



**LILIA PAULA ANDRADE**

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIOMATERIAL: ESTUDO  
MULTICASOS EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE  
CACHAÇA ARTESANAL DE ALAMBIQUE**

**LAVRAS-MG  
2021**

**LILIA PAULA ANDRADE**

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIOMATERIAL: ESTUDO MULTICASOS EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL DE ALAMBIQUE**

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

Prof. Dr. Mozar José de Brito  
Orientador

**LAVRAS-MG**  
**2021**

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

Andrade, Lilia Paula.

Estratégia como prática sociomaterial: estudo multicasos em organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique / Lilia Paula Andrade. - 2021.

338 p. : il.

Orientador(a): Mozar José de Brito.

Tese (doutorado) - Universidade *Federal* de Lavras, 2021.  
Bibliografia.

1. Estratégia como prática. 2. Estratégia como prática sociomaterial. 3. Cachaça artesanal. I. Brito, Mozar José de. II. Título.

**LILIA PAULA ANDRADE**

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIOMATERIAL: ESTUDO MULTICASOS EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL DE ALAMBIQUE**

**STRATEGY AS SOCIOMATERIAL PRACTICE: A MULTI-STUDY IN ORGANIZATIONS PRODUCING ALEMBIC CACHAÇA ARTISANAL**

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

APROVADA em 27 de janeiro de 2021.

Prof. Dr. Dany Flavio Tonelli UFLA

Prof. Dr. Odemir Vieira Baeta UFV

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes UFES

Profa. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho UFLA

Prof. Dr. Mozar José de Brito  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2021**



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e à Nossa Senhora de Aparecida, por me concederem a oportunidade da realização deste sonho.

Agradeço a minha família pelo apoio, incentivo e amor incondicional. Meus pais, Maria Divina de Andrade e Hélio Balduino de Andrade; meus irmãos, Lélia Maria de Andrade Fassio e Lélis Pedro de Andrade; meus tios Jarbas e Elza; a minha avó Custódia (*in memorian*) e meu avô Luiz (*in memorian*).

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Mozar José de Brito, por todo o aprendizado, parceria, amizade e confiança. Com certeza sua contribuição foi determinante em minha formação.

Agradeço aos professores – Dany Flávio Tonelli, Flaviana Andrade de Pádua Carvalho, Odemir Vieira Baeta e Cesar Augusto Tureta de Moraes – que gentilmente participaram da minha banca de defesa, contribuindo com valiosas sugestões que aperfeiçoaram esta tese. Não devo me esquecer, também, das professoras Patrícia Aparecida Ferreira e Valéria da Glória Pereira Brito, que participaram da minha banca de qualificação e teceram importantes comentários que enriqueceram esta tese.

Agradeço, especialmente, aos representantes e colaboradores de cada uma das cachaçarias pesquisadas que não mediram esforços para contribuírem com o desenvolvimento desta tese e para a construção e aperfeiçoamento do meu conhecimento enquanto administradora e pesquisadora.

Agradeço aos colegas e alunos da Faculdade Presbiteriana Gammon/FAGAMMON que sempre incentivaram na conclusão desta etapa. Seria difícil nominar todos eles, mas destaco meus agradecimentos ao Adriano Higino Freire, à Michelle Aline Barreto e ao Douglas José Mendonça.

Agradeço a todos os funcionários e professores do Departamento de Administração e Economia (DAE) da UFLA, especialmente à amiga Deila Pereira; aos professores e amigos: Daniel Carvalho de Rezende, Mônica Carvalho Alves Cappelle, Cléria Donizete da Silva Lourenço,

Janderson Martins Vaz, Juciara Nunes Alcantara, José Willer do Prado e Gideon Carvalho de Benecdito.

Agradeço, também, Alexandre Ribeiro Lima, Déborah Mara Siade Barbosa, Agda Silva Prado, Andreina de Carmen Camero de Lima, Caroline Mendonça Nogueira Paiva e Rafaella Cristina Campos, pelo companheirismo e parceria que foram tão importantes nessa etapa de minha vida.

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

A todos, meus sinceros agradecimentos!

## RESUMO

Esta tese teve como foco compreender a contribuição da sociomaterialidade para a construção das estratégias de produção artesanal e de inserção mercadológica em quatro organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique. O interesse se deu após a análise da literatura relacionada à estratégia como prática, que sugere a necessidade de estudar a sociomaterialidade constitutiva do processo de construção das estratégias. Diante dessa constatação, este trabalho teve como objetivo geral investigar a sociomaterialidade presente nas organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique, enfocando os efeitos desses arranjos na construção de estratégias de produção e de inserção mercadológica, possibilitando uma reconstrução da trajetória histórica de quatro organizações produtoras de cachaça situadas em Minas Gerais: Cachaça João Cassiano, Cachaça Roldão, Cachaça Âmago da Tradição e Cachaça Século XVIII. A sustentação teórica está fundamentada nos pressupostos ontológicos do construcionismo social e nas contribuições de Theodore Schatzki. Para esse estudo multicase, foram entrevistados 58 diferentes praticantes. A pesquisa documental incluiu legislações, fotografias e vídeos que constituem os arquivos históricos das cachaçarias, publicações em jornais de circulação regional, informações nas mídias sociais. Como suporte às entrevistas, foram realizados momentos de observação direta que possibilitaram a investigação cotidiana dessas estratégias. Esse conjunto de informações foi codificado com o auxílio do *software* para pesquisas qualitativas MaxQda. Foi utilizada a técnica de Análise de Narrativas. Como resultados, percebeu-se que as estratégias de produção e de inserção mercadológica dessas organizações são constituídas por um nexo de práticas-arranjos, haja vista que ambas as estratégias são formadas por um emaranhamento sociomaterial que inclui equipamentos, pessoas, recursos naturais, valores, experiências, saberes da prática, elementos biológicos, físicos e químicos. Esse agenciamento recíproco possibilitou a performatividade das práticas sociomateriais estratégicas em tais organizações. Nesse sentido, este trabalho contribuiu para a compreensão da estratégia como prática sociomaterial sob uma ontologia construcionista.

**Palavras-chave:** Estratégia como prática. Cachaça de produção artesanal. Sociomaterialidade. Construcionismo.

## ABSTRACT

This thesis focused on understanding the contribution of sociomateriality to the construction of artisanal production and market insertion strategies in four organizations that produce still cachaça. The interest came after the analysis of the literature related to strategy as a practice, which suggests the need to study the sociomateriality that constitutes the strategy-building process. In view of this observation, this work had the general objective of investigating the sociomateriality present in the organizations that produce still cachaça, focusing on the effects of these arrangements in the construction of production and market insertion strategies, enabling a reconstruction of the historical trajectory of four organizations producing sugar cane cachaça located in Minas Gerais: Cachaça João Cassiano, Cachaça Roldão, Cachaça Âmago da Tradição and Cachaça Século XVIII. Theoretical support is based on the ontological assumptions of social constructionism and the contributions of Theodore Schatzki. For this multi-case study, 58 different practitioners were interviewed. The documentary research included legislation, photographs and videos that constitute the historical archives of cachaçarias, publications in regional newspapers, information on social media. As support for the interviews, moments of direct observation were carried out that enabled the daily investigation of these strategies. This set of information was coded with the aid of the MaxQda qualitative research software. The technique of Narrative Analysis was used. As a result, it was noticed that the production and market insertion strategies of these organizations are constituted by a nexus of practices-arrangements, considering that both strategies are formed by a sociomaterial entanglement that includes equipment, people, natural resources, values, experiences, knowledge of practice, biological, physical and chemical elements. This reciprocal agency enabled the performativity of strategic sociomaterial practices in such organizations. In this sense, this work contributed to the understanding of strategy as a sociomaterial practice under a constructionist ontology.

**Keywords:** Strategy as practice. Artisanal cachaça production. Sociomateriality. Constructionism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Apresentação dos códigos que compõem as estratégias de produção e de inserção mercadológica.....	66
Figura 2 – Fazenda dos Cassiano. ....	70
Figura 3 – Canavial da fazenda dos Cassiano. ....	77
Figura 4 – Práticas sociomateriais de moagem da cana-de-açúcar da Cachaça João Cassiano. ....	85
Figura 5 – Práticas sociomateriais de decantação e preparação do mosto. ....	88
Figura 6 – Evolução das práticas sociomateriais de fermentação da Cachaça João Cassiano. ....	93
Figura 7 – Transformação do açúcar presente no caldo em $\text{CO}_2$ e etanol. ....	96
Figura 8 – Evolução nas malhas de arranjos que têm estruturado a destilação da Cachaçaria João Cassiano. ....	99
Figura 9 – Materiais que compõem o alambique. ....	101
Figura 10 – Serpentinhas de dentro do alambique e do resfriador. ....	102
Figura 11 – Cachaça saindo do resfriador e caindo na peneira com algodão.....	103
Figura 12 – Relógio como sociomaterialidade da estratégia de produção da Cachaça João Cassiano.....	105
Figura 13 – Gruta da sala de destilação da Cachaça João Cassiano.....	107
Figura 14 – Mapa das práticas sociomateriais de envelhecimento da Cachaça João Cassiano. ....	111
Figura 15 – Práticas sociomateriais de envelhecimento da Cachaça João Cassiano.....	113
Figura 16 – Tanques em inox como prática sociomaterial de decantação. ....	115
Figura 17 – Arranjos sociomateriais de envasamento e seus efeitos na Cachaça João Cassiano. ....	117
Figura 18 – Arranjos materiais das práticas sociomateriais de envasamento.....	118
Figura 19 – Edição especial de 25 anos da Cachaça João Cassiano.....	122
Figura 20 – Fotografias postadas em <i>stories</i> do <i>Instagram</i> , como prática sociomaterial de troca. ....	125
Figura 21 – Evolução dos rótulos da marca João Cassiano como prática de representação. .	129
Figura 22 – Práticas sociomateriais de representação da Cachaça João Cassiano relacionadas ao rústico e à vida no campo. ....	131
Figura 23 – Sentimento de amizade como efeito sociomaterial das práticas de representação da cachaça.....	133

Figura 24 – Palavras-chave que marcam as práticas normativas de mercado da Cachaça João Cassiano.....	135
Figura 25 – Sociomaterialidade reproduzida pela roda d’água. ....	145
Figura 26 – Modelo com códigos e subcódigos hierárquicos das práticas de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar na Cacharia Âmagô da Tradição. ....	150
Figura 27 – Práticas sociomateriais de moagem da cana-de-açúcar da Cachaça Âmagô da Tradição.....	158
Figura 28 – Modelo com códigos e subcódigos hierárquicos da estratégia como prática sociomaterial de fermentação. ....	160
Figura 29 – Modelo com códigos e subcódigos hierárquicos da estratégia como prática sociomaterial da Cachaça Âmagô da Tradição.....	164
Figura 30 – Arranjos sociomateriais de destilação em inox e em cobre da Cachaça Âmagô da Tradição.....	165
Figura 31 – Práticas sociomateriais de envelhecimento.....	172
Figura 32 – Arranjos sociomateriais da Adega da Cachaça Âmagô da Tradição. ....	173
Figura 33 – Garrafas envasadas e rotuladas como efeitos dos arranjos sociomateriais. ....	178
Figura 34 – Práticas sociomateriais de envasamento da cachaça Âmagô da Tradição e seus efeitos. ....	180
Figura 35 – Os produtos Âmagô da Tradição como arranjos sociomateriais.....	185
Figura 36 – Geleia da Cachaça Âmagô da Tradição como arranjo sociomaterial. ....	189
Figura 37 – Arranjo sociomaterial do site da Cacharia Âmagô da Tradição.....	192
Figura 38 – Nexo de arranjos sociomateriais de participação de eventos. ....	194
Figura 39 – <i>Outdoor</i> como material que impulsiona as trocas comerciais. ....	196
Figura 40 – Arranjos sociomateriais presentes no rótulo da Cachaça Âmagô da Tradição. ...	201
Figura 41 – Exposição da medalha de ouro recebida no concurso internacional de Bruxelas. ....	207
Figura 42 – Uniformes e vestimentas como prática de representação da Cachaça Âmagô da Tradição.....	208
Figura 43 – Taças e copos como representações sociomateriais de inserção mercadológica da Cachaça Âmagô da Tradição.....	210
Figura 44 – Materialidade de harmonização como prática de inserção mercadológica da Cachaça Âmagô da Tradição.....	211
Figura 45 – Elemento humano “mulher” como prática de representação da Cachaça Âmagô da Tradição.....	213

Figura 46 – Arranjos sociomateriais que representam a relação da cachaça com materiais históricos.....	214
Figura 47 – Cachaça Âmagô da Tradição e a representação em datas comemorativas. ....	217
Figura 48 – Codificação criativa das práticas sociomateriais de destilação da cachaça Roldão. ....	235
Figura 49 – Evolução dos arranjos materiais da prática de destilação da cachaça Roldão. ...	237
Figura 50 – Codificação criativa das práticas sociomateriais de envelhecimento da cachaça Roldão.....	242
Figura 51 – Higienização e secagem das garrafas para início das práticas de envasamento. ....	246
Figura 52 – Práticas sociomateriais inspiradas no artefato carro de boi. ....	265
Figura 53 – Práticas normativas e seus efeitos para a estratégia de inserção mercadológica da cachaça Roldão. ....	271
Figura 54 – História da Cachaça Século XVIII.....	276
Figura 55 – Estratégia de fermentação como prática sociomaterial da cachaça Século XVIII. ....	286
Figura 56 – Arranjos sociomateriais que constituem e repercutem na estratégia de destilação. ....	290
Figura 57 – Evolução sociomaterial dos rótulos como efeito das práticas sociomateriais da Cachaça Século XVIII.....	303

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Possibilidades filosóficas para investigação da estratégia como prática. ....	25
Quadro 2 – Síntese dos programas construtivistas e suas fundamentações. ....	30
Quadro 3 – Teorização de Schatzki <i>et al.</i> (2001); Schatzki (2005;2006;2010) sobre os elementos centrais que constituem a prática social. ....	50
Quadro 4 – Entrevistados de cada organização e suas respectivas funções. ....	57
Quadro 5 – Especificidades relacionadas às observações realizadas em cada cachaçaria. ....	59
Quadro 6 – Documentos utilizados em todos os casos pesquisados. ....	61
Quadro 7 – Relação entre compreensão das estratégias como prática sociomaterial e os procedimentos metodológicos. ....	68
Quadro 8 – Narrativas codificadas sobre as práticas históricas de fermentação da Cachaça João Cassiano. ....	91
Quadro 9 – Narrativas pertencentes ao subcódigo perfil do fundador. ....	141
Quadro 10 – Narrativas codificadas no subcódigo estrutura teleoafetiva de “amor, carinho e dedicação” das práticas de destilação. ....	168
Quadro 11 – <i>Sensemakings</i> provocados pelo arranjo sociomaterial garrafa embalada. ....	181
Quadro 12 – Efeitos do arranjo sociomaterial de certificado registrado em cartório da Cachaça de 20 anos. ....	187
Quadro 13 – Elementos humanos que caracterizam os arranjos sociomateriais de trocas comerciais. ....	191
Quadro 14 – <i>Sensemakings</i> como efeitos da materialidade medalha de ouro no concurso internacional de Bruxelas. ....	206
Quadro 15 – Cachaça Âmago da Tradição como representação em datas comemorativas. ..	216
Quadro 16 – Narrativas que apresentam as primeiras trocas sociomateriais da cachaça Roldão. ....	249



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	Problema de Pesquisa.....	19
1.2	Objetivos geral e específicos.....	19
1.3	Justificativas de pesquisa.....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA.....</b>	<b>24</b>
2.1	Possibilidades filosóficas para a compreensão da estratégia como prática e a escolha pelo construcionismo social.....	24
2.2	Contribuições das fundamentações construcionistas para a pesquisa em estratégia como prática .....	26
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM PERSPECTIVAS .....</b>	<b>33</b>
3.1	Estratégia como prática social em perspectiva.....	33
3.2	O enfoque da estratégia como prática discursiva.....	40
3.3	O enfoque da estratégia como prática sociomaterial.....	44
<b>4</b>	<b>A TEORIZAÇÃO DA PRÁTICA SOCIOMATERIAL SOB A ÓTICA DE THEODORE SCHATZKI .....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>53</b>
5.1	Pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa.....	53
5.2	Natureza da pesquisa.....	53
5.3	Procedimentos de coleta de dados.....	55
5.4	Processo de Análise.....	62
5.5	Como as estratégias como práticas sociomateriais foram compreendidas e analisadas por meio da metodologia delineada?.....	67
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>69</b>
6.1	Estudo de caso da organização João Cassiano.....	69
6.1.1	Aspectos históricos da organização.....	69
6.1.2	Estratégia de produção como prática sociomaterial .....	75
6.1.2.1	Práticas de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar.....	75
6.1.2.2	Práticas de moagem da cana, decantação e preparação do mosto de cana-de-açúcar .....	82
6.1.2.3	Práticas sociomateriais de fermentação do mosto de cana-de-açúcar.....	89
6.1.2.4	Prática de destilação da cachaça .....	98
6.1.2.5	Prática de envelhecimento da cachaça.....	110

6.1.2.6 Prática de envasamento da cachaça.....	116
6.1.3 Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial .....	120
6.1.3.1 Práticas sociomateriais de trocas comerciais .....	121
6.1.3.2 Práticas de representação mercadológica .....	128
6.1.3.3 Práticas normativas orientadoras da ação mercadológica .....	134
6.2 Estudo de caso da organização produtora de cachaça Âmagô da Tradição.....	140
6.2.1 Aspectos históricos da organização.....	140
6.2.2 Estratégia de produção como prática sociomaterial .....	148
6.2.2.1 Práticas de plantio, cultivo e manejo da cana-de-açúcar.....	149
6.2.2.2 Práticas sociomateriais de moagem da cana, decantação e preparação do mosto da cana-de-açúcar .....	156
6.2.2.3 Prática de fermentação .....	159
6.2.2.4 Prática de destilação da cachaça .....	163
6.2.2.5 Práticas de envelhecimento da cachaça .....	171
6.2.2.6 Prática de envasamento da cachaça.....	177
6.2.3 Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial .....	183
6.2.3.1 Práticas de trocas comerciais.....	183
6.2.3.2 Práticas de representação de mercado .....	200
6.2.3.3 Práticas normativas orientadoras da ação .....	218
6.3 Estudo de caso da organização produtora de cachaça Roldão.....	222
6.3.1 Aspectos históricos da organização Roldão .....	222
6.3.2 Estratégia de produção como prática sociomaterial .....	226
6.3.2.1 Práticas de plantio, cultivo e manejo da cana-de-açúcar.....	227
6.3.2.2 Práticas sociomateriais de moagem, decantação e preparação do mosto da cana-de-açúcar .....	229
6.3.2.3 Prática de fermentação .....	231
6.3.2.4 Prática de destilação.....	235
6.3.2.5 Práticas de envelhecimento da cachaça .....	241
6.3.2.6 Prática de envasamento da cachaça.....	244
6.3.3 Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial.....	249
6.3.3.1 Práticas de trocas comerciais.....	249
6.3.3.2 Práticas de representação mercadológica .....	261
6.3.3.3 Práticas sociomateriais normativas orientadoras da ação.....	270
6.4 Estudo de caso da organização produtora da cachaça Séclo XVIII.....	274

6.4.1	Aspéctos históricos da organização.....	275
6.4.2	Estratégia de produção como prática sociomaterial .....	279
6.4.2.1	Práticas de plantio, cultivo e manejo da cana-de-açúcar .....	279
6.4.2.2	Práticas de moagem, decantação e preparação do mosto cana-de-açúcar.....	282
6.4.2.3	Prática de fermentação .....	285
6.4.2.4	Prática de destilação .....	289
6.4.2.5	Prática de armazenamento da cachaça .....	294
6.4.2.6	Práticas de envasamento da cachaça .....	295
6.2.4	Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial.....	296
6.2.4.1	Práticas de trocas comerciais.....	296
6.2.4.2	Práticas na representação mercadológica .....	302
6.2.4.3	Práticas normativas orientadoras da ação .....	307
6.5	Análise comparativa dos casos e os efeitos da sociomaterialidade para a construção de estratégias como prática social.....	309
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	313
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	320
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	333
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	336

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia está presente nas organizações desde a segunda metade do século XX. Desde então, ela é notada nos discursos dos gestores e dirigentes e, ainda, sido representada por diferentes ferramentas, materiais e artefatos, provocando efeitos na vida dos atores organizacionais e em suas rotinas. Apesar de ser incontestável sua relevância, esse campo de estudo ainda carece de novas descobertas, contribuições e interpretações. Nesta tese optou-se pela compreensão da estratégia como prática fundamentada pela ontologia construcionista com enfoque nas práticas sociomateriais. Para essa compreensão foram investigadas as estratégias de inserção de mercado e de produção constituídas em organizações produtoras de cachaça de alambique, em um estudo multicaseos.

O conceito de estratégia emergiu nos anos 1960, com a perspectiva do planejamento; nos anos 1970 foram incorporadas a tal definição inovações conceituais, como aquisições, *joint ventures* e internacionalização. Uma década depois, as contribuições de Andrew Pettigrew e Gerry Johnson chamaram a atenção para os processos de mudança estratégica (WHITTINGTON, 1996).

A estratégia se desenvolveu tendo em vista concepções funcionalistas, racionalistas e sob um enfoque econômico e individualista (GOLSORKHI *et al.*, 2010; KIRSCHBAUM; GUARIDO FILHO, 2011; WHITTINGTON, 1996; TSOUKAS, 2018). Etimologicamente, a palavra *strategy* vem do grego *strategos*, que significa a “arte do general” ou “o comandante do exército” (HARPER, 2020). Essa concepção *top down* ainda é a predominante no meio organizacional, assim como se pode observar em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009).

A abordagem da estratégia como prática foi uma alternativa para a investigação de questões até então não discutidas nas abordagens usuais (DIAS; ROSSETO; MARINHO, 2017; GOLSORKHI *et al.*, 2010; JARZABOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 1996; TSOUKAS, 2018; QEHAJA; KUTLLOVCI, 2020).

A prática social é conceituada, por diferentes autores, para explicar o modo de se fazer as coisas. A prática é mediada por materiais e compartilhada nas rotinas ao longo do tempo (SCHATZKI, KNORR- CETINA; VON SAVIGNY, 2001; RECKWITZ, 2002; VAARA; WHITTINGTON, 2012; SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021). A prática social presta atenção na atividade humana (RECKWITZ, 2002), nas ações corporificadas e nos materiais (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Nessa perspectiva, o comportamento do sujeito está sempre imerso em uma rede de práticas materiais (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008). A noção a ser utilizada é a de Schatzki *et al.*, (2001) e Schatzki (2005; 2006; 2016; 2017). Para ele, a prática social é

organizada por regras (formulações explícitas, leis e regulamentos), estruturas teleoafetivas (interesses individuais e convenientes) e entendimentos (saber fazer). Esses elementos são representados pelo comportamento, pela ação das pessoas e também por arranjos materiais (artefatos, símbolos, modelos e representações físicas) (SCHATZKI *et al.*, 2001; SCHATZKI, 2005; 2006; 2017).

Outros pensadores também trouxeram contribuições para o entendimento da prática social, tais como Bourdieu (1996; 2001), Foucault (2007), Giddens (1984) e De Certeau (2003). Estes teóricos formularam diferentes perspectivas de análise que defendem que as práticas não devem ser estudadas como ações individuais. Ao contrário, elas são, por natureza, coletivas e situadas em contextos sócio-históricos específicos (JARZABOWSKI; SPEE, 2009). Ao ser incorporada pela abordagem da estratégia como prática, esta concepção permite que os pesquisadores se afastem do individualismo metodológico<sup>1</sup> (GOLSORKHI *et al.*, 2010; TSOUKAS, 2018). Enfatizam-se nessa abordagem a natureza incorporada da agência humana, a relação entre aspectos de nível micro e macro organizacional, o papel da materialidade e o exame crítico do que seria tido até então como certo e inquestionável (GOLSORKHI *et al.*, 2010; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 1996, 2006; SANTOS, TURETA, FELIX, 2021; QEHAJA; KUTLLOVCI, 2020).

Defende-se que a estratégia seja uma prática social e, como tal, não é apenas um processo deliberado resultado da ação e do planejamento da alta gerência. Todos os atores organizacionais são responsáveis pelo processo de elaboração, adoção e legitimação da estratégia (BARRY; ELMES, 1997), seja de maneira direta ou indireta (WHITTINGTON, 1996; 2006). A estratégia passa a ser entendida na complexidade de seu contexto. Ela tanto é capaz de receber influências como também de provocar transformações nesse contexto.

A estratégia como prática, embora esteja fundamentada em pressupostos filosóficos e sociológicos de pensadores da prática social, surgiu como abordagem apenas em 1996, com a publicação de uma nota de Whittington (1996). Depois de então, o interesse por esse campo de pesquisa aumentou, tanto que, no período de 2002 a 2007, multiplicou-se, em âmbito internacional, o número de artigos sobre a temática (WALTER; AUGUSTO, 2012). Em âmbito

---

<sup>1</sup> O “individualismo metodológico” é, ao mesmo tempo, um método heurístico e uma postura intelectual. Ele sustenta que qualquer explicação adequada sobre o mundo social deve estar baseada no indivíduo – em seus objetivos, suas concepções, suas ações, suas escolhas, isto é, em seu comportamento real – e não sobre instituições sociais ou padrões regulares de interação, simbolizados por categorias coletivas e abstratas tais como as Classes, o Estado, o Partido, o Sindicato, etc. Os fenômenos macrosociais, como mudanças significativas nos costumes de uma sociedade, sempre podem (e na realidade devem) ser reduzidos às microrrelações individuais. A única causa efetiva dos fenômenos sociais, sejam eles estruturas permanentes ou processos de transformação histórica, é constituída pela ação dos indivíduos. Ela é “a unidade elementar da vida social” (ELSTER, 1994, p. 29).

nacional, a primeira publicação aconteceu apenas em 2004 (WALTER; BACH; BARBOSA, 2012).

A estratégia como prática considera que a estratégia não é composta apenas por momentos de inspiração, ou seja, de criação de ideias e identificação de oportunidades. Essa abordagem defende que também são estratégicos todos os momentos que ficam nos “bastidores” do que é considerado pelas perspectivas tradicionais e funcionalistas. A estratégia é composta pelos momentos que acontecem no dia a dia, por sucessos e fracassos, por tentativas e erros e, ainda, é resultado de um longo processo de construção sócio histórica (ERICSON; MELIN, 2010; WHITTINGTON, 1996; 2006; GOLSORKHI *et al.*, 2010; VAARA; LAMBERG, 2016).

A estratégia é única para cada contexto. Para entendê-la, é preciso conhecer o contexto no qual emergem as práticas (WHITTINGTON, 1996; JARZABOWSKI; SPEE, 2009; KWAYU *et al.* 2018). Tanto o nível micro quanto o nível macro devem ser considerados nessa agenda de pesquisa (GOLSORKHI, *et al.*, 2010; JARZABOWSKI; SPEE, 2009; QEHAJA; KUTLLOVCI, 2020). A estratégia é vista como algo que as pessoas fazem e não algo que elas possuem (WHITTINGTON 1996; 2006).

