente não utiliza mais o filtro de decantação, a gente utiliza uma centrífuga [...] pra separar os bagacilhos do caldo. Então, primeiro pela gravidade ele cai por uma peneira e separa os bagacilhos maiores e depois passa por uma centrífuga de 3500 rotações por minuto pra separar os bagacilhos menores. (Interlocutor 2. *Beta*).

Quando antes, lá atrás, a gente produzia 90 ou 92 litros de cachaça por tonelada de cana, com essa seleção de cana, e com esse trabalho que a gente faz nessa região aqui, a gente hoje tá produzindo cerca de 110, 115 litros de cachaça por tonelada de cana. (Interlocutor 2. *Beta*).

[...] um filtro de quatro metros de altura, três metros de altura e utiliza um carvão que é produzido por nós mesmos. (Interlocutor 2. *Beta*).

[falando do envelhecimento] a gente tinha umas perdas nas adegas, de coisa de 10% do volume por ano... Então, com a experiência que a gente tem [...] começou a controlar melhor a parte da umidade e temperatura das nossas adegas. Então hoje, a nossa perda caiu pra 7% ao ano. (Interlocutor 2. *Beta*).

Pelos discursos apresentados, observamos as trocas de práticas nos discursos enunciados: “*a gente não utiliza mais o filtro de decantação*”, “*lá atrás, a gente produzia 90 ou 92 litros [...] hoje tá produzindo cerca de 110, 115 litros*”, e “*a gente tinha umas perdas nas adegas [...] hoje, a nossa perda caiu*”. A produção de

sentidos que o interlocutor intenta atingir aqui é comprovar que as “novas” técnicas utilizadas têm resultado em práticas mais eficientes que as anteriores. Além da otimização no processo, esse discurso reflete ganhos, aprendizados, enxugamento de gastos, melhoria e manutenção da qualidade. Ao mencionar “*com essa seleção de cana, e com esse trabalho*” o interlocutor anuncia uma prática diferenciada em relação à cana, que consiste em uma técnica de cultivo que permitiu selecionar cinco tipos de cana para obter um maior rendimento. Um fator importante relacionado à cana-de-açúcar é a escolha das variedades. Esse é, talvez, o único fator que pode proporcionar maiores lucros sem nenhuma despesa adicional nos processos produtivos (OLIVEIRA, 2005).

Outro elemento que aparece nessa produção discursiva é a questão da *expertise* profissional da *Beta*, denotada na prática discursiva “*com a experiência que a gente tem [...] começou a controlar melhor*”. A experiência e domínio da técnica na produção do *Canavino* permitiu um aumento do controle de elementos (umidade, temperatura), favorecendo a diminuição de perdas e consequente aumento dos ganhos. Especificamente nesse caso, trata-se de uma estratégia de inovação, pois o desenvolvimento do *Canavino* exigiu pesquisas e um trabalho de estabilização do fermentado, além da presença do enólogo, um profissional especializado no campo.

Nessa acepção, identificamos que a produção discursiva sobre as novas práticas e processos de inovação está alinhada à lógica profissional ou técnico-científica. Conforme Thornton (2004), essa lógica institucionaliza conhecimentos, aprendizados, *expertises* e domínios técnicos e científicos. A *Beta* demonstra ter absorvido esses elementos e incorporado os discursos atinentes. A presença do profissional, enólogo, indica a importância dada à perspectiva da lógica profissional para o desenvolvimento de novos produtos e novas práticas. Ao orientar-se por essa lógica, a empresa busca garantir a

qualidade de sua cachaça, incorporando novas técnicas produtivas, sem perder o caráter de produção artesanal.

A presença da perspectiva da lógica profissional fica ainda mais evidente quando os gestores da *Beta* destacam a importância da busca constante por inovação, como meio de se atingir melhorias no destilado, maior produtividade e diminuição de impurezas. O interlocutor 2 menciona os cursos e especializações que os praticantes da empresa têm buscado para somar competências no processo produtivo. Ademais, a estratégia de agregação de técnicas e busca de inovação é influenciada também pela lógica de mercado na medida em que as técnicas e as inovações adotadas passam a compor a prática discursiva da empresa, como meio de alcançar diferenciais no mercado competitivo, reproduzindo os discursos hegemônicos do campo da cachaça artesanal.

✓ **PRÁTICA 3 – Cuidado com o meio ambiente e responsabilidade social**

A produção de cachaça artesanal gera resíduos (sólidos, líquidos e gasosos) altamente degradadores do meio ambiente, como o vinhoto ou vinhaça, o descarte da fermentação, o bagaço, fumaça, fuligem, a cabeça e a calda retiradas na destilação, dentre outros. Especificamente o vinhoto, é produzido em uma proporção alta (seis a oito litros para cada litro de cachaça produzida). Seu processo de composição ocorre por meio de altos compostos químicos e bioquímicos de oxigênio, que provocam grandes impactos em termos de poluição (OLIVEIRA, 2005). Todavia, hoje já existem alternativas de destinação desses resíduos que promovem ganhos substanciais em termos econômicos e ambientais.

A *Beta* demonstra, por meio de suas práticas estratégicas e discursivas, a preocupação com o destino correto dos resíduos gerados em sua produção de cachaça, bem como o cuidado com o despejo industrial e o aproveitamento do bagaço da cana-de-açúcar para aquecer a caldeira. Portanto, uma das práticas da

organização está relacionada com o cuidado com o meio ambiente e com a responsabilidade social. Verificamos que o processo produtivo é orientado para cumprir tanto demandas ambientais como sociais, e que as práticas adotadas pela empresa, nesse quesito, se orientam pela lógica institucional de Estado, no que tange às regulamentações ambientais do setor, e pela lógica de mercado, no sentido de atender aos ordenamentos hegemônicos do discurso da sustentabilidade sócio-organizacional.

Acerca das práticas de cuidado com o meio ambiente, o gerente de produção informou que a empresa segue criteriosamente as regulamentações ambientais estabelecidas pelos órgãos competentes adotando técnicas que favorecem a qualidade da cachaça. Para explicar o processo ele enuncia que:

O nosso canavial lá, todo o corte da cana é feito manual, não faz queima, não faz nada disso não. É tudo corte manual, o carregamento manual, a gente não coloca máquina. (Interlocutor 2. *Beta*).

[...] gente tem uma coluna de destilação, onde a gente destila essa cabeça e separa o álcool pra combustível dos veículos próprios da empresa, fazenda. (Interlocutor 2. *Beta*).

Ao explicar as práticas da empresa, o interlocutor 2 faz uso de alguns recursos linguísticos para dar ênfase em sua prática discursiva e reforçar algumas concepções ideológicas acerca da proteção ao meio ambiente. Por exemplo, ao utilizar repetidamente o advérbio de negação “*não*” na oração “*não faz queima, não faz nada disso, não. [...] a gente não coloca máquina*”, percebemos um reforço argumentativo de negações de práticas que degradam o meio ambiente. É uma forma de convencer e enfatizar que a empresa atua com responsabilidade, cuidado e respeito socioambiental, ao realizar uma produção manual e sem máquinas. Além dessa prática, a empresa também aproveita o álcool das sobras do processo de destilação para produzir álcool combustível para abastecer os veículos da fazenda. Ao que parece, essas são as duas práticas

que ganham mais visibilidade no comportamento eco-responsável da cachaçaria. Todavia, mais que proteger o meio ambiente, a empresa demonstra atuar com responsabilidade social, reforçando os ordenamentos da lógica de Estado e de mercado em suas práticas.

Uma prática social que integraliza as práticas discursivas da empresa em termos de cuidado com o meio ambiente e responsabilidade social é a estruturação do Parque *Beta*. Por meio dele, se oferece à sociedade um espaço de entretenimento com atrações, criações e ambientes integrados com o reaproveitamento e trato adequado de resíduos da produção de cachaça. Trata-se de um espaço para despertar o respeito e o cuidado com o meio ambiente. A integração de processos diversos chama a atenção para a possibilidade de convivência e integração harmoniosa de unidades com focos diferentes. O proprietário destaca que o parque não tem um objetivo de lucro, mas se propõe a ser um complexo autossustentável, inclusive na perspectiva financeira, buscando, por meio da educação ambiental, contribuir no cuidado com a natureza. Eis o que ele diz:

[...] tem uma cadeia ali [no parque], de processos que é muito interessante e que a gente mostra para todos. (Interlocutor 1. *Beta*).

A gente tem uma contribuição, eu acho, social, né, prá retornar um pouco para o que ela [natureza] tem dado prá gente, né? (Interlocutor 1. *Beta*).

O fato de o interlocutor 1 enfatizar que, no espaço do parque, tem uma cadeia de produção de cachaça “*que a gente mostra para todos*”, é um meio de reforçar o comportamento responsável e cuidadoso da empresa e torná-lo visível à sociedade. Até porque eles consideram que exercem, nesse sentido, uma contribuição socioambiental, com retornos para o ambiente e para a sociedade. A expressão “*a gente tem uma contribuição, eu acho, social*” é uma estratégia

discursiva utilizada para vender o discurso hegemônico da sustentabilidade e da responsabilidade social, dentro de uma perspectiva de lógica institucional de mercado. Essas são práticas altamente valorizadas na sociedade e vistas com bons olhos no mercado consumidor. Ao mesmo tempo em que vislumbra contribuir com o meio ambiente e com o social, a empresa intenta assumir um *status* de “organização responsável” no que se refere às práticas socioambientais para manter um posicionamento competitivo e atender às demandas de mercado e ao discurso hegemônico da sustentabilidade.

Nesses termos, tais práticas respondem, além da lógica de mercado, a uma lógica governamental, regulatória, que exige que os alambiques tratem os rejeitos dos processos produtivos de forma a preservar o meio ambiente no qual a organização está inserida. Portanto, a *Beta* está alinhada com os discursos da sustentabilidade e da responsabilidade social.

✓ **PRÁTICA 4 – Qualidade**

A questão da qualidade na produção de cachaça artesanal é mais que propriamente uma prática discursiva, é uma ordem de discurso hegemônica no campo, que norteia as ações das empresas estabelecendo critérios, técnicas e práxis comuns a todos os praticantes envolvidos. Observamos que a busca pelo aprimoramento da qualidade tem sido uma prática comum dos alambiques, haja vista o movimento discursivo em torno da solidificação do mercado de cachaça de qualidade. De acordo com o Manual de Boas Práticas (OLIVEIRA, 2005), em Minas Gerais, a demanda por cachaça de qualidade inspirou produtores de regiões especiais a incrementar sua produção, tanto que em alguns municípios, já existem indícios da formação de aglomerações produtivas para garantir a sustentação da atividade. Constatamos ainda que o discurso da qualidade reflete as vozes dos mais variados agentes presentes nessa atividade produtiva, como a

própria AMPAQ que produz um discurso enaltecedor da cachaça como patrimônio histórico-cultural, assumindo a narrativa da qualidade como ideologia dominante no campo para assegurar a competitividade e a permanência do mercado em âmbito nacional e internacional.

A *Beta* consome os discursos em torno da qualidade tanto em termos práticos como em termos institucionais, seguindo a lógica de mercado que prescreve as práticas organizacionais nesse sentido. Para demarcar as ações da empresa, os interlocutores indicaram que exercem um rigoroso controle do processo de fermentação, limpeza e definição de ações que respeitem o tempo dos processos naturais, como a fermentação para evitar problemas no produto ou diminuição da sua qualidade. Indicam que a fermentação bacteriana tem o seu tempo e é considerada por eles a que gera um produto superior à fermentação obtida com fermentação química. Destacam ainda que a empresa adota práticas de higiene e limpeza rigorosas para evitar alto teor de álcool superior e acidez muito grande, os quais geram perda de qualidade do produto. Os trechos abaixo ilustram essa denotação.

Então, a gente filtra o caldo de cana, centrifuga ele e deixa fermentar, como se fermenta o suco de uva. Então, quando você passa por cima das dornas de fermentação lá da *Beta*, você sente um aroma agradável, vê uma fermentação limpa, uma espuma branquinha e tal, o que não acontece com as cachaças que você vê por aí. (Interlocutor 1. *Beta*).

[...] o diferencial, eu acho que é a qualidade mesmo, a tecnologia, a qualidade que a gente botou. É uma cachaça que tem o índice mínimo de álcool superior, né? Que é o álcool que dá dor de cabeça e isso e aquilo. (Interlocutor 1. *Beta*).

Então, a gente tem um equipamento, que é um alambique guilhotina que a gente faz a bidestilação da cachaça pra utilizar ela no licor. (Interlocutor 2. *Beta*).

Ela [a cachaça] passa por dois filtros. O primeiro é um filtro de resíduo catiônica, quando passa alguma coisa de cobre, algum outro componente... então a gente separa nesse filtro

de resíduos catiônica. E em seguida, ele passa por um filtro de carvão vegetal, esse filtro ele é um filtro que é uma cópia fiel de um dos filtros mais famosos do mundo de destilados que é da *Jack Daniel's*. (Interlocutor 2).

Nessas produções discursivas, percebemos claramente o uso de recursos linguísticos que trabalham para emitir sentido de qualidade nas práticas de produção. Por exemplo, no trecho “*você sente um aroma agradável, vê uma fermentação limpa, uma espuma branquinha e tal, o que não acontece com as cachaças que você vê por aí*”, está explícito que a *Beta* pratica uma limpeza de qualidade e diferenciada ao centrifugar o caldo que garante um diferencial em relação aos concorrentes. Como enunciado, “*você sente...vê*”, ou seja, não se trata de uma mera produção discursiva, mas de uma prática notável, que pode ser confirmada pela experiência de consumo. Os objetos discursivos “*aroma agradável*”, “*fermentação limpa*”, “*espuma branquinha*” provocam os mesmos efeitos de sentido para formar essa concepção de qualidade da cachaça *Beta*. Outro argumento que caminha nesse sentido está na oração “*é uma cachaça que tem o índice mínimo de álcool superior, né? Que é o álcool que dá dor de cabeça e isso e aquilo*”. Ou seja, controlam os elementos causadores de álcool superior, que é prejudicial à saúde, para produzir uma cachaça mais saudável. Essa é também uma alegação que pode ser confirmada pelo consumo, e que reforça a busca pelo aprimoramento e refinamento da bebida nas práticas da empresa.

A qualidade aparece aqui também como sinônimo da adoção de técnicas modernas e eficientes de produção, como nos trechos: “*é um alambique guilhotina que a gente faz a bidestilação da cachaça*” e “*esse filtro ele é um filtro que é uma cópia fiel de um dos filtros mais famosos do mundo de destilados que é da Jack Daniel's*”. A intenção é comunicar as práticas superiores que atuam para garantir o resultado final da cachaça. O fato de ser “*bidestilada*” e de passar por um filtro reconhecido soma qualidades ao produto e evidencia o cuidado e o rigor na produção. O objeto discursivo “*cópia fiel*” é um recurso linguístico usado para não

desmerecer a imitação do filtro original, assim como a expressão “*Jack Daniel’s*” é usada como padrão de referência em qualidade. Ocorre que os interlocutores assimilaram os repertórios hegemônicos acerca da qualidade em cachaça e, em seus discursos, eles reproduzem tais construções, chamando a atenção para as práticas exclusivas que a *Beta* adota.

De modo geral, os interlocutores destacam a busca constante por práticas que possam melhorar a qualidade e diferenciar o aroma e o sabor da cachaça, bem como evitar dano à saúde do consumidor – práticas observadas na incorporação de filtro catiônico e filtro de carvão na empresa. Assim eles reproduzem a ideologia da qualidade em seus modos de produção e os discursos enunciados não só refletem as práticas do campo, como também as reforçam à medida que os esforços em torno da qualidade atendem à lógica de Estado, que define os padrões, cuidados e exigências para o funcionamento dos alambiques. Também, verificamos que esse conjunto de práticas adotadas pela *Beta* é influenciado pela lógica profissional, haja vista que incorporam concepções destacadas pelos profissionais de gestão e da produção e pesquisadores de diferentes áreas, como também pela lógica de mercado, que valoriza os produtos de qualidade diferenciada, mais elaborados e de gosto diferenciado, o que garante a lucratividade e a perenidade da organização.

✓ **PRÁTICA 5 – Observância da legislação e normas na produção**

A atividade de produção de cachaça, além das legislações ambientais de caráter mais geral, também é regulamentada por leis bem específicas para o setor. Por exemplo, a Portaria n. 158 de 03/11/1980 delega aos Estados a competência para fiscalizar as empresas produtoras de cachaça, bem como analisar e aprovar projetos de controle ambiental da atividade sucroalcooleira. A Lei Estadual n. 9.367 de 11/12/1986 proíbe o despejo de vinhoto e águas

residuárias ou em qualquer curso d'água sem tratamento prévio (MINAS GERAIS, 1986). Já a Deliberação Normativa COPAM n. 74 de 09/09/2004 estabelece os critérios para classificação, segundo porte e potencial poluidor, de empreendimentos passíveis de autorização ambiental ou de licenciamento ambiental além de institucionalizar outras providências (CONSELHO ESTADUAL DE POLÍTICA AMBIENTAL - COPAM, 2004; OLIVEIRA, 2005). Além desses ordenamentos, a legislação se compõe de um conjunto significativo de regras e normas que organizam a produção.

No caso da *Beta*, ficou evidente que uma das práticas de produção adotada pela empresa é a observância da legislação e normas na produção. Uma das práticas destacadas nas entrevistas foi a importância e opção organizacional de respeitar a legislação pertinente ao setor de produção da cachaça, o que levou à formalização da empresa no momento em que a organização iniciou as vendas do produto. O proprietário destaca que formalizou a empresa logo que decidiu iniciar as vendas de cachaça e, na sequência, buscou o registro no Ministério da Agricultura. Além de observar as definições legais, a *Beta* assume que a normatização é fundamental para qualificar o setor e garantir ao consumidor um produto de qualidade, bem como a garantia de que ele está recebendo os benefícios reais do produto. Essa argumentação demonstra claramente o alinhamento das práticas da empresa com os elementos da lógica de Estado, principalmente no que tange às regulamentações basilares que prescrevem o funcionamento do setor. Uma evidência de que a lógica de Estado permeia as práticas da *Beta* está na prática discursiva que a empresa assume ao considerar importante a regulação e a oferta de serviços, por parte do governo, que tendem a contribuir para a melhoria da qualidade do produto. Nos trechos que se seguem essa denotação está claramente evidenciada.

Então, a gente rege sempre pela legislação do INMETRO... que ela é mais rigorosa que a do MAPA nesses dois itens [Carbonato de Etila e na parte de acidez total]. (Interlocutor 2. *Beta*).

Eu vejo os fiscais que vêm aqui, eles fazem um trabalho extraordinário, a gente é atendido assim... Não tenho o que falar do trabalho do MAPA, é um trabalho muito assim, muito exigente, mas muito bem feito, sabe? (Interlocutor 2. *Beta*).

Ficou evidente, na produção discursiva dos interlocutores, a preocupação em reforçar o cumprimento da legislação no processo produtivo. Os trechos “*a gente rege sempre pela legislação*” e “*os fiscais que vêm aqui*” são enunciações que evidenciam o cumprimento da legislação enquanto prática. O interlocutor 2, ao proferir o termo “*sempre*”, intenta respaldar e validar sua prática na totalidade do tempo, indicando ser essa uma práxis recorrente na realidade organizacional da *Beta*. A alegação a respeito da presença do fiscal na empresa é um recurso linguístico utilizado para provocar efeitos de sentido de confirmação do discurso anterior de que a empresa é regida pela legislação. De acordo com Fairclough (2003), a produção discursiva é constricta de argumentos ordenados por recursos linguísticos e estilos que reforçam, confirmam e contradizem discursos já enunciados. Nesse caso específico, houve mais que uma tentativa de reforço do discurso, houve uma confirmação da prática declarada.

Outro ponto que merece destaque é a tentativa de destacar que, além de seguir os critérios legais, normativos institucionais, a empresa opta pelos mais rigorosos, validando assim sua posição diferenciada em termos estratégicos. Especificamente nessa prática discursiva, está implícita a lógica de mercado, pois a base de atenção que sustenta as ações organizacionais da empresa está atrelada à situação do mercado competidor. Além disso, aparece claramente um reconhecimento da prática dos fiscais, ou seja, um assentamento da lógica profissional, presente na crença do domínio do saber por parte desse agente e conferida legitimação do seu trabalho. O vocábulo “*trabalho extraordinário*” tem

aqui duplo sentido, ele promove qualidade ao praticante e valida e assegura o cumprimento da legislação no âmbito das práticas da cachaçaria. Por isso, é apresentado no discurso do interlocutor 2 como “*um trabalho muito assim, muito exigente, mas muito bem feito*”. O advérbio de intensidade “*muito*” foi utilizado por três vezes consecutivas em uma mesma oração para reforçar o discurso enunciado.

De modo geral, essa estratégia prática é influenciada pela lógica do Estado na medida em que ficam notórias, na produção da cana-de-açúcar e nos processos de produção da cachaça, as normatizações estabelecidas pelos órgãos reguladores. A lógica do Estado define regulações quanto aos processos de produção e estas, de acordo com os interlocutores, são observadas rigorosamente nas práticas da organização. A empresa observa as determinações do MAPA acerca dos cuidados com o plantio e manejo da produção, fazendo análise constante do terreno onde a cana-de-açúcar é plantada e aplicando as correções de solo sempre que pertinente. Destacamos que, em muitos quesitos, a empresa vai além do que é determinado pelos órgãos de regulamentação e certificação, na medida em que busca o reconhecimento do mercado, permitindo considerar que a observância das normatizações é também influenciada pela lógica de mercado, principalmente no que se refere à busca por reconhecimento do seu produto e práticas que inspiram qualidade e confiabilidade.

Ao enunciar esse conjunto de práticas de produção (manutenção da produção artesanal com incremento gradual, agregação de técnicas e inovação, cuidado com o meio ambiente e responsabilidade social, qualidade; e observância da legislação e normas na produção), a *Beta* confirma que seu discurso está orientado por práticas institucionais do campo, carregadas de ideologias dominantes acerca do “fazer estratégia em cachaça”.

Na sequência, apresentamos as estratégias mais significativas encontradas nas práticas de mercado da *Beta* e buscamos identificar e explicitar quais lógicas institucionais, a princípio, são mobilizadoras dessas práticas.

4.3.3 Práticas de comercialização

Assim como a estratégia de produção, a estratégia de comercialização da *Beta* se constitui nas práticas, práxis e discurso dos praticantes e suas lógicas. De modo geral, essa prática envolve as ações em torno da promoção, distribuição, divulgação e consumo de cachaça. Trata-se de um conjunto de práticas sociais e discursivas emitidas a partir das interpretações, concepções e ideologias dos praticantes, considerando os repertórios discursivos e hegemônicos, bem como as lógicas institucionais do campo.

É sabido que o conjunto de práticas, práxis, lógicas e discursos em torno da comercialização de cachaça artesanal vislumbra enaltecer a bebida como patrimônio histórico-cultural do país, de modo a reforçar uma posição competitiva da cachaça como produto de qualidade. Segundo dados da Federação Nacional das Associações de Produtores de Cachaça de Alambique (FENACA), nos últimos anos, os consumidores das classes A e B passaram a considerar a cachaça como um produto de qualidade (OLIVEIRA, 2005), assumindo o consumo da bebida, antes direcionada somente às classes menos favorecidas. O aumento da demanda parece ter começado de forma espontânea, porém acreditamos ter sido induzido, e passou a ser observado há cerca de uma década. Consideramos que esse movimento discursivo de valorização da cachaça e consequente aumento da demanda pelo produto é fruto da adoção de práticas estratégicas e da práxis dos praticantes que modificaram processos e solidificaram novas práticas.

No caso da *Beta*, percebemos que dentre as várias ações estratégicas e práticas da organização, o que mais se destaca é o foco estrito na qualidade e a preservação das características artesanais, juntamente com a prática de envelhecimento da cachaça. Em termos estruturais, a empresa possui cinco vendedores que cuidam do mercado regional, visitam supermercados e fazem

vendas diretas, mas também distribuidores em outras cidades do Brasil, sendo o mercado mais forte os estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Para constituir um espaço em outros países, a empresa já possui marca registrada na Europa e nos Estados Unidos, onde o trabalho passa a ser desenvolvido por distribuidores locais.

O esforço de verificar e explicitar as ações de comercialização para compreender as estratégias da organização e como estas possuem relações, ou são mobilizadas por lógicas institucionais, nos conduziu na definição de um conjunto de práticas. Observamos que a *Beta* prioriza seis práticas estratégias de comercialização da cachaça, a saber: (1) implantação do Parque *Beta*; (2) propaganda moderada; (3) observância da legalidade, da legislação e normas; (4) envelhecimento da cachaça (5) valorização do produto e imagem organizacional; e (6) inovação constante.

✓ **PRÁTICA 1 – Implantação do Parque Ecológico *Beta***

Em meio a várias estratégias para promover a empresa, os praticantes estratégicos optam por empreender um espaço de entretenimento cultural com o Parque Ecológico *Beta*, que mistura cultura, lazer e requinte em um espaço agradável, projetado para preservar a fauna e a flora natural. A proposta estratégica organizacional é oferecer ao público em geral um ambiente agradável e tranquilo, em contato com a natureza, para apresentação de um pouco de cultura sobre a cachaça artesanal de Minas Gerais. De acordo com as informações do *site* da empresa, o Parque Ecológico oferece diversas atrações de lazer, como passeio de charrete, visita ao viveiro encantado de Lóris, trilha ecológica, pedalinho, tirolesa, arvorismo e escalada, além da exposição do Zoológico *Beta*, que trabalha para a conservação das espécies mantidas em cativeiro, e uma coleção de orquídeas que perfumam e colore o parque.

O parque também focaliza atividades culturais e lúdicas, por meio da visitação e visualização do processo produtivo da cachaça, museu da cachaça e restaurante na perspectiva de oferecer boas experiências aos visitantes e, de forma indireta, promover uma percepção positiva do produto da empresa. A perspectiva é apresentar práticas sustentáveis e a importância do cuidado com o meio ambiente. As visitas são uma oportunidade para destacar os valores da empresa bem como o seu produto, a cachaça *Beta*.

A implementação de um “*complexo*”, como definido pelo proprietário, ou “*império*” segundo um dos gestores, indica uma estratégia de encantamento que valoriza o produto mais significativo da organização, a cachaça. Ao apresentar um parque bem cuidado e com diversas atrações, a empresa intenta, indiretamente, promover a valorização da cachaça em uma perspectiva de analogia entre qualidade e satisfação oferecidas pelo parque e com isso vender um discurso “positivo” sobre sua imagem e seu produto. A experiência cultural e ecológica que o parque proporciona ao público em geral é um modo estratégico de promover a comercialização da cachaça em âmbito local. Acerca dessa estratégia, eis o que diz o proprietário da empresa:

O parque recebe seis a sete mil crianças por mês, que recebem lanche, doce e aula de respeito ao meio ambiente, à natureza. (Interlocutor 1. *Beta*).

Eles têm contato lá com as aves, com os bichos e tudo, e aprendem também sobre a agroindústria, né? Que é o caso da *Beta*; sustentabilidade, que ela é algo sustentável; a produção da *Beta*... Quer dizer, a gente tem práticas sustentáveis lá de tudo. (Interlocutor 1. *Beta*).

Por meio dos objetos discursivos “*criança*”, “*lanche*”, “*doce*”, “*aula*”, “*respeito*” “*meio ambiente*”, “*natureza*”, “*aves*”, “*bichos*”, “*sustentabilidade*” e “*agroindústria*”, fica evidente que a empresa pretende associar a cachaça a elementos discursivos estratégicos como família, educação, meio ambiente, e

sustentabilidade. A criação do parque é uma forma de materializar essa estratégia em uma prática social, orientada pelas lógicas de mercado, tradição, Estado e comunidade. Mais propriamente, o pano de fundo das práticas organizacionais nesse sentido é promover a empresa e o produto no mercado com visibilidade estratégica (lógica de mercado), reforçando e valorizando a cultura da cana-de-açúcar e da produção da cachaça artesanal (lógica da tradição); demonstrando que o conjunto de práticas e ações da empresa atende aos ordenamentos legais e responsabilidades socioambientais (lógica de Estado), por meio de uma práxis coletiva que denota a cultura organizacional e aproxima a empresa e a comunidade (lógica da comunidade).

Nesses termos, a associação que a empresa empreende, da cachaça com a proposta do Parque Ecológico, configura uma prática norteada pela lógica da comunidade/ação coletiva, que considera a valorização social do respeito à coletividade e ao meio ambiente como elementos legitimadores da organização e de suas práticas. A empresa valoriza a experiência lúdica e a visualização dos processos de qualidade da empresa, pretendendo alcançar reconhecimento e perenização da organização em uma perspectiva institucional de lógica de mercado. A prática de estruturação de um parque de lazer é influenciada por uma prática discursiva de valorização do lazer e contato com a natureza. Portanto, o desenvolvimento do parque ecológico é uma prática social que vende e comercializa, de forma estratégica, a cachaça *Beta* e suas representações socioculturais. Ao buscar oferecer experiências diferenciadas sobre o produto para os clientes com vistas a demonstrar qualidade e garantir a proximidade do cliente com a marca e com a organização, a *Beta* modifica as práticas do campo, promovendo um discurso positivo e integrador da empresa e de seu produto, de modo a desconstruir as concepções histórico-ideológicas que ameaçam o reconhecimento da cachaça como produto de qualidade e como patrimônio histórico-cultural.

✓ **PRÁTICA 2 – Propaganda moderada/testemunhal e descomoditização da cachaça**

Além de promover a comercialização da cachaça *Beta* via mecanismos de associação da bebida com a proposta do parque ecológico, a empresa focaliza sua práxis estratégica em práticas diferenciadoras de promoção e divulgação. Um resgate histórico das práticas adotadas pelas produtoras de cachaça artesanal revela que a comercialização do produto foi empreendida de forma bem rudimentar, reforçada, sobretudo, por práticas de informalidade (CAVALCANTE, 2011). Especificamente sobre as práticas de promoção e divulgação da bebida, só mais recentemente é que se observam propostas estratégicas. A *Beta* está, nesse movimento, focalizando esforços estratégicos na promoção e divulgação de seu produto. Observamos que a empresa prioriza o estabelecimento da marca de forma gradual, por meio de práticas de propaganda moderada ou testemunhal, como mostram as alegações que se seguem:

[...] o que a gente faz lá, é o que chamo de propaganda testemunhal, né? O sujeito vai lá, visita, olha como é que é feito, vê o processo, vê a tecnologia, vê a limpeza, vê o *environmental* lá, o paisagismo em volta, isso tudo agrega valor ao produto e ele fala: pô, isso aqui é um bom produto mesmo. Prova e é bom. (Interlocutor 1. *Beta*).

O cliente vem aqui e ele vê. Então quando ele vai ver a certificação, ele fala: eu fui lá na *Beta*; e a certificação, eu acompanhei todo o processo. (Interlocutor 2. *Beta*).

A gente nunca se atreveu, porque seria ignorância fazer, sair fazendo propagandas e mídias eletrônicas, rádio e televisão etc., provocando uma demanda que você não ia poder atender. (Interlocutor 1. *Beta*).

Nessa produção discursiva, os interlocutores fazem uso de vários recursos linguísticos para justificar a prática de propaganda moderada e

testemunhal. Dentre esses recursos estão: “*o sujeito vai..., visita..., olha..., vê*”, “*prova*”, “*o cliente vem*”. Ou seja, os interlocutores indicam aqui que a práxis é prover uma experiência/vivência com o produto e o parque é um recurso estratégico que permite essa interface entre cliente e produto. É nesse sentido que identificamos que as práticas adotadas pela empresa destoam do que comumente conhecemos como estratégia de comercialização. Ao invés de focalizar na busca incessante por clientes, em explorar os mais diversificados canais de promoção e divulgação, a empresa se concentra no que eles denominam de “*propaganda testemunhal*”. Muito mais que a propaganda boca a boca, a proposta é o testemunho de satisfação, é a experiência real, é o contato físico e simbólico que, além de promover o produto, modifica percepções discursivas e cria condições para o consumo positivo.

A prática da empresa é apresentar o produto a quem visita o parque, às pessoas que se reúnem nos espaços para palestras e eventos organizacionais. A partir disso são realizadas visitas guiadas ao processo produtivo, mostrando o cuidado e os diferenciais da empresa. Os espaços de produção da cachaça e armazenamento podem ser conhecidos por intermédio de visitas orientadas. Já espaços nos quais ocorre o envelhecimento de cachaça ficam acessíveis como espaço de visita a todos que frequentam o parque. Os gestores destacam que esse tipo de apresentação da cachaça é importante no processo de comercialização para instigar a prática de consumo, porém eles próprios acentuam que o produto somente fará sucesso se houver qualidade, haja vista que essa é uma prática hegemônica do campo. A perspectiva da organização é fazer a divulgação gradual da marca, não recorrendo a mídias de massa para evitar uma demanda que não teria capacidade de atender, ou que colocasse em risco seu processo de produção e envelhecimento da cachaça. Na concepção discursiva deles “*a gente nunca se atreveu, porque seria ignorância*” fazer a propaganda e não ser capaz de atender ao público consumidor. O objeto

discursivo “*ignorância*” produz sentido de diferenciação, foco, delimitação e exclusividade, pois sugere que a empresa tem sabedoria e “sabe fazer”, uma vez que “seria ignorância fazer” o contrário. É também uma forma de validar e justificar a prática adotada.

Ao contrário do que parece, o fato de não focalizar a propaganda em massa não impede os ordenamentos da lógica de mercado. Muito pelo contrário, é um modo de reação diverso e particular da *Beta*, cuja perspectiva caminha no sentido de alcançar maior credibilidade e reconhecimento no mercado consumidor. Além disso, a organização busca valorizar a cachaça, superar uma percepção de produto de menor valor e sem qualidade. Busca uma segmentação de mercado, direcionando suas vendas a pessoas com poder aquisitivo maior e que sejam apreciadores do destilado, mais do que consumidores contumazes. Eles partem da percepção de que há uma valorização do destilado da cana-de-açúcar e que o consumidor já escolhe marcas de maior valor agregado para o consumo, superando uma perspectiva de consumo de qualquer cachaça.

Na ótica do proprietário da *Beta*, ocorreu uma segmentação do mercado em diversos setores e produtos como carne, bebidas, tanto que cervejas artesanais passaram a ter marca e a serem vendidas com agregação de valor. Para ele, esse processo de segmentação é determinante em termos de evolução da qualidade dos produtos, que, no caso da cachaça é fruto de marcas como a *Beta* – que acentuaram a qualidade e a diferenciação do destilado. Preexiste a concepção ideológica de que o volume alto de produção de determinados produtos é fator determinante de baixa qualidade, razão pela qual a empresa mantém um volume menor de produção, garantindo sua qualidade. Nesses termos, fica ainda mais evidente a lógica de mercado nas práticas de comercialização de cachaça adotadas pela empresa.

Além dessas constatações, observamos que, na percepção do proprietário, a descomoditização da cachaça foi favorecida pelo aumento do

poder aquisitivo, que permite que mais consumidores optem por produtos mais caros, que ofereçam algum *status* social. A melhoria na capacidade financeira permite uma maior sofisticação de produtos na medida em que se observa um incremento no número de potenciais consumidores, favorecendo organizações como a *Beta* que buscam se diferenciar e constituir uma nova percepção discursiva sobre seu produto no mercado.

As práticas de propaganda moderada e testemunhal e da descomoditização da cachaça possuem como base a lógica do mercado que valoriza a qualidade e a imagem. A qualidade na concepção da organização é fundamental em longo prazo e somente pode ser obtida mediante produção da cachaça de alambique. Além disso, essas práticas se pautam pela lógica de mercado na medida em que a empresa reconhece que o processo de inserção é lento e deve considerar que o consumidor é difícil de ser conquistado, mas pode ser fidelizado se houver percepção da qualidade e do diferencial da empresa.

✓ PRÁTICA 3 – Observância da legalidade, da legislação e das normas

Como já mencionado em outras partes deste estudo, a questão da legislação e do estabelecimento de normas para ordenação da atividade produtiva da cachaça é uma das práticas discursivas hegemônicas do campo. Nesses termos, diagnosticamos que a observância da legalidade constitui uma das práticas da *Beta*, tanto em termos de produção como em termos de comercialização. Ao que parece, a empresa considera importante a regulamentação e a fiscalização em torno da atividade, pois reconhece que tais práticas garantem a obtenção de um produto dentro de determinados padrões químicos e de qualidade. A lógica de mercado, de Estado e profissional exercem forças discursivas significativas nas práticas de cumprimento da legislação, pois a empresa busca a legalidade para se posicionar de maneira mais competitiva,

cumprir e faz cumprir a legislação para garantir benefícios em termos de qualidade superior e busca a profissionalização para garantir a diferenciação estratégica de suas práticas.

Além disso, a *Beta* chama a atenção para um senso equivocado, que considera que produção artesanal significa um descuido com certas questões higiênicas, na qual rusticidade e artesanidade são confundidas com descuidos ou inobservância de regras básicas de higiene e uso de produtos e recipientes inadequados. A esse respeito, a empresa produz um conjunto de argumentos discursivos que supervalorizam as qualidades do processo artesanal para melhor comercializar a cachaça no mercado. Eis o que diz o gerente de produção:

O filtro de resina catiônica e o filtro de resina de carvão vegetal, isso não é uma exigência da certificação. Isso é uma particularidade da *Beta*, né? (Interlocutor 2. *Beta*).

O trecho discursivo “*não é uma exigência da certificação. Isso é uma particularidade da Beta*” denota que a empresa além de cumprir com os ditames legais e institucionais, pratica suas próprias exigências para entrega de valor superior ao cliente. A ideia de “*particularidade*” é aqui utilizada para provocar efeitos de sentido de diferenciação das práticas da *Beta* em relação aos seus concorrentes. Existe aqui um discurso que enaltece a lógica institucional de mercado e de profissão nas práticas da organização. A utilização dos termos técnicos na argumentação dos interlocutores reforça o domínio da técnica por parte dos praticantes estratégicos da organização, vendendo um discurso institucional que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) denominariam de expertise e capitalismo pessoal. Cumpre destacar que essa prática estratégica de comercialização possui relação com a lógica profissional, na medida em que profissionais permeiam o Estado, associações e organizações e ajudam a definir critérios/normatização para a autorização da produção e também para a certificação. Os profissionais de diferentes áreas possuem certas interações com

o Estado e associações ou estão alocados em suas instituições e cumprem processos apresentando proposta de normatização.

Ademais, os interlocutores enfatizam que as leis e normas do Estado são necessárias e definem padrões mínimos para reduzir problemas de saúde pública, razão pela qual a empresa implementa práticas alinhadas com as determinações da lógica de Estado. O discurso deles aponta ainda que, tanto em termos de estratégia de produção quanto em termos de estratégia de comercialização, a *Beta* adota práticas que cumprem e superam as determinações legais para o destilado, pois a bebida é envazada em conformidade com as normas, é tributada como estabelece a lei e ainda passa por processos, como a filtragem catiônica, que não é uma prática exigida, para oferecer uma cachaça com qualidade e valor superior no mercado competidor.

Ao mesmo tempo, apesar de adotar a prática de pagar os tributos sobre os produtos comercializados, eles consideram a tributação absurda, indicando que esta “*onera de forma desproporcional a cachaça de qualidade, de alambique, quando comparado com a cachaça industrial*”. Em outras palavras, mesmo não concordando com certas determinações do Estado, a empresa cumpre o que é estabelecido para não produzir irregularidades, vislumbrando atingir o seu comprometimento com a sociedade e com o mercado consumidor.

✓ **PRÁTICA 4 – Envelhecimento da cachaça**

O processo de envelhecimento da cachaça de alambique tem se constituído como uma estratégia que confere qualidade e sabor superior na definição das variantes que se deseja comercializar. De acordo com o Manual de Boas Práticas (OLIVEIRA, 2005), o processo de envelhecimento da bebida envolve o armazenamento nos tonéis de madeira, (com capacidade de, no máximo, setecentos litros), que conferem características desejáveis à cachaça

num prazo mínimo de doze meses, lacrado pelo órgão oficial. Os tonéis devem ser estocados em locais frescos, bem protegidos e limpos. Todavia, a rotulagem do tempo de envelhecimento somente será permitida para cachaças que tiveram um período mínimo de três anos de envelhecimento.

Mediante o discurso dos interlocutores da *Beta*, consideramos que a adoção da prática de envelhecimento da cachaça é uma das estratégias de comercialização da empresa, orientada pelas lógicas do mercado e do Estado. Para garantir ao consumidor que os dados sobre o envelhecimento do destilado sejam exatos, a empresa destaca, por exemplo, a importância da formalização da datação do início do envelhecimento de um lote pelo Estado, como demonstra algumas falas:

Tem cachaça lá de 30 anos, desde quando eu comecei. Só que o governo começou a datar há 18 anos, somente. Por isso, oficialmente, eu tenho cachaça lá de 18 anos. (Interlocutor 1. *Beta*).

Nós só temos nas adegas só carvalho europeu, a gente não utiliza outras madeiras, é 100% envelhecido em barris de carvalho... a gente tem cem barris aqui, a gente tá fazendo um teste no carvalho americano na cachaça, pra ver como ela se comporta, né? O restante é tudo carvalho europeu. (Interlocutor 2. *Beta*).

Os argumentos discursivos “*cachaça lá de 30 anos*” e “*é 100% envelhecido em barris*” denotam claramente a prática do envelhecimento e o cuidado despendido na realização do processo. A expressão “100%” é um recurso linguístico para indicar a totalidade da padronização e da manutenção da qualidade da bebida. Não bastou dizer que ela é envelhecida; o interlocutor precisou reforçar em que condições isso acontece e como acontece. A práxis envolve priorizar o tipo de madeira do barril e ainda indicar que se trata de um “*carvalho europeu*”, ou seja, de procedência, de qualidade garantida. Da forma como soam os discursos, parece que a organização não se arrisca muito e

mantém a tradicionalidade de algumas práticas, como essa do envelhecimento exclusivo em barril de carvalho. Uma “mudança” no processo é testada antes de o produto ser comercializado no mercado. Prova disso está no trecho “*a gente tá fazendo um teste no carvalho americano na cachaça, pra ver como ela se comporta*”, ou seja, a adoção de novas técnicas está condicionada à manutenção da qualidade da cachaça de alambique.

Destacamos que a prática de formalizar o envelhecimento é motivada pela lógica de mercado na medida em que a empresa consome o discurso de que obter a chancela do Estado valida as suas práticas de envelhecimento da cachaça. Portanto, a empresa considera que esse processo é fundamental para garantir aos consumidores a veracidade da informação que consta nos rótulos da cachaça *Beta*, recebendo em contrapartida a fidelidade desses clientes e um maior valor agregado aos produtos. A prática cumpre elementos de legalidade, porém tem o foco na oferta ao cliente de um produto com procedência e tempo de envelhecimento atestados pelo Estado, de tal modo que tanto a lógica de mercado como a lógica de Estado direcionam as práticas organizacionais da *Beta* nesse sentido. Especificamente aqui fica evidente que a empresa incorpora as ordenações hegemônicas do campo, com definições criteriosamente estabelecidas para assegurar agregação de valor ao seu produto.

O mercado de destilados é bastante sensível ao envelhecimento da bebida, razão pela qual o registro de comprovação se assume como um elemento discursivo altamente significativo. Diferentemente de grande parte dos produtores de cachaça artesanal, a *Beta* faz questão de registrar nos rótulos da bebida o período de envelhecimento. Isso ocorre porque os processos de lacragem de barris, atestados pelo Estado, ostentam uma simbologia que confere reconhecimento ao produto. O lacre dos tonéis, do destilado a ser envelhecido, executado pelo Ministério da Agricultura é considerado fundamental para garantir, aos envolvidos no processo, que as informações de rótulo são corretas.

Assim, a rotulagem, nesse aspecto, mais que produzir efeitos de atendimento à especificação legal, se converte em uma ferramenta estratégica de qualidade e propriedades garantidas que facilita a comercialização do produto junto aos clientes que buscam um destilado reconhecidamente envelhecido. Nessa acepção, o interlocutor 1, ao citar o descompasso entre o que pode comprovar legalmente e o tempo real de envelhecimento da sua cachaça, indica que o que “*tem validade*”, em termos de mercado, é o simbolismo do lacre, pois esse é institucionalizado e aceito como garantia de produto de valor superior.

✓ **PRÁTICA 5 – Valorização do produto e imagem organizacional**

A cachaça artesanal tem sido reconhecida e valorizada como um produto exclusivo do Brasil desde 2005. Em Minas Gerais, a bebida se assume como patrimônio do Estado com a Lei 16.688, de 11 de janeiro de 2007 – que concede à cachaça de alambique de Minas o título de patrimônio histórico e cultural (MINAS GERAIS, 2007). Desde então, observamos um movimento significativo de valorização da cachaça por parte dos praticantes do setor. Nesse movimento, a *Beta* se destaca com práticas de produção e comercialização que apoiam a construção de uma imagem positiva da bebida na sociedade. Uma dessas práticas de comercialização foi identificada a partir dos discursos produzidos pelos praticantes estratégicos e aqui a denominamos de *valorização do produto e imagem organizacional*.

Observamos que a empresa adota algumas práticas simples, no entanto significativas do ponto de vista de seus impactos na comercialização da bebida. Um exemplo foi a mudança de vasilhame, superando as garrafas padrão de cerveja de 600 mililitros para a adoção de garrafas transparentes, de melhor apresentação. Junto a isso, percebemos que houve um incremento na apresentação do produto via mudanças/modernização no rótulo. Apesar de

aparentemente configurar uma atitude “simplória”, essa mudança somou características na valorização da cachaça como produto de qualidade.

Além de valorizar o produto, a empresa pratica ações e atividades para a melhoria da imagem da organização. Uma das práticas adotadas tem sido a articulação produtiva entre a imagem da empresa e a imagem produzida pelo Parque Ecológico, bem como a associação do produto e sua qualidade às práticas de preservação do ambiente, participação e premiação em concursos de destilados, e demais eventos discursivos que configuram resultados positivos para a empresa. Os trechos abaixo ilustram essa perspectiva.

Engarrafei primeiro nessas garrafas tipo de cerveja e tal. Mas aí nós resolvemos dar um *upgrade* aí na embalagem... fomos aperfeiçoando o rótulo e a coisa foi evoluindo assim, né? (Interlocutor 1. *Beta*).

Essa segmentação do mercado é preciosíssima em termos da evolução da qualidade do segmento. (Interlocutor 1. *Beta*).

[...] como a gente eventualmente tem ganho aí uns prêmios, aí de melhor cachaça e não sei o quê... O último prêmio, aquele do Estadão de São Paulo, né? Que a gente ganhou a melhor cachaça do Brasil entre mil e tantas cachaças que eles fizeram lá, teste cego e tal. (Interlocutor 1. *Beta*).

A *Beta* é hoje uma das melhores, se não a melhor cachaça do Brasil, do meu ponto de vista. Não é porque eu estou aqui, que eu tô falando, mas pelo trabalho, pelo investimento que a gente tem, pela seriedade que a gente tem no produto. (Interlocutor 2. *Beta*).

As alegações produzidas pelos interlocutores denotam os vários esforços produzidos rumo à valorização da cachaça e da imagem organizacional da *Beta*, como se pode conferir na enunciação dos repertórios “*resolvemos dar um upgrade aí na embalagem*”, “*evolução da qualidade do segmento*”, “*tem ganho aí uns prêmios*”, “*ganhou a melhor cachaça do Brasil*”, “*é hoje uma das melhores*”. Os próprios objetos discursivos “*upgrade*” “*evolução*” e “*prêmio*”,

por si só emitem sentido de ganhos, melhorias, reconhecimento em torno da cachaça de alambique. Mas o que é curioso nessa produção discursiva é posicionamento estratégico que a *Beta* assume nas práticas discursivas dos praticantes. Eles exaltam as práticas empreendidas pela empresa, reforçando no discurso os resultados decorrentes, como na fala do interlocutor 1: “*resolvemos dar um upgrade... [...] e a coisa foi evoluindo*”. Aqui também está constricta nos discursos a divulgação da cachaça *Beta* “*como uma das melhores, se não a melhor cachaça do Brasil*”. Ocorre que eles “vendem” esse discurso muito bem, com argumentos convincentes e comprobatórios da qualidade do produto comercializado – prática essa que valoriza a imagem da empresa e da organização como um todo.

O fato de a cachaça *Beta* ter sido premiada em concurso com testes cegos indica o sabor inigualável da bebida, mas o que importa nesses termos é a divulgação dessas conquistas em veículos de peso como o *Estadão de São Paulo*. Muito mais que premiações simbólicas, a empresa precisa ganhar visibilidade aos olhos do público consumidor, para enfatizar a “seriedade” do trabalho desenvolvido e alcançar o reconhecimento requerido. A ordem do discurso aqui é “ser reconhecida como a melhor”, e a empresa aparentemente está trabalhando para isso com um conjunto integrado de práticas.

Observamos que ao exercer essa prática de valorização do produto e da imagem organizacional, a *Beta* se orienta primordialmente pela lógica de mercado, na medida em que a organização considera que há mercado para uma diferenciação no consumo do destilado e que o consumidor disposto a pagar mais pelo produto perfaz o perfil adequado para suas estratégias de produção e de comercialização. Ao optar por um consumidor mais exigente, a *Beta* reconhece que “*essa segmentação do mercado é preciosíssima*”, ou seja, de grande valor econômico, político e social para a organização. Até mesmo porque

a perspectiva é de “*evolução*” e crescimento desse segmento e, com ele, de evolução do mercado de cachaça artesanal de qualidade.

Portanto, a prática de valorização da cachaça e da imagem da organização está envolta em lógicas institucionais de mercado e em atividades relacionadas à escolha da técnica de produção, escolha da segmentação de mercado, dos meios de divulgação e promoção e escolha dos repertórios discursivos externalizados para efeitos de valorização da organização e do seu produto.

✓ **PRÁTICA 6 – Inovação constante**

A inovação é uma prática que permeia a realidade organizacional das produtoras de cachaça artesanal de Minas Gerais, haja vista o contexto de influências para melhorias dos processos de produção e comercialização da bebida. Na *Beta* não é diferente, pois observamos que as práticas de inovação compõem o conjunto de ações estratégicas da empresa, pois o foco é inovar e criar novos produtos relacionados à cachaça para ampliar sua atuação no mercado. Nesse sentido, é prática comum o desenvolvimento constante de projetos para inovação em processos e em produto. Uma das práxis estratégicas é fazer produtos diferenciados para conquistar novas fatias de mercado e prover o reforço da marca *Beta*. Assim, a apresentação de novos produtos tende a facilitar as práticas de comercialização da empresa, somando competências na arte do “saber fazer” bebidas de qualidade. Além da cachaça, a empresa começou a produzir o licor com café, inovando no processo com práticas de bidestilação, e demais produtos como balas de gelatina de cachaça e *Canavino* – produto exclusivo feito do caldo da cana.