Essa abordagem pode ser mediada pelo discurso (EZZAMEL; WILLMOTT, 2008; SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021) ou pela sociomaterialidade (BALOGUN *et al.*, 2014; KAPLAN, 2011; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; KNIGHT *et al.*, 2018; BRITO *et al.*, 2020). São maneiras de se compreender a estratégia como prática tanto o entendimento da estratégia como prática discursiva (DIAS *et al.*, 2017) como também pela prática sociomaterial (BALOGUN *et al.*, 2014; GOLSORKHI *et al.*, 2010; ROULEAU, 2013; BRITO *et al.*, 2020). A estratégia como prática discursiva utiliza-se do discurso e de análises discursivas como maneira de se compreender a prática social (EZZAMEL; WILLMOTT, 2008; LAINE; VAARA, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012). A estratégia como prática sociomaterial entende que o todo material é também social (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; KAPLAN, 2011; ORLIKOWSKI ; SCOTT, 2008; BALOGUN *et al.*, 2014; BRITO *et al.*, 2020). A estratégia como prática sociomaterial, portanto, é uma maneira de entender a estratégia como prática, tendo como ênfase a relação sociomaterial na investigação das estratégias em seu contexto.

A materialidade, sob tal enfoque, faz parte e está no cerne do trabalho da estratégia (BALOGUN *et al.*, 2014; DAMERON, LÊ; LEBARON, 2015; KAPLAN, 2011; KNIGHT *et al.* 2018; KWAYU, *et al.*, 2018; BRITO *et al.*, 2020). A prática se preocupa em como os aspectos sociomateriais, tais como as ferramentas e os arranjos espaciais, interagem com as

coisas e os corpos nas estratégias (BALOGUN *et al.* 2014; DEMERON *et al.*, 2015; BRITO *et al.*, 2020).

Apesar dessa importância, ainda existe uma necessidade de que estudos em estratégia como prática levem em consideração nas pesquisas empíricas a relação entre materialidade e outros fenômenos sociais (BALOGUN *et al.*, 2014; DAMERON *et al.*, 2015; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; WHITTINGTON, MOLLOY, MAYER, SMITH, 2006; KNIGHT *et al.* 2018; KWAYU, *et al.*, 2018; BRITO *et al.*, 2020; QEHAJA; KUTLLOVCI, 2020; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Considerando-se essa lacuna e a oportunidade de pesquisa, nesta tese buscou-se compreender as estratégias de inserção mercadológica e de produção como prática sociomaterial em organizações produtoras de cachaça de alambique e, para tanto, foi realizado um estudo multicasos.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Como a sociomaterialidade tem contribuído para a construção das estratégias de produção artesanal e de inserção mercadológica em organizações produtoras de cachaça de alambique? Quais são os efeitos dos arranjos sociomateriais nas práticas constitutivas dessas estratégias?

## **1.2 Objetivos geral e específicos**

O objetivo geral desta tese tem como foco é investigar a sociomaterialidade presente nas organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique, enfocando os efeitos destes arranjos na construção de estratégias de produção e de inserção mercadológica das referidas unidades produtivas.

De forma específica, pretende-se:

- a) resgatar a trajetória histórica das organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique, enfatizando a historicidade de suas estratégias de produção e de inserção mercadológica;
- b) apreender as especificidades dos arranjos sociomateriais que estruturam as práticas de produção e de inserção mercadológica constitutivas das estratégias organizacionais;
- c) descrever os efeitos desses arranjos sobre a construção das estratégias de produção e de inserção mercadológica;

- d) analisar, comparativamente, os resultados dos estudos de caso, levando-se em consideração os efeitos da sociomaterialidade da construção de estratégias como prática social.

### 1.3 Justificativas de pesquisa

A realização desta pesquisa pode ser justificada na medida em que se busca preencher uma lacuna de pesquisa teórico-empírica que toma, como unidade de análise, as organizações produtoras de cachaça artesanal. Sob esta ótica, pode-se afirmar que esta pesquisa, considerando os limites da revisão teórica realizada, é original e relevante, cientificamente. Os seus resultados podem agregar novos conhecimentos sobre os efeitos da sociomaterialidade e as práticas constitutivas das estratégias, especialmente no que se refere ao agenciamento recíproco entre elementos humanos e a materialidade inerente ao processo de produção e inserção mercadológica de cachaça artesanal. Além desta relevância científica, os conhecimentos gerados a partir deste estudo podem contribuir para a reformulação de práticas de gestão estratégica de organizações desse setor, localizadas no estado de Minas Gerais.

Para se compreender a relevância da investigação das estratégias de cachaçarias, é necessário apresentar as características dessa tipologia organizacional. O setor é responsável por expressivos faturamentos e pelo emprego de parte considerável da mão de obra brasileira (CHALITA, 2008; CÂMARA, 2018; OLIVEIRA, ANEFALOS, GARCIA, ISTAKE; BURNQUIST, 2004; SILVA, 2009; INSTITUTO BRASILEIRO DE CACHAÇA-IBRAC, 2019<sup>2</sup>; SOUSA, 2019; MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA, 2020). A bebida foi produzida pela primeira vez ainda no Brasil colônia (ANDRADE *et al.*, 2018; CÂMARA, 2018) e, deste então, é crescente o número de adeptos ao seu consumo.

A cachaça é considerada uma bebida de origem “heroica”. Houve momentos de proibição da sua produção e venda, bem como também foi comum a taxaço do produto por altos impostos. Nenhuma destas situações desfavoráveis foi suficiente para que o consumo e a produção da bebida fossem extintos (CÂMARA, 2018; SILVA, 2009; ANDRADE *et al.*, 2018).

O processo de produção e inserção mercadológica da bebida tem sido aprimorado; além da cachaça produzida em engenhos e alambiques (artesanal), também existe a cachaça industrial

---

<sup>2</sup> De acordo com informações disponibilizadas pelo IBRAC, o setor de cachaça no ano de 2019 teve um faturamento de U\$14,45 resultado de trocas comerciais para o mercado externo. Informações disponíveis em: [http://www.ibrac.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=44](http://www.ibrac.net/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=44) acesso realizado dia 04 de outubro de 2020



(FEITOSA, 2005). Essa última se desenvolveu com a evolução das práticas tecnológicas, sendo produzida com o auxílio de maquinários que tornam mais rápido o processo de obtenção do produto final.

Ao longo do tempo foram criadas diferentes instituições no ramo de cachaça, tais como a Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ), em 1988; o Programa Mineiro de Incentivo à Produção de Aguardentes de Qualidade (PRÓ-CACHAÇA), em 1992 e o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC), em 1997. No ano de 2001 foram aprovadas, por decreto federal, a denominação e a origem dos termos “cachaça”, “Brasil”, e “cachaça do Brasil”.

Um marco importante da produção da cachaça de alambique foi o momento em que a sua exploração se tornou realidade. Esse evento contribuiu de forma significativa para o aperfeiçoamento das estratégias de produção e mercado desse produto que atende aos gostos mais apurados dos consumidores de maior poder aquisitivo. A sua imagem de mercado tem se modificado. Aos poucos, tem deixado de ser percebido como sendo direcionado às classes mais baixas e tem ganhado os mais seletos mercados e apreciadores de todas as classes sociais (SILVA, 2009; CÂMARA, 2018; FREITAS, 2019). Compreende-se que a investigação das estratégias como prática de produção e de inserção mercadológica pode ser interessante até mesmo para promover reflexões sobre a evolução sócio histórica das práticas desenvolvidas ao longo do tempo. O setor da cachaça é muito sensível às transformações históricas (SILVA, 2009; SOUSA, 2019).

Tais estratégias têm recebido influências contextuais ao longo do tempo, tais como da própria tradição, do Estado, do mercado e, ainda, do desenvolvimento de estudos técnico-científicos (PAIVA; BRITO, 2017). São necessários estudos que se disponham a compreender como as práticas estratégicas dessas organizações são transformadas e reproduzidas ao longo do tempo (PAIVA; BRITO, 2017; SILVA, 2009; OLIVEIRA, 2012).

Optou-se, nesta pesquisa, pela investigação das estratégias de organizações produtoras de cachaça de alambique de Minas Gerais, uma vez que o estado está dentre os que têm o maior número de produtores da bebida no país (OLIVEIRA, 2012; PAIVA, 2017; CACHAÇA COM NOTÍCIAS, 2020<sup>33</sup>). A cachaça deve ser explorada como oportunidade de desenvolvimento

---

<sup>33</sup> De acordo com informações disponibilizadas pelo *site* da Associação Nacional dos Produtores e Integrantes da Cadeia Produtiva e de Valor da Cachaça de Alambique, Minas Gerais possuía em 2019 o total de 375 registros de organizações produtoras de cachaça artesanal de um total de 951 estabelecimentos em todo o Brasil. O estado é o que tem um maior número de produtores registrados no país. Essas informações foram disponibilizadas no anuário da cachaça divulgado pelo Ministério de Agricultura e Pecuária em relação ao ano de 2019, que foi reproduzido pelo jornal Cachaça com notícias, 2020. Disponível em: <https://www.anpaq.com.br/component/content/article/9-jornal/49-65.html> Acesso em: 04 out. 2020.

local, portanto, estudos que envolvam esse campo de investigação são necessários para se compreender as atividades organizacionais desse setor, que é um dos principais símbolos de Minas Gerais e do país. Faltam também estudos em estratégia como prática que diversifiquem os tipos organizacionais a serem investigados (PAIVA *et al.*, 2015; WALTER; AUGUSTO, 2011; BRITO *et al.*, 2020). Portanto, é relevante compreender as especificidades sociomateriais das estratégias dessas organizações.

Além de contribuir para a compreensão do campo da cachaça, a realização deste estudo também permite o avanço do conhecimento dos estudos em estratégia como prática. Análises baseadas nas práticas das organizações estão sendo cada vez mais difundidas nas disciplinas de gestão devido à sua capacidade de entender como a ação organizacional é ativada e restringida (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; RECKWITZ, 2002; VAARA; WHITTINGTON, 2012; PASSOS; BULGACOV, 2019).

Apesar de o campo de estudo em estratégia como prática contar com relevantes publicações, esta abordagem ainda carece de novas contribuições. É comum a realização de estudos em estratégia como prática que têm reproduzido as mesmas falácias criticadas pela própria abordagem (ANDRADE, PAIVA, ALCÂNTARA; BRITO, 2016; DAMERON *et al.*, 2015; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; MAIA; DI SERIO; ALVES FILHO, 2016; OKAYAMA, GAGG, JUNIOR, 2014; VAARA, WHITTINGTON, 2012; WALTER, 2012; WALTER, AUGUSTO, 2011, 2012; SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021). Em síntese, tais estudos apontam que ainda não são considerados todos os praticantes no processo de entendimento das estratégias, do mesmo modo que também não têm sido explorados de maneira satisfatória os materiais e as tecnologias (KWAYU, *et al.*, 2018; WHITTINGTON, 2015, BRITO *et al.*, 2020; SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021), bem como a história (ERICSON; MELIN, 2010; VAARA; LAMBERG 2016) inerente ao processo de construção dessas estratégias, essa dimensão têm muito a contribuir para os estudos organizacionais (TURETA; AMÉRICO; CLEGG, 2020). Falta também uma investigação robusta que evidencie a relação entre contexto micro e macro nas estratégias (QEHAJA; KUTLLOVCI, 2020).

Os estudos sob a ótica da perspectiva sociomaterial podem ser inovadores, tanto em termos teóricos quanto em termos metodológicos (PARMIGGIANI; MIKALSEN, 2013; DAMERON *et al.*, 2015; KNIGHTS, PAROUTIS, HERACLEOUS, 2018; WHITTINGTON, 2015; BRITO *et al.*, 2020; TURETA; AMÉRICO; CLEGG, 2020). A materialidade e sua relação com os humanos – a sociomaterialidade – encontra-se em construção no âmbito dos estudos em administração. No entanto, os estudos da estratégia como prática sociomaterial não têm ocupado a agenda de pesquisadores brasileiros e estrangeiros. A materialidade representa

importantes implicações para a estratégia e para a vida dos estrategistas (WHITTINGTON, 2015). Muitos estudos desconsideram o fato de que corpos, roupas, quartos, mesas, cadeiras, veículos, livros, canetas e computadores compõem as práticas (ORLIKOWSKI, 2007; TWENGE; KASSER, 2013; WHITTINGTON, 2015; BRITO *et al.*, 2020). Compreender essa lacuna é importante, pois permite o entendimento profundo do fluxo contínuo do processo de estratégia e “explica os mecanismos por trás de mudanças pretendidas e inesperadas” (KNIGHT *et al.*, 2018). A “materialidade oferece uma agenda ampla e profunda para a continuação das pesquisas em estratégia como prática” (WHITTINGTON, 2015, p. 15).

A escolha da ontologia construcionista também se justifica, uma vez que ela oferece um suporte teórico e epistemológico adequado para a compreensão de estudos sociomateriais. As epistemologias construcionistas podem auxiliar nas pesquisas em estratégia como prática. Se o mundo for visto como um processo de construção, compreende-se que ele “poderia ser de outra forma”. Um problema deve ser pensado como um ponto de partida para mudar o mundo como ele está (GRAND; VONARX; RÜEGG-STÜR, 2015). Portanto, compreende-se que esta pesquisa é inovadora oferece contribuições da abordagem da estratégia como prática, estratégia como prática sociomaterial as práticas desenvolvidas em organizações produtoras de cachaça artesanal.

Esta tese está dividida em sete Capítulos. Além desta introdução, o segundo Capítulo se configura na fundamentação teórica e metodológica da pesquisa. O terceiro e o quarto Capítulos tratam da apresentação da revisão de literatura sobre a temática de estratégia como prática e sobre a teorização da prática sociomaterial de acordo com Theodore Schatzki, respectivamente. No quinto Capítulo são evidenciados os procedimentos metodológicos e, na sequência, as análises dos casos propostos. Por fim, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA

Este Capítulo está voltado a apresentar as fundamentações teóricas da pesquisa que embasaram tanto as escolhas metodológicas quanto todo o processo investigativo e interpretativo no campo de estudo. Na primeira seção são apresentadas as possibilidades filosóficas de investigação em estratégia como prática, evidenciando e justificando a escolha pelo construcionismo social. A segunda seção concentra-se na reflexão sobre fundamentos construcionistas e suas contribuições para a pesquisa em estratégia como prática.

### 2.1 Possibilidades filosóficas para a compreensão da estratégia como prática e a escolha pelo construcionismo social

A orientação filosófica proporciona um entendimento mais amplo, que inclui a compreensão ontológica e teórica, bem como direciona a concepção empírica a ser desenvolvida pelo pesquisador para o estudo da prática (ORLIKOWSKI, 2010). O delineamento da filosofia é que permite reflexões em todo o processo de investigação (ORLIKOWSKI, 2010; GOLSORKHI *et al.*, 2010).

A estratégia como prática pode ser investigada sob o enfoque de diferentes abordagens teóricas (GOLSORKHI *et al.*, 2010; ORLIKOWSKI, 2010; WALTER; AUGUSTO, 2011). Dentre essas orientações podem-se mencionar a Teoria da Estruturação de Giddens (JARZABOWSKI, 2008), a Teoria Foucaultiana (ALLARD- POESI, 2010), a Praxeologia Bourdesiana (GOMEZ, 2010), a Teoria da Atividade (JARZABOWSKI, 2003; 2005), a Fenomenologia Heideggeriana (CHIA; HOLD, 2006; TSOUKAS, 2010), o Realismo Crítico (FLEETWOOD, 2005) e o Construtivismo (GRAND; RUEGG-STURM; VON ARX, 2010).

Todas essas possibilidades têm em comum o fato de fundamentarem posições teóricas e metodológicas que diferem daquelas comumente utilizadas nas ontologias tradicionais de estratégia (GOLSORKHI *et al.*, 2010). As contribuições de cada uma delas são apresentadas no Quadro 1. Observa-se que a abordagem construtivista está em destaque, pois foi a escolhida nesta pesquisa.

Quadro 1 – Possibilidades filosóficas para investigação da estratégia como prática.

<b>Perspectivas ontológicas</b>	<b>Contribuições para o entendimento da estratégia como prática</b>
Teoria da Estruturação (GIDDENS, 1984)	A estrutura e a ação trazem implicações para o estudo da estratégia como prática (GOLSORKHI <i>et al.</i> , 2010; JARZAKOWSKI, 2008; WHITTINGTON, 2010).
Teoria Foucaultiana (FOUCAULT, 1977,1980)	A estratégia passa a ser vista como um conjunto de práticas discursivas e materiais regidas por regras que estruturam o que pode ser lido, dito e realizado em torno da estratégia (ALLARD-POESI, 2010; GOLSORKHI <i>et al.</i> , 2010; DIAS <i>et al.</i> , 2017).
Praxeologia Bourdeusiana (BOURDIEU, 1990, 1994)	Bourdieu oferece uma visão sistêmica da prática que destaca a as relações entre agentes e o campo, capital e o <i>habitus</i> (GOLSORKHI <i>et al.</i> , 2010 p. 3). A praxeologia possibilita o entendimento das lutas que caracterizam a estratégia e o papel dos atores organizacionais nessas lutas (GOMEZ, 2010).
Teoria da atividade (VYGOSTKY, 1978; LEONTIEV, 1978)	Estuda a interação entre indivíduo e o coletivo na busca da atividade. Explica como os elementos do sistema de atividade estão ligados aos principais conceitos de estratégia (JARZABOWSKI, 2003; 2005).
Fenomenologia Heideggeriana	Compreende a estratégia tendo em vista diferentes tipos de ações intencionais e não intencionais que são constantemente reinterpretadas. Envolve conhecimentos tácitos, corporais e linguísticos (CHIA; HOLD, 2006)
Realismo Crítico (Roy Baskhar)	A realidade existe independentemente do nosso conhecimento e essa visão contribui para os estudos de estratégia como prática (FLEETWOOD, 2005; HEREPATH, 2014)
Construtivismo/Construcionismo <sup>4</sup> (Berger e Luckman)	A estratégia é resultado de uma ação contínua e socialmente construída que recebe influências contextuais. Os métodos de pesquisa devem fomentar a criatividade no processo de investigação (GRAND, RUEGG-STURM, VON ARX, 2010; 2015)

Fonte: Da autora (2021).

Todas essas concepções defendem que fenômenos como “conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições sociais e transformação histórica são componentes relevantes para compreensão das práticas” (SCHATZKI, 2005 p. 53), além de

<sup>4</sup> Crotty (1998) sugeriu uma diferença entre os termos construcionismo e construtivismo. De acordo com o autor, o construtivismo pertence a considerações epistemológicas que examinam a criação de significado da mente individual, enquanto a terminologia construcionismo tem sido empregada no estudo de geração e transmissão coletiva de significado. Hacking (1991) complementa essa percepção ao afirmar que o construcionismo se refere à noção de que um fenômeno é criado a partir de algo coletivo e que, portanto, o elemento social está incorporado nessa epistemologia. Assim, o termo “construcionismo social” tem sido utilizado para enfatizar os aspectos sociológicos e históricos. Apesar da diferença na terminologia, o construtivismo não difere do construcionismo nos pressupostos fundamentais, uma vez que ambos questionam a “realidade envernizada”, aquilo que as pessoas tomam como real. Neste trabalho optou-se por utilizar a terminologia “construcionismo”, por entender que é importante enfatizar que o processo de construção das estratégias é realizado por pessoas, a partir dos relacionamentos e faz parte de um contexto, assim como sugerido por Grand, Vonarx e Rüegg-Stür (2010; 2015).

contribuírem para a superação das dicotomias até então existentes nos estudos tradicionais de estratégia, tais como sujeito e objeto, subjetivo e objetivo, e micro e macro. Portanto, todas elas compartilham pressupostos semelhantes. Apesar disso, cada uma delas exige um olhar atento e um processo de investigação específico, em termos teóricos, epistemológicos e metodológicos (GOLSORKHI *et al.*, 2010 p. 3).

Optou-se, nesta pesquisa, pela abordagem filosófica do construcionismo social. Esta abordagem nos faz refletir sobre os fenômenos, nós mesmos e nosso papel como pesquisadores (WEENINK; BRIDGMAN, 2017). As pesquisas construcionistas têm muito a contribuir com as pesquisas sobre prática (GOLSORKHI, ROULEAU, SEIDL, VAARA, 2010; GRAND *et al.*, 2015; PAULA, MACIEL, BRITO, VILAS BOAS, CAPPELLE, 2015; BRITO *et al.*, 2020), especialmente para os estudos em estratégia como prática (BRITO, BRITO, BORGES, ANDRADE, 2014; GRAND *et al.*, 2010; GRAND *et al.*, 2015; PAULA *et al.*, 2015; BRITO *et al.* 2020). Os estudos da prática requerem epistemologias que compreendam aspectos relacionados aos indivíduos, suas ações e relações sociomateriais (GRAND *et al.*, 2010; GRAND *et al.*, 2015; PAULA *et al.*, 2015).

Os estudos em estratégia como prática devem se fundamentar em perspectivas que capturem a heterogeneidade dos processos, das atividades, de atores e, ainda, que auxiliem na compreensão do processo de construção das estratégias (GRAND *et al.*, 2010; GRAND *et al.*, 2015). Todas as fundamentações construcionistas permitem ao pesquisador de estratégia como prática se situar em relação tanto à teoria quanto às escolhas metodológicas e ao próprio posicionamento que terá no campo de investigação. Entretanto, para o desenvolvimento desta tese considerou-se, sobretudo, as contribuições de Grand *et al.*, (2010) e Grand *et al.* (2015).

Além de compreender as possibilidades filosóficas de investigação da estratégia como prática é também relevante mencionar como as fundamentações construcionistas contribuem para o avanço nessas pesquisas. Por esse motivo essa discussão será apresentada na seção posterior.

## **2.2 Contribuições das fundamentações construcionistas para a pesquisa em estratégia como prática**

O construcionismo tem recebido contribuições de diferentes autores, com o passar dos anos. Grand *et al.* (2010; 2015) sintetizaram tais fundamentações em três programas que, embora distintos, apresentam também pontos em comum e contribuem para a pesquisa em estratégia como prática, quais sejam: programa de pesquisa de construção social,

construtivismo sistêmico e programa empírico do construtivismo. Todos eles compartilham fundamentações, tais como desafiam as dicotomias inquestionáveis nas ciências sociais entre níveis micro e macro, entre atividades individuais e coletivas; concebem a agência não dissociada das entidades particulares, contextuais e materiais; questionam a realidade como algo dado objetivamente e, por fim, consideram o *status* de criação do conhecimento como algo em estágio permanente de desenvolvimento

Grand *et al.* (2010; 2015) acrescentam que, embora esses programas tenham essas similaridades, eles também apresentam aspectos diferentes em suas ideias centrais, fato que justifica uma compreensão mais detalhada de cada um. O programa de pesquisa de construção social estuda a realidade e o conhecimento como resultado do processo de construção social. Torna-se relevante entender como as realidades particulares são aceitas como “objetivas” ou “naturais”. O conhecimento é estudado como resultado dos processos de institucionalização, objetivação e legitimação (BERGER; LUCKMANN, 1966). Esse programa também tem sido influenciado pela teoria da ação social (GRAND *et al.*, 2010), a qual tem contribuído para a identificação da ação social como locus do fazer social. Dito em outras palavras, a ação social é moldada pelo conhecimento social legítimo e objetivo em uma situação particular ou contexto. Desse modo, a ação social adquire legitimidade e objetividade por meio da construção social dos processos que transcendem as situações individuais e os contextos. Esse programa é também entendido como “sociologia do conhecimento”, em que a realidade é entendida como “objetiva” e “subjéctiva” (BERGER; LUCKMANN, 1966; GRAND *et al.*, 2010). Apesar das contribuições, esse programa de pesquisa é criticado por considerar tudo como uma construção social. A simples afirmação que a realidade ou o conhecimento sejam socialmente construídos é frágil, tautológica e trivial (GRAND *et al.*, 2010; 2015).

O construtivismo sistêmico (recebe contribuições da teoria de sistemas) entende que a cognição humana nas atividades cotidianas se trata de um processo ativo de construir e inventar a realidade. Não existe correspondência entre um mundo exterior e sua “representação” ou construção em nossos cérebros. O cérebro opera de acordo com estruturas e critérios que objetivam representar o mundo corretamente. O processo de cognição é visto como resultado de um desenvolvimento histórico relacionado com a experiência em um processo interdependente e chamado pelos autores de “autorreferencialidade”. Este programa defende que a realidade e o conhecimento são constantemente criados. As comunicações são elementos básicos dos sistemas sociais nessa concepção. O real depende do contexto (que é constantemente recriado em um processo de comunicação em curso). Portanto, os sistemas cognitivos e comunicativos operam conjuntamente. O construtivismo sistêmico esforça-se para

explicar o social, traz uma distinção entre o cognitivo e os sistemas sociais, mas não leva em conta a agência ou as entidades sociais como base para estudar os fenômenos sociais.

Esse programa construtivista sistêmico é reflexivo e enfatiza que o processo de observação deve ser a essência da pesquisa. É proposto, nesse ponto de vista, que a descrição final de um fenômeno é processual e aberta a desenvolvimentos futuros. Ademais, a comunicação é o processo central no qual acontecem a realidade e a agência no mundo social. Apesar dessas contribuições, esse programa é criticado por negligenciar a consciência individual como não sendo importante para o estudo da realidade social. Não se enfatiza nesse programa a teorização cotidiana dos atores sociais como informantes importantes sobre o significado social.

Por fim, o programa empírico construtivista assume que é problemático assumir qualquer teoria de construção, mas considera que se devem estudar múltiplos processos de construção envolvidos na criação da realidade, do mundo ou do conhecimento. É proposto que o processo da pesquisa não deve ser guiado por premissas, mas sim por pesquisas e práticas metodológicas que permitam uma desconstrução da realidade dada como certa. Esse programa de pesquisa busca entender como a “estabilidade”, a “objetividade” e a “realidade” são criadas nas atividades humanas e situadas nas práticas locais, e desafia as dicotomias existentes nas ciências sociais. A agência, por exemplo, não é atribuída ao indivíduo ou à organização, mas é percebida como um processo situado, controverso e resultante dos processos de criação. Busca-se compreender como o mundo “poderia ser”, ao invés de se concentrar em como o mundo é. Enfatiza-se a utilização de metodologias criativas que proporcionem a reflexão sobre a prática e sobre o “fazer pesquisa”.

Esse programa apresenta quatro tipos de compromissos, sendo eles:

- i) o entendimento da perspectiva construtivista como uma metodologia que enfatiza os mecanismos de construção dos fenômenos e os entende como eles poderiam ser;
- ii) o acaso, as incertezas e as diversas influências (contingências) sobre um fenômeno devem ser entendidos como relevantes;
- iii) o fenômeno, como ele poderia ser, pode levar a uma crítica sobre como ele é (HACKING, 1999; GRAND. *et al.*, 2010; 2015); e
- iv) deve-se considerar uma abordagem “revolucionária” que compreende a existência de mudanças como única possibilidade de transformar o fenômeno como ele é.