E a questão do lançamento de outros produtos como por exemplo, que é o licor de café, o licor do mestre, e o próprio *Canavino*, né? São produtos que a gente colocou no

mercado e que são produtos diferenciados demais. (Interlocutor 2. *Beta*).

Mas o nosso [licor] de ervas é um composto de sete ervas, essas sete ervas ficam obviamente guardadas a sete chaves, né? Então, é um *blend*. (Interlocutor 2. *Beta*).

O *Canavino* é um fermentado do caldo de cana, ele é elaborado pelo mesmo método de elaboração do vinho branco, levedura selecionada, controle de temperatura de fermentação em doze graus, fermentação demora dez dias. É filtrado, passa por todo processo de fermentação igual o vinho. (Interlocutor 2. *Beta*).

Eu acho que o grande mérito do sucesso é essa inovação constante. Essa busca de novas tecnologias e essa constância de não parar, entendeu? Estar sempre em busca... Eu vejo isso como muito importante, pra qualidade do produto. (Interlocutor 2. *Beta*).

Os três primeiros trechos argumentativos do interlocutor 2 estão focalizados nas inovações em produtos e processos da empresa. Inovações essas que atuam como elementos estratégicos para o posicionamento de mercado. A confirmação de que se trata de uma prática está nos trechos discursivos “*licor do mestre*”, “*produtos diferenciados demais*”, “*é um blend*”. Ou seja, trata-se de produtos agregados que se destacam por sua qualidade e diferenciação – elementos que compõem a ideologia de negócio da *Beta*. Mas é o último argumento do interlocutor que aponta claramente a inovação constante como uma prática estratégica da empresa. Com a enunciação “*eu acho que o grande mérito do sucesso é essa inovação constante*”, o interlocutor sugere que se trata de uma empresa de destaque no mercado, que avança à medida que os contextos sociais se modificam. Uma empresa que acompanha as mudanças sociais e discursivas em um movimento de constante busca por novos processos e tecnologias. Essa produção discursiva sugere que a *Beta* empreende práticas de pesquisa e desenvolvimento para melhorar os processos de produção e comercialização da cachaça. Nesses termos, observamos que as ações adotadas

pela empresa e os discursos proferidos, alinham-se com as lógicas de mercado e de profissão, pois o objetivo último é manter a organização competitiva e oferecer maior variedade de produtos de qualidade para atingir resultados mais significativos, além do fato de somar competências e *expertises* profissionais. A lógica da profissão, ou técnico-científica, ganha visibilidade na medida em que a organização aponta que sempre trabalhou com profissionais das mais diversas áreas, incorporando práticas de mudança, de melhoria da gestão e das práticas de produção da cachaça e de sua comercialização.

De modo geral, constatamos que a prática da inovação não é somente um discurso politizado e estratégico da *Beta*, mas uma práxis ideológica dominante que direciona o fazer cotidiano da organização. A esse respeito, Fairclough (2001) aponta que uma das concepções relevantes a ser considerada na ACD se refere à coerência do discurso. No caso da *Beta*, consideramos que os interlocutores demonstraram coerência e coesão entre linguagem e prática social, sustentada por proposições implícitas que são tomadas como tácitas e sobre as quais o discurso foi construído.

4.3.4 Síntese das práticas

O estudo do caso da cachaçaria *Beta* revelou que as práticas de produção e comercialização da cachaça artesanal estão permeadas por lógicas institucionais, em especial, de mercado, de profissão e de Estado. Tais lógicas se interpolam e se misturam com a lógica da tradição e da comunidade em um movimento de hibridismo institucional de ordenações das ações e práticas. Ficou notório que o fazer estratégico da cachaçaria envolve ações e atividades coletivas ligadas à manutenção da produção artesanal, agregação de técnicas e inovação constante, cuidado com o meio ambiente e responsabilidade social, práticas de qualidade e de envelhecimento da cachaça, valorização do produto e

da imagem organizacional, observância da legislação, propaganda moderada e testemunhal e implantação do Parque Ecológico *Beta*.

Além da adoção dessas práticas, é perceptível um alinhamento entre linguagem e prática social, haja vista que os discursos externalizam concepções discursivas que vão de encontro à ideologia do negócio e ao que se pratica em termos estratégicos. De modo geral, o discurso da empresa reflete práticas discursivas, como diria Fairclough (2003), “consumidas” no campo da cachaça artesanal de Minas Gerais, refletindo a reprodução de narrativas hegemônicas, como a da qualidade em cachaça, a das regulamentações técnico-científicas e ambientais e a da valorização da cachaça como patrimônio histórico-cultural.

Apesar de não aparecer claramente nos discursos dos praticantes, sugerimos que a produção institucional e discursiva da AMPAQ exerça forças simbólicas sobre as escolhas estratégicas da *Beta*, pois as principais narrativas identificadas no discurso na Associação são as mesmas que dominam o campo das práticas da empresa. O que os praticantes efetivamente fazem é centralizar esforços na edificação de práticas estratégicas e discursivas diferenciadas no processo de produção e comercialização da bebida, reforçando como concepção ideológica de negócio a qualidade superior, a diferenciação de mercado e a supervalorização da qualidade cachaça no mercado de bebidas, consumindo assim as lógicas, as práticas e os discursos organizacionais hegemônicos do campo.

4.4 O Caso da Cachaçaria GAMA

A cachaçaria Engenho *Gama* foi fundada em 2010, em Papagaios, região centro-oeste de Minas Gerais por FundGama, com suporte e participação de seu filho, e também sócio, HerdGama e, posteriormente, de seu filho Herd2Gama. A empresa conta ainda com a sociedade do filho Herd3Gama, porém sem atuação na empresa. Assim como as cachaçarias *Alfa e Beta*, a *Gama*

está entre os melhores alambiques de produção de cachaça artesanal de Minas Gerais e do Brasil, sendo premiada internacionalmente e por seu foco em qualidade. A descrição do caso da empresa encontra-se subdividida em três itens, a saber: (i) a contextualização da trajetória; (ii) a descrição das práticas de produção; e (iii) a apresentação das práticas de comercialização.

4.4.1 Contextualização da trajetória da *Gama*

A trajetória da *Gama* é razoavelmente curta em termos de tempo de existência quando comparada à média de idade dos alambiques de cachaça artesanal de Minas Gerais. A prática social e estratégica da organização é orientada, principalmente, pelas vozes de seu fundador FundGama e do filho HerdGama, mas também possui grande contribuição de Herd2Gama. O desenvolvimento da *Gama* encontra nas práticas destes três agentes seus elementos norteadores e definidores de sucesso e reconhecimento no setor.

Pelo discurso observamos que FundGama não é de se dedicar a um tipo único de atividade, pois ele demonstra certa polivalência e flexibilidade para migrar de atividade produtiva para melhorar as condições de vida e de ação, caso necessário. Em sua argumentação ele conta que: “*já produzi maracujá, tomate, pimentão, vagem, ehh... leite né, agora tô produzindo cana*”. Ao enunciar isso, ele parece exprimir a ideia de que conhece bastante sobre produção e sempre buscou novas possibilidades na medida em que um setor ou tipo específico de cultivo enfrentava problemas e nova oportunidade se apresentava. A oração permite observar que o interlocutor possui experiência significativa em cultivo agrícola, sem de prender muito a um nicho específico. Ao que tudo indica, suas concepções discursivas e ideológicas são norteadas pela lógica de mercado, haja vista que suas práticas são motivadas por melhores oportunidades de negócio. Diferentemente de grande parte dos alambiques, a *Gama* não é fruto de uma tradição familiar e

possui um tempo de mercado bastante curto, porém de relativo sucesso, principalmente considerando o tempo da trajetória e as premiações obtidas em concursos em função da qualidade do produto ofertado no mercado.

Observamos que a *Gama* é consequência de experiências diversas de FundGama em atividades por ele consideradas complexas para os produtores rurais. Ele denuncia que o grande desafio dos produtores rurais é vender seus produtos por um preço justo, uma das razões que o fez desistir do setor de horticultura – no qual o produtor acaba “*dependendo da comercialização que ocorre junto ao Ceasa*”, o que em seu discurso corresponde a ao fato de ser “*explorado*”. As experiências anteriores em produção facilitaram a demanda de cultivo de cana e a estruturação do alambique. No discurso de FundGama, observamos que o projeto foi idealizado em 2008, mas foi em outubro de 2010 que o alambique iniciou suas atividades produtivas. A empresa atua, desde outubro de 2014, com 10 funcionários, incluindo o proprietário e dois, dos três filhos. Entre os dez funcionários, três fazem o envase da cachaça, que não possui demanda diária, portanto, são contratados por demanda.

Considerando o discurso do agente, observamos que o negócio é uma criação coletiva, definida em família. A criação foi motivada por um desejo antigo de FundGama, que foi incorporado e repercutido por seu filho. FundGama indica que fazia parte de seus planos construir um alambique para si, com produção em média de uns 50 litros de cachaça por dia para consumo próprio e “*farra mesmo*” dos amigos. O objeto discursivo “*farra*” indica que a perspectiva era de possuir um alambique por *hobby*, diversão e satisfação com a prática e congregar amigos para aproveitar as possibilidades da vida da fazenda. Porém, enquanto a produção de sentido que FundGama pretendia com o discurso do alambique era uma, o filho HerdGama, como consumidor do discurso, deu novas leituras e possibilidades para a realização do sonho do pai. Movido pelas práticas discursivas do pai e pela lógica de mercado, ele procurou informações no SEBRAE e se engajou na

proposta, fazendo um curso de mestre alambiqueiro em Itaverá na Cana Brasil. A partir daí, ele propôs ao pai a estruturação de um alambique com perspectiva de retorno financeiro. FundGama afirma ter gostado da ideia e apoiado o filho. Empolgados com os discursos, que ele e o filho HerdGama consumiram em um curso na Cana Brasil, decidiram pela criação do alambique.

FundGama indica que a prática discursiva no campo, nos cursos oferecidos, possui uma argumentação hegemônica de viabilidade financeira e grande oportunidade de mercado para a produção de cachaça de qualidade. Observamos que FundGama e o filho consumiram a prática discursiva e se entusiasmaram com a perspectiva de produzir cachaça de qualidade vislumbrando a lucratividade, presente nos discursos hegemônicos, elemento da lógica de mercado. O argumento de FundGama assinala o discurso consumido ao indicar que: “*o pessoal que vende esses cursos às vezes entusiasma a gente muito, entendeu?*”. A definição pela criação do alambique de cachaça de qualidade é fruto do consumo do discurso hegemônico do campo da produção de cachaça artesanal, como um negócio rentável.

Para iniciar a organização, FundGama indica que cortou uma “moita” de eucalipto – referindo-se à colheita de uma área de plantação de eucalipto – e aproveitou madeiras de eucalipto da própria fazenda, retiradas com as devidas autorizações legais, e construiu o prédio do alambique. Logo na sequência, Herd2Gama, publicitário, também consumiu o discurso e as práticas iniciais dos familiares e se juntou ao projeto contribuindo, principalmente, com a perspectiva de valorização do produto e sua imagem no mercado consumidor. Nessas denotações aparece claramente a lógica da família como um elemento norteador das práticas organizacionais da *Gama*.

Observamos pela prática discursiva do interlocutor que no campo há muita consultoria oferecida por fabricantes de produtos para alambiques que permitem ao produtor conhecer significativamente muitos elementos

importantes para o estabelecimento de seu negócio. Ao mesmo tempo em os interlocutores reconhecem a assessoria dos fabricantes de alambiques e de caldeiras, eles percebem que esses agentes emitem discursos incentivadores, pois “*estão ávidos por vendas*” – o que chama a atenção dos incautos que buscam enveredar pelo campo da produção de cachaça de alambique. O agente destaca que existe assessoria desde o processo de definição do engenho para moer a cana até a embalagem e rotulagem das garrafas. Diante disso, os praticantes enunciam que a *Gama* buscou se “*informar muito*” antes de incorporar determinadas soluções oferecidas por empresas do campo. Esse objeto discursivo foi usado para emitir sentido de engajamento com a prática.

O interlocutor destaca, nas suas práticas discursivas, que o conhecimento necessário para constituir um alambique e produzir cachaça não é muito complexo, no entanto, é fundamental observar e garantir capital de giro, que foi o elemento apresentado como a maior dificuldade no início do negócio da *Gama*. FundGama indica que o acesso a linhas de crédito costuma demandar comprovação de vendas, de faturamento escriturado significativo, o que não existe quando você inicia um projeto, quando você está iniciando uma organização ou nos seus primeiros anos de existência. Especificamente, não havia no início do alambique, como ele denota:

Como a empresa é pequena... você vai na Caixa, no Banco do Brasil, seu cartão de crédito da direito de comprar quase nada... Você compra garrafa, todos os insumos, para pagar em 20 dias, 28 dias, no máximo 45 dias. A hora que você vai vender, 55 dias pras distribuidoras. Nós temos uma distribuidora em Belo Horizonte que são 55 dias, ou cê dá 30, 60 porque se você não fizer isso, você não vende porque nós concorreremos num mercado que tem uma grandona tipo Seleta de Salinas. (Interlocutor 1. *Gama*).

Os objetos discursivos “*empresa é pequena*” e “*comprar quase nada*”, indicam que o crédito oferecido para pequenas empresas é insignificante, pois os

insumos, no caso dos alambiques, devem ser pagos em prazos que variam entre 20 e 25 dias, “*no máximo 45 dias*” enquanto que para a venda de cachaça é necessário ceder prazos mais elásticos, pois “*são 55 dias*”, para não incorrer no risco de não vender, segundo o argumento discursivo “*se você não fizer isso, você não vende*”. O que o interlocutor intenta é demonstrar a dificuldade de incentivo político/financeiro/institucional do pequeno produtor para o desenvolvimento do seu negócio, destacando também as dificuldades de concorrer no mercado com as “*grandes*” cachaçarias.

O discurso da *Gama* está alinhado com as práticas hegemônicas do campo no que tange à competitividade e orientação para o mercado, pois demonstra a pretensão de preservar os elementos da tradição do produto e incorporar práticas novas nos processos de produção e controle da qualidade. Segundo o interlocutor 1, o caminho é estabelecer práticas de produção e controle de qualidade que possam ser “*comparadas aos melhores destilados do mundo*”. O discurso revela a incorporação do discurso hegemônico no campo e que é amplamente produzido e distribuído pela AMPAQ, pelos assessores das organizações que produzem equipamentos para alambiques e pelos ministrantes de cursos e palestras sobre cachaça artesanal em eventos do campo.

FundGama e o filho HerdGama buscaram informações sobre as possibilidades que o negócio oferecia e para iniciar a empresa, obtiveram a orientação do SEBRAE, que ajudou na definição das funções e práticas a serem adotadas, elaboração de planilha de custos da montagem do alambique e normas técnicas a serem observadas para a formalização do negócio e adequação às exigências do MAPA. Observamos que a empresa foi criada em um momento histórico favorável para a incorporação das boas práticas estabelecidas nas práticas sociais do campo. Neste contexto, toda a estrutura física da *Gama* já foi elaborada considerando a legislação e normatizações mais significativas e recentes do MAPA.

Observamos ainda, que a empresa, por ser recente, tem como vantagem a estruturação dos espaços e processos já incorporando práticas que são consideradas as mais adequadas, ou considerando o discurso no campo e “*as boas práticas*” da cachaça de alambique. O momento da criação, com o setor já regulamentado, ajudou a evitar problemas com as fiscalizações do MAPA e demais órgãos regulamentadores. Os argumentos discursivos do agente indicam que não houve dificuldades em executar as orientações “*tudo que eles me pediram pra fazer foi feito*”, embora não considere as exigências pequenas, “*até essas plaquinhas exigiram no banheiro masculino, feminino*”. Ele diz que foram executadas e considera as demandas justificadas. Os objetos discursivos “*tudo*” e “*até*” pretendem destacar que a cobrança é ampla e significativa, abarcando detalhes minuciosos, mas ao mesmo tempo indica que as mesmas se justificam.

Notamos que até meados de 2012, o interlocutor trabalhava simultaneamente com produção de leite em outra fazenda, e com o alambique. Ele argumenta que implantou a produção de leite, pois o filho HerdGama, que estava formando em veterinária gostava de bovinocultura de leite e sugeriu o negócio com o propósito de ele contribuir nas atividades. Porém o negócio não evoluiu conforme a expectativa de alcançar a produção de 2.500 litros de leite/dia em aproximadamente três a quatro anos. No meio da implantação do projeto de produção de leite, com 1200 a 1300 litros de leite/dia, intensificaram as conversas para a implantação de um alambique e, assim, eles optando por investir nos dois negócios. Porém, em 2012, FundGama chegou à conclusão que não tinha condições de gerenciar e trabalhar nos dois negócios simultaneamente.

A argumentação discursiva apresentada ao filho HerdGama foi: “*Filho, ou nós ficamos no leite, ou nós ficamos na cachaça, os dois eu não dou conta*”. Diante dessa problemática, eles realizaram um novo processo decisório que culminou na finalização da produção de leite, considerada uma atividade muito estressante, não lucrativa e que demandava muita atenção: “*tem que trabalhar de*

domingo a domingo, sexta-feira da paixão, natal, cê não tem aniversário". A frase argumentativa de FundGama é carregada de objetos discursivos que radicalizam o discurso, como "*domingo a domingo*", "*sexta-feira da paixão*" e "*não tem aniversário*" e o tornam cheio de sentido, justificando a opção de descontinuar a produção de leite e focar na atividade de alambique.

Além da demanda exagerada de tempo e cuidados da produção de leite, o projeto do alambique estava somente com a parte de produção de cachaça efetivamente ativa, carecia da implantação do engarrafamento, de uma estrutura de armazenamento e outros cuidados. Embora o discurso inicial acentue a exigência da produção de leite como elemento motivador da decisão, um pouco adiante, FundGama destaca a potencialidade do mercado da cachaça como outro fator decisivo. O discurso do interlocutor permite observar que a opção pela produção somente de cachaça se justificava por ser um negócio aparentemente mais estratégico, e pela proposta ideológica de gerar um retorno financeiro melhor e oferecer uma lucratividade maior. Considerando os elementos que motivaram a decisão pelo alambique, podemos afirmar que esses fazem parte da lógica de mercado conforme definição de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), na medida em que focam em maior eficiência em lucros e atividades dos donos ou acionistas. A perspectiva de um retorno melhor é um dos elementos que estruturam a lógica de mercado. Ao mesmo tempo, consideramos que, embora de forma menos clara e objetiva, a decisão tem elementos da lógica da família e da tradição, devido à identificação muito grande com o produto cachaça, que remete ao convívio na fazenda e era um dos sonhos da vida de FundGama, mesmo que em uma perspectiva de consumo próprio.

A produção inicial da *Gama*, em 2010, foi de 18.000 litros, pois a cana-de-açúcar ainda era nova e limitou a capacidade produtiva. FundGama afirma que a empresa comercializou esta produção a granel, pois não possuía estrutura para fazê-lo de outra forma, nem marca que divulgasse a organização, o que

gerou discussões e troca de ideias entre os familiares quanto à definição de uma marca. Consideramos que a presença de um profissional da área de publicidade, que carrega a prática discursiva e social do campo de sua formação, na empresa/família apontou para a importância da marca para a definição de uma identidade da *Gama* diante do mercado consumidor.

Ao participarem de feira de cachaça em Belo Horizonte, como visitantes, conheceram, através de amigo em comum, SocioGama, que possuía três marcas de cachaça, que estavam, à época, fora do mercado. Após um período de conversas/negociações chegaram à definição de que SocioGama transferiria 50% das suas três marcas (Gama2, Gama3 e Gama4) para a *Gama* (Engenho *Gama* de Minas LTDA), com a proposta de que a empresa viabilizasse o retorno dessas marcas ao mercado. Em contrapartida, ele teria uma participação no lucro das vendas das marcas. As partes acordaram que o processo de produção da cachaça até a rotulagem seria feito pela *Gama* e SocioGama teria participação do lucro da venda dos produtos dos quais ele é sócio. Observamos que este foi um momento importante para a *Gama*, mas também para SocioGama, pois a parceria permitiu ganhos a ambos. Podemos definir que esta parceria estratégica é permeada de elementos da lógica de mercado na medida em que busca valorizar os produtos de ambas as partes e definir uma percepção do mercado em relação à cachaça produzida pela *Gama*. Ao mesmo tempo, possui elementos da lógica da comunidade na medida em que a parceria tende a aumentar o *status* e a honra dos membros e das suas práticas, além de configurar um capitalismo participativo, que são elementos definidos por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) como constitutivos da lógica da comunidade.

A partir da definição dessa sociedade, o Engenho *Gama* passou a engarrafar e rotular sua cachaça com as três marcas e, posteriormente criou a marca *Gama*. Observamos que o alambique *Gama* pode ser considerado como uma empresa familiar, na qual as atividades e responsabilidades entre os

familiares estão bem definidas. FundGama gerencia o alambique e cuida para que as práticas previstas aconteçam e sejam executadas dentro dos padrões previstos. Ademais, ele acompanha o dia-a-dia da empresa, cuida da produção e gerencia as demandas mais urgentes. Acompanha os processos produtivos e o trabalho de envase e cuida das entregas semanais em Belo Horizonte.

Constatamos que a *Gama* estabelece parcerias não muito usuais ou incomuns na prática social dos alambiques, embora também seja executada por outras organizações, mas que parecem adequadas para sua sustentabilidade e ampliação. O argumento discursivo do interlocutor “*além da gente produzir a cachaça para nossas marcas, nós terceirizamos serviço*”, informa que a *Gama* estabelece relações comerciais bastante sólidas com empresas que possuem e gerenciam marca própria, porém sem produzirem cachaça. Neste caso, em uma parceria, o Engenho *Gama* é responsável por todo processo produtivo, até o envase e rotulagem. A organização que compra e revende o produto com marca própria, possui seu máster *blend* que vai à *Gama* para definir a padronização, a mistura de cachaças para obter o sabor e aroma desejado pela marca e a *Gama* faz o restante. Somente a título de exemplificação, a empresa, aqui denominada de “OOO”, possui seu máster *blend*, que vai ao alambique e faz as misturas de cachaça para compor o lote. Uma vez definidas as composições, cabe a FundGama acompanhar o processo para que o destilado seja envasado conforme a definição feita pelo profissional e, posteriormente, acompanhar a entrega do produto.

Outro agente bastante ativo no alambique é o sócio HerdGama, que além de trabalhar em uma grande corporação, é também um dos administradores do alambique. Ele participa de forma mais próxima da vida no alambique, embora tenha somente alguns dias da semana para ir à empresa por ser gerente de vendas em uma grande corporação. O discurso do interlocutor define as atribuições de HerdGama como quem “*administra*” e “*faz de tudo*”, indicando ainda que ele é bastante sistemático e observador, cuidando sempre para deixar o alambique

funcionando perfeitamente e com processos de qualidade. Na prática discursiva de FundGama, observamos que HerdGama acompanha a comercialização, faz contato com o pessoal de fora, acerta preços, custos, verifica parte contábil e financeira da empresa. FundGama o considera como um profissional atento e detalhista com todos os processos podendo sua percepção ser resumida pelo argumento discursivo usado “*ele é um cara muito meticoloso*”.

A agência de Herd2Gama foca a construção da imagem das marcas e da organização, buscando destacar os elementos mais nobres da cachaça artesanal. Como mora em Belo Horizonte e trabalha com organização de eventos e *freelancer*, ele desenvolve grande parte do seu trabalho à distância, porém mantendo proximidade com a vida da organização. A produção de discursos indica que as práticas da empresa são definidas principalmente entre FundGama e HerdGama, apesar da evidente participação de Herd2Gama nas definições das estratégias que envolvem a imagem da organização, a gestão das marcas, rotulagem e definição de site.

FundGama destaca que está satisfeito com os resultados obtidos por eles com a organização, o que transparece no argumento discursivo “*É o que eu te falei. Eu tô satisfeito, não tô satisfeito com a minha produção*”, ou seja, demonstra satisfação com o esquema geral de funcionamento da cachaçaria, entretanto, a questão da produção tem deixado a desejar no que tange ao volume de cachaça produzido. Talvez porque a empresa intenta atingir crescimento e resultados mais significativos na atividade desenvolvida. É interessante observar que a expressão “*eu tô satisfeito*” referencia a agência coletiva, com o trabalho desenvolvido entre pai e filhos e que é reconhecido no campo da cachaça. Embora FundGama destaque o trabalho coletivo, considera que não possui elementos para participar quando o assunto envolve rótulos, imagem, computadores, site, deixando claro que deixa isso para os filhos.

Agora quando chega nessa parte, por exemplo, de gráfica, eu só sei que o rótulo foi feito assim depois que chegou pronto, porque eu sei que o HerdGama e o Herd2Gama sentam lá e conversam e brigam entre eles até resolver, tá certo? Quando chega pronto pra engarrafar e coisa, há, ficou bonito, não ficou bonito, entendeu? (Interlocutor 1. *Gama*).