Em síntese, a pesquisa construtivista sob o enfoque desse programa busca descrever os fenômenos sociais além das dicotomias, considerando-se as incertezas, as interações sociomateriais, a criatividade e a autorreflexão (GRAND *et al.*, 2010; 2015). Compreende-se



que esse programa construtivista contribuiu, principalmente, para as escolhas teóricas e metodológicas desta tese, haja vista que ele destaca de modo direto a importância de se considerar nos estudos em estratégia como prática a sociomaterialidade.

O programa empírico construtivista contribui para a percepção da estratégia sob uma noção de “prática” e de “pesquisa”. Uma das principais preocupações da estratégia como prática é o foco no cotidiano, nas microatividades dos gestores (WHITTINGTON, 1996; GRAND *et al.*, 2010). A epistemologia construtivista permite a abertura da “caixa preta” da criação da estratégia, preocupação essa que não tem sido foco de grande parte dos estudos neste campo de investigação (GRAND *et al.*, 2010; 2015).

Grand *et al.* (2010; 2015) ainda explicam que o programa construtivista entende que qualquer tipo de interação, dentro ou fora da organização, pode levar à criação de uma atividade estratégica. Assim também as atividades particulares dos atores organizacionais são partes da estratégia. Estratégico nessa concepção passa a ser tudo aquilo os sujeitos fazem dentro e fora da organização. Por esse motivo é importante entender até mesmo as ferramentas e os materiais que configuram parte dessa criação.

A estratégia sob a ótica construtivista considera a maneira como os agentes moldam seus repertórios de práticas (GRAND *et al.*, 2010) ao criarem a agência (BALOGUN; JOHNSON, 2004; GRAND *et al.*, 2010). Além disso, o lugar onde as estratégias são criadas e como são interpretadas também devem ser tidos como relevantes. Atividades aparentemente semelhantes podem ter significados diferentes condizentes com cada contexto.

A pesquisa em estratégia como prática sob a ótica construtivista, de acordo com as contribuições de tais programas, deve se orientar por cinco fundamentações, a saber: (1) a desconstrução dos conceitos tidos como certos na pesquisa. É necessário confiar e, ao mesmo tempo, desconstruir as caixas pretas relacionadas à estratégia; (2) o entendimento de que os programas de pesquisa não são construídos sobre o senso comum ou sobre a teorização, mas eles ganham significado quando são interpretados em diferentes contextos e situações; (3) tanto as particularidades contextuais quanto as teorias conceituais devem ser constantemente repensadas e (4) a pesquisa é considerada como um processo de criação e construção. As epistemologias construtivistas enfatizam que as metodologias devem proporcionar esse senso de criatividade no processo da pesquisa (GRAND *et al.*, 2010). Por fim, outra orientação da perspectiva construtivista para a estratégia como prática é que (5) tudo que é considerado como “inquestionável”, na verdade é uma caixa preta a ser desvendada e investigada. Essas contribuições são sintetizadas e ilustradas no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos programas construtivistas e suas fundamentações.

Programas construtivistas	Contribuições	Contribuições construcionistas para a pesquisa em estratégia como prática
i) Programa de pesquisa de construção social	Realidade e conhecimento são construções sociais	1) desconstrução dos conceitos estratégicos;
ii) Construtivismo Sistemico	A descrição final de um fenômeno é processual e sempre aberta a desenvolvimentos futuros. A "autorreferencialidade" exerce papel fundamental nos sistemas cognitivos e sociais.	2) o processo de pesquisa ganha significado nos contextos; 3) particularidades contextuais e teorias devem ser sempre repensadas;
iii) Programa empírico construtivista	Pesquisas devem promover a desconstrução da realidade. A realidade é entendida como algo que poderia ser e não como ela é. Defende a agência como um resultado dos processos de criação.	4) deve-se utilizar metodologias que proporcionem a criatividade no processo de pesquisa; 5) tudo que é inquestionável na verdade é uma caixa preta a ser investigada.  *Estratégico nessa concepção passa a ser tudo aquilo os sujeitos fazem dentro e fora da organização.

Fonte: Da autora (2021).

A perspectiva construcionista contribui, portanto, para o entendimento de que a pesquisa em estratégia deve se concentrar nos processos “de criação, construção, tradução e transformação dos conceitos e práticas estratégicas” (GRAND *et al.*, 2010 p. 71). A estratégia e a prática são construções contínuas influenciadas por atividades criativas dos atores e pesquisadores. Assim, é correto afirmar que o que é considerado estratégico muda em diferentes situações e ao longo do tempo, bem como pode ser atualizado, confirmado ou recriado.

O programa de pesquisa construtivista entende que todo conceito de estratégia deve ser questionado e desafiado pelos atores e pesquisadores. Existe, portanto, uma heterogeneidade de conceitos e práticas que mudam de acordo com o contexto, com a percepção e a experiência dos atores e pesquisadores organizacionais.

Várias tipologias empíricas podem ser aplicadas, incluindo a observação de que “a tomada de decisão sob incerteza e ambiguidade é um processo que envolve experimentação, *sensemaking* contínuo e interpretação” (GRAND *et al.*, 2010, p. 73). Estes autores enfatizam que em muitas pesquisas nas quais se investigou a estratégia sob a perspectiva clássica, apesar de demonstrarem preocupação com a incerteza, utilizaram poucas metodologias que permitiram investigar esse ambiente.

Sob a ótica construtivista, também é relevante para a estratégia como prática a percepção de como acontecem as histórias de sucesso e fracasso nas organizações. Também é importante

entender os fatores que revelam a relação entre o desempenho organizacional e como tais resultados são interpretados na concepção da estratégia. Para se ter uma noção desses fatores é preciso o constante contato com o campo organizacional, com as rotinas e o entendimento dos “repertórios incorporados na prática” (GRAND *et al.*, 2010 p. 72). Também a cultura material (modelos de representação, ferramentas e artefatos) (ORLIKOWSKI, 2002; GRAND *et al.*, 2010) e o conhecimento de senso comum revelam a objetificação coletiva e tipificação das experiências incorporadas e das interações situadas (BERGER; LUCKMANN, 1966; GRAND *et al.*, 2010; 2015).

O programa construtivista de pesquisa pressupõe, ainda, a desconstrução e o questionamento das referências tomadas como certas. A criatividade deve ser considerada como importante no processo na pesquisa em estratégia. Dessa maneira, os artefatos, os repertórios e as ferramentas devem ser constantemente reinterpretados em qualquer situação. A interpretação dos contextos e das “improvisações diárias” e de como elas são promulgadas pelos atores também é importante. “Com o tempo esses conceitos tornam-se objetivados em novos conceitos e práticas que transcendem o indivíduo, a situação e o contexto” (GRAND *et al.*, 2010 p. 74)

Em síntese, embora as epistemologias construtivistas sejam diferentes em suas premissas, todas elas compartilham a descrença em qualquer coisa que é dada como certa e inquestionável (HACKING, 1999). As perspectivas mais recentes destacam que os conceitos e as práticas inquestionáveis devem ser investigados tendo-se em vista a incerteza e a criatividade, assim como é defendido no programa construtivista de pesquisa.

Sintetizaram-se, nesta seção, as principais contribuições do construcionismo para a percepção da estratégia como prática. Portanto, a perspectiva construcionista com as contribuições dos três programas mencionados por Grand *et al.* (2010; 2015) permitem:

- i) entender que o conhecimento sobre estratégia como prática deve ser visto como algo socialmente construído;
- ii) a compreensão de que a estratégia é constantemente construída e reinventada;
- iii) a superação das dicotomias advindas das perspectivas clássicas;
- iv) a percepção da história, da cognição e da experiência como elementos centrais para a compreensão da estratégia;
- v) entender que a estratégia como prática deve ser investigada por metodologias que proporcionem a criatividade no processo de pesquisa (GRAND *et al.*, 2010; 2015); e, por fim,
- vi) a interpretação do papel da materialidade no processo de concepção da estratégia (PERNECKY, 2012; GRAND *et al.*, 2010;2015).

A fim de compreender como tem se desenvolvido a literatura em estratégia como prática são apresentados, no Capítulo seguinte, a discussão dos fundamentos da estratégia como prática, bem como os enfoques que têm sido usualmente empregados.

### 3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM PERSPECTIVAS

Apresenta-se, neste Capítulo, a abordagem da estratégia como prática e suas possibilidades de investigação como prática discursiva e como prática sociomaterial. Tanto a estratégia como prática discursiva quanto a estratégia como prática sociomaterial são mediadoras no processo de compreensão da estratégia como prática social e, por esse motivo, devem ser cuidadosamente analisadas (GOLSORKHI *et al.*, 2010; ROULEAU, 2013).

#### 3.1 Estratégia como prática social em perspectiva

A estratégia como prática busca compreender o fazer estratégia de uma maneira distinta das abordagens tradicionais. Trata-se de uma abordagem criada nas duas últimas décadas, mas que carrega consigo orientações sociológicas, filosóficas e discussões que não são recentes. Propõe-se, nessa abordagem, que o conceito de estratégia seja reinterpretado sob a ótica da prática social. O estudo da estratégia como prática pode se dar por diversos caminhos teóricos e metodológicos (QUADRO 1). Apesar disso, cada escolha teórica ou empírica exige especificidades próprias a serem desenvolvidas no processo investigativo (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Por esse motivo optou-se por apresentar, nesta seção, uma visão sobre o que tem sido discutido na literatura. Portanto, apresentam-se a origem da perspectiva, seus pressupostos fundamentais, o modelo de Whittington (2006) e as lacunas de pesquisa.

Os estudos organizacionais de estratégia, desde a década de 1960, foram compostos de múltiplas abordagens – clássica, evolucionária, sistêmica e processual (WHITTINGTON, 1996). Em meio a tantas tipologias, a área ainda é segmentada e repleta de teorias funcionalistas prioritariamente fundamentadas em perspectivas econômicas e sob a concepção de ator individual e racional (JARZABKOWSKI, 2004; KIRSCHBAUM; GARRIDO FILHO, 2011; WHITTINGTON, 1996; TSOUKAS, 2018; MANTERE; WHITTINGTON, 2020). Essas abordagens tradicionais têm causado um descontentamento por atribuírem baixa importância aos estrategistas e ao fazer estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; MANTERE; WHITTINGTON, 2020).

A estratégia sob tal concepção tem sido criticada por motivos, tais como produção de teorias que não representam a realidade organizacional, foco nas atividades apenas da gerência, prioridade nos processos descritivos e poucos conselhos práticos aos gestores. Todas essas críticas têm dificultado a acumulação do conhecimento nesse campo de pesquisa (JOHNSON, *et al.*, 2003; TSOUKAS, 2010; KOHTAMAKI, *et al.*, 2020).

Diante de tantas teorias pouco condizentes com a realidade social nas organizações, Whittington (1996) propôs uma abordagem alternativa relacionada às teorias da prática social (GOLSORKHI *et al.*, 2010; DIAS *et al.*, 2017; VAARA, LAMBERG 2016). Esse novo enfoque da estratégia seria uma alternativa de investigação às contribuições funcionalistas (DIAS *et al.*, 2017). A estratégia como prática considera que, mais que um processo deliberado, a estratégia também é composta por elementos simbólicos, por relações interpessoais e ainda recebe influências do contexto social e histórico nos processos de criação, legitimação e adoção da estratégia (BARRY, ELMES, 1997; GOLSORKHI *et al.*, 2010; WHITTINGTON, 2006). A estratégia como prática apareceu, de modo pioneiro, em Whittington (1996) que propôs que os estudos em estratégia fossem aliados aos diversos conceitos existentes sobre “prática social” (MUELLER, 2018; NICOLINI, MONTEIRO; 2017, PAIVA *et al.*, 2018). A estratégia, portanto, poderia expandir seu leque de contribuições para o campo organizacional ao relacionar seus pressupostos com as contribuições de teóricos como Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Harold Garfinkel, Anthony Giddens, Michel Foucault e Theodore Schatzki (VAARA, WHITTINGTON, 2012). A prática social tem, portanto, raízes no campo da sociologia, da antropologia, da ciência e da tecnologia (SCHATZKI, 2005; VAARA, WHITTINGTON, 2012; KOHTAMAKI, *et. al.*, 2020)

Apesar dessa diversidade de contribuições para o entendimento da prática social, para todas as concepções, fenômenos como “conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições sociais e transformação histórica são aspectos componentes do campo das práticas” (SCHATZKI, 2005 p. 53). Em outras palavras, este autor enfatiza que a abordagem da prática i) envolve uma descrição das práticas e ii) aborda o campo das práticas (passa a ser o local de estudo). As “práticas são matrizes incorporadas, mediadas materialmente, da atividade organizada centralmente em torno da compreensão prática compartilhada” (SCHATZKI, 2005 p. 54). Essa noção parte da pressuposição de que “os corpos e as atividades são constituídos dentro das práticas”. Dito de outro modo, as práticas envolvem “as experiências corporais, as apresentações superficiais e até mesmo as estruturas físicas”; ela considera o complexo “corpo, atividade e sociedade”. Em síntese, para Schatzki (2005 p. 53), “o social é um campo de práticas incorporadas, materialmente entrelaçadas, organizadas centralmente em torno de entendimentos práticos compartilhados”.

Golsorkhi *et al.* (2010) acrescentam que a prática “permite que os pesquisadores se envolvam em diálogo com os praticantes”. Essa visão, aliada aos estudos de estratégia, não dissolve um estudo sobre a alta gerência, mas inclui também a análise de outros atores que também têm implicações e contribuem para as estratégias.

Sob a perspectiva da prática social, a estratégia é percebida como um verbo e não como um substantivo (JARZABKOWSKI, KAPLAN, 2015; ROZSA NETO; LAVARDA, 2017). A estratégia passa a ser não o que a organização possui, mas algo que as pessoas fazem (GOLSORKHI *et al.*, 2010; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 1996, 2002, 2006; TSOUKAS, 2010; KWAYU *et al.*, 2017; BENCHERKI *et al.*, 2019; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Essa perspectiva busca desviar o foco dos efeitos das estratégias para uma análise mais abrangente e aprofundada do que realmente acontece na formulação, na implementação e em outras atividades que envolvem o pensar e o fazer estratégia (GOLSORKHI *et al.*, 2010; KWAYU *et al.*, 2017). Ela considera que as ações individuais são menos resultados das escolhas individuais e mais respostas inconscientes às circunstâncias (TSOUKAS, 2010; 2018).

Após a apresentação da abordagem alternativa de Whittington (1996), multiplicaram-se as pesquisas interessadas em contribuir com a temática, tanto em âmbito nacional quanto no internacional (ANDRADE *et al.*, 2016; MAIA *et al.*, 2015; OKAYAMA *et al.*, 2014; WALTER, AUGUSTO, 2012; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Nos últimos anos, ela tem ganhado ainda mais atenção (TSOUKAS, 2010; 2018; MAIA *et al.*, 2015), entretanto, Rouleau (2013), Maia *et al.* (2015), Okayama *et al.* (2014) e Kohtamaki *et al.* (2020) acreditam que a pesquisa ainda esteja na “adolescência”, mas que tende a alcançar a idade adulta.

Um dos trabalhos mais replicados em estratégia como prática tem sido o de Whittington (2006). Este autor propôs um modelo tridimensional com a finalidade de incluir todos os esforços e atividades realizadas no trabalho da estratégia. Tal *framework* é composto pelos elementos práxis, práticas e praticantes que, na concepção do autor, sintetizam o fazer estratégia nas organizações.

A práxis é a atividade real, o que as pessoas de fato fazem na prática, aquilo que é considerado certo de ser realizado (SEIDL; WHITTINGTON, 2014; TURETA; LIMA, 2011; WHITTINGTON, 2006; TSOUKAS, 2018), incluindo as atividades formais e informais. Whittington (2014, p. 88) acrescenta que também as ferramentas, os materiais ou a tecnologia devem ser incluídos nesse campo, uma vez que são capazes de “adaptar e improvisar a vida prática”. Entender as práxis implica no entendimento da junção entre teoria e prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; TURETA; LIMA, 2011; BRITO *et al.*, 2014). A práxis é um elemento mediador da relação entre contexto e ação (BRITO *et al.*, 2014). Whittington (2006; 2014) argumenta que, para essa compreensão, é necessário um envolvimento íntimo do pesquisador dentro da organização. Em outras palavras, não basta compreender a organização “de fora”.

As práticas, estas são as rotinas compartilhadas que incluem as tradições, as normas e os procedimentos para pensar, agir e usar coisas (WHITTINGTON, 2006). É o que é realizado no dia a dia da organização (WHITTINGTON, 2014); são realizações que “exigem o exercício da virtude” de padrões de excelência a serem promulgados (TSOUKAS, 2018, p. 333). Para o entendimento das “práticas” é necessário compreendê-las a partir dos sentidos socialmente construídos (SCHATZKI; KNNOR CETINA; SAVIGNY, 2001; BRITO *et al.*, 2014; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).

Os praticantes, para Whittington (2006), são os atores da estratégia. São os indivíduos que usam as práticas e as práxis (TSOUKAS, 2018); são as pessoas que, direta ou indiretamente, se relacionam com a estratégia organizacional, como, por exemplo, banqueiros, advogados ou consultores (WHITTINGTON, 2006); são aqueles que realizam e executam as práticas (SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Entre os praticantes destacam-se gestores de que ocupam cargos nas hierarquias organizacionais e demais atores ligados de modo direto e indireto ao fazer estratégia (JARZABOWSKI; SPEE, 2009; KWAYU *et al.*, 2017; ROZSA NETO; LAVARDA, 2017). Esta é uma das premissas da estratégia como prática e uma das principais questões que diferenciam esta abordagem daquelas tidas como tradicionais. A estratégia deve ser percebida como coletivamente construída, sendo necessário considerar a existência de múltiplos praticantes (HOON, 2007).

Whittington (2006) explica que este modelo deve ser entendido em interação e não de maneira separada. Esses três elementos estão conectados e interligados um ao outro. Paula Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propuseram um modelo em que analisam esses três conceitos de Whittington (2006) e apontaram que o ponto de interseção que une os três pontos é o *strategizing*, ou seja, o fazer estratégia. Jarzabkowski *et al.* (2007) acrescentam que práxis, práticas, praticantes e o *strategizing* não são elementos estáticos, mas mudam de acordo com mudanças nas atividades e na estrutura.

Como exemplo dos estudos que aplicaram esse *framework* de Whittington (2006), Tureta e Lima (2011) pesquisaram o fazer estratégia de redes interorganizacionais do segmento varejista farmacêutico. Para tanto, realizaram entrevistas com os gestores e associados da rede, e analisaram as reuniões e assembleias por meio da observação não participante. Esses autores concluíram que o fazer estratégia nas organizações inseridas na rede, vai além das práticas formais e inclui interesses individuais e coletivos, sendo que, por vezes, eles se misturam. Ademais, foi evidenciado que momentos informais, como *coffee breaks* e almoços, são determinantes na tomada de decisão e negociações nesta rede. Além disso, constatou-se que o contexto macro tem intensa relação com o nível micro organizacional.



Whittington (2006), Vaara e Lamberg (2016), De La Ville e Mounoud (2010) e Golsorkhi *et al.* (2010) acrescentam que, além da interação dos três elementos, é preciso compreendê-los adequadamente contextualizados. Nesse sentido, as práticas devem ser compreendidas como habilidades sociais que foram culturalmente adquiridas e inconscientemente absorvidas e incorporadas. A história é capaz de organizar os eventos num quadro temporal aceitável e compreensível; ademais, elas preservam e constroem ações; elas sugerem que as pessoas organizam sua experiência na forma de roteiros sobre eventos baseados em metas que incluem pessoas, lugares e acontecimentos narrados em forma de história (LA VILLE; MONOUD; 2010; VAARA; LAMBERG 2016; TURETA; AMÉRICO; CLEGG, 2020).

Os autores destacam que a estratégia consiste em histórias contadas por pessoas-chave, geralmente líderes, para outras pessoas. Essas histórias relacionadas às escolhas estratégicas são conectadas, testadas, enfraquecidas ou reforçadas. A estratégia como prática sob essa perspectiva sócio-histórica deve buscar compreender tanto as “grandes histórias”, os mitos, os textos e os discursos, como também as “histórias numa dimensão menor”, tais como fofocas, casos e narrativas que fazem parte do contexto organizacional (DE LA VILLE; MONOUD, 2010). As histórias estão envolvidas na construção de uma mensagem persuasiva para facilitar a memorização ou para convencer as partes interessadas sobre a relevância da estratégia. Portanto, uma história envolve uma “intencionalidade” (DE LA VILLE; MONOUD, 2010; ROULEAU, 2010; VAARA; LAMBERG, 2016). São casos empíricos que evidenciaram a contextualização sócio-histórica para a compreensão da estratégia: Andrade, Brito e Brito (2015); Andrade *et al.* (2016) e Brito (2020).

A abordagem da estratégia como prática traz a possibilidade de utilização de diversas metodologias de pesquisa (WHITTINGTON, 2003; SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021). Do mesmo modo, Johnson, Melin e Whittington (2003) sugerem que os pesquisadores busquem investigar o processo estratégico de modo que exista um contato próximo do pesquisador com o campo organizacional.

Dentre as metodologias utilizadas são mais comuns estudos qualitativos, aplicação de estudos de caso únicos e aplicação de técnicas de investigação, tais como entrevistas, observação e análises documentais (WALTER; AUGUSTO, 2012). Dentre os principais setores de investigação, os autores ressaltam ensino superior, consultoria, saúde, área financeira, público, tecnologia e telecomunicações. Andrade *et al.* (2016) afirmam que não houve muitas alterações nesse cenário com o passar do tempo.

Seidl e Whittington (2014), Vaara e Lamberg (2016) e Kohtamaki *et al.* (2020) afirmam que a área tem evoluído muito, em termos metodológicos, entretanto, ainda faltam estudos que consigam ser fiéis aos pressupostos da abordagem da estratégia como prática. Uma das principais dificuldades está na própria concepção de contexto que, de acordo com os autores, tem sido percebido e tratado de modo simplista e com pouco embasamento teórico, o que tem sido uma fragilidade do campo de pesquisa.

Existe ainda uma “chamada” para a aplicação de metodologias inovadoras. Golsorkhi *et al.* (2010) explicam que metodologia inovadora não significa que seja metodologia nova, mas sim que utilize formas inovadoras de abordar os atores organizacionais e reconstruir suas atividades estratégicas e papéis.

Embora se encontrem muitos métodos para a investigação das práticas sociais, ainda não se rompeu, de fato, com as perspectivas tradicionais e racionalistas do processo estratégico (ALBINO *et al.*, 2010; CHIA; MACKAY, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; MAIA *et al.*, 2016; OKAYAMA *et al.*, 2014). Chia e Mackay (2006) e Albino *et al.* (2010) destacam que outra dificuldade dos pesquisadores dessa temática é conceber a estratégia de maneira não deliberadamente formulada e também de maneira inconsciente. Dentre os pressupostos metodológicos que precisam ser superados nesse campo, Chia e Mackay (2007) e Albino *et al.* (2010) citam a visão de que as práticas são provenientes das ações dos indivíduos racionais; a percepção de que mudanças são iniciadas por situações externas e persistindo a compreensão do lugar em si; e a construção de objetos de análise a partir das categorias e da lógica do pesquisador e não em termos do mundo fenomenológico dos agentes (CHIA; MACKAY, 2007; ALBINO *et al.*, 2010). Apesar de essas constatações terem sido realizadas há dez anos, Okayama *et al.* (2014), Maia *et al.* (2016), Andrade *et al.* (2016) e Kohtamaki *et al.* (2020) afirmam que tais lacunas ainda se encontram abertas no campo da estratégia como prática.

Chia e Mackay (2007) e Albino *et al.* (2010) citam algumas posturas que devem ser adotadas pelos pesquisadores que desejam contribuir com o desenvolvimento da abordagem da estratégia como prática social, entre elas: a compreensão das relações sociais e o contexto macro em que emerge o fazer estratégia; o entendimento de que as práticas são intencionais, mas nem sempre deliberadas; a análise das práticas e dos praticantes, situando-os no contexto em que estão inseridos; e o desenvolvimento de uma afinidade intelectual que coloque o pesquisador “dentro” do contexto e do objeto de pesquisa, a fim de compreender sua singularidade.

Okayama *et al.* (2014) analisaram 84 trabalhos em estratégia como prática, disponíveis nas principais bases de dados, em âmbito nacional e internacional, dos quais apenas 44 eram empíricos (sendo apenas uma minoria deles produzida no Brasil). Foi identificado um atraso na

produção científica nacional em relação às publicações estrangeiras. Os autores perceberam também que grande parte dos estudos em estratégia como prática tinha proximidade com teorias funcionalistas. Assim como foi percebido por Walter e Augusto (2012), Okayama *et al.* (2014) também identificaram que grande parte dos trabalhos investigou prioritariamente os gestores organizacionais de topo (diretoria executiva, vice-presidência e outros atores da alta gerência).

Andrade *et al.* (2016) analisaram 100 trabalhos disponíveis na *Web of Science* e perceberam que existem poucos estudos em estratégia como prática que se concentram na compreensão da materialidade e atores não humanos, sendo uma maioria que se preocupa com aspectos linguísticos e de identidade. Por fim, os autores argumentam que as críticas e as lacunas identificadas por Walter e Augusto (2012); Okayama *et al.* (2014) e Maia *et al.* (2015) ainda permanecem nas publicações sobre estratégia como prática.

Em síntese, as pesquisas em estratégia como prática têm deixado a desejar quanto à produção de conhecimento cumulativo. Os estudos têm se concentrado prioritariamente em diferenciarem-se das pesquisas tradicionais em estratégia (ROULEAU, 2013).

Whittington (2003) e Jarzabkowski e Spee (2009), ressaltam que existem inúmeras maneiras e métodos que devem ser combinados para a melhor investigação da estratégia como prática. Para superar tais lacunas, Albino *et al.* (2010), Brito *et al.* (2014); Seidl e Whittington (2014) e Kohtamaki *et al.* (2020) recomendam que as pesquisas em estratégia como prática compreendam como a ação e o contexto se articulam no processo de constituição da estratégia. Para tanto, devem ser utilizadas pesquisas qualitativas de caráter explicativo e, ainda, de maneira conjugada, diferentes estratégias de teorização a partir de dados, assim como várias técnicas de coleta e tratamento de dados.

É preciso explorar diferentes métodos para a compreensão e a análise da estratégia como prática social. A etnografia e a análise de narrativas podem oferecer importantes contribuições para o desenvolvimento da pesquisa e o entendimento da estratégia em interação ao contexto no qual as práticas emergem (SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021).

É preciso ampliar o escopo da pesquisa empírica em estratégia como prática e superar as dificuldades empíricas. Ademais, para Seidl e Whittington (2014), deve-se abordar o contexto de modo profundo, incluindo ontologias altamente planejadas e teorias adequadas e que permitam, de fato, o avanço do conhecimento. Também é necessário que os pesquisadores produzam pesquisas colaborativas e envolvam-se, em longo prazo, com as relações com os praticantes (GOLSORKHI *et al.*, 2010; SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021). A análise visual também é um aspecto crucial para as pesquisas em estratégia e que também deve ser mais bem explorada (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

É preciso produzir conhecimentos e pesquisas com reflexividade crítica e validação de conhecimento (ROULEAU, 2013). Ademais, ainda existe um “individualismo metodológico” em que o comportamento estratégico ainda tem sido explicado sob o enfoque de atores independentes que agem de maneira consciente (TSOUKAS, 2010; 2018).