Com essas enunciações o interlocutor 1 demarca sua contribuição efetiva com a empresa, justificando o fato de não intervir em certos processos que não são de sua competência. A *Gama* surge em uma época em que o campo da cachaça de alambique conseguiu modificar significativamente a imagem outrora negativa do destilado para uma percepção mais positiva, de bebida de qualidade, nobre e diferenciada. Por isso, a empresa consome práticas sociais e também um discurso em que “qualidade”, “padronização”, “higiene” e “diferenciação” são objetos discursivos hegemônicos. Observamos que a empresa consome este discurso ao optar por oferecer um produto de qualidade. A esse respeito, eis o que ele diz acerca de seus direcionamentos com a empresa: “*fazer uma cachaça de qualidade*” e se diferenciar um pouco das outras marcas “*estamos pensando em sofisticar um pouco*”. Quase toda da produção evidencia claramente a lógica de mercado e seus condicionantes hegemônicos.

Embora com poucos anos de mercado, a *Gama* já obteve reconhecimento local e internacional pela qualidade da cachaça produzida. Em 2014, em Bruxelas, a cachaça Gama2 ganhou o prêmio de melhor cachaça do mundo e como o 5º melhor destilado do mundo. Citando as premiações, FundGama diz “*qualidade. Entendeu?*”. O discurso busca destacar que a organização faz um trabalho de muita qualidade, equiparado ao que é executado pelos melhores destilados do mundo. A premiação no concurso de Bruxelas é o atestado, o certificado, de que a *Gama* possui processos de qualidade e um produto “nobre”.

O interlocutor indica que a perspectiva inicial de produção da empresa não foi atingida. No terceiro ano de sua existência, em 2013, produziu 100.000 litros ano. Nos anos 2014, 2015 e 2016, foram produzidos, respectivamente para 150 mil, 160 mil e 180 mil litros de cachaça. Apesar do crescimento significativo da produção, FundGama indica que não obteve a produtividade na cana-de-açúcar que programara com base nos cursos e palestras em que participou. Aqui a lógica profissional é o elemento norteador das ações e decisões organizacionais.

Ao ser questionado sobre os desafios e perspectivas do setor, FundGama indica que há um discurso predominante destacando o trabalho coletivo, a prática de fazer parcerias, o apoio governamental, o incentivo para a exportação, etc. no setor da cachaça artesanal. Porém, ele considera que o discurso carece de práticas efetivas e ações para favorecer o desenvolvimento do setor e as práticas de exportação. Além disso, ele considera que há muita concorrência com alambiques que ainda não são formalizados (e que parece que não pretendem formalizar) devido aos impostos e custos que a formalização e a observância das normatizações e, principalmente, tributação costuma gerar. Nesses termos, fica evidente que a informalidade é um problema significativo para o setor e especificamente para a empresa, que concorre com organizações da região que possuem condições de vender o produto a preços significativamente menores por causa da não observância de exigências legais e não pagamento dos tributos.

FundGama destaca a ajuda que obtém da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) em enfatizar que *“toda a orientação que a gente precisa, a gente tem tido no sindicato”*. O argumento discursivo não somente busca enaltecer a parceria que o sindicato tem com os associados, mas também apresenta uma crítica sublimar à AMPAQ, pois em fala posterior ele indica que a associação não apoia suficientemente os produtores que não estão próximos à sede. Ao mesmo tempo, ele reconhece que no início a empresa não se mobilizou para filiação na

AMPAQ, embora esteja, agora em 2017, com os formulários preenchidos para se associar. Acerca do papel da AMPAQ, ficou evidente que o praticante da *Gama* acredita que a associação poderia ampliar sua atuação, envolver mais os produtores distantes da sede e unificar mais o setor, os produtores e demais agentes. Por outro lado, ele demonstra reconhecer que não sabe muito bem o que deveria ser feito para ampliar a ação coletiva em favor de uma cachaça de maior qualidade e melhores resultados e com uma competição mais justa.

FundGama, através do argumento discursivo “*teve muita gente que entrou no mercado da cachaça*” indica que recentemente houve um aumento significativo de produtores de cachaça, mas considera que, diferentemente da *Gama*, muitos são “aventureiros, profissionais” de outras áreas que possuem recursos financeiros e que acham que é fácil estruturar um alambique e obter retorno financeiro. Apesar de em seu discurso anterior ele indica que a empresa nasceu de uma “quase aventura”, aqui ele demarca que essa não é uma condição interessante, defendendo a complexidade das práticas da organização no fazer cachaça de qualidade. Nas palavras dele: “*eles não têm tempo, começa a colocar na mão do gerente*”, ou seja, a razão do fracasso está na falta de dedicação ao alambique, ou na falta de qualidade, de padronização. Esse é um modo de destacar também o engajamento com a prática.

Uma vez que a história da *Gama* é recente, são poucos os elementos históricos que se evidenciam na trajetória organizacional. Uma vez definidos os principais passos e concepções da empresa/gestores, consideramos pertinente desvelar as práticas de produção e de mercado adotadas pela empresa para obter o reconhecimento perante o setor e a sociedade.

4.4.2 Práticas de produção

Embora Castro, Athayde e Palma (2010) afirmem que a produção de cachaça artesanal é uma prática predominantemente transmitida de geração em

geração, observamos que não é o caso da *Gama*, cujos proprietários decidiram empreender no ramo da cachaça artesanal por identificarem uma oportunidade de negócio. Além de não ser um negócio herdado, a constituição do alambique e, conseqüentemente de toda a parte produtiva, reporta ao ano 2010, ou seja, é bem recente. O Engenho *Gama*, dado o momento histórico de sua criação, usufruiu de muitos benefícios e absorveu não somente o discurso atual e hegemônico de valorização da bebida, como as práticas dos alambiques que criaram ou incorporaram as “*boas práticas*” do campo (AMPAQ, 2013, p.14).

O interlocutor da *Gama* destaca que há muita assessoria para quem busca implantar um alambique e o comércio de produtos é bastante desenvolvido, incorporando os conceitos novos quanto aos processos produtivos. Os equipamentos e projetos de instalações já possuem padrões que facilitam a incorporação das práticas considerada adequadas para a produção de uma cachaça de qualidade. Ao observamos o processo produtivo e o discurso do interlocutor da *Gama*, identificamos dentre as várias práticas do campo da cachaça, que as práticas de produção da *Gama* podem ser definidas como: (1) Produção com qualidade; (2) Destilação cuidadosa; (3) Pequena produção; (4) Observância da legalidade; (5) Práticas ambientalmente corretas; e (6) Incorporação de tecnologias.

Neste tópico apresentamos as principais estratégias assumidas pela empresa na produção da cachaça e buscamos relacioná-las com as lógicas institucionais dominantes no agir estratégico da organização.

✓ **PRÁTICA 1 – Produção com qualidade**

A estratégia de produção com qualidade é expressa de forma muito intensa nas falas do interlocutor da *Gama*. A prática discursiva busca acentuar a percepção de que a produção de cachaça de qualidade exige muito esforço e

muito cuidado. A qualidade inicia no cuidado da terra, ou seja, na prática de “*corrigir a terra, colocar adubo químico*” e tal. Após desse processo é necessária a atenção com a extração da cana-de-açúcar, a trituração aplicada a cada uma das etapas do processo produtivo. No caso da *Gama*, o interlocutor assinala o cuidado em cada uma das etapas, produzindo um discurso de que eles adotaram uma prática que poucos alambique pequenos assumiram, que envolve a trituração da cana ao ser carregada e o processo de dupla prensagem para aproveitar melhor o caldo, extrair melhor o caldo do bagaço da cana e aumentar a produtividade.

Se você quiser ter produtividade, você vai ter que fazer sua cana crescer... Corrigir a terra, colocar adubo químico entendeu? Então eu tenho que passar cultivador... (Interlocutor 1. *Gama*).

(...) eu corto é com a mão, o cara corta, tira a olhadura, tira a folha, entendeu, vai um pouco de palha, tira tudo não tem jeito... (Interlocutor 1. *Gama*).

Tem que cuidar da qualidade do seu produto... Qualidade da moagem, higiene, higiene na fermentação... Antigamente, o conceito de alambique era de coisa suja, mal cuidada, muita fumaça, tudo escuro, você vai entrar ali e você vê que é um pouquinho diferente entendeu? (Interlocutor 1. *Gama*).

Manter o controle dos alambiques... olhar álcoois superiores que aí é problema de destilação de consciência de cada um... não ter cobre. Prá você ter uma ideia, o máximo de cobre permitido num litro de cachaça são 5 ppm, quer dizer cinco parte por milhão. O nosso aqui o ano passado andou em torno de 0,125 quer dizer o cobre baixíssimo, mas é manejo, não deixar o alambique vazio, né? (Interlocutor 1. *Gama*).

Os objetos discursivos, “*corta*”, “*tira a olhadura*”, “*tira a folha*” buscam acentuar a importância de detalhes no processo de obtenção de uma cachaça de qualidade, chamando a atenção para as minuciosidades da prática. O argumento discursivo “*eu corto é com a mão*” busca uma apropriação do trabalho executado pelo funcionário da lavoura, ao mesmo tempo caracteriza que a mecanização não é

apropriada quando se objetiva a qualidade. Além da constatação de que a empresa mantém a mão de obra intensiva para obter um destilado melhor. O recurso à repetição “*qualidade do produto*”, “*qualidade da moagem*”, “*higiene*”, “*higiene na fermentação*” dos objetos discursivos busca exagerar e destacar elementos considerados fundamentais para que o produto final seja um destilado superior. As terminologias “*qualidade*” e “*higiene*” são, hoje, discursos ideológicos e hegemônicos prontos do campo da cachaça artesanal, assimilados e comprados pelos produtores, mesmo que as práticas possam indicar atitudes diversas.

Observamos que, na *Gama*, há um alinhamento entre esta prática discursiva e a realidade da produção. Ao destacar os cuidados e as mudanças incorporadas nos alambiques, a empresa manifesta um argumento discursivo que supervaloriza a transformação no campo: “*antigamente, o conceito de alambique era de coisa suja, mal cuidada, muita fumaça, tudo escuro*”. Essa denotação indica que houve mudanças das práticas e das concepções sociais acerca do funcionamento de alambiques – processo esse que (re)significou muitos dos elementos ligados à cachaça artesanal. A afirmação intenta mostrar que o alambique da *Gama* possui uma concepção diversa da culturalmente estabelecida e difere dos padrões antigos que eram hegemonicamente considerados pouco higiênicos, mal cuidados e muitas vezes de pouca qualidade. Além disso, essa argumentação sobre a concepção do que fora o alambique no passado, faz parte da prática discursiva assumida no campo, todavia, são notórios os movimentos de mudança do imaginário da cachaça artesanal, rumo a novas concepções discursivas.

O discurso do interlocutor considera que muitas pessoas ainda permanecem com o imaginário do alambique sujo, pouco cuidado, com fumaça, escuro, apesar de o contexto ter mudado. Para que haja qualidade, limpeza, higiene e cuidados com a composição final do produto é necessário um acompanhamento, inclusive com testes químicos. Outro discurso ideológico, incorporado no campo da cachaça artesanal, (consumido e replicado pela

empresa) diz respeito ao cuidado com análise química da cachaça para diminuição de “*alcoóis superiores*” e partículas mínimas de cobre, “*cobre baixíssimo*”. A empresa implantou práticas de manejo consideradas adequadas para que elementos que poderiam causar algum dano à saúde dos clientes sejam reduzidos ao máximo. Deve-se destacar que os testes, os acompanhamentos dos indicadores de álcoois superiores e partículas de cobre são obrigatórios e definidos por instâncias do Estado.

Observamos que a empresa estabeleceu práticas de produção e controle de qualidade que, segundo o discurso de seu gestor, são “*comparadas aos melhores destilados do mundo*”, além do fato de que eles buscam informações sobre as melhores práticas para aplicar na empresa. A prática da qualidade possui elementos constitutivos da lógica de mercado, conforme definição de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), pois busca, por meio da qualidade, um posicionamento e um reconhecimento do mercado, intentando ser reconhecida como uma das melhores e garantir sua lucratividade e subsistência. Além disso, tais práticas possuem elementos do Estado, que define padrões mínimos a serem observados pelos alambiques.

✓ **PRÁTICA 2 – Destilação cuidadosa**

O interlocutor indica que um dos pontos mais importantes para se obter uma cachaça de qualidade e reconhecida nos diferentes concursos e pelos consumidores é a alambicagem. Embora o uso amplo do discurso da qualidade tenha sido consumido pelos alambiques, ele aponta a importância da destilação para a obtenção da mesma. A forma como ocorre a separação das partes da cabeça, coração e cauda, na alambicagem é determinante na qualidade do destilado. O interlocutor destaca que as partes (inicial e final do processo de destilação) são prejudiciais à saúde do consumidor, conforme textos abaixo:

A cabeça, que eles chamam de cabeça, de restilo, é uma cachaça extremamente forte, com 70%, 75% de álcool, tá certo, e são os alcoóis superiores, é o que te mata de ressaca. Se você beber, ou o cara aproveitou a cachaça da cabeça, misturou ela no coração da cachaça dele, ela vai te dar ressaca, te dar dor de cabeça. (Interlocutor 1. Gama).

(...) pego essa cachaça de cabeça e essa água fraca, cauda, e guardo na minha panela de fazer álcool. Quando inteira os 300 litros que é o volume, eu pego, destilo e faço álcool automotivo. O carro da minha mulher, da mulher do meu filho, anda com o álcool que eu fabrico aqui, entendeu? (Interlocutor 1. Gama).

O pessoal de outros alambiques, quê que eles fazem? Eles deixam correr, vai correndo a cabeça, com o coração e chega na cauda, água fraca. (Interlocutor 1. Gama).

Observamos que há detalhes importantes a serem observados para a obtenção de uma cachaça mais saudável e a oração discursiva do interlocutor “*se você beber, ou o cara aproveitou a cachaça da cabeça*”, mais do que significar que determinada parte da cachaça é inadequada para o consumo, pretende chamar atenção ao possível consumidor para organizações que não manipulam corretamente a destilação e não se preocupam em separar as partes inadequadas da cachaça. De forma indireta, ele indica que é importante saber quais as práticas de destilação são assumidas pelas marcas que se consome. A expressão “*o cara aproveitou a cachaça de cabeça*” também indica uma denúncia a organizações que produzem cachaça sem separar as partes prejudiciais. Nesse quesito, a prática da destilação cuidadosa se constitui em uma estratégia da organização, orientada pela lógica de mercado e profissional.

Nos argumentos discursivos “*o pessoal de outros alambiques*” e “*eles deixam correr, vai correndo a cabeça, com o coração e chega na cauda*”, além de intentar diferenciar a organização em relação aos seus concorrentes, denuncia a prática que ainda ocorre nos alambiques, chamando a atenção para o fato de que o resultado dessa prática é prejudicial à saúde dos consumidores. A

denúncia intenta inibir a prática para melhorar a percepção do destilado ao diminuir as reações físico-químicas das pessoas com as cachaças sem qualidade.

O interlocutor chama atenção para uma prática que parece ser omitida intencionalmente nos discursos hegemônicos. Ao separar adequadamente as partes impróprias da parte do coração e da cachaça, ao não incluir uma quantidade maior da cauda, o teor alcoólico tende a se elevar acima do percentual considerado adequado. Neste caso, a manipulação cuidadosa do destilado, inclusive com adição de água potável, prevista em determinadas proporções na legislação, é necessária para que a cachaça tenha qualidade e respeite a normatização que a rege. Embora poucos produtores falem sobre esse processo, o interlocutor indica a importância da prática para que somente as partes mais nobres da cachaça sejam aproveitadas e o índice de álcool fique nos parâmetros que definem a cachaça de qualidade superior.

A prática de destilação cuidadosa tem como fundamentação o longo prazo da organização, pautada pela lógica de mercado e busca o reconhecimento e colocação da organização no mercado. A ideia é conquistar o cliente com uma cachaça de qualidade, sem causar reações inadequadas após o consumo, para mantê-lo fiel às marcas da *Gama*.

✓ **PRÁTICA 3 - Pequena produção**

A *Gama* optou como estratégia produzir um volume razoavelmente pequeno de cachaça por ano. Na fala do proprietário, uma das vantagens da empresa é o pequeno volume que produz diariamente – em torno de 750 litros a 800 litros – no período de safra e que demanda pouca mão-de-obra, mas permite um cuidado grande sobre o processo. Ao mesmo tempo, indica que a quantidade de produção alcançada ficou muito abaixo do planejado ou previsto. O erro na previsão é atribuído a um discurso social amplamente difundido e que conduz os

futuros produtores de cachaça ao erro. Ao decidirem pelo negócio, FundGama e HerdGama buscaram informações sobre produção de cachaça para tentarem definir qual potencial de produção a empresa teria em suas terras aptas ao cultivo de cana. No entanto, diversos discursos no campo levaram a um erro de previsão.

O nosso objetivo quando nós começamos, era em cinco anos, chegar aos 250.000 litros. (Interlocutor 1. *Gama*).

Eles falam assim “Não, em Minas Gerais o hectare de cana produz entre 80 e 120 toneladas”. Vamos ser pessimistas, vamos por 100 toneladas por hectare. Então, cada tonelada dá 100 litros. 100 toneladas por hectare, então é... cada hectare vai te dar 10.000 litros de cachaça, é isso que eles falam, certo? (Interlocutor 1. *Gama*).

Depois que você entusiasma... Eu tenho 60 hectares de terra, aqui a fazenda aqui são 151, eu tenho lá uns 30 cultivados. Opa! 300.000 litros de cachaça por ano. Aí quando cê vai pra prática, cê descobre que em Minas Gerais os grandes canaviais, historicamente, a produção é de 65 toneladas por hectare média. (Interlocutor 1. *Gama*).

Depois que cê entrou na gelada, né, o que você vai começar a aprender que você vai produzir aqui nesse bandeirão nosso aqui é o que todo mundo produz 6.000 litros de cachaça por hectare, entendeu, e é o que deu ano passado aqui, aproximadamente 20 hectares de cana eu fiz 100.000 litros, tá certo? (Interlocutor 1. *Gama*).

As frases discursivas “*eles falam assim*” e “*cada hectare vai te dar 10.000 litros de cachaça*” e a repetição “*é isso que eles falam*” representa uma indignação do interlocutor com o otimismo exagerado de alguns “consultores” no campo da cachaça artesanal que buscam vender seus produtos e indicam resultados não coerentes com a realidade das regiões, além do fato de não citarem os possíveis problemas como pouca chuva ou tipo de terra. O interlocutor considera que neste quesito ele fora enganado, expressando assim, sua insatisfação com a produtividade que obtém em suas terras. A reclamação é também um alerta a quem pretende se dedicar ao negócio, há consultores que

buscam motivar para o investimento e “*depois que você entusiasma...*”. A expressão e principalmente as reticências expressam indignação com as falas exageradas e chamam a atenção para discursos que podem levar a erros significativos. Aqui a enunciação é de lamentação e culpabilidade do outro pelo não atingimento da produtividade desejada.

Embora o discurso da empresa seja de pequena produção, é preciso situar e referenciar qual imaginário faz parte da referência. A produção de 150 a 180 mil litros/ano talvez seja pequena em relação ao planejado ou principalmente quando a referência são as indústrias de produção de cachaça industrial. Ao mesmo tempo, é uma produção 10 vezes maior do que a da Cachaçaria *Alfa*. A perspectiva, no entanto, ainda é alcançar os 250 mil litros/ano. Mas, a estratégia pode ser considerada como opção por pequena produção quando consideramos a estrutura e forma de produção do alambique, que é significativamente menor do que a produção das indústrias de cachaça.

Consideramos que a estratégia de manter uma produção pequena é fruto de uma lógica de mercado que valoriza o produto de alambique e que remunera o mesmo pelo diferencial oferecido. Ao mesmo tempo é influenciada pela lógica da tradição, da família, na medida em que é coerente com a forma tradicional de produção da cachaça com algumas melhorias no processo para elevar a higiene e qualidade. A perspectiva é que a cachaça de alambique remete ao ambiente familiar e comunitário, expressando, também, o sonho do proprietário do alambique que possui vinculação significativa com a vida na fazenda.

✓ **PRÁTICA 4 – Observância da legalidade**

Observamos que a organização, desde o início dos seus trabalhos, buscou informações sobre regras e possibilidades para implementar o alambique em conformidade com as normatizações estabelecidas pelo MAPA e outras

instâncias do Estado. Como o alambique foi implantado em 2010, a empresa não teve o ônus de ser forçada a mudar seus processos ou modificar estruturas ou componentes usados nas suas práticas, pois foi instituída na época em que as normatizações e critérios de qualidade estavam bastante desenvolvidos, difundidos e com orientação e assessorias para segui-las, inclusive por parte de fornecedoras de produtos para alambiques. A *Gama* já consumiu um discurso do campo da cachaça que hegemonicamente difunde a qualidade, a higiene, padrões químicos da cachaça e oferece recursos para adequar-se a estas definições. Iniciar a implantação mais recentemente favoreceu a definição de estruturas adequadas, fruto de práticas mais recentes e bastante diversas das que constituíram uma imagem negativa do destilado.

Ao estabelecer o alambique, a organização já consumiu um discurso de eficiência, qualidade, normatização, padronização, higiene e fiscalização, permitindo adequar a prática material à prática discursiva do campo, evitando problemas com fiscalização e gerando um produto de qualidade, como mostram alguns trechos:

Nós nunca tivemos nenhum tipo de problema com fiscalização, nem nada porque a gente já fez a coisa do modo, do nosso jeito bem simples, mas do modo certo, do modo correto. (Interlocutor 1. *Gama*).

Recebi visita do Ministério da Agricultura. Pessoal muito educado. Também não tenho motivo pra reclamar porque tudo que eles me pediram pra fazer foi feito, tudo que eles exigiram nas coisas... até essas plaquinhas exigiram no banheiro masculino, feminino; tudo que eles exigiram foi feito, entendeu? (Interlocutor 1. *Gama*).

(...) eu consumo, na caldeira, um pouco de lenha e é registrado no IEF entendeu. Aí de vez em quando vem a fiscalização do IEF a polícia, na verdade é a polícia, não é nem um funcionário é até a polícia florestal ambiental, mas a gente tá certificado ambientalmente, licenciado ambientalmente no IEF. (Interlocutor 1. *Gama*).

Acho que eles estão corretos. Quando eles me exigiram banheiro feminino e masculino eu só tinha uma funcionária que era faxineira e morava na casa aqui, então eu achava que não tinha necessidade, tá certo? Mas eles exigiram, eu tive que fazer. (Interlocutor 1. *Gama*).

Quer dizer o Ministério da Agricultura recomendou o engenho, quando alguém quiser fazer algum curso, alguma coisa. Perguntou se a gente estava disponível a mostrar o espaço, mesmo não tem o porquê esconder nada! (Interlocutor 1. *Gama*).

Observamos que a empresa consome e reproduz o discurso da higiene, da padronização e de outras adequações do alambique às normatizações estabelecidas pelo Estado. Acredita também que é necessário seguir estas orientações do MAPA para que haja uma evolução no padrão de cachaça artesanal no mercado. Ao exprimir a oração argumentativa “*acho que eles estão corretos*”, o interlocutor intenta não só apoiar, mas também incentivar os processos de fiscalização e adequação dos alambiques para que o mercado da cachaça possa conviver com um destilado de melhor qualidade e superar mais prontamente a percepção negativa que ainda persiste, apesar de todas as alterações que já aconteceram no imaginário da cachaça. Além disso, esse é um discurso que promove positivamente a empresa no sentido de demonstrar que ele atende aos requisitos normativos e legais com excelência, pois “*tudo que eles exigiram foi feito*”. A expressão “*tudo*” indica a completude das ações, impõe uma condição não passível de contestação.

Ao referenciar as sugestões do MAPA, expressa na oração argumentativa “*o Ministério da Agricultura recomendou o engenho, quando alguém quiser fazer algum curso*”, o interlocutor transparece a satisfação por ser referenciado pelo órgão governamental que fiscaliza os alambiques. E complementa, “*mesmo não tem o porquê esconder nada*”, indicando não somente que as práticas da organização são adequadas, mas que não há

dificuldade em mostrar o alambique, porque todos os processos estão em conformidade com que é exigido pelos órgãos competentes.

A estratégia de observar a legalidade tem como base a observância de elementos burocráticos que constituem a lógica do Estado, que define as práticas a serem observadas para garantir produtos mais adequados à saúde do cidadão, e para evitar multas e outras penalidades. Ao mesmo tempo, a observância das definições do MAPA é estimulada pela lógica de mercado, pois os gestores consideram que se ater às tais definições gera maior qualidade no produto da empresa e dos concorrentes, permitindo uma melhoria social na imagem da cachaça e dos seus produtores.

✓ **PRÁTICA 5 – Práticas ambientalmente corretas**

Uma das estratégias da empresa é observar as determinações legais quanto aos cuidados com o meio ambiente. Mas, além de observar o que está definido legalmente, a *Gama* considera que é necessário cuidar do meio ambiente com práticas adequadas de manejo dos rejeitos da fabricação, inclusive porque podem ser aproveitados para obter maior produtividade. Nesse sentido, observamos que a organização incorpora as práticas consideradas adequadas como a queima de bagaço, o armazenamento e aproveitamento do vinhoto e produção de álcool combustível. Os trechos extraídos das falas denotam essa perspectiva:

(...) a gente usa na caldeira, grande maioria é bagaço mesmo, é o bagaço da cana pra queimar, então pouca lenha pra acionar caldeira... como é muito bagaço e tá todo mundo com o gado morrendo de fome aí, aí o pessoal vem aqui e compra o bagaço. (Interlocutor 1. *Gama*).