Por fim, é necessário destacar que, nesta tese, considera-se que todos esses apontamentos contribuem para o suprimento das lacunas até então existentes. Para esclarecer os caminhos possíveis que têm sido utilizados para a compreensão da estratégia como prática, nas duas próximas seções detalham-se a teoria da estratégia como prática discursiva e a da estratégia como prática sociomaterial.

### **3.2 O enfoque da estratégia como prática discursiva**

A estratégia como prática discursiva é uma das maneiras de se compreender a estratégia como prática, uma vez que o discurso representa um momento da prática social. Por esse motivo, deve-se destacar que estas são abordagens complementares e não distintas. Optou-se por apresentá-la em uma seção à parte, uma vez que os estudos sobre prática discursiva apresentam especificidades que devem ser consideradas.

Tem sido crescente o interesse pelos aspectos discursivos da estratégia ao longo das últimas duas décadas (BALOGUN *et al.*, 2014; HARDY; THOMAS, 2014; ROZSA NETO, LAVARDA, 2017; DIAS *et al.*, 2017; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Desde a virada linguística das ciências sociais, a linguagem tem sido considerada um importante recurso simbólico na realidade social (BERGER; LUCKMANN, 1966; SAMRA, 2003). O discurso exerce influências no entendimento da estratégia como prática (FENTON; LANGLEY, 2011; HARDY; THOMAS, 2014; SEIDL, 2007). As práticas discursivas são uma mediação interessante das práticas sociais (VAARA; WHITTINGTON, 2012; ROZSA NETO; LAVARDA, 2017; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).

Uma das definições para a terminologia “discurso” é que se trata “um conjunto de ideias e práticas que condicionam nossos modos de nos relacionar e agir sobre fenômenos particulares”. Um discurso está sempre incorporado em uma prática social (KNIGHTS; MORGAN, 1991 p. 253). Tal definição se relaciona ainda com o conceito de ação e contexto (SEIDL, 2007). As atividades estratégicas se desenvolvem por meio de conversas que constituem unidades discursivas coerentes em si mesmas (DE LA VILLE; MONOUD, 2010; BENCHERKI *et al.*, 2019). O conceito de estratégia como prática discursiva sugere que o campo da estratégia conta com uma multiplicidade de discursos autônomos que constroem

conceitos específicos (SEIDL, 2007) e têm efeitos que vão além da empresa e dos atores organizacionais (BALOGUN *et al.*, 2014).

Quanto à origem dos estudos discursivos em estratégia, os de Knights e Morgan (1991) e de Barry e Elmes (1997) são apontados como estando entre os seminais (BAËTA; BRITO; SOUZA, 2014; BALOGUN *et al.*, 2014; MANTERE, 2013). Knights e Morgan (1991) foram os pioneiros na tentativa do desenvolvimento de uma abordagem para o estudo da estratégia baseada nas contribuições discursivas. Barry e Elmes (1997) utilizaram a teoria narrativa para discutir os desafios que estrategistas enfrentavam até então. Estes autores apontaram que a narrativa da estratégia apresenta potencial de marginalizar o indivíduo, persuadir os sujeitos, promover autoconfiança para inserir mudanças e mascarar determinadas subjetividades e intenções.

Knights e Morgan (1991) também reconheceram que o discurso poderia ser uma maneira de se compreender a estratégia nas organizações. Eles realizaram uma análise discursiva de acordo com as recomendações foucaultianas e compreenderam como o discurso da estratégia se torna parte da identidade dos gestores e trabalhadores. Eles questionaram, ainda, o fato de que, se a estratégia é tida como tão importante, como os negócios conseguiram sobreviver por tanto tempo sem se ter um conceito de estratégia consciente? Os próprios autores afirmaram que a resposta está no discurso.

Nessa perspectiva, o discurso sempre orientou as práticas organizacionais, como, por exemplo, o discurso da “mão invisível do mercado” ou o discurso de que o empreendedorismo se relaciona com a figura de um líder carismático (KNIGHTS; MORGAN, 1991). De acordo com os autores, o discurso da estratégia passou a ser tido como relevante depois da Segunda Guerra Mundial, momento em que a estratégia passou a ser identificada como requisito fundamental para o sucesso em ambientes competitivos. O texto e o discurso do planejamento ganharam forças a partir desse momento. Desde então, o discurso da estratégia passou a ser entendido como constituído por diversos praticantes, como gerentes, administradores, trabalhadores e, até mesmo, pesquisadores e acadêmicos.

A compreensão da estratégia como prática discursiva pode acontecer por meio de diferentes correntes teóricas e metodológicas, tais como análises de discurso, análises de narrativas, jogos de linguagem (SEIDL, 2007), análise de retóricas e análise de conversação (BALOGUN *et al.*, 2014; DIAS *et al.*, 2017; ROZSA NETO; LAVARDA, 2017; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).

As análises de discurso podem ser de diferentes tipos, tais como análise crítica de discurso (LAINE; VAARA, 2007; VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010) e análise de discurso

(ALLARD-POESI, 2010; HARDY, THOMAS, 2014; KNIGHTS, MORGAN, 1991). Embora cada uma dessas possibilidades de análises de práticas discursivas tenha pressuposições diferentes e envolva cuidados analíticos próprios, ambas consideram que o discurso pode ser constituído por múltiplas vozes e sentidos interpretativos (BALOGUN *et al.*, 2014; EZZAMEL; WILLMOTT, 2008; ROZSA NETO; LAVARDA, 2017).

Vaara *et al.* (2010), ao utilizarem a análise crítica do discurso para analisarem um planejamento estratégico de uma organização pública, identificaram algumas características performativas e de relações de poder, tais como autorrealização, inovação discursiva e consenso forçado.

De modo semelhante, Wenzel e Koch (2018) aplicaram a análise crítica do discurso nas palestras que comunicavam as estratégias da Apple (e seus produtos), por meio de análise sistemática de vídeo, de conversas e de movimentos corporais. Os autores identificaram que, por meio das práticas discursivas e das práticas discursivas corporificadas, as estratégias daquela empresa tornaram-se persuasivas e diferenciadas.

Balogun *et al.* (2011) demonstraram como a mudança nas empresas envolve os discursos de venda, de resistência, de reconciliação e quais as implicações para a subjetividade dos gestores. Eles demonstraram como os discursos estavam ligados aos processos de legitimação ou resistência como os de globalização.

Quanto à análise de narrativa, ela explora o uso da narrativa nos processos de desenvolvimento e mudança das estratégias e envolve uma sequência temporal (BARRY; ELMES, 1997; BALOGUN *et al.*, 2014; FENTON; LANGLEY, 2011). Rese *et al.* (2017) buscaram compreender como estratégias em um empreendimento de terceiro setor se tornavam uma prática social. Para tanto, recorreram à análise de narrativas por meio de realização de entrevistas narrativas. Os autores identificaram, na organização investigada, que a estratégia se torna uma prática social à medida que ela é traduzida por processos de *sensemaking*<sup>5</sup>, mediados por textos e artefatos (de dimensões discursivas e materiais). Os textos da estratégia nessa organização foram considerados os principais mediadores aos quais foram atribuídos significados de regras compartilhadas dos jogos de linguagem em níveis micro e macro-organizacionais.

---

<sup>5</sup> Se refere ao ato de pensar e sentir a estratégia, são as atividades humanas relacionadas às dimensões sócio psicológicas. Conceitua como pensar e sentem em processos cognitivos de criação de sentido (KOHTAMAKI *et al.*, 2020)

Em relação à análise de conversação, esta abordagem é inspirada na etnometodologia e considera como relevante a conversa dos estrategistas. Essas conversações são exploradas como interações desenvolvidas em momentos particulares na organização (BALOGUN *et al.*, 2014). De acordo com estes autores, a análise de conversação possibilita uma microanálise das interações cotidianas das quais a estratégia é criada. Uma aplicação desse tipo de investigação pode ser observada em Samra-Fredericks (2003).

O autor realizou um estudo em uma organização, quando foram feitas visitas, durante o período de um ano, em que se buscou compreender o cotidiano das práticas estratégicas. As conversações estabelecidas com os atores organizacionais foram gravadas e transcritas. Nessa análise foi possível perceber os esforços dos estrategistas em influenciar os demais atores a adotarem determinadas estratégias, a identificarem modelos de sucesso e fracasso esperados, bem como a projetarem suas ações com base nas expectativas futuras dos gerentes para a organização.

A análise de retórica se relaciona com o potencial de argumentação em persuadir ou promover coerção (BALOGUN *et al.*, 2014). Os gestores, usualmente, utilizam elementos históricos e contextuais da organização para influenciar retoricamente (JARZABKOWSKI; SILLINCE, 2007). Esses autores realizaram um estudo em três universidades do Reino Unido para compreender como as estratégias eram construídas de modo retórico com a comunidade acadêmica. Foram realizadas entrevistas com os gestores e ex-gestores, pesquisas documentais e observação não participante. Compreendeu-se que os gestores recorrem aos resultados obtidos na própria universidade para socializar e legitimar novos compromissos estratégicos entre os atores organizacionais. Também se identificou que, por meio da retórica, os gerentes exercem um “controle velado” sobre a destinação dos recursos. Em síntese, percebeu-se que a retórica dos estrategistas influencia diretamente as práticas de adoção e legitimidade das estratégias organizacionais.

Seidl (2007) utilizou os jogos de linguagem, perspectiva sistêmica e discursiva chama a atenção para a linguagem e como ela se relaciona com o mundo e o contexto. A percepção de cada sujeito difere de acordo com os jogos de linguagem. Este autor constatou a existência de diferentes sistemas de comunicação no discurso da estratégia, como, por exemplo, sistemas econômicos e sistemas educacionais. O autor destaca que cada um deles desenvolve jogos de linguagem de maneira diferenciada, bem como envolve também lógicas próprias.

Em síntese, a estratégia como prática discursiva auxilia a compreensão da estratégia como prática social. O discurso, as narrativas e os jogos de linguagem revelam mais do que a comunicação da estratégia, mas revelam aspectos relevantes das práticas sociais de um

determinado contexto (BALOGUN *et al.*, 2014; EZZAMEL; WILLMOTT, 2008; MANTERE, 2013; MANTERE; VAARA, 2008; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018; RESE *et al.*, 2017; ROZSA NETO; LAVARDA, 2017; BENCHERKI *et al.*, 2019)

Apesar de ser possível identificar diferentes contribuições dos estudos sobre estratégia como prática discursiva para o entendimento da estratégia como prática social, é válido destacar algumas lacunas de pesquisa (BALOGUN *et al.*, 2014; WENZEL; KOCH, 2018; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Muitos dos estudos sobre estratégia como prática discursiva têm negligenciado importantes aspectos do contexto onde se inserem e se desenrolam as práticas sociais (BALOGUN *et al.*, 2014). Do mesmo modo, até então, tem sido pouco investigado como os aspectos discursivos se relacionam com os corpos e os materiais no fazer estratégia (WENZEL; KOCH, 2018; VAARA; WHITTINGTON, 2012; BENCHERKI *et al.*, 2019). Os estrategistas, o discurso, a comunicação e os artefatos são importantes elementos que compõem a prática social. A fim de compreender as contribuições dos aspectos sociomateriais para a estratégia como prática, na seção seguinte apresenta-se a estratégia como prática sociomaterial.

### **3.3 O enfoque da estratégia como prática sociomaterial**

Desde o início da virada prática, os pesquisadores têm notado a abundância de objetos e artefatos que estão relacionados ao fazer estratégia (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; WERLE; SEIDL, 2015; KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Todas as práticas estratégicas envolvem algum tipo de artefato material, como, por exemplo, tabelas, gráficos, tecnologias e documentos (KAPLAN, 2011; KNIGHT *et al.*, 2018; WERLE; SEIDL, 2015; WHITTINGTON, 2015). Portanto, a estratégia como prática sociomaterial é um modo de acessar a estratégia como prática social (KOCH, 2013). Esta tem sido uma agenda de pesquisa importante e ainda pouco explorada nos estudos em estratégia (WHITTINGTON, 2015; VAN DEN ENDE; VAN MARREWIJK, 2018; BRITO *et al.*, 2020; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).

Na estratégia como prática enfatiza-se a necessidade de compreender a influência de estruturas sociais mais amplas e que incluam o papel da materialidade e dos artefatos (WERLE; SEIDL, 2015; KWAYU *et al.*, 2018; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Portanto, nessa perspectiva, o material e o sujeito fazem parte de uma mesma agência (WHITTINGTON, 2015; VAN MARREWIJK, 2018; BENCHERKI *et al.*, 2019; BRITO *et al.*, 2020; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).



Um dos primeiros estudos empíricos em estratégia como prática sociomaterial foi o de Whittington *et al.* (2006), no qual analisaram três práticas estratégicas organizacionais de oficinas de gerenciamentos de projetos. Os autores reconheceram que artefatos simbólicos, como cores, imagens e ferramentas gerenciais, estavam estreitamente relacionados aos processos de inovação e de mudança organizacional. Todos esses materiais, objetos e artefatos podem ser constantemente observados em reuniões e no próprio *strategizing* das organizações (WHITTINGTON *et al.*, 2006).

Na estratégia, alguns elementos são compreendidos como abstratos e outros estão fisicamente manifestados (KOCH, 2013; WHITTINGTON, 2015). A materialidade das ferramentas em estratégia e suas implicações são formalizadas por materiais e elementos físicos que se representam nos rótulos linguísticos, nas categorias focais, nos métodos analíticos e nas etapas processuais. Os objetos e os artefatos estão em constante interação com as estratégias. Eles têm implicações para toda uma organização (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; WHITTINGTON, 2015; VAN MARREWIJK, 2018; BENCHERKI *et al.*, 2019; BRITO *et al.*, 2020; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).

Até mesmo o corpo humano tem implicações para a estratégia, entretanto, esse papel, geralmente, é negligenciado. O corpo humano pertence tanto ao mundo das coisas quanto ao mundo das palavras. Eles ainda argumentam que o corpo é um material, localizado e orientado em relação a outras coisas (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; WHITTINGTON, 2015). Nesse sentido, quando as pessoas falam, elas movem as mãos, gesticulam e representam o discurso e, portanto, buscam uma representação material.

Outra conotação relacionada à estratégia como prática sociomaterial é a relação com o poder e com interesses implícitos. As ferramentas podem ser utilizadas para interesses estratégicos específicos, como, por exemplo, os gerentes, que podem fazer o uso inapropriado desses materiais para justificarem seus interesses políticos ou expressarem poder (JARZABOWSKI; KAPLAN, 2015). De modo semelhante, a tecnologia, como as redes sociais (Facebook, Pinterest, Instagram e Youtube), influencia diretamente as estruturas, os processos e a estratégia organizacional (KWAYU *et al.*, 2018). No estudo de caso realizado por esses autores em uma organização situada em um mercado emergente na África Oriental, observou-se que a tecnologia influencia as práticas estratégicas de recursos humanos – processos de recrutamento, seleção e identificação da necessidade de treinamentos que passou a acontecer por *feedbacks* realizados nas redes sociais por clientes internos e externos à organização – e de mercado – a organização aumentou as vendas e também a capacidade de captação de clientes com a utilização das redes sociais.

Também Knight *et al.* (2018) e Kaplan (2011) estudaram como a interação com a prática visual e discursiva na construção de *slides* da ferramenta do *Powerpoint* influencia o processo de criação de significado da estratégia. Estes autores acreditam que os gestores escolhem conscientemente as ferramentas estratégicas, como, por exemplo, aquelas quantitativas que são utilizadas quando os gerentes desejam passar uma ideia de racionalidade. Por outro lado, Whittington (2015) destaca que a materialidade tem também “massificado” as decisões e o controle estratégico. Em outras palavras, os artefatos materiais têm permitido o controle da estratégia não apenas pelas elites de topo, mas também pelos indivíduos da “massa organizacional”.

Do mesmo modo, Brito *et al.* (2020) desenvolveram uma pesquisa similar àquela proposta neste estudo, os autores por meio de um estudo de caso pesquisaram os efeitos da sociomaterialidade na estratégia de produção da cachaça orgânica. Os resultados apontaram a estratégia como uma construção coletiva, histórica, e marcada por um conjunto de práticas sociomateriais performativas. A estratégia de produção artesanal da cachaçaria analisada foi constituída por um emaranhamento de equipamentos, recursos naturais, energéticos, tecnológicos e humanos em um agenciamento recíproco sociomaterial, biológico e físico-químico.

Van den Ende e Van Marrewijk (2018) buscaram entender as especificidades sociomateriais em rituais no desenvolvimento de projetos e os seus efeitos estratégicos. Por meio de um estudo etnográfico, entendeu-se que os rituais são práticas constituídas no dia a dia, por um emaranhado sociomaterial, que contribui para envolver um público, legitimar planos de projetos e facilitar mudanças.

Sendo assim, compreende-se que a materialidade é parte integrante das práticas organizacionais e das estratégias (WHITTINGTON, 2015; VAN DEN ENDE; VAN MARREWIJK, 2018; BRITO *et al.*, 2020; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). É preciso que seja aprofundada a compreensão das ferramentas e dos conceitos estratégicos, de forma a aumentar a conexão entre o micro e o macro organizacional. Os pesquisadores em estratégia como prática devem entender melhor o papel desempenhado pela materialidade nos conceitos e nas mudanças estratégicas (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).

Além disso, a materialidade deve ser considerada em relação com outros fenômenos estratégicos, como textos, imagens, desenhos, gestos, expressões faciais e manobras. Dameron, Lê, Lebaron (2015) destacam a análise de fotografias e vídeos como metodologia interessante para a compreensão da distribuição espacial das coisas e das atividades e práticas. Por meio

destas metodologias é possível examinar a aparência, a localização, os artefatos, os objetos, as tecnologias e as ferramentas que podem estar diretamente relacionadas às estratégias.

É necessária uma investigação mais abrangente das diferentes formas de interação entre os vários materiais. A maior parte dos trabalhos em estratégia como prática representa uma visão moderada da materialidade, e estes estudos ainda são raros (WERLE; SEIDL, 2015; WHITTINGTON, 2015; VAN DEN ENDE; VAN MARREWIJK, 2018). É relevante reconhecer os dispositivos que estão envolvidos no processo de estratégia e como eles restringem ou incentivam a formulação da estratégia (KOCH, 2013; KWAYU, LAL, ABUBAKRE, 2018; WHITTINGTON, 2015; KOHTAMAKI *et al.*, 2020).

Consideraram-se, nesta tese, essas lacunas de pesquisa e recomendações para o desenvolvimento do campo da sociomaterialidade e dos estudos em estratégia como prática. A realização deste trabalho se insere, portanto, nesse campo que investiga a estratégia como prática sociomaterial. Para tanto, foram utilizadas as contribuições de Theodore Schatzki que são apresentadas no Capítulo seguinte.

#### 4 A TEORIZAÇÃO DA PRÁTICA SOCIOMATERIAL SOB A ÓTICA DE THEODORE SCHATZKI

Em meio a tantas contribuições e possibilidades para a investigação da prática social, são comuns estudos que adotam e replicam conceitos errôneos e contraditórios de prática (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008; SANTOS; SILVEIRA, 2015; BISPO, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Para não reproduzir as mesmas falácias, optou-se, neste estudo, por entender a estratégia como prática sociomaterial a partir das teorizações de Theodore Schatzki. Este autor tem influenciado a análise das práticas organizacionais (SCHATZKI, 2005; 2006; 2010; 2016; 2017; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019). Ele propôs, de maneira sistemática, uma síntese das teorizações que representam os aspectos centrais das teorias da prática social.

Schatzki *et al.* (2001) e Schatzki (2005; 2010; 2016; 2017) considera que as entidades humanas e não humanas, os eventos, as atividades e o conhecimento representam o próprio contexto e não apenas fazem parte dele. As práticas sociais são constituídas por uma malha (emaranhado) de arranjos materiais, que são entendidos por Schatzki (2016, p. 26) como “corpos humanos interconectados, organismos, artefatos e coisas”. Compreende-se que em alguns momentos nesta tese de doutorado, optou-se por se referir a esse conceito como arranjos sociomateriais, para que a relação humana e não humana no momento da prática fosse enfatizada. As relações humanas acontecem como parte dos nexos de práticas e arranjos sociomateriais, nesse sentido considera-se que qualquer ação que uma pessoa realiza ou cadeia de ações representam momentos da prática (SCHATZKI, 2005). Nesse mesmo trabalho, Schatzki exemplifica que em um jogo de futebol dentre a cadeia de ações dos jogadores, existe um emaranhado de arranjos sociomateriais como, por exemplo, o campo, a bola, os treinadores, a arquibancada e a torcida. Cada ação acontecida no jogo representa um momento da prática.

Entende-se que a vida social existe e acontece sempre dentro de um contexto que é fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais (SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019). Para este autor, as atividades das pessoas se interligam (se organizam) e ganham uma “identidade conjunta”, não de maneira aleatória, desordenada, mas em torno de uma prática por meio de uma estrutura que é composta por três elementos fundamentais: os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas. Esses elementos determinam as práticas e os acontecimentos organizacionais ao longo do tempo (SCHATZKI, 2006).

Em síntese, os entendimentos são o “saber fazer” e se referem à habilidade, à competência para “saber como” se pode (ou se deve) fazer (dizer) as coisas, também se relaciona ao “saber como identificar e entender as ações dos outros”, o “saber como”. Significa responder determinados contextos/situações espaço-temporais característicos da prática. Esses autores caracterizam os “entendimentos práticos” como “as habilidades que são empregadas na execução das ações que permitem a definição do significado das diferentes situações com as quais os atores se deparam” (SCHATZKI, 1997; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Os entendimentos contribuem para a organização de uma dada prática na medida que pertencem às práticas em si (SCHATZKI, 2002; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS, BULGACOV, 2019). Eles são características das práticas e não podem ser tomados como “propriedades” de indivíduos específicos; são “estabelecidos, adquiridos, sustentados e transformados” por meio das ações que compõem as práticas e que, portanto, não podem ser descolados delas. Tal conceituação, aplicada nas práticas de produção de cachaça permite perceber que o entendimento de saber como “produzir cachaça” não é uma habilidade de um sujeito (que pode executar bem ou não). Trata-se de uma habilidade que pertence à prática de “produzir cachaça”, que está disponível em um “espaço público” acessível a todas as pessoas. Portanto, uma pessoa que sabe produzir cachaça é uma pessoa que é capaz de “identificar, executar e responder os fazeres e dizeres necessários para tal”, que sabe como se deve cortar uma cana, quais são as ferramentas apropriadas e quais são os processos fundamentais para que aconteça a produção.

As regras se referem “às formulações explícitas, os princípios, os preceitos e instruções” (SANTOS; SILVEIRA, 2015 p. 84). São as leis, os regulamentos, os critérios de decisão. Trata-se do que aponta, direciona, censura e instrui o que deve ser dito e realizado pelos praticantes. As regras são capazes de limitar, permitir ou impedir a ocorrência de determinadas ações. As normatizações têm a capacidade de “influenciar” o curso das atividades; elas apontam as ações tidas como “corretas” (SCHATZKI, 1997; SANTOS; SILVEIRA, 2015). “As regras emergem como um elemento tradicionalmente normativo e com características próprias, diferentes dos entendimentos e das estruturas teleoafetivas que possibilitam a constituição daquilo que faz sentido para as pessoas fazerem” (SCHATZKI, 2002; SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 85).

A estrutura teleoafetiva, de acordo com a interpretação de Santos e Silveira (2015, p. 84) e Schatzki (2006), refere-se a um conjunto organizado e “normativo” de fins (objetivos, interesses)”, meios para alcançá-los e emoções que são aceitas e aconselhadas, considerados como legítimos na prática. O normativo, nesta estrutura, se refere às noções do que se deve e “convém” fazer; é aquilo que é aceitável ou não para ser realizado. O normativo nesta estrutura

se refere às ações indicadas e aceitáveis para se realizar, ainda que não corresponda às ações que não deveriam ser realizadas. Essa estrutura pertence à prática e não aos indivíduos. A estrutura teleoafetiva que organiza uma prática é diferente das suas diferentes versões incorporadas pelos diversos praticantes. Cada indivíduo incorpora de uma maneira essa estrutura, incorporação esta que se relaciona com as diferentes biografias dos praticantes (experiência, treinamento, *status* etc.). Cada indivíduo tem sua própria biografia, ainda que esta biografia faça parte de uma história coletiva.

Portanto, compreende-se que as práticas, apesar de acontecerem em meio às atividades humanas, são fenômenos não individuais. Em outras palavras, as ações que compõem uma prática são organizadas em termos de **entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas** e não pertencem a um ou outro indivíduo. A prática, portanto, trata-se de um fenômeno não individual e que se desenrola em um tempo não cronológico, mas no tempo “da atividade” (SCHATZKI, 2006). Santos e Silveira (2015) e Passos e Bulgacov (2019), ao interpretarem Schatzki (1996, 2002, 2003, 2005) argumentam que as múltiplas ações das pessoas se interligam e se organizam por meio da “inteligibilidade prática”, ou seja, por meio daquilo que faz sentido para as pessoas fazerem em determinado contexto.

Schatzki (2006) compreende que os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas podem ser expressas por meio de agentes humanos ou por arranjos materiais. Essa concepção está sintetizada no Quadro 3. Os arranjos materiais incluem as “conexões físicas” entre as entidades e/ou entre os *layouts* de diferentes arranjos. São exemplos de arranjos materiais o telefone (fixo e celular), o e-mail, as comunidades virtuais, as redes corporativas e as estradas (SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Quadro 3 – Teorização de Schatzki *et al.* (2001); Schatzki (2005;2006;2010) sobre os elementos centrais que constituem a prática social.

Elementos	A prática social pode ser expressa por
Entendimentos (saber fazer, saber como)	Elementos humanos e não humanos = sociomaterialidade
Regras (formulações explícitas, leis, regulamentos)	
Estruturas teleoafetivas (interesses incorporados, convenientes)	

Fonte: Adaptado de Schatzki *et al.* (2001); Schatzki (2005; 2006; 2010).

As práticas se sustentam, se reproduzem e se transformam não apenas nas relações entre os praticantes, mas também, nas relações estabelecidas entre “pessoas e objetos” (SANTOS; SILVEIRA, 2015). O entendimento das organizações, portanto, envolve a compreensão das

configurações materiais nas quais as pessoas estão imersas (RECKWITZ, 2002; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019).

Uma organização, para Schatzki, de acordo com Santos e Silveira (2015) e Passos e Bulgacov (2019), trata-se de um emaranhado de malhas práticas-arranjos que passa a ser compreendido como um produto de ações executadas pelas pessoas em meio às práticas existentes e uma rede que envolve práticas existentes e um mix de novos e antigos arranjos materiais que continuam existindo pela perpetuação das práticas, acomodando a evolução e a mudança na rede de malhas práticas-arranjos (SCHATZKI, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Qualquer decisão, por exemplo, reflete uma variedade de práticas que podem ser dispersas (decisões de um gerente) ou integradas (decisões de um grupo). As decisões refletem as restrições impostas pela estrutura formal (regras) da organização como também pelo *know-how* desses agentes (entendimentos) e as várias combinações de fins e afetos (estrutura teleoafetiva) consideradas como aceitáveis (SCHATZKI, 2005; SANTOS, SILVEIRA, 2015).

Além de contextualizadas, as práticas acontecem num espaço temporal, ou numa temporalidade – interpretação de Schatzki (2006) de temporalidade no ser e no tempo de Heidegger (1962). As práticas acontecem num tempo real e objetivo e também num tempo da atividade ou tempo teleológico. O tempo real e objetivo é aquele que é demarcado por eventos que acontecem de maneira sucessória, que envolvem um antes e um depois de maneira segmentada. O tempo da atividade, ou tempo teleológico, é mais complexo e considera que as práticas acontecem em um tempo que interconecta o presente, o passado e o futuro.

Schatzki (2006) explica que uma organização é composta por ações que envolvem diferentes memórias individuais, coletivas e culturais. Cada atividade ou ação acontece no presente, é direcionada a um interesse futuro e é criada fundamentada em tradições passadas. Portanto, no tempo da prática, o passado da atividade humana não é algo que não existe mais, que fica atrás do presente, assim como o futuro da atividade não é algo que ainda não existe. No tempo teleológico, o presente, o passado e o futuro acontecem simultaneamente.

O acesso ao tempo da atividade de uma organização irá depender da experiência, das habilidades e da posição que um indivíduo se encontra no tempo objetivo ou no espaço. Os arranjos materiais muito podem contribuir para o entendimento do tempo das práticas organizacionais. Esses arranjos podem pertencer a um estado de coisas do passado, do presente e do futuro. Eles representam uma fonte potencial do passado, do presente e do futuro (SCHATZKI, 2006). Por esse motivo, os arranjos materiais são considerados, nesta pesquisa,

como elementos importantes que permitiram a compreensão da prática das estratégias de produção e de inserção mercadológica das organizações a serem investigadas.

Para tanto foi necessário, ainda, compreender de maneira detalhada de qual forma as estratégias como prática sociomaterial de produção e de inserção de mercado do estudo multicase serão apreendidas e analisadas. Esse processo investigativo é explicado no Capítulo seguinte, que se refere à apresentação dos procedimentos metodológicos da pesquisa.



## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste Capítulo apresentam-se as escolhas metodológicas realizadas para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho. A primeira seção trata-se da apresentação dos pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa; a segunda se refere à natureza de pesquisa adotada e a terceira e a quarta seções se referem à apresentação dos procedimentos metodológicos e de análise, respectivamente.

### **5.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa**

A abordagem construcionista, especialmente a abordagem do programa construtivista apresentada por Grand *et al.* (2010) e Grand *et al.* (2015) foi adotada e considerada adequada por buscar o entendimento de como acontece o agenciamento recíproco entre: o sujeito e o objeto, a materialidade e a imaterialidade; o real e o imaginário em uma relação performativa (FLECK, 2010; BRITO *et al.*, 2020).

Nesse processo de investigação, a teoria e a prática estão inter-relacionadas, “fazendo parte de um mesmo processo que só se separa por questões retóricas e didáticas” (BORGES, 2007 p. 96). A partir do reconhecimento destas premissas foram traçadas as seguintes escolhas que se referem à natureza da pesquisa, aos procedimentos de coleta de informações e ao tipo de análise a ser realizada.

### **5.2 Natureza da pesquisa**

A estratégia como prática tem, historicamente, uma forte dependência do método de pesquisa qualitativo (GOLSORKHI *et al.*, 2010; VAARA; WHITTINGTON, 2012; DIAS *et al.*, 2017). Essa tipologia também é sugerida para a realização de pesquisas construcionistas (SPINK, 2000). Tanto a metodologia qualitativa quanto a quantitativa são importantes e retratam versões sobre o mundo (SPINK, 2000; YIN, 2015).

A metodologia qualitativa preocupa-se com o dinamismo, a historicidade, a contextualidade e, ainda, em revelar como a teoria existente opera em casos particulares (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Para a realização de uma pesquisa dessa natureza, o pesquisador deve adotar três tipos de condutas, sendo elas: indexibilidade, inconclusividade e reflexividade (SPINK, 2000 p. 42-43).

A indexibilidade trata-se da vinculação com o contexto. A validade da pesquisa irá depender da fidedignidade do que está sendo pesquisado. O pesquisador deve ter responsabilidade pela descrição e exploração plena e detalhada do contexto de pesquisa. A conduta da inconclusividade se refere à noção de que os resultados produzidos dificilmente serão generalizáveis.

Do mesmo modo, uma pesquisa qualitativa é também reflexiva, ou seja, a subjetividade torna-se parte da pesquisa (WEENINK; BRIDGMAN, 2017; SPINK, 2000). Essa pesquisa exige, ainda, que o pesquisador tenha os seguintes cuidados éticos:

[...]1) pensar a pesquisa como uma prática social, adotando uma postura reflexiva em face do que significa produzir conhecimento (abordado ao longo dos itens anteriores); 2) garantir a visibilidade dos procedimentos de coleta e análise dos dados (objeto de discussão do próximo capítulo); e 3) aceitar que a dialogia é intrínseca à relação que se estabelece entre pesquisadores e participantes [...]. (SPINK, 2000 p. 48).

Todas essas observações foram levadas em consideração na realização deste estudo. Além dessas, a pesquisa qualitativa realizada também é caracterizada como circular. Spradley (1980) afirma que essa característica é comum nos estudos sociais e nas abordagens qualitativas. Portanto, em todas as etapas de realização da pesquisa foram constantes as modificações nas pressuposições iniciais.

Trata-se também de um estudo multicase, que é uma das variantes da metodologia do estudo de caso. Esse método é utilizado quando o problema e os objetivos de pesquisa requerem esclarecimentos (como e por que), quando não se exige controle sobre os eventos comportamentais e quando os acontecimentos contemporâneos são tidos como relevantes para a pesquisa (YIN, 2001; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). São características do estudo de caso a investigação “de um fenômeno dentro do seu contexto da vida real” e é recomendada sua aplicação quando não existe uma definição clara entre os limites do fenômeno e do contexto (YIN, 2001 p. 32; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Como a compreensão do contexto é um elemento importante nesta pesquisa, o método de estudo de caso foi considerado o mais recomendado.

Essa tipologia investigativa pode incluir um ou mais casos (YIN, 2001; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Um estudo multicase pode exigir recursos e tempo extensos (YIN, 2001). Por outro lado, essa escolha possibilita o estabelecimento de comparações, a obtenção de resultados mais robustos (BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) e ainda aproxima o pesquisador da possibilidade de criação de teorias robustas e generalizáveis (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). De acordo com esses autores, um estudo multicase

fornece base para a construção de teorias. Vários casos permitem comparações que esclarecem um fenômeno. Em relação à quantidade de casos, estes autores apontam que não existe uma “amostragem ideal” e que os casos devem ser selecionados por serem adequados à teoria investigada.

Optou-se, para a realização desta pesquisa, pelo estudo multicase em quatro organizações produtoras de cachaça artesanal, as quais foram selecionadas tendo em vista três critérios: estarem inseridas em Minas Gerais, serem marcas certificadas pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) e aceitarem colaborar de maneira voluntária com a realização da pesquisa.

A escolha por pesquisar as cachaçarias mineiras se justifica pelo fato de o estado responder por grande parte da produção nacional de cachaça de alambique (VERDI, 2006; MAPA, 2020) e ainda foi interessante aglomerar o processo investigativo em uma única região para facilitar a locomoção dos pesquisadores em curtos espaços de tempo.

Quanto à certificação pelo IMA, foi um critério de inclusão, uma vez que tal certificação confere à marca um selo de qualidade e padronização quanto às práticas de adequação social, responsabilidade ambiental, produção e fabricação. Entende-se que tais características são importantes e evidenciam uma seriedade e profissionalismo das organizações investigadas.

Por fim, os últimos critérios de inclusão das organizações produtoras de cachaça de alambique no estudo multicase foi o interesse dos seus dirigentes em contribuir. A coleta de dados em cada caso investigado, somente foi iniciada após a autorização por escrito do representante de cada organização, entende-se que além de necessário, esse também foi um requisito solicitado pelo Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos para a aprovação da realização desta pesquisa. Por esse motivo foi realizado um contato inicial com todas as organizações selecionadas e somente aquelas que concordaram e formalizaram o consenso foram incluídas.

Após a aplicação desses critérios as organizações selecionadas foram: Cachaça Roldão<sup>6</sup>; Cachaça Âmagô da Tradição, Cachaça Século XVII e Cachaça João Cassiano. A maneira como foram coletadas as informações da pesquisa são apresentadas na seção seguinte deste trabalho.

### **5.3 Procedimentos de coleta de dados**

---

<sup>6</sup> No dia 04 de janeiro de 2021, os proprietários da referida empresa entraram em contato com os pesquisadores solicitando que não fosse divulgado o nome. Todas as demais empresas optaram por divulgar o nome da marca.

A própria pesquisa qualitativa é considerada uma pesquisa multimétodo, portanto, envolve a utilização de variadas fontes de informação (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO SILVA, 2006). Do mesmo modo, a triangulação de métodos pode oferecer importantes descobertas para as pesquisas em estratégia como prática que são orientadas por perspectivas construcionistas (BRITO *et al.*, 2014).

A adoção dessa metodologia apresenta vantagens, tais como:

- i) o aprofundamento dos conceitos, a observação e a análise das práticas cotidianas;
- ii) a contextualização do fenômeno estudado sob uma perspectiva histórica;
- iii) auxilia o pesquisador a ter uma visão mais aprofundada do processo de construção social da estratégia e dos sentidos atribuídos pelos agentes organizacionais a esse processo;
- iv) a descrição densa das práticas e dos eventos organizacionais e, a partir de múltiplos pontos de vista, levam-se em consideração a memória e o conhecimento socialmente construído ou reconstruído no momento da pesquisa de campo e, por fim;
- v) a possibilidade de produção de novos conhecimentos, fundamentados em análises, que permitam algumas generalizações ou a criação de proposições teóricas (BRITO *et al.*, 2014).

A tipologia de estudo de caso propõe que a coleta de informações seja feita, principalmente, a partir fontes como pesquisa documental, entrevistas, observação e análise de artefatos físicos (YIN, 2001; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; MEYER *et al.*, 2013). Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) e Meyer *et al.* (2013) ressaltam a importância da utilização de imagens paradas (fotos e imagens publicitárias) e em movimento (vídeo) para esse tipo de pesquisa. Em todas as quatro organizações foram aplicadas essas diversas técnicas de coleta de informações.

A entrevista é uma forma de acessar determinada realidade pelos olhos de outras pessoas, a partir de vivências e experiências adquiridas ao longo do tempo (DUARTE, 2002; EISENHARDT; GRAENER, 2007). Quanto à escolha da quantidade de entrevistados levou-se em consideração as colocações de Duarte (2002), quando faz referência à entrevista em pesquisas qualitativas.

Numa metodologia de base qualitativa o número de sujeitos a compor o quadro de entrevistas dificilmente pode ser determinado *a priori*, tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade das informações obtidas. (DUARTE, 2002 p. 143).

Tendo em vista tais pressuposições, foi atingida a qualidade esperada das informações após a realização de 58 entrevistas. O Quadro 4 evidencia e apresenta os sujeitos da pesquisa.

Quadro 4 – Entrevistados de cada organização e suas respectivas funções.

<b>João Cassiano</b>	<b>Cachaça Século XVIII</b>	<b>Cachaça Roldão</b>	<b>Cachaça Âmagô da Tradição</b>
1-João Cassiano (proprietário e Mestre Alambiqueiro)	1- Mestre Alambiqueiro (Filho do proprietário)	1-Gestora 1 (filha do fundador)	1-O fundador (Proprietário e administrador)
2-Supervisor de Produção (filho do proprietário)	2-Gestora 2 (Esposa do proprietário)	2- Cortador de cana e auxiliar de agricultura	2-Gerente de marketing
3-Testemunha Chave (pai do proprietário)	3-Auxiliar de Produção 1(Filho do proprietário) *	3- Gerente de logística	3-Mestre alambiqueiro
4-Cliente da Marca 1 (Cliente da Marca e Visitante da Cachaçaria)*	4-Sr. Gestor 1 (Proprietário)	4-Caldeireiro	4- Gerente de produção
5-Cliente da Marca 2 (Cliente da Marca e Visitante da Cachaçaria)*	5-Testemunha Chave 1(amiga da família)*	5-Auxiliar de produção 1	5- Ex-funcionária 1
6- Auxiliar de Produção 1	6-Testemunha Chave 2* (amigo da família)	6- Gerente de produção e analista de bebidas	6- Auxiliar de produção e de marketing (filho do fundador)
7-Auxiliar de Produção 2	7- Turista e visitante da cachaçaria*	7- Auxiliar de produção 2	7- Consultor de produção
8-Gerente de Marketing (filha do proprietário)	8- Visitante e jornalista que se interessou pela história da marca*	8-Auxiliar de produção 3	8-Revendedora da marca 1
9-Gerente de Vendas Online (Nora do proprietário)	9-Ex-funcionária*	9-Auxiliar de produção e de vendas	9-Consumidor e revendedor da marca 1
10-Gerente de Vendas (Esposa do proprietário)	10-Revendedor da marca*	10- Auxiliar de destilação	10-Consumidor 2
11- Consumidor e Revendedor antigo da marca	11-Consumidor e amigo da família*	11-Consumidor presente na Expocachaça-2019	11-Consumidor e Revendedor da marca 3
12-Gerente de Marketing da marca concorrente (amigo e testemunha chave)		12- Concorrente e testemunha chave	12-Consultor publicitário
13-Gestora da marca concorrente (testemunha chave)*		13-Gestora 2 (filha do fundador)	13-Ex-funcionária 2 *
		14-Gerente de Marketing (filho do fundador)	14- Ex- funcionária 3*
		15-Vendedora externa 1	
		16- Gerente de Vendas	
		17-Consultora de Custos	
		18- Ex-funcionária	
		19- Fornecedor de garrafas*	
		20- Ex-revendedor da marca e testemunha chave*	

Legenda: Entrevistas marcadas com \* não foram gravadas.

Fonte: Da autora (2021).

A primeira entrevista foi realizada com o proprietário de cada organização, que posteriormente realizou indicações e auxiliou o pesquisador a compor o quadro amostral de acordo com cada contexto de pesquisa. A busca por entrevistados se encerrou quando as informações começaram a se repetir. Nesse caso, justifica-se a decisão de interromper a captação de novos membros (FONTANELLA; MAGDALENO JÚNIOR, 2012).

Nas cachaçarias João Cassiano, Século XVIII e Âmagô da Tradição, foram entrevistados todos os funcionários. No caso da cachaçaria Roldão que possui uma maior quantidade de funcionários, houve saturação dos dados sem que houvesse necessidade de incluir todos os funcionários. Buscou-se inserir em cada caso analisado, praticantes externos tais como concorrentes, consumidores, revendedores, fornecedores e testemunhas-chave. Para a escolha desses últimos entrevistados, considerou-se as contribuições de Jaccoud e Mayer (2008 p. 271) quando definiram esse sujeito como pessoa “capaz de fornecer informações em razão de algumas características que garantem que possui conhecimentos particulares ou que permitem neutralizar os vieses introduzidos pela presença do pesquisador no meio”.

Portanto, foram entrevistados indivíduos que não pertenciam diretamente ao grupo organizacional, entretanto, que participaram de modo indireto na construção das estratégias das cachaçarias. Para preservar a identidade dos praticantes entrevistados, optou-se por denominá-los pelas funções que exercem na empresa.

Essas entrevistas foram guiadas por um roteiro de perguntas, a fim de deixar os entrevistados à vontade para compartilharem as informações que julgassem relevantes. As entrevistas possibilitaram ao pesquisador se situar no *lôcus* da pesquisa e realizar as demais escolhas de técnicas de pesquisa.

Das 58 entrevistas realizadas, 14 não puderam ser gravadas por opção do entrevistado ou por baixa qualidade do áudio, as demais foram transcritas na íntegra. A transcrição consiste em uma importante etapa do processo de realização da entrevista. É nesse momento que o pesquisador pode pensar e avaliar as informações até então obtidas (BRAUN; CLARK, 2006). Trata-se do momento em que o sonoro é escutado novamente e representado para compor os objetos de análise do pesquisador (MANZINI, 2008). Cada entrevista realizada foi apresentada, neste trabalho, seguida de sua data de realização e do horário em que ocorreu: Função\_ano\_mês\_dia\_hora'minuto''segundo' (Fundador 2018\_01\_27\_14'30"03'). Esse critério foi adotado com a finalidade de auxiliar a organização das transcrições, haja vista que em alguns casos foram realizadas mais de uma entrevista com o mesmo praticante.

Além das entrevistas, outra importante técnica de investigação utilizada para a consecução dos objetivos propostos foi a observação direta e não participante. A técnica de observação tem um

papel essencial no estudo de caso qualitativo, pois, por meio dela procura-se apreender as aparências, os eventos e os comportamentos (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Essa técnica aconteceu pela constante presença do pesquisador na organização, principalmente, acompanhando as práticas de produção e de inserção mercadológica.

A imersão no campo organizacional foi considerada, nesta pesquisa, como importante maneira de acessar os elementos que integram as estratégias de inserção mercadológica e de produção como prática sociomaterial. Esse procedimento aconteceu de modo contínuo, desde o primeiro contato com as organizações conforme informações apresentadas no Quadro 5. Desde então, o pesquisador acompanhou as estratégias de produção e de inserção mercadológica tanto no dia a dia das atividades quanto na participação em feiras e eventos, mediante convite, agendamento prévio e aprovação da empresa. Foi estabelecido um acompanhamento periódico por meio de visitas e por constantes mensagens e áudios em *Whatsapp*. A diferença entre os períodos de observação em cada uma das cachaçarias, como se analisa no seguinte quadro, se justifica pela dificuldade inicial que os pesquisadores tiveram em obter aprovação das empresas. Portanto, destaca-se que antes da realização dessa escolha, diversas outras propostas foram realizadas a outras organizações, porém sem sucesso.

Quadro 5 – Especificidades relacionadas às observações realizadas em cada cachaçaria.

<b>João Cassiano</b>	<b>Cachaça Século XVIII</b>	<b>Cachaça Roldão</b>	<b>Cachaça Âmagô da Tradição</b>
Março de 2019 a março de 2020	Novembro de 2018 a março de 2020	Junho de 2016 a março de 2020	Janeiro de 2018 a março de 2020

Fonte: Da autora (2021).

Em cada visita foram realizados registros de momentos da prática por meio de fotografias e gravação de vídeos, mediante autorização da empresa, o que resultou em um diário eletrônico de campo. Além da observação direta e não participante também foi parte integrante dos procedimentos metodológicos a pesquisa documental. Os documentos organizacionais têm importante papel na constituição das práticas sociais (BRITO *et al.*, 2014) e podem oferecer ricas contribuições nas pesquisas em ciências sociais. Esse método de pesquisa é tão rico quanto os procedimentos de realização de entrevistas e de observação (AHMED, 2010).

Podem ser classificados como documentos os arquivos, os registros estatísticos, os registros e os procedimentos oficiais, bem como as imagens (SULLIVAN, 2003), todos com a característica de serem provenientes de fontes secundárias, ou seja, não são produzidos pelo pesquisador (AHMED, 2010).

De acordo com esse autor, as fontes documentais devem ser selecionadas tendo em vista os seguintes critérios de qualidade: autenticidade (legitimidade de origem do documento, certificação de que não se trata de um documento falsificado ou originado de fonte duvidosa), credibilidade (verificação de que o documento está livre de distorções), representatividade (relevância do documento para a temática investigada, verificar se o documento não se trata de uma evidência atípica) e significado (evidências claras e compreensíveis do documento).

Spink (2000) sugere que tudo tem sempre algo a contar e que, por esse motivo, a escolha dos documentos analisados foi realizada a partir de uma análise inicial do campo. Foram analisados, nas quatro organizações produtoras de cachaça, documentos como textos bibliográficos, matérias publicadas em *sites*, jornais e revistas que continham informações sobre os contextos e as práticas das organizações, as legislações e as regras institucionais (QUADRO 6), as fotografias e postagens realizadas como divulgação nas redes sociais como Facebook e Instagram e *site* organizacional, os vídeos institucionais e vídeos disponíveis no Youtube.

Além dos documentos, também foram analisados os artefatos físicos das organizações. Pode ser considerado artefato físico ou cultural aquele que seja uma tecnologia, uma ferramenta, um instrumento, uma obra de arte ou qualquer evidência física. Esses artefatos podem ser observados como parte de uma visita de campo e podem ser utilizados como uma extensão da pesquisa (YIN, 2015).

Entende-se que esse procedimento metodológico foi essencial para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho. Considera-se que cada material faz parte de um emaranhado de práticas que constituem uma realidade social (SCHATZKI, 2005) e que, portanto, delineiam a formulação, a transformação e a reprodução das estratégias. Por tais motivos, os símbolos e os artefatos foram cuidadosamente investigados nesta pesquisa. Cada símbolo revela informações de um contexto sócio histórico, do desenvolvimento de relações sociais, bem como pode ser interpretado de diferentes maneiras. Todas essas especificidades sociomateriais foram exploradas nesta investigação por meio de análise de fotografias e vídeos gravados pelos próprios pesquisadores no contexto de pesquisa. Os resultados produzidos foram validados por representantes de cada organização para reconhecimento da fidedignidade das informações. Após coletar cada uma dessas informações foi adotado um processo de análise que é explicado detalhadamente na seção seguinte desta tese.



Quadro 6 – Documentos utilizados em todos os casos pesquisados.

Legislação	Local de acesso
Lei 13. 949 de 11 de junho de 2001.	Disponível em: <a href="https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Dec&amp;num=42644&amp;comp=&amp;ano=2002&amp;texto=original">https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Dec&amp;num=42644&amp;comp=&amp;ano=2002&amp;texto=original</a> Acesso realizado em 07 de janeiro de 2021
Decreto nº 6.871 de 4 de junho de 2009.	Disponível em: <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm</a> Acesso realizado em 07 de janeiro de 2021
Decreto nº 4.062, de 21 de dezembro de 2001.	Disponível em: <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D4062.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D4062.htm</a> Acesso realizado em Acesso realizado dia 07 de janeiro de 2021
Instrução Normativa nº 13, de 29 de junho de 2005.	Disponível em: <a href="https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-13-de-29-de-junho-de-2005.pdf/view">https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-13-de-29-de-junho-de-2005.pdf/view</a> Acesso realizado dia 07 de janeiro de 2021
Instrução Normativa nº 5, de 31 de março de 2000 -	Disponível em: <a href="https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-5-de-31">https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-5-de-31</a> Acesso realizado dia 03 de novembro de 2020
Instrução Normativa nº 20.	Disponível em <a href="https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-20-de-25-de-outubro-de-2005.pdf/view">https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-20-de-25-de-outubro-de-2005.pdf/view</a> Acesso realizado em 03 de novembro de 2020
Instrução Normativa nº 24 de 8 de setembro de 2005.	Disponível em <a href="https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-24-de-8-de-setembro-de-2005.pdf/view">https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-24-de-8-de-setembro-de-2005.pdf/view</a> Acesso realizado dia 03 de novembro de 2020
Instrução Normativa nº 27, de 15 de maio de 2008.	Disponível em: <a href="https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-27-de-15-de-maio-de-2008.pdf/view">https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-27-de-15-de-maio-de-2008.pdf/view</a> Acesso realizado dia 03 de novembro de 2020
Decreto nº 9.658, de 28 de dezembro de 2018.	Disponível em: <a href="https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/decreto-no-9-658-de-28-de-dezembro-de-2018.pdf/view">https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/decreto-no-9-658-de-28-de-dezembro-de-2018.pdf/view</a> Acesso realizado dia 03 de novembro de 2020
Lei nº 16676, de 10 de janeiro de 2007.	Disponível em: <a href="https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=16676&amp;ano=2007&amp;tipo=LEI">https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=16676&amp;ano=2007&amp;tipo=LEI</a> Acesso realizado dia 03 de novembro de 2020

Fonte: Adaptado de Sousa (2019, p. 82-75).

## 5.4 Processo de Análise

Além de explicar como acontece a coleta de informações, também é necessário considerar como as informações foram analisadas, interpretadas (MUSSI, 2008) e codificadas. Yin (2015) enfatiza que esse processo de análise na tipologia estudo de caso é considerado pouco desenvolvido e difícil de realizar. Não existe um padrão a ser seguido. O estilo de pensar de cada pesquisador e o conjunto das informações coletadas foram determinantes para delinear esse processo.

Optou-se pela análise de narrativa por estar condizente aos pressupostos construcionistas (SARAIVA, 2007; DAWSON; HJORTH, 2012; ZACARELLI; GODOY, 2013), da estratégia como prática (BARRY; ELMES, 1997; DE LA VILLE; MONOUD, 2010; ROULEAU, 2010; FENTON; LANGLEY, 2011; BALOGUN *et al.*, 2014; SALVADOR; RESE, 2017; SOUZA NETO; BORGES, 2019; SANTOS; TURETA; FÉLIX, 2021) e da estratégia como prática sociomaterial (MEYER *et al.*, 2013; RANTAKARI; VAARA, 2017; KOHTAMAKI *et al.*, 2020). Tal tipo de análise tem muito a contribuir para a compreensão das práticas nas organizações (CZARNIASKWA, 2004; BOJE, 2006; DE LA VILLE; MONOUD, 2010; FENTON; LANGLEY, 2011; LARY; HAMILTON, 2011; MEYER *et al.*, 2013; SOUZA NETO; RANTAKARI; VAARA, 2017) e, sobretudo, naquelas produtoras de cachaça artesanal (SOUSA, 2019).

A análise de narrativas fornece “meios para a compreensão do *sensemaking* individual, social e organizacional” (RANTAKARI; VAARA, 2017, p. 2). Este tipo de análise permite a compreensão das estratégias como um campo repleto de narrativas responsáveis por produzirem os sentidos e orientarem as práticas dos atores organizacionais (*sensemaking*) (DE LA VILLE; MONOUD, 2010; ROULEAU, 2010; FENTON; LANGLEY, 2011). Czarniawska (2004) sugere que todo texto é por si só uma coleção de narrativas que são expressas por:

linguagem articulada, oral ou escrita, pela imagem, fixa ou móvel, pelo gesto ou pela mistura ordenada de todas estas substâncias; está presente no mito, [...] na história, na tragédia, no drama, na comédia, na pantomima, na pintura [...] e na conversação[...] A narrativa está presente “em todos tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades. (BARTHES, 2011 p. 19).

Narrativa de acordo com definição de Czarniawska (2004) que também foi citada por Rantakari e Vaara (2017 p.5) trata-se de “textos que envolvem cadeias temporais de eventos ou ações inter-relacionadas por personagens”. Meyer *et al.* (2013) e Rantakari e Vaara (2017) destacam a importância de se considerar no processo de análise do *sensemaking* organizacional

tanto o texto verbal, aquele que é escrito ou falado como também os artefatos visuais (que também incluem os sentidos sensitivos e sensoriais). Estes são representações visuais da prática social e revelam particularidades de uma realidade e de um contexto. Diferentemente da linguagem verbal, os artefatos físicos são mais difíceis de se ignorar, pois trata-se de uma informação que é processada imediatamente. Um artefato é capaz de criar, manter e defender práticas particulares e possuem intrínseca relação com o contexto em que foi produzido (MEYER *et al.*, 2013).