Tem algumas coisas que a gente, desde que começou a estudar a cachaça, que eu não abro mão. Eu tenho uma coluna de álcool e faço álcool pra carro, entendeu? Então,

essa é uma das vantagens que eu tenho de não aproveitar a cachaça inferior. (Interlocutor 1. *Gama*).

A gente gasta de trinta a quarenta mil litros de água por dia aqui, no processo de alambicagem, e eu tenho pensado em resfriar a água pra retornar sabe? Mas tem um custo, que eu ainda não tô em condição, mas num futuro bem próximo eu acho que eu vou botar um resfriador de água pra retornar a água pra reaproveitar. (Interlocutor 1. *Gama*).

(...) eu tenho um poço, furei o poço, como se diz, todo mundo bate no peito 'é meu', não é tão meu! Eu acho que é uma coisa da natureza... Tá cedido pra prefeitura... Acho que a gente tem que dividir as coisas e acho que a gente tem que cuidar do meio ambiente. (Interlocutor 1. *Gama*).

A organização busca conciliar qualidade produtiva com aproveitamento máximo dos recursos. As orações argumentativas “*bagaço da cana pra queimar*” e “*pessoal vem aqui e compra o bagaço*” indicam uma prática da organização para evitar os desperdício de recursos e contribuir com a biodiversidade de forma simples e correta. A segunda oração destaca ainda o aproveitamento para suprir a demanda de comida para o gado, socorrendo os criadores que não têm alimentação básica para seus animais. O interlocutor também destaca que a separação da parte mais nobre da cachaça, chamada coração, gera os ingredientes que possibilitam o discurso “*faço álcool pra carro*”, prática desenvolvida por alguns outros alambiques que possuem uma média de produção anual comparável à *Gama*. A prática de fabricar álcool com a cabeça e cauda da destilação não é financeiramente viável para pequenos alambiques, por causa da pequena produção de álcool, pois o volume de cabeça e cauda a ser aproveitado é pequeno. No caso da *Gama*, além de ser financeiramente viável, permite o aproveitamento das partes inadequadas na produção de cachaça de qualidade. Ademais, o discurso aqui vendido corresponde às concepções hegemônicas do que se espera, em termos de prática, de uma organização produtora de cachaça de alambique em termos de

responsabilidade ambiental. Portanto, aqui o interlocutor demarca a posição estratégica da empresa nesse quesito.

Cabe ressaltar que as práticas de cuidado com o meio-ambiente estão permeadas pela lógica do Estado, que regulamenta e define sanções críticas em relação a transgressões ambientais. Considerando que as multas são altas e o proprietário conhece significativamente, por plantar eucalipto e produzir carvão, as sanções em que pode incorrer, a empresa tem um cuidado significativo para cumprir a legislação. Ao mesmo tempo em que cuida para cumprir com as definições do Estado, a prática de separar a “*cabeça*” e transformá-la em álcool combustível atende à lógica de mercado na medida em que garante maior qualidade da cachaça e cria uma imagem positiva da empresa, que incorpora em suas práticas a preservação do meio ambiente e a saúde do seu cliente, ao retirar parte inadequada ao consumo da cachaça e transformá-la em combustível limpo de forma estratégica e sustentável.

✓ **PRÁTICA 6 - Incorporação de tecnologias**

A empresa mantém a prática de cortar manualmente a cana, que é transferida para uma máquina que a tritura e joga sobre o vagão, de onde, ao chegar no alambique, é transferida para uma máquina que a prensa. O interlocutor destaca que o processo incorporado pela *Gama*, de triturar a cana na lavoura, difere das práticas da maioria dos alambiques. Observamos que a *Gama*, pelo fato de triturar a cana na lavoura, eliminou a necessidade da moenda, diminuindo a quantidade de máquinas e de mão-de-obra e agilizando o processo, como demonstra alguns trechos:

A carreta vem com a cana triturada e é jogada no engenho, é prensada, passa no primeiro engenho, que é o que sai uns 80% do caldo que tá na cana sai no primeiro engenho. São dois engenhos sempre, ai o bagaço do primeiro engenho cai na esteira, a gente

da nele uma umidificada, ele passa no segundo engenho e tira mais uns 15%, entendeu? (Interlocutor 1. *Gama*).

A empresa, inicialmente, desenvolvia o fermento no alambique, porém ao conhecer o LNF CA-11, considerado uma cepa capaz de ajudar na produção de uma cachaça de qualidade superior... (Interlocutor 1. *Gama*).

O interlocutor com a oração discursiva “*a carreta vem com a cana triturada*” mais do que informar sobre o processo, busca destacar uma prática diferente da *Gama* de extrair o caldo da cana. Esse discurso também evidencia que “*são dois engenhos*” para prensar a cana triturada e obter uma maior extração do caldo. A prática discursiva assumida pretende indicar que a empresa está atenta às diversas possibilidades que possam aumentar a produtividade. Indica ainda que ela se antecipa em relação à maioria dos concorrentes ao incorporar novos métodos, técnicas e tecnologias na produção da cachaça artesanal. Ao mesmo tempo, o interlocutor afirma que há máquinas que cortam a cana e que podem agilizar o processo de colheita, no entanto, aponta os problemas na solução que impactam na qualidade. Ao que parece, existe no discurso uma defesa de que a mecanização da colheita da cana precisaria de uma melhor leitura da matéria-prima e de flexibilidade para lidar com cana de tamanhos e outras características diversas.

Outra prática, incorporada pela organização, é o uso de fermento biológico e não o desenvolvimento de fermento a partir de fubá, cana e outros ingredientes. A oração discursiva “*LNF CA-11*”, considerado uma cepa capaz de

⁴LNF CA-11 – é uma cepa de *Saccharomyces cerevisiae* de levedura selvagem, selecionada e isolada pela Universidade Federal de Lavras, escolhida entre todas as testadas, devido à sua capacidade de produzir cachaça de qualidade superior. É ideal para produções pequenas, médias e grandes. O início da fermentação é imediato, com aproveitamento quase total da sacarose presente no caldo de cana (hidrólise completa da sacarose com produção de glicose e frutose), baixa produção de ácidos e aldeídos, com sabor frutal e aroma diferenciado (LNF Soluções – Disponível em: <<http://www.lnf.com.br/cachaca-e-destilados.html>>).

ajudar na produção de uma cachaça de qualidade superior” indica que a adoção deste fermento implica em sua capacidade de produzir uma cachaça de qualidade superior. Além disso, essa argumentação é um modo de demonstrar que a empresa está atenta a novos processos e que demonstra flexibilidade para incorporar melhorias. Essa incorporação tem como moção principal a lógica de mercado, ao considerar o aumento de produtividade de uma cachaça de qualidade superior. Ao mesmo tempo em que alguns agentes do campo defendem o uso deste tipo de fermento, há organizações que o evitam e continuam com o uso do “*fermento caipira*”. Observamos que a estratégia de incorporação de tecnologias novas, mas sem alterar a característica de alambique é vinculada à lógica de mercado, pois permite obter um resultado melhor, aproveitar melhor os recursos sem perdem o valor do imaginário da cachaça artesanal. Podemos afirmar também que essa prática é movida pela lógica da profissão, na medida em que busca e incorpora elementos desenvolvidos por pesquisadores e profissionais de diferentes áreas do conhecimento que podem melhorar os resultados dos processos de produção de cachaça artesanal.

4.4.3 Práticas de comercialização

Assim como as práticas de produção da *Gama* consomem, produzem ou replicam as práticas discursivas do campo, as práticas de comercialização também bebem da mesma fonte. O contexto da definição das estratégias engloba um período em que a cachaça é reconhecida como bebida especificamente brasileira e associada à nossa cultura. Ressaltamos que a *Gama* começou a comercializar sua cachaça em um momento de crescimento significativo de consumidores de cachaça nas classes A e B, segundo a Federação Nacional das Associações de Produtores de Cachaça de Alambique (FENACA) (OLIVEIRA, 2005). Mais do que aumentar o número de consumidores nos estratos sociais A e

B, o discurso da qualidade se hegemoniza e o consumo de cachaça envelhecida passa a indicar certo sinal de status.

Ao observarmos as práticas de comercialização da *Gama* se destacam as opções que focam na qualidade e amplitude de ações para abranger clientela dos mais diversos estratos sociais. Além de identificar as práticas adotadas pela organização, empreendemos um esforço em capturar as lógicas institucionais que movem as opções organizacionais nessa adoção.

Neste tópico apresentaremos as principais estratégias de comercialização assumidas pela empresa e buscaremos relacioná-las com lógicas institucionais que, em nossa análise, sejam mobilizadoras das práticas. Dentre as várias práticas de comercialização do campo da cachaça, consideramos que as principais adotadas pela *Gama* podem ser definidas como: (1) vendas de cachaça a granel; (2) parceria de marcas; (3) diversificação de marcas e embalagens/vasilhames; (4) participação em eventos e concursos; (5) produção e envase para terceiros; (6) observância da legislação tributária; (7) diversificação de clientela.

✓ **PRÁTICA 1 – Vendas de cachaça a granel**

Observamos que a empresa assumiu como estratégia inicial a venda de cachaça a granel, prática que a empresa considera que é a responsável pela diminuição da discrepância em relação aos preços dos concorrentes, que possuem produtos de menor qualidade. Embora diminua a margem financeira por litro produzido, é uma estratégia importante, pois permite aproveitar a capacidade produtiva e diluir custos, favorecer o giro e diminuir a demanda por capital de giro, favorecendo a sustentabilidade e retorno financeiro da empresa. O problema da venda a granel é o preço significativamente menor do produto, embora apresente a vantagem de eliminar rótulos, garrafas e custos de vendas, bem como diminuir os valores com impostos por litro. Alguns trechos da fala do

praticante da empresa reforçam a questão da venda a granel como uma das estratégias organizacionais quando da necessidade de capital de giro.

Inicialmente, em 2010 o alambique só produzia cachaça pra venda a granel. (Interlocutor 1. *Gama*).

(...) a venda de granel, a granel hoje é irrisória e os preços são... quando cê vende em volume os preços caem muito entendeu. (Interlocutor 1. *Gama*).

Então eu acho que a grande dificuldade que eu tive aqui foi eu tô tendo, é o capital de giro entendeu? Agora eu dei conta, mas o bicho tá pegando viu? (Interlocutor 1. *Gama*).

A estratégia de vendas a granel é pautada na lógica de Mercado como elemento competitivo com outras organizações e a prática foi estabelecida para dar sustentabilidade ao negócio. Ao iniciar a empresa, foi necessário garantir a sustentabilidade do negócio, cujo problema principal pode ser percebido na oração discursiva “*a grande dificuldade que eu tive aqui foi eu tô tendo, é o capital de giro entendeu?*”. O discurso busca justificar a venda a granel na medida em que permite à empresa comercializar um volume maior de cachaça para obter os recursos necessários ao financiamento das atividades. Para compreender melhor a importância da prática, deve-se considerar que a venda de cachaça envelhecida demanda um investimento significativo em barris e a renúncia temporária de receita. A comercialização da cachaça do primeiro ciclo produtivo possui sua justificativa na ausência de marca e também na demanda por capital de giro.

Observamos que, atualmente, a venda a granel ainda persiste. Segundo o interlocutor da empresa, ela ocorre de forma legal com registro de nota fiscal. Para muitas empresas é uma oportunidade de adquirir o destilado, envasar e vender com marca própria. Para a *Gama*, facilita o processo de venda de volume maior, diminui outras atividades e favorece o giro financeiro. A prática de venda

de cachaça a granel possui como moção elementos da lógica de mercado na medida em que seu foco é o capitalismo de mercado e busca da melhoria do retorno financeiro da organização.

✓ PRÁTICA 2 – Parceria de marcas

Ao criar o alambique e começar a venda da cachaça, o proprietário e filhos observaram a importância de possuir uma marca e a dificuldade em criar uma que fosse reconhecida pelo mercado. A venda a granel, embora pudesse ajudar na sustentabilidade inicial da empresa e que, por isso era importante, não era uma solução interessante em longo prazo e não permitiria a criação de uma identidade, o que consideravam fundamental, principalmente quando havia o desejo de produzir e comercializar um produto de qualidade. A marca seria a identidade que permitiria ao consumidor, identificar a cachaça produzida pelo Engenho *Gama*.

Para agilizar o processo de ter uma marca, a empresa fez parceria comercial com SocioGama que transferiu 50% de suas marcas – *Gama2*, *Gama3* e *Gama4* – para o Engenho *Gama* para que essa viabilizasse as marcas e, em contrapartida, seria beneficiada com uma participação nos lucros das vendas destas.

O SocioGama é meu sócio nessas três marcas aí ó: *Gama4*, *Gama2* e *Gama3*. (Interlocutor 1. *Gama*).

Ele é dono de 50%, e nós somos donos de 50%, combinado assim. E... mas só que, nos 100%, a gente tira 30% pra ações, ações de propaganda, fazer folders, pra sempre que precisar viajar pra SP pra alguma exposição, pra visitar alguma coisa. (Interlocutor 1. *Gama*).

Os objetos discursivos “*sócio*”, “*três marcas*”, “*ele é dono*” e “*nós somos donos*” indicam a perspectiva de ganhos simultâneos para os dois lados da

parceria em relação às marcas. O discurso emitido pelo interlocutor destaca os ganhos que ambas as partes obtiveram com a parceria estratégica. O Engenho *Gama* possui várias marcas de cachaças de qualidade, com características diversas entre si. Ao aliar-se a *Gama*, o sócio SocioGama obteve, além de valores referentes às vendas das marcas, uma valorização significativa das mesmas com as premiações em concursos.

A estratégia de definir parceria de marcas possui elementos da lógica de mercado, considerando as definições de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), uma vez que essa lógica aumenta o valor de ambas as organizações e gera maior eficiência em lucros para ambas as partes e ainda cria uma identidade com o cliente e o mercado para facilitar e ampliar a presença da empresa e agilizar o retorno financeiro. Ao se vincular com marcas existentes, a *Gama* ganha tempo no processo de criação de identificação e amplia, mais rapidamente, o quadro de clientes. Esta prática pode ser atribuída a uma lógica de comunidade, cujos elementos apontados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), consistem em aumentar o status e a honra dos membros e de suas práticas, expressando uma unidade de vontade e crença na verdade e reciprocidade. A parceria entre as organizações permite a ambas obter um resultado que, individualmente, não seria possível a nenhum dos dois. Nesses termos, essa ação se torna uma prática haja vista as possibilidades de ganhos financeiros e de visibilidade de mercado com a oferta de marcas diversas.

✓ **PRÁTICA 3 – Diversificação de marcas e embalagens/vasilhames**

Observamos que a empresa, além de possuir quatro marcas de cachaça, definiu como estratégia a oferta da cachaça, de uma mesma marca, em garrafas de formatos e tamanhos diversos, possibilitando atender às perspectivas de diferentes dos clientes. A principal marca da empresa é a *Gama2*, em grande parte pela

premiação, em 2014 no concurso em Bruxelas, que a tornou mais conhecida, procurada e referenciada. A prática da diversificação nas ofertas de uma marca pode, desta forma, por exemplo, ser visualizada nos formatos em que a Gama2 de Minas é ofertada: 1) Gama2 de Minas, 2) Gama2 de Minas Export, 3) Gama2 de Minas Nacional, 4) Gama2 de Minas miniatura, 5) Gama2 para presente.

Uma mesma marca em variadas formas de oferta ao cliente, permitindo que este adquira aquela que é mais condizente com seus interesses e recursos. Além da diversidade de oferta de uma mesma marca, a empresa ainda confecciona os kits de cachaças diversas, os kits de miniaturas, as miniaturas individualizadas, etc. para atender melhor ao interesse dos clientes. Algumas falas evidenciam essa questão da diversificação.

Não, porque uma garrafa de cachaça Gama2, por exemplo, custa R\$ 17,00, é a mais barata. Essa com desenho da *Gama* aí são R\$ 50,00. (Interlocutor 1. *Gama*).

A Melhor Cachaça do Mundo em duas versões. Embalagem tradicional e moderna, mas o mesmo, insuperável, sabor. (Gama2 para presente – site da empresa).

Embora a *Gama* tenha poucos anos de existência, a marca Gama2, incorporada por sociedade, possui histórico maior. Já em 2014, possuía doze anos de mercado. A dificuldade que a marca apresentava em 2010 foi rapidamente superada com a parceria. Em quatro anos da marca com a *Gama* observou-se sua recuperação e melhora da imagem. Atualmente, a empresa disponibiliza as cachaças: 1) Gama3 (cachaça branca, descansada em inox, mas também com um pouco de envelhecimento em Jequitibá); 2) Gama2 de Minas (envelhecida, por 2 anos, em amburana); 3) Gama4 de Minas (armazenada em tonéis de carvalho, mas também misturada com um pouco de amburana); 4) *Gama* Ouro (cachaça *premium*, envelhecida por seis anos em tonéis de carvalho).

A estratégia de oferecer várias marcas de cachaças com características um pouco diferentes, relacionadas principalmente com o tipo de armazenamento ou envelhecimento, tem como base a lógica de mercado, pois busca atender condições diferentes dos consumidores de forma a se aproximar de seus interesses e incrementar as vendas e, conseqüentemente, os resultados da organização. A prática de oferta em garrafas padrão (cerveja 600 ml.) remete à lógica da família/tradição, e costuma associar a cachaça a uma produção artesanal, mais rústica, atendendo ao cliente que valoriza esta perspectiva. Também, permite praticar preços mais baixos, dado o custo menor do frasco, o que é considerado importante para o consumidor com recursos mais restritos. Já a oferta da cachaça em garrafas mais elaboradas busca alcançar clientes que pretendem uma cachaça mais sofisticada, que valoriza o produto e busca associá-lo a padrões de qualidade de outros destilados mais elaborados do mercado.

Observamos no discurso do interlocutor a opção de atender a clientes dos mais variados estratos sociais, razão pela qual existe cachaça branca a valores mais baixos e cachaça em garrafas diferenciadas, mas com preços maiores. Os tipos de garrafas buscam um direcionamento de forma que a *Gama2*, embora premiada em Bruxelas, tinha um preço baixo oferecida na garrafa padrão de cerveja. Eis o que diz o interlocutor: “*Gama2, por exemplo, custa R\$ 17,00*”, já a *Gama* em garrafa mais elaborada, “*Essa com desenho da Gama aí são R\$ 50,00*”, indicando uma prática de diferenciação que, muitas vezes, possui maior relação com o vasilhame do que com a diferenciação do destilado. A prática de diversificação de marcas e formas de vendas é movida pela lógica profissional, envolvendo gestão e marketing ao cuidar da imagem do produto e criar identificações diversas para os clientes com perfis socioeconômicos diferentes.

✓ PRÁTICA 4 - Participação em eventos e concursos

A organização tem como estratégia de divulgação da marca a prática de participar de concursos. Em 2014, participou do concurso de destilados em Bruxelas e ganhou, com a cachaça *Gama2*, o prêmio de melhor cachaça do mundo e o de 5º melhor destilado do mundo. Em 2016, novamente foi premiada, medalha de prata com a *Gama2*, em Bruxelas. Também foi premiada, em San Francisco, EUA, com a *Gama3*.

Mas, as pessoas hoje em dia têm mudado e muito o seu conceito de cachaça. Há um tempo atrás era coisa de pobre, pinguço. Hoje as pessoas, a gente vai na feira... a gente vê o nível das pessoas que tão lá degustando. (Interlocutor 1. *Gama*).

Aí ela concorreu com tudo quanto é destilado que você pensar de grapa, gim, uísque, vodga, rum, tequila tudo quanto é destilado foi eleito a *Gama2* de Minas foi eleito o quinto melhor destilado do mundo... Todas essas marcas nossas já foram premiadas, de uma forma ou de outra! (Interlocutor 1. *Gama*).

Essa *Gama* ganhou o prêmio na feira da cachaça em Belo Horizonte, foi eleita a melhor cachaça do ano de 2014. (Interlocutor 1. *Gama*).

Não, isso dá um *upgrade* na marca com certeza, entendeu? Porque as pessoas, a gente acha que não, mas os consumidores de cachaça eles são muito antenados nessas coisas, eles são muito antenados, entendeu? Eles sabem, eles chegam, você chega assim o cara fala “Ah! Essa cachaça, ela foi premiada”. Ela foi premiada em tal lugar... (Interlocutor 1. *Gama*).

Embora a empresa comercialize a cachaça visando os mais diferenciados estratos sociais, busca criar uma identificação com um produto mais elaborado. O interlocutor nos seus argumentos discursivos busca acentuar a mudança no mercado “*têm mudado e muito o seu conceito de cachaça*” e indica o imaginário

do passado “*um tempo atrás era coisa de pobre, pingüço*”, que assumiu uma nova ideologia discursiva “*a gente vê o nível das pessoas que tão lá degustando*”. Ao apresentar suas percepções sobre os consumidores, o interlocutor expressa a satisfação de observar que, atualmente, a cachaça é consumida por pessoas de nível social mais elevado. Na verdade, observamos que o discurso da *Gama* está alinhado com os discursos do demais agentes do campo (demais produtores, associações como AMPAQ, APACS, e agentes IMA, MAPA, dentre outros) no que tange ao posicionamento estratégico da cachaça enquanto produto de valor e patrimônio histórico-cultural do Brasil.

A premiação em concursos, na medida em que “*dá um upgrade na marca*”, objetiva dar visibilidade às marcas da empresa e atingir um público consumidor mais seletivo, como também certificar a qualidade do destilado da organização. A premiação em concursos permite à empresa assumir um discurso de qualidade. A sinalização da premiação é considerada uma prática discursiva que possui força de convencimento sobre o que é oferecido, “*eleita a melhor cachaça do ano de 2014*”.

Ao emitir diferentes objetos discursivos “*eles sabem*”, “*eles chegam*” e atribuir outros aos clientes, “*essa cachaça, ela foi premiada*”, “*Ela foi premiada em tal lugar*”, o interlocutor reconhece os efeitos de sentido que a premiação em concursos promove, e destaca que há um grupo de consumidores atentos às premiações – grupo esse que valoriza as cachaças premiadas. Mais do que isso, há colecionadores que pagam significativamente mais caro para obter a cachaça do lote premiado. Portanto, a prática de participar de eventos e concursos se configura como uma prática à medida que tem promovido resultados interessantes para a empresa, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista social. Ademais, essa prática possui, na lógica de mercado, sua justificativa, pois o foco é divulgar o produto por intermédio da comparação

com outras marcas, concorrer para alcançar novos clientes e, por consequência, melhorar os resultados organizacionais.

✓ **PRÁTICA 5 – Produção e envase para terceiros**

Observamos que a organização produz, envelhece, envasa e rotula cachaças para outras marcas/empresas. Essa estratégia é pouco comum no campo da cachaça artesanal, principalmente quando a prática atende a outra empresa com práticas comerciais significativas. A *Gama* produz, regularmente, cachaça para outras três marcas, reconhecidas no campo da cachaça artesanal, como uma das formas de aumentar as vendas de sua produção e ainda como meio de ganhar visibilidade no mercado de comercialização do destilado. Essas cachaças são produzidas, armazenadas e engarrafadas na *Gama* e depois encaminhadas para os clientes.

Nesta prática, a referência ao alambique Engenho *Gama* somente é observada quando são verificados os detalhes, as informações em letras menores nos rótulos das bebidas, que indicam que a cachaça é fabricada e envasada no Engenho *Gama* de Minas. A prática, no discurso do interlocutor, é importante para a sustentabilidade da empresa, pois permite vender parte da sua produção com os serviços agregados para outras empresas. Para garantir maior estabilidade, a práxis é manter mais do que um cliente nesta modalidade de negócio, diluindo os riscos em uma eventual perda de cliente.

Além da gente produzir a cachaça pra nossas marcas, nós terceirizamos serviço, vou te citar um exemplo, tem uma cachaçaria em Manaus, chama cachaçaria do [nome da empresa, aqui denominada de “DDD”] ele quis fazer a marca dele chamada cachaça do “DDD”. A gente fabrica a cachaça, envelhece a cachaça, engarrafa, envasa, coloca o rótulo dele e manda pra Manaus. (Interlocutor 1. *Gama*).

A [nome da empresa, aqui denominada de “OOO”], por exemplo, já veio de um outro alambique que não deu certo no sul de Minas, já com um produto que tinha uma característica própria, tá certo? Aí nós temos um máster blend... que ele vem aqui e faz as misturas dele aqui... misturas de cachaça de carvalho, com cachaça de amburana, com cachaça de jequitibá, ele faz a mistura e dá aquele sabor. (Interlocutor 1. *Gama*).

O sucesso que a gente está tendo com a cachaça não é a cachaça ser de carvalho, ser de coisa não. É a cachaça base, que é a cachaça branca, que está sendo bem feita e tal, bem guardada, bem armazenada. (Interlocutor 1. *Gama*).

O argumento discursivo do interlocutor indica que a estratégia é bem sucedida “*sucesso que a gente está tendo*”, por causa da cachaça base para a composição dos *blends* elaborados por máster *blends*. A valorização da cachaça base e a oração discursiva “*não é a cachaça ser de carvalho, ser de coisa não*” permitem compreender que apesar do discurso hegemônico no campo da cachaça atribuir a grande diferenciação ao envelhecimento, há outros fatores importantes para a composição de uma cachaça agradável em termos de sabor, que permite até premiações e destaques, embora isso não seja explicitado na prática social do campo.

Consideramos que a prática da produção/comercialização para terceiros tem sua base na lógica de mercado e busca garantir volume maior de produção de cachaça. Na perspectiva do interlocutor, essa prática corresponde a um negócio bem definido e a parte que cabe à empresa, que é fazer cachaça de qualidade, é bem executada. Embora a lucratividade possa ser um pouco menor e esta prática não valorize muito a marca, aproveita a capacidade produtiva e facilita a venda, melhorando o resultado financeiro da empresa e sua sustentabilidade, por isso aqui tal prática é destacada como estratégica dentro do processo organizacional da *Gama*.

Esta prática também incorpora elementos da lógica institucional da profissão, principalmente na área de gestão, que busca parcerias lucrativas para ambas as partes e da profissão do máster *blends* de cachaça, que define a padronização de sabor, de teor alcoólico e de envelhecimento da cachaça que a marca do parceiro terá. A perspectiva da lógica da profissão permite que as concepções profissionais diversas sejam incorporadas para definir as práticas mais adequadas para as organizações.

✓ **PRÁTICA 6 – Observância da legislação tributária**

Quando ouvimos os discursos hegemônicos do campo da cachaça artesanal, a reclamação e a classificação da tributação como absurda é unanimidade entre os praticantes estratégicos do setor. Mesmo que seja somente para replicar o discurso hegemônico, que define a tributação da cachaça de alambique, todos os atores inqueridos sobre os tributos expressam certa indignação e professam um discurso de “queixa, denuncia e lamentação” acerca do que tem sido praticado no campo em termos de tributação.

Os agentes da empresa afirmam que uma das dificuldades é competir com as organizações do setor que não são regularizadas e possuem produção significativa, mas não possuem exigências de tributação por atuarem na informalidade e na clandestinidade. No caso da *Gama*, que possui um volume significativo de cachaça e demanda clientes com poder aquisitivo menor, a não tributação das informais implica em concorrência desigual. Ao mesmo tempo, eles consideram que os alambiques são penalizados, pois a tributação da cachaça artesanal é muito maior do que a da cachaça industrial. Essa produção discursiva está elencada em alguns trechos da fala do interlocutor 1:

Eu pago IPI né, o selinho de IPI, da Gama2 é R\$ 1,08, das outras R\$ 1,31. Só o selo, só o selo, entendeu? A 51 Pirassununga paga R\$ 00,25 por selo, agora o que que é indústria, eu que produzo 100.000 de litros por ano ou a Pirassununga que produz 6.000.000 de litros? Quer dizer, não é um absurdo? (Interlocutor 1. *Gama*).

Uma coisa que tá matando a gente é imposto, 80% do preço da cachaça é imposto. Porque chega fim de mês, todo o dinheiro de cachaça que eu vendi vai pra ICMS, ST, PIS, CONFIS, não sei mais o que, não sei mais o que, e no final... é uma coisa fantástica. (Interlocutor 1. *Gama*).

Gama2, ela é vendida, ela sai daqui mais ou menos a onze reais essa garrafa de 600, é o custo dela de venda, valor de venda. Você paga imposto com ST sobre 29 reais, você paga ST sobre 29, entendeu? Ela é pautada... Então, pra gente provar que a cachaça no mercado é 17 reais [em 2014], nós tivemos que comprar dez garrafas de Gama2 em dez estabelecimentos diferentes, entendeu?... Com nota fiscal pra pegar o pessoal do sindicato, porque eles falaram que vão olhar pra gente, pra eles poderem entrar na receita e pedir pra nossa pauta voltar pra 17 reais. Tá certo? Quer dizer, é um absurdo isso! É um absurdo! Estipula cada coisa que não faz sentido, entendeu? (Interlocutor 1. *Gama*).

A reclamação sobre a tributação que incide na cachaça de alambique é recorrente em quase todas as cachaçarias pesquisadas do campo. Pode ser observada nas falas dos presidentes da AMPAQ e da APACS, nas publicações da AMPAQ e foi observada nas falas de todos os produtores entrevistados nos nossos estudos. A referência a um tributo específico “*IPF*”, e a repetição com diminutivo “*selinho do IPF*” que expressa a indignação quanto ao tributo que é significativamente maior nas cachaças da organização, por ser de alambique, do que na de cachaças industriais, o que dificulta a concorrência por preço e a perda de consumidores de menos recursos financeiros. A oração argumentativa “*todo o dinheiro de cachaça que eu vendi vai pra ICMS, ST, PIS, CONFIS*” exprime sentidos de exagero para enfatizar os altos custos com tributos, além do fato de tentar vender um discurso de “inviabilidade do negócio” com as tributações nos patamares atuais.

Essas argumentações intentam, também, reforçar uma luta política com o Estado para redefinir as práticas tributárias que incidem sobre a cachaça artesanal. Nesses termos, trata-se de uma prática estratégica à medida que, assim como Fairclough (2003), consideramos que o discurso é um modo de ação para a mudança social. Nesses termos, consideramos que essa produção discursiva da empresa é um modo de inquietar, provocar, mobilizar e convidar à reflexão os agentes do campo. Os recursos linguísticos “*é um absurdo* isso! *É um absurdo!*” “*não faz sentido*”, “*entendeu?*” provocam práxis reflexivas nos praticantes acerca de suas próprias defesas discursivas, pois eles precisam reforçar e repetir expressões (“absurdo”) para validar suas argumentações. Prova disso é que o interlocutor finaliza indagando o pesquisador sobre a sua compreensão do problema enunciado. Faz isso para certificar-se de que está “vendendo” o discurso corretamente e reproduzindo as ordens de discurso hegemônicas do campo.

Embora o proprietário da *Gama* indique uma grande discordância em relação à porcentagem dos impostos cobrados, o recolhimento se faz necessário na comercialização das marcas de cachaça da empresa. A prática de recolhimento dos tributos é consequência da lógica do Estado, que busca inibir o consumo da cachaça, considerado inadequado para a saúde do cidadão, mas também atua como uma forma de financiar os serviços e a estrutura do Estado. Ao mesmo tempo, o pagamento dos tributos é uma prática incorporada, visando a manutenção no mercado. Devido aos mecanismos de fiscalização, a prática de não recolher os impostos coloca a sobrevivência da empresa em cheque. Desta forma, a cachaça vendida a granel também tem seu registro de vendas através de nota fiscal.

✓ **PRÁTICAS 7 – Diversificação de clientela**

Observamos que a *Gama* possui práticas de comercialização variadas, objetivando atingir clientes em espaços sociais diversos. Embora o discurso no

campo relacione hegemonicamente a qualidade com o envelhecimento de cachaça, a empresa observa que, na região em que o alambique está localizado, o consumo de cachaça branca é predominante, o que não significa que não seja de qualidade. O interlocutor observa que no interior, a cachaça que mais vende é a branca, sem envelhecimento, demandando um volume significativo de produção. A cachaça branca possui menor valor agregado e atende ao cliente que busca preço mais baixo. Como este é o perfil predominante na região em que a empresa se situa, ela produz certo volume de cachaça para atender a este cliente, como denota alguns trechos:

É só branca! Bebedor de cachaça do interior não gosta de cachaça envelhecida. (Interlocutor 1. *Gama*).

É assim, tem gente que degusta cachaça, mas quem joga ela lá na garganta, não toma gosto, não toma nada. (Interlocutor 1. *Gama*).

Na oração discursiva do interlocutor “*É só branca!*” o acento é intencional e busca enfatizar que a cachaça envelhecida é pouco consumida nos bares da cidade, e que no interior é necessário oferecer cachaça branca para conseguir vendas. Ao reportar essa característica de consumo, o interlocutor também explicita o perfil do consumidor predominante com a oração discursiva “*tem gente que degusta cachaça, mas quem joga ela lá na garganta, não toma gosto*”. Em outras palavras, é um consumidor historicamente alcunhado de “cachaceiro”, que se embেbede, na maioria das vezes, ao invés de degustar bebida. Por isso esse cliente não irá perceber as diferenças sensoriais que justificam um desembolso maior pela cachaça envelhecida. No imaginário ideológico mais recente, construiu-se uma relação entre a cachaça envelhecida e os degustadores, apreciadores do destilado, para reforço de um consumo mais controlado. O consumidor de bares mais simples, principalmente no interior,

ainda possuem uma imagem negativa de consumo excessivo, expresso no objeto discursivo “*joga na garganta*” e considera o preço um fator de decisão.

A estratégia de vender volume significativo de cachaça branca para bares da região possui na lógica de mercado sua justificativa, pois representa a identificação da demanda do mercado e a resposta considerada adequada a ela. Essa estratégia é necessária para um maior giro e retorno financeiro para o alambique. Na realidade, a prática atende uma demanda dos clientes e o alambique possui boas vendas devido à qualidade da cachaça branca.

Ao mesmo tempo em que considera os concorrentes dos alambiques não regularizados, o interlocutor da *Gama* pondera que uma fiscalização nos alambiques informais, provavelmente, os levaria à regularização, tornando-os competidores em um nicho de mercado superior. Desta forma, o discurso indica que a fiscalização sobre as concorrentes da região e a formalização delas poderia aguçar outro nível de concorrência. A estratégia da empresa é considerar empresas formalizadas como concorrentes e buscar soluções de mercado que possam fazer frente a elas. Eis o que diz o interlocutor 1:

Eu vou te contar uma história, eu prefiro que ele continue sem legalizar, porque se ele tiver que legalizar, ele vai entrar nesse mercado... E hoje, ele não é meu concorrente, entendeu? (Interlocutor 1. *Gama*).

Tem “alambique” que compra álcool na usina, compra cananol que é uma essência, chama cananol pra dar o cheiro de cana, põe açúcar, mistura e faz a cachaça e vende a R\$ 1,50 o pet, o pet, na faixa de R\$ 1,00 o litro (Interlocutor 1. *Gama*).

O interlocutor observa que ainda há muita desonestidade nas práticas sociais do campo e empresas que produzem cachaça de péssima qualidade ou aguardente inadequada para o consumo. Essa angústia que ela trás em seu discurso está expressa na fala “*compra álcool na usina, compra cananol*”, e, ainda assim, competem por preço no mercado, descaracterizando a concepção

discursiva e ideológica da cachaça e qualidade. No entanto, ele define como seus concorrentes os alambiques que atuam formalmente no mercado, como a *Salinas*, a *Salicana*, a *Seleta*, a *Boazinha*, a *Beta* e outras com preços próximos aos que pratica. O foco da empresa é manter-se atenta a estes concorrentes e buscar práticas que possam fazer frente a elas no mercado. Observamos que o discurso sobre a concorrência é um pouco contraditório, pois na prática a organização também compete com organizações que possuem preços baixos.

A prática de competição (seja com as empresas regularizadas, seja com empresas informais) possui elementos da lógica de mercado, incorporando a concorrência por clientes que são atendidos por cachaça de alambique de qualidade. A expectativa é de crescimento nesse mercado e a empresa considera que suas práticas de qualidade e de comercialização de mercado permitem alavancar a produção e as vendas de forma estratégica no alcançar de resultados de mercado significativos.

O interlocutor indica que a empresa vende para o Brasil todo, em supermercados de referência, como é o caso do Carrefour e Wall Mart em Belo Horizonte. No entanto, busca imprimir percepções diferentes para cada marca. Supermercados, por exemplo, optam por produtos de maior giro, conseqüentemente de preços mais acessíveis para camadas sociais mais baixas. Neste caso, a cachaça *Gama*, que possui maior valor agregado, dificilmente é vendida em super ou hipermercados, porém pode ser adquirida em distribuidores específicos, como bem diz o interlocutor 1.

Você só não vai achar *Gama*, né? *Gama* você não vai achar no Carrefour. Você vai achar *Gama* no distribuidor lá em Belo Horizonte, chama Savana, entendeu? Que é um distribuidor de cachaça, lá ele tem mais de 600 marcas... (Interlocutor 1. *Gama*).

A gente quer vender. Se vender, muito bem. Mas não adianta a gente popularizar demais que o pessoal não tem poder aquisitivo pra isso. Eu não vou pegar a *Gama* e botar ela numa garrafa de 600ml. Por isso, é que nós criamos a de 700 da *Gama2*... é pra

ver se a gente começa a melhorar... o público alvo dela, entendeu? Que na garrafa de 600, ela nunca vai sair do preço que ela é, em torno de 17, 19 reais no varejo, entendeu? (Interlocutor 1. *Gama*).

A empresa possui uma rede significativa de distribuição das cachaças e busca diversificação de pontos de venda considerando os diferentes perfis de clientes. Os locais com venda de produtos de preços mais baixos, mas também espaços específicos de bebidas consideradas de qualidade superior. Ao mesmo tempo em que atende a perfis de clientes diferentes, a oração argumentativa do interlocutor “*não adianta a gente popularizar demais*” indica que a empresa pretende manter ou construir uma imagem diferenciada para a *Gama* e para a *Gama2*. É estratégia da empresa valorizar o destilado e o faz, principalmente, por meio de melhor apresentação, vasilhames e rótulos mais sofisticados, que passem uma imagem mais “nobre” do destilado. A estratégia de diferenciar o produto, mas também manter marcas ou embalagens diversas para atender clientes de poder aquisitivo diverso possui sua base na lógica do mercado, ou seja, busca identificar o que é significativo ao cliente e adequar a oferta a ele. A empresa identifica o perfil do cliente e faz adequações para melhorar suas vendas e seu retorno financeiro, o que se enquadra conforme Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), nos elementos constitutivos da lógica de mercado.

A busca por clientela nos mais diferentes estratos sociais também levou ao estudo da viabilidade de exportação para melhorar a imagem das marcas/empresa e melhorar os resultados financeiros da *Gama*. Observamos que a prática discursiva da viabilidade de exportação de cachaça de qualidade é ideologicamente dominante no campo. A maioria dos donos de alambiques vislumbra a possibilidade da exportação como uma prática não muito distante, e que tende a alavancar o destilado a um patamar mais nobre. A *Gama* consome esse discurso dominante e, em 2014 estruturou dois projetos para exportar aos Estados Unidos e Austrália. Embora de maneira ainda reduzida, em 2016, a

empresa já havia exportado por dois anos consecutivos a 2 clientes nos Estados Unidos, por dois anos consecutivos a três clientes da Austrália, mas também para Portugal e, em 2017, para a Suíça. O discurso dos agentes da organização destaca a dificuldade do processo e a necessidade de avançar com paciência. A expectativa é que as compras continuem a se replicar e se tornem estáveis e programáveis com o tempo. No entanto, é notório que o discurso social sobre a exportação indica uma facilidade que no dia-a-dia não se efetiva nas organizações.

A estratégia de alavancar as exportações se relaciona com a lógica de mercado e a lógica do Estado. Lógica de mercado na medida em que amplia o grupo de clientes e aumenta a rentabilidade do negócio. Lógica de Estado na medida em que a exportação possui compensações tributárias, diminuindo os custos com tributações ao vender o produto para outros países. No entanto, a empresa indica haver muitas dificuldades para encaminhar a exportação, todavia, apresenta um conjunto de práticas para suprir, não só essa limitação de exportação, mas outras que ameaçam a fluidez, crescimento e desenvolvimento da cachaçaria no mercado.

4.4.4 Síntese das práticas

Ao analisar os discursos e estratégias práticas pela *Gama*, observamos que a organização destaca, em seus discursos, a qualidade superior da cachaça produzida pela empresa e sua pretensão de ser reconhecida pelo padrão superior de sua cachaça. Foi perceptível que a organização acentua os cuidados com todo o processo produtivo e apresenta o esforço em obter boa produtividade ao se mostrar rigorosa com a higiene em todos os seus espaços.

Observamos que as práticas de produção da empresa são focadas no estabelecimento de processo que geram maior produtividade e qualidade. Nesta perspectiva, a *Gama* implantou processos de cuidado com o plantio e colheita da

cana-de-açúcar, um cuidado grande no processo de destilação, com separação do coração da cabeça e cauda, usando os últimos para produção de álcool combustível. A perspectiva da empresa é incorporar sempre as melhores práticas do campo e divulgar estas práticas para obter reconhecimento do mercado.

Constatamos que as práticas de comercialização da organização são hegemonicamente orientadas pelas lógicas institucionais do mercado, o que é coerente com seu surgimento e razões que levaram à sua criação. A *Gama* foi criada tendo como motivação inicial o desejo de seu fundador construir um alambique pequeno, no entanto, somente foi viabilizado no momento em que se decidiu construí-lo sob uma perspectiva de viabilidade e possibilidade comercial de obtenção de lucro, ou seja, movida por elementos da lógica institucional de mercado. Para agilizar sua inserção no mercado, optou por estabelecer parceria com três marcas de cachaça, adotando práticas comerciais relevantes, como é o caso da venda a granel, do processo de produzir, envelhecer, envasar e rotular cachaças com marca de terceiros, etc. Portanto, a organização reproduz não só algumas práticas já apresentadas por outras cachaçarias como a *Beta* e a *Gama*, como também alguns discursos hegemônicos que representam o “saber fazer estratégico” do campo da cachaça artesanal de Minas Gerais.

4.5 Similaridades e divergências das práticas de produção e comercialização da ALFA, BETA, e GAMA

Vislumbrando empreender uma análise integrada dos casos, construímos os Quadro 3 e Quadro 4 para apresentarmos as similaridades e as divergências, respectivamente, de práticas de produção (Quadro 3) e de práticas de mercado (Quadro 4) das cachaçarias *Alfa*, *Beta*, e *Gama*. Nos quadros, buscamos resumir, de forma simples e sistemática, as principais práticas das três organizações estudadas e relacioná-las com as lógicas institucionais que as alicerçam.

Quadro 3 - Similaridades e divergências das práticas de produção.

Lógicas Institucionais/ Organizações	Alfa	Beta	Gama
Lógica do Mercado	<p>PP.1 Tipo e manejo da Cana: manejo de cana, com incorporação de novas variedades, para obter cachaça com maior produtividade e garantir os resultados financeiros.</p> <p>PP.3 Produção de cachaça orgânica: considera a produção orgânica como elemento de reconhecimento e de valor do produto; opção por diferenciação no mercado do destilado, que, atualmente, valoriza produtos orgânicos; a prática de preços superiores precisa de justificativas, que a produção orgânica oferece.</p> <p>PP.5 Produção de pequena quantidade de cachaça: busca acentuar a exclusividade do produto da família Santiago em uma perspectiva de mercado, haja vista que a cachaça se tornou um mito discursivo no campo de cachaça artesanal de Minas Gerais.</p> <p>PP.6 Envelhecimento da produção: busca uma percepção diferenciada do público em relação à empresa como meio de obter maior lucratividade com</p>	<p>PP.1 Manutenção da Produção Artesanal com incremento gradual do volume produzido: foca longo prazo, valorização de uma percepção holística da organização e seus produtos; considera segmento de mercado que valoriza a cachaça artesanal; Busca resultados positivos com práticas coerentes com a demanda de mercado.</p> <p>EPP.2 Agregação de técnicas e busca da inovação: agrega técnicas e busca inovação para oferecer diferencial e convencer o cliente a consumir seu produto.</p> <p>EPP.3 Cuidado com o meio ambiente e Responsabilidade Social: considera que o cliente, mercado, cada vez mais valoriza organizações ambiental e socialmente comprometidas; oferece o Parque Ecológico que implementa reaproveitamento e mínimo de descarte de rejeitos que superam as exigências governamentais.</p>	<p>PP.1 Produção com qualidade: busca posicionamento e reconhecimento do mercado como uma das melhores para garantir sua lucratividade e subsistência.</p> <p>PP.2 Destilação cuidadosa: busca o reconhecimento e conquistar o cliente com uma cachaça de qualidade, sem causar reações inadequadas, para mantê-lo fiel às marcas da <i>Gama</i>; separação cuidadosa das partes da cachaça, eliminando as que costumam gerar reações adversas para conquistar pelo paladar mas também pelos efeitos pós consumo.</p> <p>PP.3 Pequena produção: segue a lógica de mercado que valoriza o produto de alambique e o remunera pelo diferencial oferecido.</p> <p>PP.4 Observância da legalidade: considera fundamental a observância das definições do MAPA para obter maior qualidade no produto da empresa e dos concorrentes permitindo uma melhora social da</p>

Continuação...

	<p>o pequeno volume de cachaça vendido.</p> <p>PP 7 Controle de qualidade e certificação: sabe que o mercado valoriza produto de qualidade certificada e orgânico e busca maior eficiência em lucros e destaque no mercado; o controle de qualidade e certificação centra-se em definir uma percepção positiva e de diferenciação do mercado em relação à empresa.</p>	<p>EPP.4 Práticas de qualidade - considerada base para o reconhecimento e fidelização de clientes. Além da qualidade em-si, certifica-a para maior garantia do cliente; possui filtro catiônico e de carvão diferencial em relação às outras organizações.</p> <p>PP.5 Observância da legislação e normas – forma de preservar e valorizar a imagem diante do cliente.</p>	<p>imagem da cachaça.</p> <p>PP 5 Práticas ambientalmente corretas: separa a parte da “cabeça” e transforma em álcool combustível obtendo maior qualidade da cachaça e imagem positiva; preserva o meio ambiente, a saúde dos clientes e permite discurso consumido pelos clientes.</p> <p>PP 6 Incorporação de tecnologias: incorpora tecnologias para obter produtividade, qualidade superior e maior retorno; incorporação do fermento químico e novas tecnologias, mantendo características de alambique para aproveitar melhor os recursos sem perder o valor do imaginário da cachaça artesanal.</p>
Lógica do Estado	<p>PP 4 Observância da legislação: alteração de espaços e processos movida por orientação do MAPA e IMA; a organização segue as exigências dos órgãos de Estado para manter o seu funcionamento formal e evitar sanções monetárias.</p> <p>PP 7 Controle de qualidade e certificação: a prática da qualidade e das certificações tem como elementos constitutivos a lógica de Estado e a empresa se ajusta a eles.</p>	<p>PP.2 Agregação de técnicas e busca da inovação: implementa mudanças sugeridas pelos órgãos reguladores; costuma estar um passo adiante das regras em termos de tecnologias inovadoras no setor.</p> <p>PP.3 Cuidado com o meio ambiente e Responsabilidade Social: implementa soluções para as normatizações definidas pelos órgãos reguladores;</p> <p>PP.4 Práticas de qualidade: segue</p>	<p>PP 1 Produção com qualidade: se orienta por padrões definidos em normatizações a serem observados pelos alambiques.</p> <p>PP 4 Observância da legalidade: observância de elementos burocráticos; práticas a serem observadas para garantir produtos mais adequadas à saúde do cidadão; práticas definidas para evitar multas e outras penalidades.</p> <p>PP.5 Práticas ambientalmente</p>

Continuação...

		<p>as definições governamentais e considera que a fiscalização e implementação das exigências é necessária para o setor.</p> <p>PP.5 Observância da legislação e normas – observa as normatizações e considera importante a formalização das organizações do setor e a adequação a padrões de produção.</p>	<p>corretas: segue definições de instâncias do Estado para evitar sanções em relação a questões ambientais; a empresa tem um cuidado significativo para cumprir a legislação.</p>
Lógica da Família ou Tradição	<p>PP.1 Tipo e manejo da Cana: embora preserve e a cana Java, historicamente usada na fazenda, iniciou processo de renovação e incorporação de outras variedades mais resistente à seca.</p> <p>PP 2 Fermentação e destilação tradicional: utilização do fermento caipira, produzido na fazenda e o alambique é de capelo; busca preservar práticas do fundador.</p> <p>PP.3 Produção de cachaça orgânica: prática coerente com os valores do fundador da Alfa; as práticas de diferenciação do produto através da certificação de cachaça orgânica buscam a valorização da lógica da tradição da agricultura sem produtos químicos e veneno.</p> <p>PP 5 Produção de pequena quantidade de cachaça: as práticas atuais da organização replicam as que foram</p>	<p>PP.1 Manutenção da Produção Artesanal com incremento gradual do volume produzido: considera a cachaça artesanal melhor e um símbolo importante da cultura mineira que precisa ser conservado e cuidado.</p>	<p>PP 3 - Pequena produção: objetivo produzir 250 mil litros/ano; é coerente com a forma tradicional de produção da cachaça, com melhorias no processo para elevar a higiene e qualidade; a cachaça de alambique remete ao ambiente familiar e da fazenda; expressa o sonho do proprietário, que possui vinculação significativa com a vida na fazenda.</p>

Continuação...