A narrativa consiste basicamente em história e narração, considerando-se uma temporalidade (DE LA VILLE; MONOUD, 2010; ROULEAU, 2010) que deve ser considerada em sua complexidade haja vista que muitas narrativas não possuem uma sequência linear com começo, meio e fim. Nas organizações é possível não se encontrar uma narrativa “pronta”, mas sim fragmentos das narrativas que compõem a narrativa organizacional (BOJE, 2006; DE LA VILLE; MONOUD, 2010; RANTAKARI; VAARA, 2017). Compreender as narrativas nas práticas estratégicas possibilita a compreensão de como “as histórias preservam e constroem a continuidade das ações (DE LA VILLE; MONOUD, 2010 p. 249).

A análise de narrativas é também interpretativa, interdisciplinar e permite uma compreensão das organizações e de suas particularidades em uma perspectiva sócio-histórica (CZARNIAKWSKA; 2004; GALVÃO, 2005; BOJE, 2006; LA VILLE; MONOUD, 2010; FENTON; LANGLEY, 2011; BARTHES, 2011; LARY; HAMILTON, 2011; SOUSA, 2019). As histórias ajudam os atores organizacionais a repensarem, melhorarem e aprenderem novas práticas (ROULEAU, 2010). Ademais, permite ao pesquisador olhar “as informações coletadas de forma holística, integrando os dados coletados” (ZACARELLI; GODOY, 2013 p.32). A história nunca é completa, mas é sempre um “processo de desenrolar [...] de confirmar novas interpretações” (CZARNIAWSKA,2004 p. 38).

A subjetividade e interpretação do pesquisador são inerentes à tal método analítico (CZARNIAWSKA,2004; BOJE, 2006; SARAIVA, 2007). Nesse sentido, todo “texto” ou arranjo sociomaterial deve ser reconstruído e interpretado por meio de narrativas ou segmentos de narrativas (BOJE, 2006) repletas de significados e memórias coletivas construídas ao longo do tempo. Este tipo de análise não busca certezas, mas considera que toda interpretação é válida e reflete as particularidades do contexto e dos eventos sociais em que foram reproduzidas (SMITH, 2007; LA VILLE; MONOUD, 2010). O significado das coisas para o sujeito (*sensemaking*) é muito importante nesse tipo de pesquisa (SARAIVA, 2007 p. 120).

Existe uma pluralidade de maneiras de se operacionalizar a análise de narrativas (CZARNIAKWSKA; 2004; GALVÃO, 2005; SOUSA, 2019). De modo geral, a análise de

narrativas se interessa “em como um falante ou escritor apresenta e dá sequência para eventos e de que maneira usa a linguagem e/ou imagens para comunicar significados” (ZACARELLI; GODOY, 2013, p. 28).

Rantakari e Vaara (2017) em meio à essa multiplicidade de métodos propõem uma agenda de pesquisa a ser aplicada nos estudos organizacionais, que foi considerada na realização deste trabalho. Os autores sintetizaram as diversas abordagens narrativas em quatro perspectivas que, embora se diferenciem também possuem pontos similares, sendo elas: (1) Narrativa como meio de descrição dos processos organizacionais, envolve estudos que buscam descrever uma realidade como se fossem reflexos da realidade (comum nos estudos realistas e positivistas). Busca-se nessa perspectiva se encontrar uma relação de causalidade na narração dos processos; (2) **Narrativas como construções sociais**: enfoca nas características das narrativas em si (estrutura formal, coerência, sequenciamento e propósito das histórias). Nesta perspectiva a história é usada como dispositivo de criação de sentido que ajuda os indivíduos a entenderem mudanças. A maioria dos estudos organizacionais estão inseridos nessa perspectiva, observou-se que os objetivos propostos para esta tese se aproximaram mais dessa abordagem; (3) Desconstrução narrativa (construção de narrativa alternativa): trata-se de uma perspectiva mais crítica sobre construções narrativas e objetivam uma desconstrução das narrativas dominantes. Busca-se compreender como acontece exclusões e manifestações hegemônicas por meio das narrativas. Por fim a última perspectiva organizacional para análise de narrativas identificadas pelos autores trata-se das (4) Narrativas como parte da ontologia organizacional; a narrativa não apenas representa os fenômenos organizacionais, mas desempenham um papel na sua construção e andamento. Considera-se que o processo de contar histórias está relacionado com a compreensão dos fenômenos organizacionais

De acordo com os autores, as perspectivas narrativas devem ser direcionadas para aspectos como: i) temporalidade, noção esta que pode assumir diversas abordagens. Neste estudo optou-se por considerar a temporalidade de acordo com as contribuições de Schatzki (2006) quando este autor traz a noção de tempo teleológico em que presente, o passado e o futuro acontecem simultaneamente como por exemplo: uma narrativa que apesar de ser dita no presente revela influências do passado bem como pretensões futuras; (ii) intertextualidade que são interligações entre narrativas específicas, fragmentos ou atos de contar histórias, um texto ou artefato visual representa múltiplas vozes (polifonia) e dialogismos estilísticos; (iii) multimodalidade e materialidade. Os autores argumentam que os processos de criação de sentido estão ligados à um ambiente sociomaterial, ou seja, a um contexto repleto de arranjos sociomateriais.

A sociomaterialidade sob uma análise narrativa é uma maneira de entender que os objetivos materiais e imateriais (do contexto) dão origem às narrativas nas organizações. Por fim, a última perspectiva a ser considerada pela análise de narrativas, trata-se do que os autores chamam de (iv) mídiatização e narrativas. Esta se relaciona diretamente à noção de sociomaterialidade e sua relação com as mídias sociais para a produção e consumo de sentido.

Nesta pesquisa, todas essas perspectivas analíticas não apareceram de modo separado, mas foram evidenciados de forma conjunta, não sendo possível, portanto, identificar a utilização de um ou outro conceito de Rantakari e Vaara (2017), haja vista que todos emergiram simultaneamente no momento da análise.

Além da análise de narrativas, é necessário explicar como aconteceu o processo de codificação das narrativas, que foi um requisito para a reconstituição de cada história organizacional e da compreensão da construção das estratégias de produção e de inserção mercadológica. Foi utilizado para tanto, o software MaxQda, que é adequado para a análise e organização de dados qualitativos de pesquisa. Portanto, depois da escolha pela utilização desse software, todo o material coletado por meio de entrevistas, pesquisa documental e anotações de campo foram importados para o software. Foi criada uma pasta de documentos para cada um dos casos analisados.

A utilização do MaxQda foi essencial para a organização do conjunto de documentos e facilitou a análise integrada de cada caso. Portanto, o primeiro passo para o reconhecimento dos códigos que deveriam compor as estratégias de produção e de inserção mercadológica, foi uma leitura detalhada de cada documento, que permitiu o reconhecimento de assuntos comuns aos quatro casos. Portanto, após essa análise e tendo-se em vista as observações realizadas no campo foram reconhecidos os seguintes códigos e subcódigos para tratar as estratégias de produção e de inserção mercadológica, respectivamente (FIGURA 1).

Figura 1 – Apresentação dos códigos que compõem as estratégias de produção e de inserção mercadológica.

Nome do Documento/Código	Conteúdo	Contagem
Documentos		2892
Cachaça João Cassiano		1009
Legislações do setor de Cachaça		47
Lista de Códigos		2892
Estratégias da Cachaça João Cassiano		1060
Estratégias da Cachaça Amago da Tradição		0
AT_Estratégia de Inserção mercadológica		0
Práticas de Representação		196
Práticas Normativas		106
Práticas de Troca		216
AT_Estratégia de Produção		0
AT_Práticas de Envasamento		26
AT_Práticas de Envelhecimento		71
AT_Práticas de Destilação		94
AT_Práticas de Fermentação		41
AT_Práticas de Moagem, decantação e preparação do caldo		29
AT_Práticas de Plantio, cultivo e corte da cana de açúcar		76
AT_História da Empresa		208

Fonte: Da autora (2021).

A Figura 1 demonstra que cada caso foi dividido em: História da empresa; Estratégia de produção, subdividida em práticas de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar, práticas de moagem, decantação e preparação do caldo de cana para a fermentação, práticas de fermentação, práticas de destilação, práticas de envelhecimento e práticas de envasamento; e Estratégia de inserção mercadológica, dividida nos subcódigos práticas normativas de mercado, práticas de trocas comerciais e práticas de representação da marca. Cada um desses subcódigos se subdividiu em novos subcódigos dependentes das práticas sociomateriais existentes e observadas em cada contexto de pesquisa, essas subdivisões foram apresentadas nos resultados da pesquisa.

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos, julgou-se relevante a apresentação de uma síntese que permite uma visualização de como as estratégias de produção e de inserção de mercado foram compreendidas pela metodologia escolhida.

### **5.5 Como as estratégias como práticas sociomateriais foram compreendidas e analisadas por meio da metodologia delineada?**

Nesta seção foi realizada uma síntese de como as estratégias de produção e de inserção mercadológica foram entendidas como prática sociomaterial. Considera-se que as práticas sociomateriais de tais estratégias são estruturadas e organizadas por aquelas delineadas por Theodore Schatzki, ou seja, pelos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que foram reveladas a partir de sociomaterialidades. A síntese dessas orientações e escolhas são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Relação entre compreensão das estratégias como prática sociomaterial e os procedimentos metodológicos.

<b>Síntese da estrutura teórico-metodológico da pesquisa</b>			
<b>Problema:</b> Como a sociomaterialidade tem contribuído para a construção das estratégias de produção artesanal e de inserção no mercado em organizações produtoras de cachaça de alambique? Quais são os efeitos dos arranjos sociomateriais nas práticas constitutivas destas referidas estratégias?			
<b>Objetivo Geral:</b> investigar a sociomaterialidade presente nas organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique, enfocando os efeitos destes arranjos na construção de estratégias de produção e de inserção mercadológica das referidas unidades produtivas.			
<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Abordagem Teórica</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b>	<b>Técnica de análise</b>
a) Resgatar a trajetória histórica das organizações produtoras de cachaça de alambique, enfatizando a historicidade de suas estratégias de produção e mercado;	Estratégia como prática sociomaterial = Entendimentos (Saber fazer, saber como); Regras (formulações explícitas, leis, regulamentos); Estruturas Teleoafetivas (interesses incorporados, convenientes) * Elementos analisados simultaneamente e em interação no momento da prática	Entrevistas, observação direta, pesquisa documental e análise de artefatos (visual)  Obs.: A coleta de dados foi aprovada pelo COEP (Comitê de Ética em Pesquisa)	Análise de narrativas (temporalidade, intertextualidade, multimodalidade e materialidade e mediação e narrativas) * aspectos analisados simultaneamente e em constante interação
b) Apreender as especificidades dos arranjos sociomateriais que estruturam as práticas de produção e de mercado constitutivas das estratégias organizacionais.			
c) Descrever os efeitos destes arranjos sobre a construção das estratégias de produção e de mercado			
d) analisar comparativamente os resultados dos estudos de caso, levando-se em consideração os efeitos da sociomaterialidade da construção de estratégias como prática social.			

Fonte: Da autora (2021).



## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados da pesquisa são divididos na apresentação das estratégias de produção e de inserção mercadológica como práticas sociomateriais de cada um dos casos analisados e em uma análise comparativa com destaque para os efeitos sociomateriais para a construção das estratégias.

### **6.1 Estudo de caso da organização João Cassiano**

Este estudo de caso se subdivide em três seções. A primeira apresenta a história da empresa e, as posteriores relatam como têm sido estruturadas as estratégias de produção e de inserção mercadológica do caso.

#### **6.1.1 Aspectos históricos da organização**

“Para se entender uma organização é exigida uma compreensão considerável do passado” (SCHATZKI, 2006, p. 1869). “A sociomaterialidade deve ser entendida em sua condição sócio-histórica” (BRITO *et al.*, 2020, p. 5). O campo das práticas se desenvolve e é “composto por transformações históricas”, “memórias individuais e coletivas” que devem ser compreendidas (SCHATZKI *et al.*, 2001, p.11; 2006). Os estudos em estratégia como prática devem se orientar pelo entendimento de que as “atividades que acontecem no presente integram o horizonte passado” (ERICSON; MELIN, 2010, p. 334).

A história da Cachaça João Cassiano se transformou ao longo do tempo e cada transformação implicou modificações nas estratégias de produção e de inserção mercadológica. A João Cassiano é uma organização familiar existente há 26 anos e fundada por João Cassiano. A organização tem, no total, 12 funcionários, sendo cinco não pertencentes ao grupo familiar. Desde que foi fundada, a empresa aumentou tanto a sua produção quanto a sua participação no mercado, chegando, nos últimos anos, a vender seus produtos para todo o território nacional. Entretanto, tem concentrada no contexto regional de Candeias-MG e de cidades circunvizinhas a maior parte de suas vendas. A cachaçaria tem duas lojas físicas na cidade de Candeias. Uma delas se localiza no próprio alambique, e é considerada um ponto turístico da pequena cidade. O outro ponto de venda fica no centro do município, no andar térreo da casa da família do fundador, onde é possível encontrar cachaças produzidas com diferentes características. Além

das duas lojas físicas da marca, nos últimos anos a cachaçaria também investiu nas vendas *online*, tanto pelo *site*<sup>7</sup> quanto pelas redes sociais<sup>8</sup>.

A organização familiar é motivo de orgulho tanto para a família e funcionários quanto para os moradores de Candeias. A família se orgulha do crescimento da empresa, da qualidade do produto e da credibilidade de mercado construída socialmente. Os candeenses sentem orgulho por terem acompanhado a construção de uma empresa que começou com pequenas produções e tem produtos demandados por pessoas de todo o país. Essa participação de mercado e a capacidade produtiva têm a admiração dos praticantes internos e externos. No entanto, até alcançar esse estágio, houve um longo processo de construção social que incluiu tentativas e erros; sucessos e fracassos; incertezas e adaptações contextuais. Esses processos são importantes, pois compõem a construção das estratégias. Por esse motivo eles devem ser analisados (SCHATZKI *et al.*, 2001; JOHNSON *et al.*, 2003; WHITTINGTON, 1996;2006; TSOUKAS, 2010; 2018; CHIA; HASCHE, 2010; GOLSORKHI *et al.*, 2010).

A história da cachaçaria se iniciou em janeiro de 1994, com o empreendedor João Cassiano, que contou com o auxílio da esposa, do sogro, de seu pai e de sua mãe. Os filhos, cresceram em meio ao desenvolvimento da organização, e recentemente a nora de João Cassiano, namorada do filho, foi incluída nessa história. A fábrica sempre esteve localizada no município de Candeias, na zona rural da cidade, especificamente na fazenda dos Cassiano, situada a 3,4 km da cidade de Candeias e que é, há três gerações, de propriedade da família. Uma visão aérea da propriedade é mostrada na Figura 2.

Figura 2 – Fazenda dos Cassiano.



Fonte: Facebook da cachaçaria (2019)<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> <https://www.cachacajoocassiano.com/>

<sup>8</sup> <https://www.facebook.com/cachacajoocassiano/>; <https://www.instagram.com/cachacajoocassiano/>;  
<https://www.instagram.com/cachaca.joocassiano/>

<sup>9</sup> Imagem disponível em: <https://www.facebook.com/cachacajoocassiano/photos/2349861865275129> Acesso realizado em 26 de outubro de 2020

A primeira produção aconteceu quando João Cassiano e seu cunhado, que era um apreciador da bebida, decidiram fabricar a cachaça. Embora a ideia inicial do empreendimento tenha surgido dos interesses do cunhado, fatores contextuais foram determinantes para que João Cassiano assumisse o papel de fundador. O cunhado trabalhava em uma organização bancária de Candeias e João Cassiano cuidava da lavoura de café na propriedade de sua família. O cunhado não conseguiu conciliar a produção de cachaça com as atividades de seu trabalho e, desse modo, João Cassiano incorporou e transformou essa estrutura teleoafetiva (SCHATZKI *et al.*, 2001; 2005; 2006; 2016) que organizou a prática de abertura do negócio. Esse momento é destacado na seguinte narrativa:

Até quem teve essa ideia foi o cunhado do João [...], que começou... Ele falou: “vamo começar. A gente começa pequenininho” E depois ele não quis mais [...] deixou e a gente continuou e hoje ‘tá do jeito que ‘tá, graças a Deus! Foi só crescendo. (GERENTE DE VENDAS 1, 2020).

Nas narrativas da família dos Cassiano, quando se referem à construção da história organizacional, é comum a utilização dos pronomes “nós” e “a gente”, o que revela que esses sujeitos têm um entendimento compartilhado (SCHATZKI *et al.*, 2001; SCHATZKI 2006; 2011) e uma memória social (SCHATZKI, 2006) de que são parte da construção das práticas organizacionais. Eles incorporaram, em suas memórias individuais, o desejo e o interesse pela produção da cachaça. Dito de outro modo, João Cassiano ressignificou o interesse de produção e envolveu toda a sua família na criação e no desenvolvimento do negócio. Schatzki *et al.* (2001) explicam que a construção desse ajuste mútuo e interação entre as pessoas é o que sustenta as práticas e permite as realizações coletivas.

Compreende-se que João Cassiano e sua família ainda não haviam estruturado, nas primeiras produções, os entendimentos e a noção das regras que implicaria na produção de uma cachaça de qualidade. A afirmativa de que não sabiam fazer cachaça é justificada pelo fato de não serem “de uma família tradicional” de produtores do ramo. Os praticantes evidenciaram, em suas narrativas, que o acesso a entendimentos e regras da produção de uma cachaça de qualidade seria mais fácil, caso eles já tivessem experiência acumulada.

João Cassiano, ao rememorar todo o processo produtivo que era realizado no passado, fez uma análise crítica. Ele entende que suas práticas iniciais não favoreciam uma produção eficiente e esta observação evidencia o quanto foram desenvolvidas suas próprias percepções das regras e dos entendimentos, ao longo do tempo, sobre as práticas de produção. Em contrapartida, a falta de estruturação desses elementos da prática nos processos produtivos iniciais se manifestou nos tipos de arranjos sociomateriais escolhidos, sobretudo nos efeitos

desses arranjos para as primeiras estratégicas de produção. Os praticantes entendem que, na atualidade, elas são realizadas de modo mais eficiente do que no passado. Por outro lado, as teorias da prática social (PASSOS; BULGACOV, 2019) permitem o entendimento de que a qualidade nas práticas atingida no presente é parte integrante da estrutura organizacional do passado (SCHATZKI, 2006; 2016).

Ao compartilhar e assumir para si os objetivos do cunhado, João Cassiano, como ele próprio disse, “tomou gosto” por produzir cachaça. Para isso, buscou ajuda de outros alambiqueiros da região, bem como realizou cursos. Deve-se destacar que João Cassiano não completou o ensino médio e que os conhecimentos e as técnicas de produção e comercialização de cachaça aconteceram com a prática e a busca do conhecimento nessas áreas específicas.

Esse praticante enfrenta, ainda, o desafio de uma deficiência de visão, causada por uma doença que não permite que ele faça leituras ou enxergue os detalhes de objetos. Essa limitação influencia para que seus processos de aprendizagem aconteçam por meio de conversas com outros alambiqueiros e pelo compartilhamento de experiências em cursos.

Um dos alambiqueiros que muito o auxiliaram na fase inicial de criação da organização foi o Sr. João, da Cachaça João Mendes. João Cassiano relembra que não foram poucas as visitas a “João Mendes”, à procura de dicas sobre como realizar uma boa fermentação ou destilação.

Tanto João Cassiano quanto seu pai, ressaltam a importância que esses atores organizacionais tiveram na construção das estratégias de produção e de inserção mercadológica da marca. Essa participação reforça o argumento de Whittington (1996) e de Mantere e Whittington (2020) de que todos os “atores organizacionais” são responsáveis pelo processo de formulação das estratégias. Nesse caso, João Mendes, um praticante concorrente, ao compartilhar as práticas e a práxis (WHITTINGTON, 2006) de sua organização, auxiliou João Cassiano a desenvolver seus conhecimentos (SCHATZKI, 2005; 2006) sobre o processo produtivo da cachaça.

João Mendes também compartilhou informações sobre o processo de regulação da marca João Cassiano, no Ministério da Agricultura. Essa regulamentação foi outro marco histórico da organização, pois a família do empreendedor trabalhou de modo informal durante oito anos. Quando foram fiscalizados, em 2003, embora ainda não cumprissem formalmente todas as exigências, a maioria delas já vigorava no contexto organizacional. O Ministério da Agricultura deu um prazo para que a família implantasse os itens faltantes e, segundo eles, conseguiram concluir o processo, pois, quando foram fiscalizados, já estavam “do meio pra frente”.

A regulamentação impactou diretamente as estratégias de produção e de inserção mercadológica da cachaçaria. As regras estabelecidas pelos órgãos regulamentadores exigiram o desenvolvimento de novos entendimentos que foram utilizados para uma transformação das práticas sociomateriais das estratégias organizacionais.

João Cassiano considera que tais modificações foram positivas para melhorar a qualidade do produto, por outro lado, entende que o fato de ter trabalhado informalmente, durante um tempo, foi essencial para o estabelecimento das estratégias de produção e de inserção mercadológica. O processo de regulamentação e adequação às normas do Ministério exige um investimento e a criação de uma memória da prática (SCHATZKI, 2006) de produção que não teriam sido obtidos caso a organização passasse a existir a partir daquele momento. Desde então, o alambique é constantemente visitado por esses órgãos normativos e considerado exemplo no que se refere à adoção de práticas produtivas de cachaça. João Cassiano aprimorou seus conhecimentos e as escolhas dos arranjos materiais que permeiam essas estratégias. Foram comprados novos equipamentos e realizados investimentos em novas tecnologias para otimização e melhoria do processo produtivo. Além disso, o envolvimento em tempo integral dos filhos tem sido determinante para a constante busca de práticas de inovações em diversas áreas da empresa. O filho caçula iniciou um curso superior em odontologia, entretanto, decidiu abandonar a formação nessa profissão para se dedicar integralmente aos negócios da família. O sucessor tornou-se Supervisor de Produção, e desde então toma a frente de todo o processo de produção, desde a preparação do terreno para plantio da cana-de-açúcar até o processo logístico de organização dos barris de envelhecimento.

Do mesmo modo, a inserção da filha foi fundamental para a continuidade dos negócios da família. Ela cursa uma faculdade de direito e seu objetivo é aprimorar seus entendimentos sobre as regras e as legislações que envolvem o campo das práticas da cachaça. Ela estuda à noite, em uma cidade vizinha e, durante o dia, é responsável pelas vendas das cachaças na loja da família, juntamente com a mãe, neste caso ela foi denominada como Gerente de Vendas 2.

Há, aproximadamente, um ano e meio, a nora de João Cassiano, namorada do filho, vem se dedicando integralmente aos negócios dos Cassiano. Ela é graduada em Engenharia Química, mas resolveu não atuar na profissão para se tornar Gerente de Vendas *on-line*, além de gerenciar as redes sociais e o *site* da organização. A participação dessa praticante é considerada essencial para que a marca tenha atingido novos mercados e se aproximado do público jovem. Deve-se mencionar que todo o contato inicial desta pesquisadora com a empresa aconteceu por meio do contato com essa praticante, por meio do aplicativo *Whatsapp*.

Todos os integrantes da família de João Cassiano têm suas memórias individuais e coletivas compartilhadas de que devem perpetuar o desenvolvimento da cachaçaria. Como proposto por Schatzki (2001), as práticas são estruturadas por entendimentos e habilidades compartilhadas iguais, porém, em indivíduos diferentes. Essa característica foi responsável para que cada um, à sua maneira, busque entendimentos das práticas e das regras para auxiliar na conquista desse objetivo.

A memória coletiva organizacional da Cachaçaria João Cassiano se confunde com a memória de vida de seus praticantes internos, especialmente com a história de vida do fundador. João Cassiano considera o alambique uma parte essencial de sua própria vida e da construção de seu núcleo familiar. Destaca-se o momento empírico que exemplifica a colocação de Schatzki *et al.* (2001, p. 20) de que “a materialidade é essencial na constituição da socialidade humana”. O praticante ressalta que o agenciamento recíproco com o alambique possibilitou a vivência de momentos felizes e momentos de luta e desafios. É relevante destacar a narrativa que embasou essa análise.

Essa empresa, ela é minha vida porque eu dediquei minha vida a isso. Então, minha vida inteira está aqui, né? [...] A gente trabalhou muito, foi uma dedicação grande. A gente não tinha hora nem pra chegar, nem pra sair [...] **se fizer um exame de sangue aqui..., vai dar cheio de alambique destilando....** (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45', grifo nosso).

Nota-se que ele utilizou a intertextualidade do “alambique”, a principal materialidade utilizada para a produção da cachaça, para expressar o quanto ele tem produzido efeitos em sua vida social. É utilizado o tempo verbal “presente” para indicar que é algo atemporal, parte de um tempo passado que ainda permanece no presente (SCHATZKI, 2006), que tem importância vital para ele e sua família. É possível extrair desse fragmento que o alambique tem permeado a história dessa cachaçaria e de seus praticantes. Essa relação sociomaterial representa mais do que um material de destilação, mas provoca e sintetiza emoções, como o amor e a paixão pela produção, sentimentos que têm moldado a estrutura teleológica e os entendimentos das práticas da cachaçaria.

Nesta seção buscou-se apresentar a empresa João Cassiano e sua trajetória histórica. Apesar de terem sido mencionados elementos que expressam a historicidade das estratégias de produção e de inserção mercadológica como práticas sociomateriais, elas são detalhadas nas seções seguintes, que tratam das estratégias de produção como prática sociomaterial e da estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial.

## 6.1.2 Estratégia de produção como prática sociomaterial

Essa estratégia foi interpretada como um conjunto de arranjos sociomateriais que são o produto de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas de práticas existentes e sócio-históricas, constituídas no tempo. Elas são representadas e interconectadas por cadeias de ações que estruturam a realidade social de produção na organização, assim como proposto por Schatzki (2005, 2006) e Passos e Bulgacov (2019). A estratégia como prática sociomaterial de produção da Cachaçaria João Cassiano é estruturada pelas práticas de: i) plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar, ii) moagem da cana-de-açúcar, decantação e preparação do mosto, iii) fermentação da garapa, iv) destilação do caldo fermentado, v) envelhecimento e vi) envasamento da cachaça. Embora esta sequência de ações seja comumente encontrada em organizações produtoras de cachaça, a maneira como elas constituem, e os acordos e as memórias coletivas que as envolvem apresentam particularidades que devem ser analisadas. Schatzki (2005) sugere que o entendimento de qualquer organização agrupa uma variedade de práticas que devem ser entendidas.

### 6.1.2.1 Práticas de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar

A cana-de-açúcar é a material que em interação com o elemento humano possibilita a produção da cachaça. Existe nessa prática uma variedade de escolhas humanas que envolvem espécies de cana, formas de cultivo e fatores contextuais que interferem em sua qualidade (ANDRADE, 2013). A estratégia de produção da cachaça se vincula e se sobrepõe aos arranjos sociomateriais presentes no canavial, assim como sugerido por Schatzki (2005; 2006; 2017). A Cachaçaria João Cassiano tem moldado e estruturado essa prática ao longo dos anos. Os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas compartilhadas coletivamente pelos praticantes da organização têm provocado transformações em suas práticas sociomateriais.

Nas primeiras produções, os Cassiano não possuíam plantações de cana, motivo que justificava a necessidade de comprar a matéria-prima. João Cassiano, ao rememorar tal momento, com os entendimentos que tem hoje, fala sobre como tais escolhas afetaram a relação sociomaterial que determina a qualidade da bebida. Existe uma perda de controle da qualidade do processo produtivo quando não se sabe como aconteceram o plantio, o manejo e o corte da matéria-prima. Essa explicação foi narrada conforme o seguinte fragmento:

Bem, antes eu comprava. O que eu enxerguei em comprar cana? Comprar cana você não tem ela na hora que você quer. E nem com a qualidade que você quer. Talvez a pessoa que ‘tá te vendendo... Ela ‘tá com uma cana lá, que ela

usava pra tratar do gado. Ela acamou, enraizou, aquela raiz da cana ali é pura matéria orgânica. Ele te vende aquilo. Aí você vai pegar isso aqui a 10, 20, 15 km... Então, você sempre traz cana a mais e estoca por dia. (JOÃO CASSIANO 2019-07-19-14'26'45').

A estratégia sociomaterial nas primeiras produções de cachaça quanto à compra da cana é considerada falha pelo narrador, uma vez que ela não permitia um controle de qualidade. A cana-de-açúcar comprada era comumente cultivada para outras finalidades como, por exemplo, para tratar de gado e, além disso, existia uma grande distância entre a fazenda dos Cassiano e o local de onde a cana era comprada. Essa distância obrigava João Cassiano a comprar em maiores quantidades, o que aumentava o tempo entre corte e moagem, fatores sociomateriais que não eram favoráveis aos efeitos de melhoria da qualidade de produção.

Essa prática se modificou após a realização de cursos e em decorrência do crescimento do negócio. A família dos Cassiano buscou a produção da cachaça como estrutura teleológica compartilhada para mudar o ramo dos empreendimentos. Quando as vendas e a produção da cachaça aumentaram, houve um entendimento comum de que seria necessário melhorar o processo produtivo e, para tanto, foi essencial a decisão de investir nas práticas de plantio, cultivo e corte da cana. A realização de cursos foi essencial para que a obtenção de novos entendimentos e do conhecimento de regras compartilhadas resultassem em melhorias das práticas sociomateriais de produção de cachaça.

Schatzki (2005) explica que toda rede de práticas está ligada a outras de organizações semelhantes. As malhas e os arranjos sociomateriais de cultivo de cana-de-açúcar da cachaça João Cassiano relacionam-se com as práticas de ensino mediadas por cursos e conversas com docentes da Universidade Federal de Lavras. Sr. João, pai de João Cassiano, lembrou o quanto seu entendimento foi modificado após acompanhar o filho na realização desses cursos. Tal análise pode ser inferida a partir da seguinte narrativa:

[...] eu compartilhei do curso inteiro, né? Então, eu lembro, a professora [...], ela falou assim: **Olha gente, caldo bom cachaça boa, caldo ruim cachaça ruim** [...] falou sobre o negócio da cana bisada, né? E a cana bisada é..., talvez nem o gado gosta, sabe? (PAI DE JOÃO CASSIANO 2019-12-20\_08'36'12, grifo nosso).

O praticante relembra os ensinamentos da professora e apresenta uma intertextualidade do que aprendeu quando repete “caldo bom cachaça boa, caldo ruim cachaça ruim”. Essa repetição demonstra que a internalização de uma regra que produz efeitos na qualidade da cachaça.



Existem muitas variedades de cana e finalidades de cultivo. Uma cana cultivada para o trato de animais envolve cuidados diferenciados em relação àquela destinada à produção da cachaça (ANDRADE, 2013). As práticas estratégicas de produção se iniciam no cultivo. João Cassiano, ao explicar a importância da qualidade genética da cana, fez um comparativo com a produção de uma laranjada. De acordo com o narrador, “se a gente fizer uma laranjada, e tiver laranja podre no meio, não vai ficar um negócio bacana” (CACHAÇA E PROSA, 2019). Esse entendimento foi internalizado na memória individual desse praticante e compartilhado coletivamente. A partir de então, passou a existir um cuidado especial na escolha das variedades de cana e no cultivo do canavial, o qual pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Canavial da fazenda dos Cassiano.



Fonte: Print Scream do vídeo Cachaça e Prosa<sup>10</sup> (2019).

A fazenda dos Cassiano possui 30 hectares para o cultivo da matéria-prima e o canavial está localizado a 200 metros do alambique. Inicialmente, João Cassiano e seu pai eram os responsáveis por essa prática. Aos poucos foram realizadas novas contratações e há, aproximadamente, três anos, o filho do empreendedor, tem liderado a gerência dessas etapas. O período de safra, ou seja, o período em que ocorre a colheita da cana vai de abril a novembro. Nos outros meses do ano, são despendidos esforços humanos para o cuidado do canavial, a realização de novos plantios, adubação e combates às plantas daninhas.

---

<sup>10</sup> Imagem retirada do vídeo: cachaça: conheça um pouco o processo de produção artesanal, vídeo disponibilizado pelo canal Cachaça e Prosa, postado em 4 de junho de 2019. Disponibilizado em: <https://www.youtube.com/watch?v=Vj2zMA3CLtc&t=1200s>. Acesso em: 26 out. 2020.

Quanto ao tipo de cana escolhido para plantio, João Cassiano explicou que a melhor é aquela que se adapta ao agenciamento sociomaterial biológico próprio da região, não existindo um “tipo ideal”. A decisão humana de ter muitas variedades permitiu que fossem feitos constantes testes de produtividade e eficiência. É interessante plantar “novas variedades e comparar com a variedade tradicionalmente plantada. Ver a questão da produtividade agrícola e, principalmente, o rendimento em cachaça e, partindo dos resultados, verificar se vale a pena” (ANDRADE, 2013 p. 49). Além disso, não é recomendado que seja plantado, pela primeira vez, apenas um tipo de cana. O processo de troca de variedade, ou seja, concluir se uma variedade de cana é ou não adequada para a produção da cachaça demanda além da escolha sociomaterial, do esforço humano, também tempo.

Você gasta um ano e três meses, um ano e cinco meses, ou seis, depois até [...] esperar aquele canavial acabar, leva uns três, quatro anos. (JOÃO CASSIANO 2019-11-08\_13'5747').

João Cassiano exemplificou a importância desse teste que envolve tempo, variedade de cana, saberes e esforços humanos, antes de se trocar uma variedade inteira. Ele lembrou o fato de ter feito a experiência com uma variedade considerada eficiente por “regra” e recomendações de centros de pesquisa, mas que na prática não promoveu o resultado esperado. Apesar de a produtividade ter sido eficiente, o caldo produzido pela sociomaterialidade biológica não teve eficiência no processo de fermentação e, por isso, foi descartada.

O empreendedor tem trabalhado com as variedades materiais de cana-de-açúcar SB 80-1842 e RB 867515. Esta última tem maturação média/tardia, alto teor de sacarose e baixa exigência em solos, enquanto a primeira tem maturação precoce, alto teor de sacarose e média exigência em fertilidade do solo. Ambas as variedades são indicadas por Andrade (2013 p.50), para serem cultivadas em solos de Minas Gerais. Além dessas, João Cassiano explicou que existem quatro canaviais em sua propriedade, por ter desenvolvido o entendimento de que é preciso ter cana “precoce, média e tardia”<sup>11</sup> para que a produção da cachaça não seja afetada em nenhum período de safra.

Nos dois últimos anos, a família de João Cassiano conta com ajuda de um novo praticante, o consultor e engenheiro agrônomo que estuda o solo da região e propõe testes para melhoria da eficiência produtiva da organização. Foram testadas outras variedades, que estão

---

<sup>11</sup> Maturação precoce é “aquela que apresenta características químico-tecnológicas (maturação) que são adequadas para ser colhida no início da safra, ou seja, maio/junho”; maturação média é “aquela que vai ser colhida no meio da safra, quando estará madura, ou seja, nos meses de julho/agosto/setembro” e maturação tardia é aquela que “vai ser colhida no final da safra, quando estará madura, ou seja nos meses de outubro/novembro” (ANDRADE, 2013, p.49).

em fase de análise humana e poderá representar diferentes efeitos estratégicos em termos de quantidade e a qualidade de produção.

Além da variedade de cana, também são necessários outros cuidados que envolvem um agenciamento humano e não humano na preparação do terreno, no plantio, no cultivo e no corte (ANDRADE, 2013). Na Cachaçaria João Cassiano, para a preparação do terreno é realizada, primeiramente, uma limpeza do solo para a retirada de restos das plantações antigas, o que acontece por meio da capinação. Para tanto, utiliza-se a enxada como elemento material e o esforço humano de praticantes experientes. Depois da capina, o terreno é arado para a retirada das raízes e rizomas das plantações anteriores, o que é feito utilizando-se o trator. O Supervisor de produção explicou que esse processo, anteriormente, era realizado manualmente, com a enxada. A utilização do trator, monitorado por um praticante que possui saberes de funcionamento do equipamento, resulta como efeito na eficiência tanto na qualidade do solo preparado quanto também no tempo despendido para a realização na tarefa.

Essa prática sociomaterial que permite a utilização do trator, é essencial para as estratégias de plantio da cana-de-açúcar. O trator é utilizado para a realização do sulcamento, que é o processo de abertura de espaços na terra para a introdução das mudas de cana. É necessário, nesse processo, um cuidado humano e uma aplicação de um saber para que exista uma profundidade “mínima de 20 a 30 cm para que aconteça o enraizamento mais profundo” (ANDRADE, 2013, p. 41). Depois de preparado o terreno, acontece o plantio, que é processo de introdução da muda no terreno.

Todas essas práticas cotidianas determinam a estratégia de produção. É importante a experiência dos praticantes envolvidos para que exista uma relação sociomaterial considerada adequada. Na cachaçaria, opta-se por manter uma mesma equipe de funcionários. João Cassiano desenvolveu o entendimento de que o fato de ter morado sempre na “roça” e ter sido sempre envolvido com práticas de cultivo foram determinantes para o manejo de materiais, como “mudas”, “enxada” e “trator”. Chia e Hasche (2010) explicam que as estratégias são compostas por conhecimentos tácitos construídos socialmente e no dia a dia dos praticantes. No caso do cultivo da cana-de-açúcar, além dos entendimentos necessários e das regras compartilhadas coletivamente, os praticantes devem ter preparo físico e disposição para se dedicarem às tarefas do campo. Essas ações demandam um esforço diário dos envolvidos.

Além da escolha da variedade da cana e do plantio, o período entre safras envolve tratos culturais humanos que “são os cuidados que devem ser dedicados à cultura após o plantio e até o primeiro corte do canavial” (ANDRADE, 2013, p. 43). Uma das formas de adubação é a

aplicação da vinhaça<sup>12</sup>. Também utilizam inseticidas para o combate a pragas prejudiciais à qualidade e ao rendimento da matéria-prima. Uma das principais pragas combatidas no canavial dos Cassiano é a broca. João Cassiano explicou que

[...] a broca é uma rachadura que dá em certas variedades (...) ainda é o mais prejudicial, porque, quando ela tem um ataque grande (...) ela perfura a cana e, além dela comer ali, ela dá entrada de oxigênio e dá início a um processo de podridão. (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

Na preparação da cana para a safra de 2020 foi aplicado inseticida no canavial com a utilização de drones em um agenciamento recíproco com profissionais especializados que empregam saberes para beneficiar a produção. No passado existia a necessidade de um “pessoal que utilizava bomba nas costas”, na definição deles mesmos, para a aplicação e hoje os efeitos dessa sociomaterialidade é que a prática se tornou mais simples, rápida e barata. É válido analisar a seguinte narrativa que justifica o fato de João Cassiano atribuir eficiência à utilização do drone como sociomaterialidade para combate à broca e a plantas daninhas:

o drone voa com onze litros. Aí, para você ter uma ideia, o inseticida fisiológico que a gente usa, usa 400ml por hectare. Ele joga 11 litros de água com 400ml de inseticida em um hectare. Então fica tudo certinho, não repete aonde já passou, a dose fica exata, na altura certinha, não tem, é perfeito. (JOÃO CASSIANO 2019-12-20-19\_08'53'30).

Entende-se que o combate aos efeitos sociomateriais biológicos provocados pelas brocas e a plantas daninhas no canavial dos Cassiano é mediado por tecnologias, como o drone, que têm tornado a produção da cachaça mais eficiente. Schatzki (2005) explica que, muitas vezes, as atividades humanas acontecem por meio não humanos. O controle biológico também é utilizado como alternativa para o controle de pragas e plantas daninhas, incluindo insetos benéficos, predadores, parasitóides, e microrganismos como fungos, vírus e bactérias com potencial patogênico sobre insetos praga. O controle biológico é considerado, pelos praticantes, uma opção para a redução do uso de agrotóxicos, por oferecer soluções sustentáveis de controlar pragas agrícolas, sem causar danos à saúde humana, de animais e ao meio ambiente. Tanto para prática de controle biológico, quanto para a utilização de drones são despendidos esforços, saberes humanos, entendimentos e regras que limitam as ações e acontecem em um agenciamento recíproco humano e não humano que resulta em ganhos estratégicos de qualidade de produção.

---

<sup>12</sup> Resíduo proveniente da destilação da cana-de-açúcar para a produção da cachaça. É um produto tóxico e deve ser cuidadosamente descartado. O descarte inapropriado pode infectar os lençóis freáticos. Quando aplicado no próprio canavial, pode trazer resultados satisfatórios para a resistência da cana.

Quando a cana apresenta um nível de brix<sup>13</sup>, ou seja, de sacarose, maior ou igual a 18%, medido por um equipamento chamado sacarímetro, é o momento de corte. Normalmente, esse estágio é atingido em épocas de menor umidade do solo e entre os meses de abril a novembro. O corte da cana envolve cuidados especiais, uma cadeia de ações e práticas sociomateriais que impactam diretamente a estratégia de produção da cachaça. No alambique, esse corte é realizado manualmente e o facão é o elemento material utilizado. Não é uma tarefa considerada fácil, pois envolve esforço manual e trata-se de uma atividade considerada cansativa e *sacrificada*, conforme descrição da Gerente de Vendas 2. A produção da cachaça depende desse agenciamento recíproco que, por vezes, tem sido “custoso”, em termos de investimento e de mão de obra disponível.

A construção das práticas estratégicas envolve tentativas, erros e fracassos que podem ser resultados ou justificativa para a ação dos praticantes (WHITTINGTON, 2010). João Cassiano, ao notar essa dificuldade na prática do corte da cana, tomou a decisão de mecanizá-la e adquiriu uma máquina para realizar essa tarefa. Depois de algumas tentativas, notou-se que os efeitos estratégicos pela adoção da prática sociomaterial não foi viável, pois o corte mecanizado produzia, em uma mesma cana, vários cortes não apropriados, o que desperdiçava a matéria-prima e dificultava a moagem. Além disso, o desponte da cana não era realizado da maneira adequada, ou seja, a máquina não retirava a “ponta” superior da cana corretamente. Esse material, quando moído, pode avariar a moenda, além de influenciar negativamente o processo de fermentação. Portanto, após a realização de testes, optou-se por manter o corte manual da cana.

A cana recebe dois cortes, um próximo ao chão e o outro para a retirada das pontas. O artigo 37 da seção 1 do Decreto n° 42644, de 5 de junho de 2002, determina que deve ser realizado “corte rente ao nível do solo a fim de evitar a eliminação da microbiota natural, infestações de pragas e moléstias cristogâmicas nas cepas remanescentes e emissões de brotações aéreas”.

Na cachaçaria João Cassiano, as “folhagens” são retiradas e os colmos cortados são colocados em um cesto de ferro, que impede o contato da matéria-prima com as impurezas do solo e transporta a cana para o alambique. O efeito estratégico dessa prática sociomaterial é essencial. Quanto mais limpa a cana e menor o tempo entre o corte e a moagem, melhor será o processo de fermentação. Na Cachaçaria João Cassiano, o intervalo entre corte e moagem acontece em até 24 horas, tempo que é uma regra estabelecida pelo Decreto n° 42.644. Deve

---

<sup>13</sup> Percentual de sólidos solúveis presente na cana ou no caldo de cana (ANDRADE, 2013).

ser cortada apenas a cana de um ano. A cana “que está há dois anos no canavial é chamada de *cana bisada*. Cana bisada, ou “cana dormida”, é aquela que, independentemente da época de plantio, não foi colhida na época esperada e será colhida no próximo ano” (ANDRADE, 2013 p. 49). Depois de todo esse agenciamento recíproco humano, não humano e biológico que acontece em meio ao arranjo sociomaterial que constitui o canavial, a cana encontra-se em estágio adequado para moagem, que é a prática posterior nesse sequenciamento estratégico.

Em síntese, as práticas sociomateriais de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar produzem os efeitos estratégicos de qualidade da cachaça e eficiência produtiva. Essas práticas incluem um emaranhado de elementos humanos e não humanos que estão presentes no canavial. São alguns exemplos que compõem esse nexo de arranjos: a variedade de cana, o terreno, o trator, a enxada, o facão, o drone, o adubo e os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas produzidas por diferentes praticantes como por exemplo, João Cassiano, o Supervisor de produção, os auxiliares de produção, os cortadores de cana, os profissionais que controlam o drone e o agrônomo que presta serviços de consultoria à empresa.

Todo esse emaranhamento sociomaterial contribui para a construção e para os efeitos repercutidos na estratégia de produção. A construção sócio-histórica dessas práticas pertence ao tempo teleoafetivo (SCHATZKI, 2006). Ações e aprendizados do passado, tentativas, erros e constituição das memórias individuais dos praticantes têm orientado as ações presentes e futuras na direção da perpetuação das práticas para a continuidade do negócio, assim como sugerido por Schatzki *et al.* (2001) e Schatzki (2005;2006). Em continuidade ao entendimento da estratégia como prática sociomaterial de produção apresentam-se na seção seguinte, as práticas de moagem da cana e de preparação do caldo para a fermentação.

### **6.1.2.2 Práticas de moagem da cana, decantação e preparação do mosto de cana-de-açúcar**

As práticas sociomateriais de moagem da cana, decantação e preparação do mosto para a fermentação da Cachaça João Cassiano compõem a estratégia de produção da organização e inclui um agenciamento sociomaterial humano, não humano, biológico e físico-químico. Elas se estruturam a partir de “entendimentos, regras e ordenações teleológicas” que têm direcionado e “apoiado o desempenho das ações” na cachaçaria, assim como sugerido por Schatzki (2006 p. 1864).

A prática permite a extração do caldo que deverá, em fase posterior, ser decantado para a retirada dos bagacilhos e reajustado com água para a redução do nível de sacarose. O caldo decantado e com Brix em 15° está pronto para entrar no processo de fermentação. Essa prática

foi, ao longo do tempo, moldada e transformada na Cachaça João Cassiano, recebendo a interferência de diferentes arranjos sociomateriais e práticas.

Nas primeiras produções, o engenho era rudimentar e as técnicas humanas empregadas pouco desenvolvidas. A moenda utilizada nesse período era de um modelo simples de um “terno” de moagem. João Cassiano entende que a moagem de cana nesse momento, era mais trabalhosa e demandava um maior esforço dos praticantes. No início das atividades da empresa, João Cassiano era o responsável pelas práticas. Naquele momento, a moenda atendia à pouca demanda da época, mas essas práticas se modificaram com o aumento na demanda pela cachaça.

A cana-de-açúcar chega do canavial e vai direto para a moagem, revelando a intertextualidade com o Decreto nº42.644, que trata da obrigatoriedade de a moagem acontecer em até 24 horas depois de cortada a cana. O entendimento compartilhado é de que essa regra é essencial e deve ser reforçada para a perpetuação dos efeitos estratégicos de qualidade. João Cassiano e o Supervisor de Produção explicaram que, se a cana, depois de cortada, “esperar” muito tempo para ser moída, a qualidade do caldo será comprometida, pois inicia-se um agenciamento biológico de decomposição da matéria-prima. O horário em que acontece o corte da cana é planejado pelos praticantes para que esse limite de tempo seja rigorosamente respeitado e para que aconteça o agenciamento físico-químico satisfatório e que contribua para a qualidade das práticas sociomateriais posteriores.

As canas cortadas chegam ao alambique transportadas pelo trator, guiado por um dos funcionários da cachaçaria que possuem experiência de manuseio do meio de transporte de carga. Os arranjos sociomateriais de moagem foram organizados de acordo com as normatizações do Decreto nº 42.644 (BRASIL, 2002). O galpão, na área externa da cachaçaria, é coberto por telhas galvanizadas e com chão cimentado. Na composição do arranjo sociomaterial desse espaço estão os seguintes elementos: uma moenda de dois ternos, água canalizada e uma mangueira, uma pia com sabonete líquido e com um suporte de papel toalha, tubulações que fazem a coleta do caldo extraído para o interior do alambique, canas limpas e cortadas, caçamba de caminhão e dois funcionários uniformizados que usam bonés e luvas, essa prática é acompanhada por João Cassiano ou pelo Supervisor de Produção.

O processo de moagem se inicia quando a cana cortada manualmente é passada pela moenda elétrica de dois ternos. A ação que é manuseada e controlada por humanos, provoca a esmagadura da cana por inteiro, uma vez, em cada terno. Os dois funcionários pegam de quatro a cinco canas por vez, e as seguram na ponta para que sejam introduzidas no equipamento, tendo o cuidado de segurá-las até que a maior parte delas tenha sido introduzida no primeiro terno. Esse cuidado impede que elas caiam na lateral do equipamento, o que pode danificá-lo.

Essa atividade envolve um esforço humano diário nas épocas de safra, tratando-se de um trabalho pesado e braçal. Além disso, existem cuidados na preparação do equipamento, como, por exemplo, a regulação entre os cilindros compressores e o tempo de realização da atividade (VEIGA, 2013). A experiência e a utilização da memória individual dos praticantes são determinantes na obtenção dos entendimentos que permitem o adequado desempenho da prática.

Essa prática sociomaterial de moagem deve acontecer em um processo lento e em capacidade adequada para que o caldo seja extraído de modo eficiente, sem forçar o equipamento. Depois que a cana é introduzida, ela é esmagada pelo primeiro terno. Essa peça não é capaz de aproveitar todo o caldo da cana de uma única vez e, por esse motivo, depois da primeira esmagadura, a cana é transportada, pelo próprio equipamento, por meio de uma bagaceira ou esteira, constituída por uma chapa metálica que levará o bagaço para uma segunda esmagadura que acontecerá no segundo terno.

É comum que a cana não seja totalmente espremida sem perdas. João Cassiano compara a moagem realizada com as práticas realizadas no passado. A sociomaterialidade provocada pelos dois ternos ocasiona como efeito um esforço humano menos trabalhoso, uma vez que a moenda antiga exigia dos praticantes um esforço maior, que foi amenizado com o novo engenho. O bagaço da cana, um efeito material dessa prática, sai do segundo terno e está pronto para ser armazenado na caçamba de caminhão.

Esse resíduo é “ajeitado” por um praticante, que o espalha, o que permite que toda a capacidade de armazenamento da caçamba seja utilizada. O bagaço produzido é reaproveitado, sendo uma parte destinada à adubação do cafezal, outra para confinamento do gado e a outra é utilizada para queima na caldeira do alambique.

O caldo que vai caindo dos dois ternos é armazenado em um recipiente da própria moenda e, por meio de tubulações, é destinado à sala de decantação. Deve-se mencionar que a moagem acontece todos os dias, no período de safra. São partes igualmente importantes das atividades da prática de moagem a limpeza e a higienização diária dos equipamentos e de todo o galpão de moagem. Essa regra é estabelecida por normativas, tais como o Decreto nº 6.871 (BRASIL, 2009), o Decreto nº 42.644 (MINAS GERAIS, 2002) e a Instrução Normativa nº 13 (MAPA, 2005; 2005).

Na cachaçaria existe um entendimento compartilhado de que essas práticas de limpeza são essenciais para a manutenção dos padrões aceitáveis de qualidade. Existem ações e materiais que são utilizados para facilitar que esse entendimento seja incorporado na memória individual dos praticantes. Schatzki (2006) destaca que o esforço para moldar os entendimentos,



a estrutura teleoafetiva e para reforçar as regras é responsável por governar as ações e criar uma “memória da prática”, capaz de fazer perpetuar as práticas sociomateriais. O processo de moagem está sintetizado na Figura 4.

Figura 4 – Práticas sociomateriais de moagem da cana-de-açúcar da Cachaça João Cassiano.



Fonte: *Print Scream Cachaça e Prosa*<sup>14</sup> (2019).

Os arranjos sociomateriais que compõem a infraestrutura de moagem tem o efeito de facilitar a prática dos humanos de higienização do local. A utilização das telhas galvanizadas e o chão em cimento são materialidades que apresentam uma forma de intertextualidade com as regras e os entendimentos compartilhados. A pia que fica ao lado da moenda, o sabão líquido e o suporte com toalhas de papel, além de serem uma exigência explícita pelo Decreto nº 42.644 (BRASIL, 2002), fazem parte do entendimento dos praticantes de que suas mãos e as luvas utilizadas devem ser constantemente higienizadas. A mangueira que fica ao lado da pia também é um indicativo de que esse material é parte essencial do arranjo organizacional das práticas de

<sup>14</sup> Imagem retirada do vídeo: cachaça: conheça um pouco o processo de produção artesanal, vídeo disponibilizado pelo canal Cachaça e Prosa, postado em 4 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Vj2zMA3CLtc&t=1200s>. Acesso em: 26 out. 2020.

moagem. Após o término de cada dia de atividade, ocorre a limpeza intensa de todos os equipamentos e da área utilizada. Os praticantes entendem que, caso não exista um cuidado intenso de higienização, além da influência na qualidade do produto também os equipamentos podem ser danificados. A cana, ao ser espremida, deixa resíduos de açúcar na moenda, os quais, se não forem retirados, sofrem cristalização, o que compromete a continuidade da eficiência do maquinário. Os elementos humanos que participam dessa prática são normalmente os mesmos que participam da prática de moagem, seus esforços e entendimentos são essenciais na prática de higienização dos equipamentos.

O caldo produzido e coletado por tubulações é transportado direto para a sala de decantação do alambique, ao lado da sala de fermentação. Esse caldo deverá ser preparado para o próximo processo. Acontecem nessa etapa a decantação e a filtragem para, posteriormente, proceder ao ajuste do Brix. “Por mais perfeita que seja a colheita, preparo e depósito para a cana, e independentemente da regulagem das moendas, é indispensável o uso de peneiras de malhas finas e decantador para retirada das impurezas” (VEIGA, 2013 p.64).

Todas as impurezas que ficam retidas na peneira são retiradas com uma colher do tipo “escumadeira” e colocadas em um balde de plástico. Essas impurezas são chamadas de bagacilhos, e que, em fase posterior, será encaminhado para adubação do cafezal. O argumento evidenciado na narrativa dos praticantes demonstrou que os efeitos dessas práticas sociomateriais é o de que qualquer impureza de bagaço ou de outra natureza presente no caldo irá impactar diretamente na ineficiência do processo de fermentação. O bagacilho contém o furfural, que é um composto químico indesejável que, quando encontrado em determinadas quantidades, interfere no sabor e nos padrões de qualidade da cachaça (CARDOSO *et al.*, 2013; SCHWAN *et al.*, 2013).