	<p>adotadas pelo fundador; acentua a prática de pequeno volume.</p> <p>PP 6 Envelhecimento da produção: busca preservar, valorizar e replicar práticas historicamente presentes na fazenda.</p> <p>PP 7 Controle de qualidade e certificação: manutenção de elementos valorizados no espaço familiar e representativos das concepções simbólicas e ideológicas do fundador.</p>		
Lógica da Comunidade		<p>PP.3 – Cuidado com o meio ambiente e Responsabilidade Social: na prática ambiental e responsabilidade social, a empresa oferece o Parque Beta que recebe estudantes para os quais busca transmitir valores de cuidado com o meio ambiente e comprometimento com questões sociais.</p>	
Lógica da Profissão ou Técnico-científica	<p>PP.1 Tipo e manejo da Cana: a escolha por tipo mais adequado de cana é feita a partir da contribuição de especialistas do instituto federal - pesquisadores ajudam a melhorar os tipos de cana e desenvolver espécies mais adequadas para a região.</p> <p>PP 5 Produção de pequena quantidade de cachaça: busca aumentar a produtividade da cana-de-açúcar e garantir qualidade à cachaça; reconhece a contribuição de</p>	<p>PP.1 Manutenção da Produção Artesanal com incremento gradual do volume produzido: orientação da empresa é manter a qualidade da cachaça segundo critérios estabelecidos por profissionais do setor; mantém a produção artesanal, porém sempre recorre a profissionais para incrementar a produtividade com cana de melhor qualidade, processo de extração do caldo, etc..</p>	<p>PP 1 Produção com qualidade: envolve profissionais, pesquisadores, de diferentes áreas para definir os critérios de qualidade, para pesquisar processos e mecanismos de produzir com maior qualidade.</p> <p>PP 6 Incorporação de tecnologias: busca a incorporação de elementos desenvolvidos por profissionais de áreas específicas para melhorar os processos de produção de cachaça artesanal; fermento químico, cana de</p>

Continuação...

	<p>instituições de pesquisa, de pesquisadores e profissionais para o setor; busca ajuda para substituir a cana Java por outra mais resistente à seca, mas também apropriada para boa cachaça.</p>	<p>PP.2 Agregação de técnicas e busca da inovação: busca desenvolver novas práticas, mais adequadas ao produto que desenvolve; presença do profissional enólogo indica a importância dada aos profissionais para o desenvolvimento de produtos e práticas; incorpora novas técnicas produtivas, sem perder o caráter de produção artesanal; busca inovação, melhorias no destilado e diminuição de impurezas; o desenvolvimento do canavino exigiu pesquisas e profissional da área.</p> <p>PP.4 Práticas de qualidade: Incorpora concepções de profissionais de gestão e da produção; busca assessoria de professores e pesquisadores para melhora do canavial e da parte analítica.</p>	<p>qualidade ,etc.</p>
--	---	---	------------------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Ao observarmos o quadro geral das práticas de produção assumidas por cada uma das organizações e quais lógicas institucionais, a princípio, orientam a maior parte das estratégias, observamos que as organizações estudadas diferem um pouco quanto às suas práticas principais e quanto às lógicas institucionais prevalentes. Neste sentido, observamos que as práticas de produção da *Beta* são orientadas prevalentemente pelas lógicas do mercado, da profissão e do Estado. A organização se destaca, entre as três, pela amplitude da ação da lógica da profissão nas suas práticas indicando o espaço dado a diferentes profissionais nas suas práticas. A organização também indica ser amplamente guiada pela lógica de mercado e extrapola a lógica do Estado em questões como meio ambiente e registro de procedimentos que comprovem qualidade e envelhecimento da cachaça. Por sua vez, a *Alfa* é mais fortemente influenciada pela lógica da família e suas práticas são direcionadas principalmente para a preservação do legado do seu fundador. As práticas produtivas buscam replicar as práticas do fundador, porém com incremento significativo através da certificação de qualidade pelo IMA e também de sua característica de produção orgânica. As práticas de produção da *Gama* são prevalentemente orientadas pela lógica de mercado e buscam de forma mais acentuada a inserção ou incorporação de tecnologias que mantenham a característica de bebida artesanal, porém gerem uma maior produtividade – prática representada pela incorporação da fermentação química, da trituração da cana na lavoura e da dupla prensa da cana para obter maior eficiência na extração do caldo de cana.

De modo geral as três organizações apresentam práticas de produção similares e divergentes entre si, conforme a relação entre ação, contexto e estrutura. Para avançarmos nessa discussão, apresentamos as similaridades e divergências das práticas de mercado, no Quadro 4.

Quadro 4 - Similaridades e divergências das práticas de mercado.

Lógicas Institucionais/ Organizações	Alfa	Beta	Gama
Lógica do Mercado	<p>PM.1 Manutenção das marcas: a escassez da oferta da <i>Alfa</i> permite obter transações com valores mais altos, aumentando a eficiência em termos de lucro; a Alfa 2, permite atender clientes que buscam o destilado de qualidade, mas não querem pagar pela <i>Alfa</i>; ambas as marcas reforçam elementos de competição com outras organizações.</p> <p>PM.2 Preservação do legado do fundador: a referência da <i>Alfa</i> como uma das melhores cachaças do país explica a possibilidade de dispensar esforço de vendas, haja vista que um grande número de apreciadores de cachaça busca consumir uma <i>Alfa</i>; a prática de mercado da empresa foge aos padrões hegemônicos de venda e comercialização em massa; a estratégia consiste em restringir a venda.</p> <p>PM.3 Divulgação, publicidade e propaganda do produto: não divulgar gera resultados de mercado e financeiros adequados; opção por replicar as práticas do fundador como uma perspectiva de mercado, inclusive porque consideram que a preservação das práticas mantém o status da <i>Alfa</i>, garantindo o retorno.</p>	<p>PM.1 Implantação de um parque/ complexo de lazer: criar percepção positiva da cachaça; demonstrar qualidade; obter proximidade do cliente com a marca e a organização; divulgar a empresa, que além de cachaça oferece outros produtos; o acesso ao parque e atividades é pago.</p> <p>PM.2 Propaganda moderada/testemunhal e Descomoditização da cachaça: propaganda testemunhal foca o longo prazo e uma identificação com a marca; mostrar que a cachaça artesanal é diferenciada, possui qualidade e é produto nobre; reconhece que o processo de inserção de cachaça no mercado é lento e deve considerar que o consumidor do produto não é fácil de ser conquistado.</p> <p>PM.3 Observância da legalidade, da legislação e normas: cumprir as determinações do Estado é considerado básico para a sobrevivência organizacional no mercado; obter do Estado o reconhecimento de práticas como a qualidade e envelhecimento da</p>	<p>PM.1 Vendas de cachaça a granel: elemento competitivo com outras organizações e estabelecida para dar sustentabilidade ao negócio; seu foco é o capitalismo de mercado e busca melhorar o retorno financeiro da organização.</p> <p>PM.2 Parceria de Marcas: aumenta o valor de ambas as organizações e gera maior eficiência em lucros para ambas as partes e ainda cria uma identidade com o cliente e o mercado; o uso de marcas existentes ofereceu ganho de tempo no processo de criação de identificação e ampliou mais rapidamente o quadro de clientes.</p> <p>PM.3 Diversificação de marcas e embalagens/vasilhames: várias marcas, com cachaças com características</p>

Continuação...

	<p>PM.4 Vendas – limitação de acesso: compreensão da relação entre oferta-procura e opção por restringir a oferta permite manter ou elevar o preço do produto, atendendo à perspectiva de aumentar o lucro e ainda satisfazer a demanda.</p> <p>PM.5 - Preço elevado da Cachaça: foco da empresa não é popularizar a cachaça, mas oferecer um produto diferenciado, elitizado e de qualidade superior, inigualável; posicionamento competitivo da <i>Alfa</i> em relação à concorrência justifica o estabelecimento de preços diferenciados;</p> <p>PM.7 Envelhecimento e certificação orgânica: envelhecimento e certificação orgânica é difícil de ser copiado, principalmente com volume grande; orgânico foca na diferenciação em relação a grandes alambiques; a produção orgânica tem sido cada vez mais valorizada; envelhecer uma cachaça orgânica é estratégica, garantindo um diferencial e um status no mercado.</p>	<p>cachaça facilita a relação com o mercado e perenizar a empresa.</p> <p>PM.4 Envelhecimento da cachaça: comprovar para a sociedade práticas seguras e corretas de envelhecimento; garantir ao cliente um produto com procedência e elementos de envelhecimento atestados pelo Estado; a empresa faz questão de registrar nos rótulos envelhecimento mais significativo.</p> <p>PM.5 Valorização do produto e imagem organizacional: considera o mercado de diferenciação para consumo do destilado; busca consumidor disposto a pagar mais pelo produto de qualidade; adoção de práticas de produção, envelhecimento e oferta do produto de custo mais elevado.</p> <p>PM.6 Estabelecimento de Vendedores regionais e distribuidores: estabeleceu vendedores que cuidam do mercado regional, visitam supermercados e fazem vendas diretas. Distribuidores em outras cidades do Brasil; possibilidade de mudanças para melhorar a relação com clientes e incremento gradual nas vendas; loja de produtos da empresa na entrada do parque Beta.</p> <p>PM.7 Inovação constante: busca</p>	<p>diferentes, relacionadas com o tipo de armazenamento ou envelhecimento, busca atender diferenças dos consumidores e incrementar as vendas, resultados da organização; garrafa padrão cerveja permite praticar preços mais baixos.</p> <p>PM.4 Participação em eventos e concursos: foco é divulgar o produto através da comparação com outras marcas, obter novos clientes, melhorar os resultados da empresa e a percepção sobre a marca.</p> <p>PM.5 Produção e envase para terceiros: visa garantir volume maior de produção e comercialização de cachaça e aumentar o resultado financeiro; a lucratividade é um pouco menor mas aproveita a capacidade produtiva e garante a venda.</p> <p>PM.6 Observância da legislação tributária: o pagamento dos tributos é uma prática incorporada visando a permanência no</p>
--	---	---	---

Continuação...

		garantir a perenidade e lucratividade da organização; inovação para obter bons retornos financeiros com a comercialização de produtos diferenciados.	mercado. PM.7 Diversificação de clientela: venda conforme perfis de consumidores para melhorar resultado organizacional; produtos diversos para clientes de perfil diferente; diversificação de pontos de venda considerando perfis diferentes de clientes; locais com venda de produtos de preços mais baixos, mas também espaços específicos de bebidas de qualidade superior com objetivo de obter maior reconhecimento de mercado e maior retorno.
Lógica do Estado	<p>PM.2 Preservação do legado do fundador: mudanças somente para incorporar ordenamentos, adequações aos critérios legais; modificações coerentes com a legislação.</p> <p>PM.5 Preço elevado da Cachaça: a tributação elevada sobre a cachaça de alambique, envelhecida, certificada como orgânica é, em parte responsável pelos valores altos praticados pela organização.</p> <p>PM.6 Observância da legislação/tributação: busca se resguardar de punições e preserva imagem de organização legalmente</p>	<p>PM.1 Implantação de um parque/ complexo de lazer: estruturação do parque e cuidado com resíduos atende à legislação; normatizações quanto ao meio-ambiente são respeitadas e a prática é mostrada aos visitantes.</p> <p>PM.3 Observância da legalidade, da legislação e normas: observa leis e normas na perspectiva de adequação às exigências e manutenção de suas atividades; garantir ao cidadão produtos adequados ao consumo e com informações exatas de propriedades e características.</p>	<p>PM.6 Observância da legislação tributária: a prática de recolhimento dos tributos é consequência da lógica do Estado.</p> <p>PM.7 – Diversificação de clientela: empresa investe na exportação para aproveitar compensações tributárias, diminuindo os custos com tributações ao vender o produto para outros países.</p>

Continuação...

	responsável; cumpre a regulamentação nos processos de mercado recolhendo os impostos definidos pelo Estado; não cumprimento da legislação deixaria a organização em risco de sanções diversas, das quais se protege com a prática do pagamento de todos os tributos, demonstrando que esse é uma prática estratégica.		
Lógica da Família ou Tradição	<p>PM.1 Manutenção das marcas: forma de manter a identidade criada pelo fundador;</p> <p>PM.2 Preservação do legado do fundador: venda somente de cachaça da fazenda, reforça a exclusividade da cachaça <i>Alfa</i>; preservar o legado é preservar a família, a tradição que define as práticas materiais e os discursos dos gestores, dos familiares e da organização; inibe mudanças mais radicais, mesmo quando muitos profissionais de gestão ou praticantes do campo produzem um discurso que valoriza, às vezes tenta “impor”, novas práticas.</p> <p>PM.3 Divulgação, publicidade e propaganda do produto: não faz propaganda e restringe o acesso à bebida, comercializando do modo mais simples possível; mantém a postura do fundador de não pagar por publicidade; busca replicar o que historicamente foi praticado pelo fundador.</p> <p>PM.4 Vendas: limitação de acesso: a restrição de volume vendido possui</p>	<p>PM.1 Implantação de um parque/complexo de lazer: museu da cachaça = tradição; demonstra recursos usados para a produção da cachaça ao longo da história; expõe marcas e embalagens diversas referenciando a cultura e história da sociedade brasileira; vincula a cachaça à história.</p>	<p>PM.3 Diversificação de marcas e embalagens/vasilhames: a prática de oferta em garrafas padrão cerveja remete à lógica da tradição, da família, e costuma associar a cachaça a uma produção artesanal, mais rústico.</p>

Continuação...

	elementos da lógica da família na medida em que aumenta a honra familiar e do patriarca da família; a dificuldade de acesso é uma forma de manter a imagem da Alfa.		
Lógica da Comunidade		PM.1 Implantação de um parque/complexo de lazer: valorização de questões ambientais; legitimação das organizações e suas práticas; visualização dos processos de qualidade para obter reconhecimento e perenização; processo educativo de cuidado com a coletividade e meio-ambiente.	PM.2 Parceria de Marcas: aumenta o status e a honra dos membros e das práticas, de ambas as organizações; a prática expressa uma unidade de vontade e crença na verdade e reciprocidade; a parceria entre as organizações permite a ambas obterem um resultado que individualmente não seria possível a nenhuma das duas.
Lógica da Profissão ou Técnico-científica	PM.2 Preservação do legado do fundador: incorporação de elementos da lógica profissional, de pesquisadores e administradores que se dedicam ao campo da cachaça artesanal, como elementos para garantir a preservação da organização; modificações coerentes com análise sensorial que ganhou espaço no campo da cachaça artesanal.	PM.1 Implantação de um parque/complexo de lazer: organização de eventos e desenvolvimento das atividades; profissionais de diferentes áreas para oferecer serviços diferenciados; produção com profissional do ramo de bebidas, implanta práticas da área no alambique; profissionais para cuidado de animais do parque (pássaros, répteis, insetos). PM.3 Observância da legalidade, da legislação e normas: profissionais de diferentes áreas ajudam a melhorar processos, mas também as normatizações sobre o setor tendo o conhecimento como fator de decisão.	PM.3 Diversificação de marcas e embalagens/vasilhames: profissional de gestão e marketing cuida da imagem do produto e cria identificações diversas para clientes com perfis sócio-econômicos diferentes. PM.5 Produção e envase para terceiros: incorpora concepções da lógica da profissão, principalmente na área de gestão que busca parcerias lucrativas para ambas as partes e da

Continuação...

		<p>PM.5 – Valorização do produto e imagem organizacional: profissionais de análise química; desenvolvimento de variedades de cana-de-açúcar; aperfeiçoamento do processo de envelhecimento; profissional em bebidas para desenvolver produtos e qualidade; profissional de marketing para definição de embalagens, garrafas, rótulos mais “nobres”; gestão com pessoas formadas pensando em longo prazo.</p> <p>PM.7 Inovação constante: profissionais de diferentes áreas focam na inovação, na melhoria de produtos e processos e desenvolvimento de novos produtos.</p>	<p>profissão do máster blender de cachaça que define a padronização de sabor, teor alcoólico, envelhecimento da cachaça que a marca do parceiro terá.</p>
--	--	--	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Ao definirmos o quadro geral das práticas de mercado assumidas por cada uma das três organizações pesquisadas e as lógicas institucionais que, a princípio, orientam suas estratégias, observamos que a lógica institucional de mercado é amplamente predominante na *Gama*, gerando práticas bastante diversificadas para obter maior lucratividade. A *Gama*, implementou práticas de mercado um tanto diversas da *Alfa* e da *Beta*. Além de vender cachaça a granel, oferece o processo de produção, envelhecimento, envase e rotulagem para outras organizações com marcas reconhecidas no mercado brasileiro. Além disso, oferece uma gama significativa de marcas e formas diferentes de envase para alcançar um número maior de clientes. Podemos afirmar que é bem mais agressiva, nos processos de comercialização, e guiada hegemonicamente pela lógica de mercado.

A *Alfa* é uma organização que possui práticas comerciais passivas, ou seja, espera que o cliente a procure e, ainda parece dificultar que o cliente a encontre. Não possui site, nem disponibiliza telefone de contato na internet. Segue a lógica da família, mais propriamente, do fundador, que, segundo os sócios, “*nunca ofereceu cachaça para ninguém*”. Ou seja, a empresa espera o cliente encontrá-la. Ao mesmo tempo, tem clareza sobre sua imagem diferenciada no mercado e, por essa razão, optou por praticar preços, em média, mais altos na comercialização de sua cachaça. A empresa assume ainda que seus processos são diferenciados ao envelhecer toda cachaça e certificá-la como produto orgânico. Nessa prática, diverge da *Beta* e da *Gama*. Para manter certo controle sobre preços e marca, e também para manter as práticas do fundador, comercializa o mesmo produto sob a marca *Alfa*, com um preço superior à marca *Alfa 2*.

A *Beta*, por sua vez, indica ser influenciada por lógicas institucionais diversas. Ao mesmo tempo em que possui práticas de mercado significativas, com vendedores que comercializam seus produtos, estruturou o Parque *Beta* para oferecer uma experiência diferenciada para clientes e familiares. Prática que a diferencia da *Alfa* e *Gama* em termos de responsabilidade social, pois

essas últimas não apresentam práxis similares nesse quesito. Pontuamos ainda que a *Beta* possui práticas que vislumbram um horizonte maior para a empresa, de forma a buscar suporte em profissionais de diferentes áreas e desenvolver processos e produtos diferenciados. É entre as organizações a que, significativamente, é mais influenciada pela lógica da profissão e acredita que profissionais de áreas diversas podem melhorar seus processos, além de criar novos produtos. Ao incorporar tecnologias e práticas, como o filtro de carvão, de organizações com atuações similares, mas não produtoras de cachaça, a empresa modifica práticas e cria produtos que, a princípio, possuem qualidade superior.

Portanto, de modo geral, as empresas apresentam práticas similares no que tange alguns aspectos elementares, a saber: absorção do discurso hegemônico da qualidade; cuidados especiais em todo processo produtivo; foco em agregar valor superior à bebida e enaltecer um discurso positivo sobre a cachaça enquanto produto histórico-cultural do país; observância na legislação; prática de queixa/lamentação/denúncia das formas de tributação instituídas no campo, dentre outros aspectos. As divergências ficam constringidas nas práticas de mercado que focalizam interesses de públicos divergentes, estratégia de publicidade, promoção e propaganda bem particular, conforme as concepções ideológicas de cada organização. Elas divergem ainda em termos de repertórios discursivos sobre as práticas do “agir estratégico”, demarcando suas singularidades e particularidades na arte de produzir cachaça artesanal no estado de Minas Gerais sob as perspectivas das lógicas institucionais de mercado, Estado, profissão, família e comunidade.

Destarte, os três casos confirmam que a estratégia não é algo que as empresas têm, mas o que os praticantes fazem em termos práticos e discursivos. A discussão dos casos ilustra “o *quê*” os praticantes do campo de cachaça artesanal de Minas Gerais fazem em termos de práticas de produção e comercialização, “o *como*” fazem, por meio de que ações e concepções ideológicas e discursivas e “o *porquê*” fazem, movidos por quais lógicas e discursos sociais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Legitimamente nossa! Brindamos e comemoramos o dia da cachaça, bebida nacional brasileira, patrimônio cultural imaterial. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 7, n. 29, maio/jun. 2013.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Envelhecimento sustentável: futuro da cachaça deverá passar pela reposição florestal com espécies nativas brasileiras destinadas a fabricação de dornas e tonéis para o armazenamento e envelhecimento. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 9, n. 42, jul./ago. 2015a.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE. Que caminho seguir? Propostas para o enfrentamento da crise financeira, que assola o país, mostram que existem alternativas de crescimento. **Cachaça com Notícias**, Belo Horizonte, v. 9, n. 43, set./out. 2015b.

CÂMARA, M. **Cachaça: prazer brasileiro**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

CAMPELO, E. A. P. Agronegócio da cachaça de alambique de Minas Gerais: panorama econômico e social. **Revista Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 23, n. 217, p. 7-18, set./out. 2002.

CASTRO, R. A. R.; ATHAYDE, K. R.; PALMA, M. A. M. Inovação e capacitação tecnológica no agronegócio de cachaça. **Latin American Journal of Business Management**, Taubaté, v. 1, n. 1, p. 60-77, 2010.

CAVALCANTE, M. S. **A verdadeira história da cachaça**. São Paulo: Sá, 2011.

CHALITA, M. A. N. A construção social e econômica do gosto e da preferência, o valor simbólico da mercadoria e o desempenho das exportações de cachaça. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 5, p. 17-29, maio 2008.

CONSELHO ESTADUAL DE POLÍTICA AMBIENTAL. **Deliberação Normativa COPAM nº 74, de 9 de setembro de 2004**. Disponível em: <<http://sisemanet.meioambiente.mg.gov.br/mbpo/recursos/DeliberaNormativa74.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

CUNHA, M. N.; SOUZA, V. L. Publicidade, construção e reconstrução social: um estudo sobre o lugar das práticas de consumo e da publicidade nas transformações na imagem da cachaça no Brasil. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 17., 2012, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: Intecom, 2012. 1 CD-ROM.

DIAS, N. C. Entre memórias coletivas e significações: o saber-fazer da cachaça artesanal de Paraty (RJ) como patrimônio cultural local. In: ENCONTRO DE HISTÓRIA DA ANPUH-Rio, 17., 2016, Nova Iguaçu. **Anais...** Nova Iguaçu: ANPUH, 2016. p. 1-13.

ESTAVANIM, M. A Cachaça como produto da cultura Maranhense. **Revista Cambiassu**, São Luis, v. 17, n. 4, p. 158-273, 2008.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse**: textual analysis for social research. Londres: Routledge, 1991.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

FAIRCLOUGH, N. Discurso e prática social. In: MAGALHÃES, C. (Org.). **Reflexões sobre a análise crítica do discurso**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

FAIRCLOUGH, N.; WODAK, R. Análisis crítico del discurso. In: _____. **El discurso como interacción social**. Barcelona: Gedisa, 2000. p. 367-404

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, Providence, v. 22, p. 1240-1253, Sept./Oct. 2011.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradiction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago, 1991. p. 232-263.

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: _____. (Org.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 1-46.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Resumos...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

GUERRA, I. A. F. **O reconhecimento da marca “cachaça” como um produto exclusivo brasileiro**: um estudo aplicado ao mercado da união europeia. 2005. 73 p. Dissertação (Mestrado em Curso de Comércio Exterior e Relações Internacionais) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

HAVEMAN, H.; RAO, H. Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 102, p. 1606-1651, 1997.

JACKALL, R. **Moral mazes**: the world of corporate managers. New York: Oxford University, 1988.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, New York, v. 60 n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University, 2007.

MARTINELLI, D. P.; SPERS, E. E.; COSTA, A. F. Ypióca: introduzindo uma bebida genuinamente brasileira no mercado global. In: CONGRESSO ANUAL DO PENSEA (PROGRAMA DE ESTUDOS DOS NEGÓCIOS DE SISTEMA INDUSTRIAL), 10., 2000, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: [s. n.], 2000. 1 CD-ROM.

MINAS GERAIS. **Lei nº 9.367, de 11 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre a destinação e tratamento de águas residuais e resíduos sólidos provenientes de indústrias de açúcar, álcool e aguardente no Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=2194>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

MINAS GERAIS. **Lei nº 16.688, de 11 de janeiro de 2007**. Declara patrimônio cultural de Minas Gerais o processo tradicional de fabricação, em alambique, da cachaça de Minas. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=16688&ano=2007>>. Acesso em: 23 set. 2017.

OLIVEIRA, C. R. O. et al. **Manual de boas práticas ambientais e de produção**. 2005. Disponível em: <http://www.feam.br/images/stories/arquivos/Manual_de_Cachaca_040805.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2017.

OLIVEIRA, J. T. G. S. B.; MARTINS, M. L. C. O Programa Nacional de Certificação da Cachaça: uma estratégia política para o consumo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 5., e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTUDOS DO CONSUMO TENDÊNCIAS E IDEOLOGIAS DO CONSUMO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO, 1., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEC, 2010. 1 CD-ROM.

RAMALHO, V.; RESENDE, V. M. **Análise de discurso (para a) crítica: o texto como material de pesquisa.** Campinas: Pontes, 2011.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. **Organization Studies**, Berlin, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, London, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESENDE, V. M.; RAMALHO, V. **Análise de discurso crítica.** São Paulo: Contexto, 2011.

SCHATZKI, T. R. Peripheral vision: the sites of organizations. **Organization Studies**, Berlin, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations.** London: Sage, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Cachaça artesanal.** Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/444c2683e8debad2d7f38f49e848f449/\\$File/4248.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/444c2683e8debad2d7f38f49e848f449/$File/4248.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2013.

SILVA ARANTES; I. C.; VIANA, M. F.; BRITO, M. J. Realismo crítico aplicado à estratégia como prática social; conversações e discussões teórico-metodológicas. **Business and Management Review**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 739-759, jun. 2015.

SILVA, I. C. A. **Concepções simbólico-discursivas do trabalho docente universitário na contemporaneidade.** 2015. 321 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

SOUZA, V. L.; CUNHA, M. N. Aspectos sociais e publicitários na imagem da cachaça brasileira. **Cadernos de Comunicação (UFSM)**, Santa Maria, v. 17, p. 91-108, 2013.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: a new approach to culture, structure and process. New York: The Oxford University, 2012.

THORNTON, P. **Markets from culture**: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford: Stanford University, 2004.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 3, n. 105, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R. et al. (Ed.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 99–129.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: emerging trends in the social and behavioral sciences: an interdisciplinary, searchable, and linkable resource. 2015. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118900772.etrds0187/abstract>>. Acesso em: 22 set. 2017.

TSOUKAS, H. Practice, strategy making and intentionality: a heideggerian ontoepistemology for strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. **The Cambridge handbook on strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University, 2010. p. 47-61.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DAS PESQUISAS

Empreender pesquisa de um campo social costuma ser um desafio que demanda muita disponibilidade de tempo para leituras e imersões. Porém, o desafio maior é relacionar elementos constitutivos do campo que, historicamente, aprendemos a ver ou ler separadamente; é processar os dados e informações e criar relações que permitam uma compreensão profunda dos fatos. Ao iniciar as pesquisas sobre cachaça artesanal, não imaginávamos sua abrangência, nem a quantidade de atores e organizações cujas vidas giram em torno do destilado. As visitas iniciais aos alambiques, logo demonstraram que os atores sociais do campo predominantemente expressavam satisfação em falar dos seus produtos e de seus alambiques. Percebemos que haveria facilidade de acesso, mas também muito discurso a ser ouvido, contextualizado e interpretado.

A perspectiva inicial de pesquisar as práticas das organizações começou a criar interações com outras perspectivas teórico-metodológicas, e ampliamos o leque de possibilidades e recursos a serem conjugados para empreender as pesquisas e compreender os fatos estudados. Embora a abordagem da estratégia como prática nos ofereça elementos suficientes para compreender bem as práticas organizacionais, fomos desafiados a entender melhor o que move os atores organizacionais e as próprias organizações em direção a construção de novas práticas. As leituras nos levaram a observar as possibilidades de conversação entre a abordagem da estratégia como prática (SAP) com a vertente das lógicas institucionais (LI). Assumimos o desafio de aproximar as duas perspectivas de estudos para explicitar mais o nosso objeto de estudo. Mas, como tratar e aproveitar a riqueza dos discursos do campo e dos atores? Uma das dificuldades era trabalhar de forma adequada as falas dos atores e, a partir deles, compreender melhor o que os movia e o que move o campo da cachaça artesanal. Consideramos que a abordagem teórico-metodológica da Análise

Crítica do Discurso (ACD) também poderia fazer parte das nossas orientações teórico-metodológicas para a leitura das organizações e suas práticas e, assim, ampliamos novamente o escopo de abordagens a serem compreendidas e aproximadas para ajudar a desvelar melhor o campo da cachaça artesanal de Minas Gerais e suas estratégias, lógicas e discursos.

A abordagem da estratégia como prática, nos permitiu verificar as práticas das organizações, e as formas como elas respondem a um determinado contexto. A teoria nos despertou para atentarmos não somente na prática, mas também no praticante e nas suas *práxis*. Essa perspectiva ajudou a perceber as dimensões das organizações e das possíveis análises, chamando a atenção para considerarmos as dimensões micro e macro e também as relações entre as pessoas e suas práticas nas organizações. Observamos que a *práxis* de FundAlfa definiu a incorporação de práticas específicas, com características de pequena produção e de preservação de elementos importantes da produção artesanal, porém com qualidade e cuidados extremos com a cachaça produzida na *Alfa*. A *práxis* de FundBeta fez com que a *Beta* definisse práticas de preservação ambiental e de inserção social pelo parque *Beta*, que a diferencia das práticas de outros alambiques. Além disso, a experiência com outras bebidas e sua proximidade com a lógica profissional levou a práticas de incorporação tecnológica e constante pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos, o que diferencia a *Beta* da maioria dos alambiques. Já a *práxis* de FundGama, na *Gama* levou à definição de parcerias comerciais diversas, inclusive a produção, envelhecimento e envase de cachaça com marca de terceiros, prática diferente da maioria das organizações no campo.

O expoente mais conhecido, Whittington (1996, 2006), acentua que a SAP nos permite compreender o que acontece nas organizações “o quê”, “o como” e “o porquê”, mas chama atenção para que consideremos as práticas da organização, seu contexto e as atividades realizadas e seus praticantes. Na

perspectiva do autor, as práticas podem ser específicas de uma organização, mas também extraorganizacionais. Observamos que os praticantes das organizações possuem um papel fundamental nas práticas adotadas. São eles que fazem a leitura do ambiente e definem as práticas mais adequadas para responder a determinados contextos. Desta forma, na *Alfa*, *Beta* e *Gama*, observamos que os praticantes possuem leituras diferentes dos contextos em que se inserem e preservam valores diversos, que ajudam a definir as práticas mais adequadas para suas organizações. Nos nossos estudos, buscamos destacar as práticas das organizações, mas observamos que algumas delas se replicam no campo e por isso poderiam ser classificadas como extraorganizacionais. Há práticas que são assumidas por praticamente todas as organizações produtoras de cachaça artesanal formalizadas. Observamos também que o setor da cachaça como um todo (incluindo a industrial), possui estratégias diversas das praticadas no campo da cachaça artesanal.

Assumimos, junto com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006), que os contextos micro e macrossociais estão imbricados na construção e no domínio das práticas, de tal modo que ora a ênfase recai sobre o âmbito microsocial das práticas que envolvem o fazer estratégia e a práxis dos praticantes na organização, e ora focaliza o nível macrossocial das influências contextuais, lógicas institucionais e discursivas sobre essas práticas. Essa perspectiva nos estimulou a buscar uma análise que considera simultaneamente as perspectivas da SAP, da LI e da ACD.

Nosso esforço foi aproveitar os direcionamentos que cada uma das perspectivas de compreensão da realidade oferece e fazer um esforço para compreender melhor: (i) a práxis dos praticantes e as práticas das organizações; (ii) os discursos que incentivam, legitimam ou questionam as práticas; e (iii) as lógicas institucionais que se relacionam com as práticas assumidas, justificando

determinadas práticas ou questionando-as na medida em que não possuem sintonia com as lógicas institucionais assumidas como adequadas pelos agentes.

Dessa forma, observamos que as práticas como o envelhecimento da cachaça se justificam nas organizações e no campo por elementos da lógica de mercado, como um processo que agrega valor ao produto e à organização, porém aguça a insatisfação com a lógica do Estado na medida em que a tributação sobre a cachaça com essa característica é significativamente maior do que a incidente sobre a cachaça industrial, quando consideramos o volume comercializado. Assim, enquanto a lógica de mercado incentiva ou inclina à prática do envelhecimento, a lógica do Estado a inibe. Considerando como referência a lógica do Estado, quanto menor for o valor do volume comercializado, menor será a tributação, o que favorece a competição por preço e desestimula a prática de competição por diferenciação. Isso justifica uma prática discursiva de repúdio dos praticantes das organizações em relação às práticas do Estado e uma luta política contra-hegemônica que intenta convencer o Estado a tributar a cachaça pelo volume comercializado e não pelo preço do produto, que no caso da cachaça artesanal sempre será significativamente maior quando comparado ao preço da cachaça industrial.

Observamos também que o contexto no qual é criada a organização interfere significativamente nas práticas adotadas. Nessa perspectiva, a *Alfa*, que foi criada muito antes da tentativa de valorizar a cachaça e modificar o imaginário social sobre a mesma, implantou e manteve práticas mais vinculadas à lógica da família e da tradição e se manteve menos suscetível à lógica de mercado. Ao mesmo tempo, a *Gama*, que foi criada quando grande parte do imaginário social sobre a cachaça já havia incorporado uma perspectiva positiva, considerando-a inclusive como bebida nobre, apresenta práticas discursivas totalmente diferentes, que destacam elementos da lógica de mercado e define práticas focadas em resultados de mercado. É interessante, inclusive, observar

que o surgimento da *Gama* possui como motor principal a lógica de mercado na medida em que foi constituída na perspectiva de oferecer um retorno financeiro a seus sócios.

A *Beta*, que surge no contexto da criação da AMPAQ, cujo foco é implementar processos produtivos focados na produção de cachaça de alambique de qualidade, incorpora essa prática discursiva e cria condições que favorecem a incorporação de novas tecnologias, o desenvolvimento de produtos e uma perspectiva de regulamentação das atividades por parte do Estado. É guiada por elementos da lógica de mercado, mas valoriza significativamente as contribuições de profissionais, que se inserem na perspectiva da lógica da profissão, como mobilizadores de pesquisas, inovação e qualidade. As práticas da *Beta* indicam uma percepção ampla do campo e buscam o reconhecimento através de produtos e práticas diferenciadas, comprovadas e com objetivos de longo prazo.

Reconhecemos, no entanto, que as práticas das organizações não são definidas somente pelas lógicas institucionais hegemônicas no contexto de sua criação, mas que estas interferiram significativamente nas práticas adotadas. A SAP chama atenção para a agência do ator (ou dos atores) organizacional ou social na definição das práticas. Observamos que as crenças e os valores assumidos, por cada um dos gestores, interferiram significativamente nas práxis adotadas. Observamos ainda, por exemplo, que a *Alfa* mesmo focalizada em práticas ideológicas de seu fundador, assume uma posição estratégica e competitiva no campo. Os valores do fundador se manifestam nas práticas permitidas à organização. Da mesma forma, o fundador da *Beta* valoriza o bem fazer as coisas e acredita na definição de processos e incorporação de tecnologias como forma de elaborar um produto de qualidade superior, o que o leva a implantar práticas de controle de processos, incorporar tecnologias de outras organizações, inclusive de setores diversos ao da cachaça e buscar o apoio

de pesquisadores e profissionais para desenvolver novas soluções e produtos diferenciados. A *práxis* do proprietário se materializa no Parque *Beta* e nos produtos diferenciados que a organização oferece.

Da mesma forma, a *práxis* dos sócios da *Gama*, se expressa nas parcerias de marcas, na terceirização de produção para outras marcas e na variedade de práticas de comercialização, que revelam grande parte dos valores de mercado que orientam as práticas da organização. A perspectiva das lógicas institucionais ajudou-nos no processo de identificação de elementos que justificam a implantação de determinadas práticas em detrimento de outras, o que ora aproxima e torna similar as práticas estratégicas e discursivas da *Alfa*, da *Beta* e da *Gama* em termos de produção e comercialização de cachaça, e ora as diferencia em termos de orientação ideológica e perspectivas singulares de diferenciação no mercado competidor.

De forma geral, constatamos que diversas lógicas institucionais coexistem no ambiente social, porém indicam olhares e valores diversos que orientam as pessoas para uma determinada *práxis e* práticas. Encontramos nas perspectivas de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) elementos caracterizadores das lógicas institucionais que, a princípio, orientam as diferentes práticas, *práxis* e inclinações dos praticantes da estratégia nas organizações produtoras de cachaça artesanal.

Ao analisarmos os discursos hegemônicos expressos no Jornal “*Cachaça com Notícias*” da AMPAQ, identificamos a existência de três principais lógicas institucionais hegemônicas, que são a lógica de mercado, a lógica da tradição ou da família e a lógica do Estado. A prática discursiva da AMPAQ privilegia a produção da cachaça de qualidade, referenciando-a como fundamental para a obtenção de reconhecimento e retorno no negócio. Ao mesmo tempo, busca atribuir um imaginário de imbricação com a cultura nacional para obter o reconhecimento social e uma vinculação afetiva. A lógica do Estado, no entanto,

considerando o discurso da associação, complica a sobrevivência da cachaça de alambique pela tributação exagerada sobre o destilado. Todavia, a hibridização das principais lógicas norteadoras das práticas (família/tradição, mercado, profissional, Estado e comunidade) fornece elementos para práticas estratégicas com perspectiva discursiva de mudança social da concepção histórico-ideológica da cachaça, nos moldes referendados por Fairclough (2001, 2003).

Acreditamos que empreender uma pesquisa tendo como base a SAP, a LI e a ACD foi assumir um risco bastante significativo de não conseguir conciliar as perspectivas analíticas no momento de interpretação dos dados da pesquisa. De fato, acreditamos que o desafio foi grande e que um pouco mais de prática em cada uma das perspectivas poderia gerar análises mais consistentes e mais amplas, aproveitando melhor as contribuições de cada uma das perspectivas. Observamos que em diversos momentos acabamos por privilegiar uma das abordagens em detrimento da outra, o que basicamente ocorreu quando uma das abordagens, por alguma razão se tornou mais presente, mais dominante ou mais acessível ao nosso pensar e analisar.

Observamos que a escolha de casos para pesquisar um campo é extremamente complexa. Após conhecer dez alambiques diversos em um processo de compreensão do campo das organizações produtoras de cachaça artesanal, o impulso foi escolher as de maior atuação no mercado, de porte maior, com maior produção e significativamente conhecidas no mercado da cachaça. Após uma análise mais crítica, consideramos que a escolha usando esses parâmetros, poderia levar a um viés na pesquisa, pois provavelmente todas seriam hegemonicamente influenciadas por elementos da lógica de mercado. Dessa forma, ao pesquisar um campo, parece indicado usar como critério a diversidade entre as organizações, pois tal procedimento tende a oferecer um leque maior de elementos para compreender quais lógicas existem no campo e como elas influenciam as organizações. Após uma primeira escolha de

organizações observamos o viés e alteramos nossa opção inicial de organizações para os estudos, o que se revelou bastantes produtivo.

Acreditamos que a opção de pesquisa tendo como base, simultaneamente, as abordagens da SAP, da LI e da ACD se mostrou frutífera e permitiu conhecer, em maior profundidade, as organizações pesquisadas. As três perspectivas se complementaram e permitiram olhares diversos sobre os dados, possibilitando interpretações mais amplas. Contudo, a presente pesquisa foi limitada pela falta de material que trabalhe as três perspectivas simultaneamente, o que poderia ter alavancado os estudos e pesquisa. Esperamos que nosso trabalho ajude outros pesquisadores que buscam abordagem semelhante tanto no campo da cachaça artesanal quanto em outras áreas ou setores. Também foram limitações da pesquisa a falta de uma imersão maior no campo, embora tenhamos visitado um conjunto significativo de organizações e feito entrevistas com seus gestores. Os estudos foram ricos em dados e discursos e merecem um maior aprofundamento na análise e na escrita dos resultados. Observamos que as organizações não formais de produção de cachaça artesanal merecem um esforço de pesquisa, pois o campo é amplo e estas organizações possuem ações e práticas significativas.

Defendemos, ainda, que todo discurso contém procedimentos de seleção e exclusão que estabelecem os limites do permitido e do proibido, do que é aceito e rejeitado, do que é considerado verdadeiro ou falso numa certa configuração histórico-cultural. Sendo assim, consideramos que os praticantes do setor reuniram os repertórios mais aceitos para serem praticados no intuito de demarcarem positivamente seus “fazeres estratégicos” no campo na cachaça de alambique de Minas Gerais e, com isso, reforçar, (re)significar e enaltecer a bebida enquanto um produto de qualidade superior, patrimônio histórico-cultural do Brasil. Portanto, finalizamos essa trajetória defendendo a tese de **que as práticas estratégicas e discursivas das organizações produtoras de cachaça**

artesanal de Minas Gerais estão permeadas por cinco principais lógicas institucionais dominantes (mercado, profissão, Estado, comunidade e família) e por discursos hegemônicos que refletem a ideologia da qualidade, da regulamentação, da tradição e dos ordenamentos competitivos de mercado, e que tais práticas intentam (re)construir os significados ideológicos e hegemônicos em torno da cachaça e (re)significar sua produção, sua comercialização e seu consumo na sociedade contemporânea.

Sugerimos, para futuras pesquisas, o uso das abordagens que orientaram este estudo e sua aplicação a outros campos de estudo. Parece-nos também um caminho viável a ampliação do número de casos estudados, diversificando a escolha das organizações a partir do volume de cachaça produzido por cada uma delas.

REFERÊNCIAS

- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.
- FAIRCLOUGH, N. Discurso e prática social. In: MAGALHÃES, C. (Org.). **Reflexões sobre a análise crítica do discurso**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, New York, v. 60 n. 1, p. 5-27, 2007.
- THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure and process**. New York: The Oxford University, 2012.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

Início da entrevista (apresentação da pesquisa e dos objetivos)

Informações básicas sobre o entrevistado e a empresa

1. Qual o seu nome completo? e sua data de nascimento? (Dia, Mês, Ano)
2. Qual o seu nível de escolaridade?
3. Qual a data de criação da empresa? Quantas pessoas trabalham na empresa atualmente? (identificar proprietários e funcionários, e membros da família, quais são)
4. Você é o único proprietário da empresa? Tem sócios?
5. Você é proprietário(a) apenas desta empresa ou possui outras?

Campo 1 - História da empresa

- 1.1. Você poderia me contar a história da empresa?
- 1.2. O que levou/motivou a abrir a empresa? Como surgiu a ideia para a abertura do negócio? Foi uma oportunidade de mercado ou foi por necessidade (renda, emprego, etc.)? Porque você resolveu atuar neste ramo de cachaça artesanal?
- 1.3. Houve algum tipo de planejamento/preparação para a abertura da empresa?
- 1.4. Como foi a evolução/crescimento da empresa ao longo dos anos? (Etapas, acontecimentos, eventos críticos, datas, abertura e fechamento de filiais, mudanças de foco, entrada em novos mercados, etc.).
- 1.5. Quais fatores motivaram a evolução e as mudanças que ocorreram na empresa ao longo dos anos? Como você avalia o estado da empresa após estas mudanças?
- 1.6. Quais foram os principais desafios enfrentados ao longo da história da empresa e como eles foram superados? Que práticas foram adotadas para solucionar esses problemas e aproveitar as oportunidades?
- 1.7. Você teve ajuda de alguém (amigos, familiares, consultor, governo, etc) para abrir e/ou administrar a sua empresa? Como foi feita essa ajuda?

Campo 2 - Contexto

- 2.1. Qual a sua avaliação geral sobre o setor da cachaça no Brasil e em Minas Gerais?
- 2.2. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro do setor de cachaça?
- 2.3. Na sua opinião, porque e como o governo brasileiro e mineiro criou programas de apoio à produção e comercialização de cachaça?
- 2.4. Como você avalia o papel e a atuação dos órgãos reguladores do setor (MAPA, IMA, INMETRO)? Como eles influenciam a sua empresa?
- 2.5. Como você avalia o papel e a atuação das associações de produtores (AMPAQ, APACS)? De que forma elas tem contribuído para o desenvolvimento do setor? E para a sua empresa?
- 2.6. Qual a sua visão sobre os processos de certificação e de produção de cachaça artesanal e orgânica no Estado de Minas Gerais? Estes processos são capazes de diferenciar as organizações e de lhe oferecerem vantagens competitivas?

Campo 3 - Estratégia

- 3.1. Qual é a sua filosofia de trabalho ao dirigir sua empresa?
- 3.2. Que recomendações você daria a um iniciante no ramo de produção de cachaça?
- 3.3. Me fale sobre seus concorrentes? (Quantos são? Quem são? São empresas familiares?) De que forma eles influenciam suas decisões e ações na sua empresa?
- 3.4. Qual é a sua posição no mercado em comparação aos seus concorrentes?
- 3.5. Em que aspectos a sua empresa se diferencia dos demais produtores de cachaça? Como você construiu esta diferenciação?
- 3.6. Como a sua empresa se insere no mercado? Que práticas (planejamento, produção, marketing e preservação ambiental) foram adotadas para promover a sua sobrevivência ao longo do tempo?
- 3.7. Quais são os objetivos e as expectativas em relação ao futuro da empresa?

Campo 4 - Práticas de produção

- 4.1. Por favor, descreva o processo de produção da sua cachaça? Houve mudanças na forma de produção do passado e hoje?

- 4.2. Em sua opinião, como você vê o seu produto? Quais são os principais atributos e qualidades dele? Qual a opinião dos clientes sobre a sua cachaça?
- 4.3. Quais são suas práticas de controle da qualidade da produção e da cachaça? Quando a qualidade passou a ser objeto de preocupação em sua empresa? Como as práticas de qualidade evoluíram ao longo do tempo?
- 4.4. Suas práticas de produção são diferentes em termos da qualidade, tecnologia, armazenagem e embalagem e preservação do meio ambiente? Se sim, por quê?
- 4.5. Que inovações e mudanças foram introduzidas ao longo da história da sua empresa? Porque e como elas foram realizadas?
- 4.6. Sua empresa criou alguma prática/produto/serviço novo no setor de produção de cachaça? (algo que os concorrentes não faziam?). Como isso foi feito? Como você avalia o resultado dessas inovações?
- 4.7. Por quê fizeram a inovação/mudança e quais pessoas ajudaram a fazer essa mudança?

Campo 5 - Práticas mercadológicas

- 5.1. Como a relação entre a sua empresa e o mercado foi estabelecida ao longo do tempo? Quais dificuldades e soluções (práticas) que foram colocadas em prática para garantir a sobrevivência da empresa?
- 5.2. Descreva como a sua organização atua na comercialização da cachaça e outros produtos? Quais ações de marketing você pratica? Existe uma política de preço, praça (distribuição), produtos (mix) e promoção? Por quê optou por estas práticas?
- 5.3. Como se deu a escolha da sua marca e que espaço ela ocupa no mercado?
- 5.4. Como você define a imagem da sua cachaça e da sua organização?
- 5.5. Em que aspectos suas práticas de marketing são parecidas ou diferentes de outros alambiques que você conhece? Por quê/o que justifica essas semelhanças ou diferenças?

Campo 6 - Práticas de gestão (fundador)

- 6.1. Como você avalia a gestão da empresa atualmente? Como a empresa é organizada? (áreas)

- 6.2. O que precisa ser melhorado na gestão da empresa hoje? O que tem sido feito para melhorá-la?
- 6.3. Quais são suas responsabilidades/funções na empresa?
- 6.4. Quais são suas facilidades e/ou dificuldades para administrar a empresa?
- 6.5. Quais foram as suas experiências profissionais antes de abrir/trabalhar na empresa?
- 6.6. Como essas experiências profissionais te ajudaram a abrir/trabalhar na empresa?
- 6.7. Que fundamentos ou princípios ou valores você emprega para administrar a sua empresa?
- 6.8. Como você aprendeu a administrar a sua empresa? O que foi mais importante ter aprendido?
- 6.9. O que você entende por empreendedor?
- 6.10. Você se considera um empreendedor? Por que?
- 6.11. Outras pessoas/profissionais da área ou de outras áreas ajudaram a definir práticas importantes na empresa? Se sim, como isso aconteceu?

Campo 7 - A empresa familiar

- 7.1. Quando você abriu o negócio, era considerada a possibilidade de que os filhos trabalhassem na empresa? Como isso foi pensado/planejado?
- 7.2. Qual era o contato dos filhos com a empresa durante a infância/adolescência?
- 7.3. Quando os filhos começaram a trabalhar na empresa? Como isso ocorreu?
- 7.4. Na sua opinião, o que motivou os filhos a trabalharem na empresa?
- 7.5. Houve algum tipo de processo de escolha dos potenciais sucessores? (houve algum critério que justifique a escolha de um determinado filho para trabalhar na empresa).
- 7.6. Como foi/tem sido o aprendizado dos filhos no trabalho?
- 7.7. Do ponto de vista profissional, quais são as principais qualidades/competências dos filhos? E quais pontos precisam ser melhorados?
- 7.8. Houve mudanças na gestão da empresa após a entrada dos filhos? Essas mudanças foram positivas ou negativas? Por quê?
- 7.9. Os filhos foram responsáveis por estas mudanças? Se sim, quais foram as mudanças implementadas pelos filhos? Em quais áreas/atividades? Essas

mudanças feitas pelos filhos contribuíram para o crescimento da empresa?
De que forma?

- 7.10. Como você avalia a atuação e o trabalho dos filhos atualmente na empresa?
- 7.11. Como é o seu relacionamento com os filhos na empresa?
- 7.12. Você pensa em, futuramente, trazer outros filhos/netos para trabalhar na empresa? Como?
- 7.13. Como você vê o futuro dos filhos na empresa?

Campo 8 – A família empreendedora

- 8.1. Você poderia me contar um pouco sobre a história de sua família?
- 8.2. Como é o relacionamento entre as pessoas da família?
- 8.3. Como é o relacionamento entre os membros da família que atuam na empresa?
- 8.4. Houve participação de membros da família no processo de abertura da empresa? Como isso ocorreu?
- 8.5. Em algum momento, houve algum tipo de divergência entre os membros da família, com relação aos objetivos/rumos/decisões/futuro da empresa? Essas divergências influenciaram ou influenciam as decisões e a forma como a empresa é administrada?
- 8.6. Em algum momento, algum membro da família saiu ou desejou sair da empresa? Por que?
- 8.7. Na sua opinião, como a família influencia a empresa?
- 8.8. Existe algum valor familiar que se faz presente na gestão da empresa?
- 8.9. Na sua opinião, como a empresa influencia a família?
- 8.10. Você observa alguma característica empreendedora nos filhos? De que maneira?
- 8.11. Para você, o empreendedorismo pode ser algo de família? De que maneira?
- 8.12. Qual a sua opinião sobre a empresa familiar?
- 8.13. Todos os objetivos/sonhos que você tinha com relação à empresa foram realizados? Se sim, qual sua opinião sobre isso? Se não, por que não foram ainda realizados? O que ainda precisa ser feito para realizá-los?
- 8.14. Para você, o que a empresa representa hoje?