Apesar de, depois de filtrado pela peneira, o caldo parecer limpo, pode ser que ainda existam impurezas que deverão ser descartadas. O processo de decantação tem essa finalidade. O equipamento utilizado para decantação deve ser de fácil limpeza. Na Cachaça João Cassiano utiliza-se um tanque decantador de inox que tem três compartimentos ou “seções consecutivas”. Na primeira seção é retida a impureza que flutua, também chamada, na organização, de “boia”. Trata-se de uma espuma acinzentada e densa que é retirada manualmente com a ajuda da colher escumadeira e colocada no balde. Na segunda e na terceira seção do decantador são retiradas as impurezas menores.

Esse processo acontece diariamente e juntamente com as práticas de moagem da cana. Não é um processo demorado, uma vez que “a passagem do caldo pelo tanque decantador deve ser de no máximo 20 minutos, para evitar que sofra a proliferação de micro-organismos que o

acompanham” (VEIGA, 2013, p. 64). Na cachaçaria João Cassiano, utiliza-se o tempo aproximado de 20 minutos para a produção de 500 litros de mosto. Entretanto, é um processo que exige esforço manual e atenção constante do praticante, uma vez que os bagacilhos retidos precisam ser retirados e o caldo, constantemente monitorado.

O decantador tem um tubo interno em inox que leva o caldo limpo para uma dorna homogeneizadora. Antes de o caldo cair na dorna, ele passa por uma última peneira, que fica entre a “bica” que vem do decantador e a dorna homogeneizadora. Se permanecer alguma microimpureza, ela será retirada nessa etapa.

Juntamente com a “bica” do caldo filtrado também existe uma “bica de água” de pouca vazão, cuja finalidade é abaixar o Brix do caldo, ou seja, a quantidade de açúcar. O caldo da cana costuma ter até 24° de sacarose e este índice “não garante a estabilidade do fermento ao longo do período fermentativo; se não diluído pode acarretar fermentações mais lentas e incompletas, acarretando perda de qualidade no produto final” (VEIGA, 2013, p. 64). O produto reajustado, ou seja, o mosto, deve “apresentar um teor de açúcar entre 14 (quatorze) e 16 (dezesseis) graus Brix”, de acordo com o Decreto n° 42.644 (BRASIL, 2002). Na cachaçaria João Cassiano, essa padronização acontece com 15° Brix. Essa legislação determina que a água utilizada para padronização deve ser potável e de boa qualidade.

João Cassiano considera a qualidade da água disponível na fazenda como um diferencial na estratégia de produção. Nas palavras do praticante, trata-se de “uma água de mina que nasce dentro do chão e (...) não passa (...) por cima do solo (...). Ela já nasce e vem no encanamento” (CACHAÇA E PROSA, 2019).

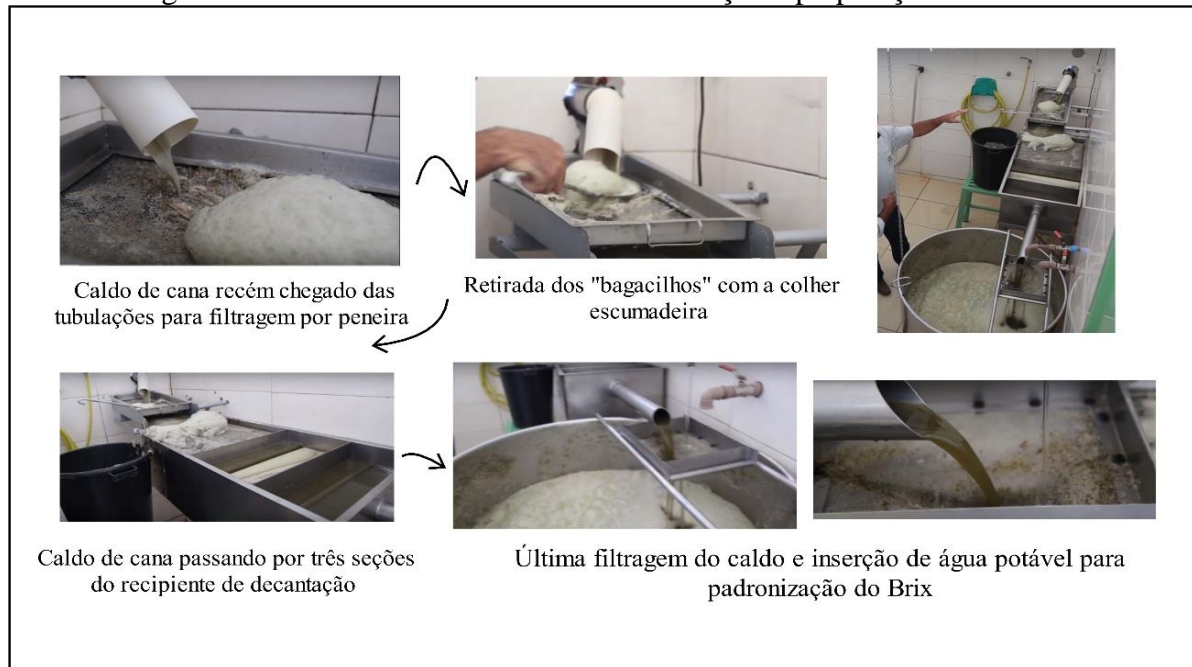
O Brix do caldo é medido por um agenciamento sociomaterial provocado pelo sacarímetro e manuseio humano. João Cassiano destacou os efeitos produzidos por essa prática sociomaterial no seguinte trecho da entrevista:

[...] um sacarímetro de Brix (...) que é aonde você faz a.. a correção. Ali se você mede o... o Brix do caldo, você abaixar ele para aquilo. Então, essa ferramenta é fundamental. Se ela quebrar, você tem que ir atrás de adquirir. Tanto que a gente já tem dois, três aí, porque ele é fininho ou vidro, né? E essa pessoa que trabalha lá, trabalha dois, três anos com um, mas a gente sempre tem. Então, o fundamental é isso, né? (JOÃO CASSIANO 2019-12-20-19\_08'53'30).

A preparação do mosto acontece em uma dorna de inox que, depois de cheia do caldo de cana diluído em água com 15°Brix, será repassado para as dornas, para o início do processo de fermentação. Essa dorna tem o formato arredondado, com “fundo em forma convexa para facilitar o escoamento total natural do caldo”. O material de inox e a forma de fabricação da

dorna facilitam a sua higienização. A síntese dessas práticas sociomateriais e seus efeitos produzidos podem ser analisados na Figura 5.

Figura 5 – Práticas sociomateriais de decantação e preparação do mosto.



Fonte: *Print Scream Cachaça e Prosa*<sup>15</sup> (2019).

A limpeza desses equipamentos acontece diariamente. Essa prática sociomaterial faz parte dos entendimentos compartilhados que têm como estrutura teleoafetiva a qualidade da produção da cachaça. O cumprimento das regras normativas não é percebido pelos praticantes como o argumento que justifica e direciona as ações de limpeza e higienização. As regras estão internalizadas e fazem parte da memória social da organização.

As contribuições de Schatzki (2006 p. 473) permitem entender que os efeitos estratégicos da prática de decantação coexistem em virtude dos arranjos sociomateriais, que inclui o *layout* que compõe a sala de decantação. Esse ambiente é composto por uma sala pequena, revestida por azulejos branco, fechada, com piso também em azulejos de cor clara. Nessa sala tem uma pia, um suporte com toalha de papel, uma lixeira, uma plaquinha com os dizeres “lave as mãos” e uma mangueira.

Essa sociomaterialidade revela uma intertextualidade com o artigo 29, incisos de I a XII, do Decreto n° 42.644, que estabelece as características consideradas aceitáveis pelos

<sup>15</sup> Imagem retirada do vídeo: cachaça: conheça um pouco o processo de produção artesanal, vídeo disponibilizado pelo canal Cachaça e Prosa, postado em 4 de junho de 2019. Disponibilizado em: <https://www.youtube.com/watch?v=Vj2zMA3CLtc&t=1200s> Acesso realizado em 26/10/2020

estabelecimentos produtores de cachaça artesanal (BRASIL, 2002). Regras como essas têm moldado as relações sociomateriais de moagem e decantação.

Existe, nessas ações, o que Schatzki (2006 p. 1868) chama de “disponibilidade contínua de ações de seguimento de regras”. Essa disponibilidade é garantida na organização por meio de conversas entre os praticantes, pela apreensão das regras estabelecidas em lei e pelas escolhas que compõem o arranjo sociomaterial, como, por exemplo, a plaquinha com os dizeres “lave as mãos”. Esse emaranhado sociomaterial tem proporcionado a perpetuação dessas estratégias de produção de qualidade na memória social da organização.

Os praticantes consideram as regras normativas dessa prática como pertinentes e essenciais para a garantia da qualidade da cachaça produzida. João Cassiano rememora as práticas do passado e compara com as práticas desenvolvidas no presente. As escolhas do passado reforçam, na memória individual desse praticante, a importância das regras e dos novos entendimentos apreendidos para a melhoria no processo produtivo da cachaça. Esse posicionamento exemplifica a noção do tempo teleológico, ou tempo da atividade de Schatzki (2006). As práticas do passado reforçam e moldam as estruturas teleológicas e os entendimentos do presente.

Depois de preparado o mosto, podem ser iniciadas as práticas de fermentação do caldo de cana padronizado. As especificidades dos arranjos materiais que têm estruturado essas práticas são analisadas na seção posterior deste trabalho.

### **6.1.2.3 Práticas sociomateriais de fermentação do mosto de cana-de-açúcar**

Schatzki (2006, p. 1870; 2011) entende que “passado, presente e futuro” acontecem simultaneamente no tempo da atividade e das dimensões humanas. A análise da estratégia como prática sociomaterial de fermentação, assim como as práticas de moagem, da João Cassiano exemplifica essa colocação. A experiência e as habilidades tácitas estruturadas no passado têm possibilitado a ocorrência dos eventos presentes e orientado as ações futuras. A análise das narrativas linguísticas e não linguísticas (PASSOS; BULGACOV, 2019) revelou que as ações que integram essa prática apresentam especificidades relacionadas a escolhas sociomateriais.

A experiência dos praticantes, a dedicação diária ao longo dos 26 anos de história, os sucessos e os fracassos, a repetição de regras, o reforço das estruturas teleoafetivas e a busca por novos entendimentos têm estruturado essas práticas e sido manifestados nos arranjos materiais presentes na sala de fermentação da cachaçaria.

No passado, as práticas de fermentação aconteciam de modo rudimentar. Na seguinte tabela apresentam-se os documentos em que foram codificadas narrativas do subcódigo “história da estratégia de fermentação da João Cassiano”. Observa-se que três foram os narradores que vivenciaram e rememoram tal processo produtivo do passado, sendo eles João Cassiano, seu pai e sua esposa.

As expressões e os “não ditos” dos praticantes, que construíram essas narrativas, revelaram os sentimentos de orgulho e satisfação quando se fala da superação dos desafios. João Cassiano, ao visitar alambiques da região para observar as práticas de fermentação, lembra que existiam muita “sujeira” e desorganização no processo, como destacado na narrativa 1 do Quadro 8. Apesar de, nesse momento, esse praticante ter seus entendimentos e noções das regras de fermentação em estágio embrionário, ele apresentava o desejo de não replicar essas práticas. Ele observou que gostaria de “fazer cachaça, mas de uma forma diferente”.

Observa-se, nesse caso, que o planejamento de uma ação estratégica foi iniciado ao acaso. As visitas aos alambiques e a troca de experiências entre praticantes em conversas informais possibilitaram essa emergência. Buscaram-se, a partir de então, entendimentos e regras que possibilitassem a realização de uma fermentação diferenciada.

O pai de João Cassiano, testemunha chave, relembra as vezes em que o filho visitava os alambiques de fazendas vizinhas para entender as especificidades das práticas de fermentação. Na narrativa 4, o patriarca da família evidenciou o sentimento de orgulho ao reafirmar o quanto o filho aprendeu e se desenvolveu ao longo do tempo. Para tanto, ele afirmou que “agora o professor virou aluno”. Em outras palavras, João Cassiano aprimorou tanto suas práticas de fermentação que se tornou referência para os alambiqueiros que no passado o ensinavam.

No processo de desenvolvimento dos entendimentos e da percepção das regras de fermentação da cachaça, os cursos e os treinamentos foram interpretados como “fonte de conhecimento indispensável”. Portanto, a realização de cursos e treinamentos está historicamente relacionada ao desenvolvimento dessas práticas.

Quadro 8 – Narrativas codificadas sobre as práticas históricas de fermentação da Cachaça João Cassiano.

Código da narrativa	Nome do documento codificado	Segmento codificado
1.	João Cassiano 2019-07-19_14'26'45'	Quando eu cheguei perto de uma dorna de fermentação, eu pisei num barro lá, que sujei tudo. Entrou barro até dentro da minha bota. Então, eu falei assim:” Eu quero fazer cachaça, mas de uma forma diferente”. Eu peguei uma época muito boa, que a UFLA ‘tava investindo em melhorias das cachaças de Minas. Em 1996, 1997 por aí.. Aí já tinha a professora Maria das Graças, a professora Rosane, tudo trabalhava. A professora Rosane trabalhava na parte de fermentação
2.	Gerente de Vendas 1 2020-01-13_15'19'16	O começo de tudo é difícil, né?! Uns cocho lá de madeira..., depois um negócio de cimento lá...
3.	João Cassiano 2019-12-20-19_08'53'30	Agora o que que é o problema da madeira pra fermentação? Por exemplo, a madeira é porosa. Você nunca que troca a sua levedura, é sempre... Por exemplo, se você tiver madeira, você pode queimar ela ali e voltar com caldo ali que você vai ter uma fermentação ... [...]. Porque a madeira é porosa, ela entranha, né? Por isso que foi, mudou para inox, né? Porque teve gente que já fez a mudança de madeira para inox. Não, eu trabalhei com polietileno um tempo.
4.	Pai do fundador e testemunha chave 2019-12-20_08'36'12	Depois que o João Cassiano começou aqui, pegava instrução com ele lá, aquela coisa, né? Depois virou o contrário, sabe? Ele vem aqui buscar fermento, pegar informação com o João Lúcio, sabe? Esse moço que é médico lá em Campo Belo falava assim ó: “Agora o professor virou aluno” (risos).
5.	Pai do fundador e testemunha chave 2019-12-20_08'36'12	É. E, aí, depois, o João Lúcio começou, assim, é, a fazer curso, tá entendendo? E assim começou ele mesmo a desvendar, assim, o segredo do... do fermento, né? Porque a fermentação é coisa muito melindrosa, ‘tá entendendo? Inclusive, ele começou a observar, assim, que se você levasse a pessoa ali para ver os fermentos, uma coisa assim, o que a pessoa fazia mais, assim, olhar lá dentro, e, aí, por exemplo, aquele ar que saía de dentro da pessoa já prejudica o fermento. Então, aí pôs uma proibição ali, sabe? Porque ele achou, assim, que, às vezes, tinha até pessoa que tinha palpite até de arrebentar aquelas borbolhas, que tem umas borbolhas grandes, né? Mas dá palpite mesmo, não dá? (risos). Aí, depois, aí, ele foi só cada vez ‘panhando mais prática, sabe? [...]
6.	João Cassiano 2019-12-20-19_08'53'30	Eu usei madeira, depois eu passei para polietileno, depois eu passo aí para inox.
7.	Pai do fundador e testemunha chave 2019-12-20_08'36'12	Mas, as coisas dele sempre, assim, a gente fica compartilhando um pouco, e tal, né? Aí, depois, ele, é..., que ele fez esses cursos lá, essas coisas e tal, ele começou, assim, as dificuldades que ele tinha com fermento, ele procurava selecionar, sabe?
8.	João Cassiano 2019-07-19_14'26'45'	Quando começou o alambique aqui, a gente montou um destilador com três dornas. Uma de mil e duas de dois mil. Essas dornas começava a colocar nelas, vazava muito... Então, a gente não tinha experiência nenhuma...

Fonte: Da autora (2021).

Existe uma memória social do quanto as práticas de fermentação evoluíram, prática sociomaterial percebida como uma das mais críticas do passado. Foi lembrado que uma das práticas foi modificada a partir das recomendações de um vizinho proprietário de alambique. João Cassiano passou a isolar as dornas de fermentação quando entendeu que as leveduras que alimentam o fermento precisam de um ambiente que não tenha a constante presença humana. Até então, os processos de fermentação aconteciam em um galpão aberto e próximo ao local em que acontecia a destilação da bebida. Além disso, eram utilizados, para a fermentação, “cochos” de madeira.

A relação sociomaterial entre os praticantes da Cachaça João Cassiano e os cochos de madeira para fermentação foi considerada problemática, pois tornava o processo de produção da cachaça menos eficiente e mais trabalhoso.

Essa dificuldade é explicada na narrativa 3 do Quadro 8. A madeira, por ser porosa, não permite que exista a adequada higiene exigida para o processo de fermentação. Os microrganismos são absorvidos e, mesmo depois de higienizados, os fermentos “velhos” continuam nos recipientes. Existe consenso, entre os produtores de cachaça e as regras legais que regem as práticas de produção da cachaça, quanto ao fato de que dornas de madeira são ineficientes e não devem ser utilizadas (VEIGA, 2013).

Entretanto, na época, esse entendimento não fazia parte da realidade social da organização. A decisão de descartar a materialidade da produção somente veio com a experiência de insucesso ou de crise, conforme denominação de Schatzki (2016). Apesar disso, em uma determinada época da história, essas práticas sociomateriais contribuíram para a evolução das práticas de produção; mesmo sendo consideradas, hoje, rudimentares, elas foram essenciais para o entendimento da prática de fermentação dos atores organizacionais.

Depois disso, os praticantes fizeram mais adaptações sociomateriais. Foram, então, inseridas as dornas de polietileno que, como se pode analisar na Figura 6, possibilitaram, desde então, consideráveis melhorias na qualidade da fermentação.



Figura 6 – Evolução das práticas sociomateriais de fermentação da Cachaça João Cassiano.



Fonte: Da autora (2021).

Alterações visuais “materializam mudanças nas práticas sociais e nos fundamentos da ordem social” (MEYER, 2013, p. 523). A compreensão dos *layouts* dá sentido à estrutura organizacional e, nesse caso, às práticas de fermentação. A introdução dos arranjos de polietileno proporcionou a otimização da eficiência das práticas sociomateriais, pois esse material produziu o efeito de melhoria na qualidade do vinho<sup>16</sup> produzido pela fermentação e, conseqüentemente, da cachaça. Diferentemente da madeira, esse material facilitou a higienização do processo. Observa-se que o *layout* que estruturava essas práticas era composto por pisos de azulejos em cor clara, o telhado não tinha forro e havia uma mangueira para lavagem diária do ambiente e dos arranjos materiais utilizados. O processo de fermentação acontecia em um galpão aberto. Uma transformação de *layout* é observada na segunda imagem, que mostra o arranjo material em 2019.

Todos os tanques de polietileno foram trocados por dornas em inox, em formato cilíndrico e fundo cônico, com parte central mais baixa, para facilitar o escoamento do “vinho fermentado”, conforme recomendações de Veiga (2013, p. 66). Essa materialidade atende à regra normativa disponibilizada pelo artigo 47 do Decreto nº42.644, de 5 de junho de 2002, que dispõe que toda cachaça mineira deve utilizar, para a fermentação, “material rígido, lavável e resistente à corrosão e que não transmita elemento que altere a cor, o aroma e o sabor do caldo (Decreto nº 42644 de 5 de junho de 2002). Existe a memória social de que a troca das dornas de polietileno para o material em inox atendeu a esse objetivo expresso em lei e também facilitou as práticas sociomateriais.

<sup>16</sup> O mosto fermentado pronto para ser destilado passa a se chamar vinho

Também foi colocado forro no telhado e construída uma sala fechada, a qual tem ligação com as salas de decantação e de destilação. A sala de fermentação se localiza em um nível acima da sala de destilação. Essa diferença de nível é proposital, para que o vinho fermentado seja repassado aos alambiques por gravidade.

Os pisos e os revestimentos na cor clara produzem o efeito de facilitar a identificação de impurezas, bem como a limpeza do ambiente. O fato de a sala ser fechada evita o contato da bebida com microrganismos ou insetos que possam prejudicar o andamento do processo. Essas características, além de serem consideradas essenciais pelos entendimentos compartilhados na organização, também atendem à normativa do artigo 29 do mesmo decreto.

Foi evidenciado nas narrativas que a transformação dos arranjos materiais que envolvem a malha de práticas de fermentação, ao longo do tempo, não foi simplesmente para atender a uma normativa. Foi compartilhado o entendimento que tem estruturado a memória das práticas na organização, de que o processo de fermentação deve ocorrer de modo isolado e com atenção a um rígido controle de higiene. Desde a primeira imagem, em 2003, quando o alambique ainda não era regularizado, a presença material da “mangueira” revela que a limpeza era, desde então, uma prioridade. Segundo Schatzki *et al.* (2001) e Schatzki (2005; 2006; 2016) os arranjos materiais podem atuar como reforço de determinadas regras e, no caso desta empresa, a organização e a escolha dos arranjos materiais têm favorecido, ao longo do tempo, um entendimento compartilhado de que a limpeza é uma prática estratégica inerente ao processo de fermentação.

As práticas sociomateriais de fermentação que, ao longo do tempo, foram se transformando em razão dos novos arranjos materiais, carregam entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas edificadas no passado, assim como proposto por Chia e Hasche (2010), Schatzki *et al.* (2001) e Schatzki (2005; 2006; 2011; 2016). A experiência adquirida foi fundamental para o direcionamento das ações futuras relacionadas a essa prática.

Depois de analisado o *layout* da sala de fermentação, descrevem-se as demais especificidades dos arranjos materiais que estruturam essa estratégia como prática sociomaterial. Esse processo, assim como os demais, determina os padrões de qualidade da cachaça. Trata-se de um processo “melindroso”, assim como caracterizado na narrativa 5. Schwan *et al.* (2013) explicam que microrganismos presentes no ambiente, a temperatura, o tempo de fermentação, o número de vezes de utilização do fermento, a forma de alimentação das leveduras e a qualidade da cana-de-açúcar e do mosto são alguns exemplos da malha de arranjos materiais que produzem diferentes efeitos para a fermentação da bebida.

A fermentação é o “processo de oxidação anaeróbica parcial da glicose”, é a reação química que transforma o açúcar presente no caldo da cana em outros compostos químicos, dentre eles o etanol e o CO<sub>2</sub> (SCHWAN *et al.*, 2013, p. 82). Para a produção da cachaça de alambique podem ser utilizados diferentes processos de fermentação (SCHAWAN *et al.*, 2013), desde que aconteçam de maneira exclusivamente natural (DECRETO nº 42644 de 05 de junho de 2002).

Na João Cassiano, a fermentação acontece pela utilização do fermento “selvagem”, produzido a partir da própria cana-de-açúcar e, às vezes, com a introdução da cultura iniciadora de fermentação UFLA CA11<sup>17</sup>. João Cassiano faz uma receita para a preparação do “pé de cuba”, que é o mosto que recebe o fermento e irá alimentar caldo a ser inserido em cada dorna para a realização do processo. A receita do pé de cuba desenvolvida por João Cassiano foi explicada por meio da seguinte narrativa:

Por exemplo, a gente abaixa o Brix para 6, né? Uma receita, eu vou falar uma das receitas para você. A gente começa uma... fazer um fermento assim: a gente abaixa o Brix de 100 litros para 6, pra uma dorna de 1000; segundo dia a gente alimenta com um Brix de 8; terceiro dia, com um Brix de 10, tudo 100 litros. Quarto dia, com Brix de 12; quinto dia, com um Brix de 14 e depois a gente completa a dorna com 14, não aumenta mais de 14. Aí, zerou, você já tira o caldo, já tem pé de cuba em baixo para você entrar com caldo padronizado com 14, entre 14, 15. No início, os três, quatro primeiros dias, a gente trabalha com 14, depois passa para 15 e vai até ter... Enquanto a gente quiser, tiver com esse fermento. (JOÃO CASSIANO, 2019).

Esse pé de cuba preparado é acrescentado a 500 litros de mosto, que são distribuídos uniformemente em oito dornas de inox, por uma bomba de distribuição. Esse processo acontece dessa maneira para alimentar o fermento de maneira lenta.

Essa prática foi desenvolvida especificadamente para o contexto em que está inserido esse alambique. Em relação à quantidade de mosto para a preparação do fermento, “tem gente que usa um volume de até de 2.000”. Entretanto, João Cassiano enfatizou que, se for pra ele “manusear isso”, ele não está acostumado, “e a forma com que deu certo que foi assim” (João Cassiano 2019-12-20-19\_08'53'30). Essa observação do praticante revela que a prática sociomaterial de fermentação é estruturada a partir de entendimentos apreendidos pela experiência, pela repetição no dia a dia e de maneira tácita. De tanto testar chegou-se à receita citada, que foi considerada apropriada para as demandas produtivas da organização.

---

<sup>17</sup> O nome técnico é cepa *Saccharomyces cerevisiae* UFLA CA11 e foi desenvolvido na Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Outro exemplo que pode ser considerado um entendimento prático desenvolvido por João Cassiano, e que tem se perpetuado, trata-se da utilização da capacidade das dornas. A cachaçaria tem um total de 12 dornas, de mil litros cada uma. Entretanto, opta-se por trabalhar, no alambique, com um total de oito dornas. Os praticantes entendem que é necessário deixar quatro dornas de reserva para a troca de fermentos ou para outros motivos emergenciais. Não foi encontrada, na literatura sobre produção de cachaça ou na legislação, uma regra que propague esse entendimento prático.

Veiga (2013) argumenta que a capacidade a ser utilizada das dornas de fermentação deve ser planejada de acordo com a capacidade da destilaria. Na cachaçaria João Cassiano existe o total de quatro alambiques, com capacidade produtiva de 900 litros cada um e optou-se por utilizar duas dornas com 450 litros de mosto para destilação em cada alambique. A utilização de cada dorna com capacidade abaixo da metade foi considerada adequada após a realização de muitos testes. Quando se inicia o processo de fermentação, são produzidos grandes volumes de espuma e bolhas de CO<sub>2</sub> que fazem o vinho “entornar”, caso a capacidade máxima seja utilizada, causando prejuízo e sujeira na sala de fermentação. Portanto, na memória social dos praticantes, essa prática tem se perpetuado.

O processo de fermentação da cachaçaria João Cassiano pode ser analisado na Figura 7.

Figura 7 – Transformação do açúcar presente no caldo em CO<sub>2</sub> e etanol.



Fonte: *Print Scream Cachaça e Prosa* (2019).

Esse processo tem o efeito de produzir um cheiro levemente frutado. Depois que se inicia o processo de fermentação, é necessário um controle contínuo da acidez do caldo fermentado. Existe o entendimento prático, que é uma regra das práticas, de que a “acidez é a sirene do negócio” (João Cassiano 2019-07-19\_14'26'45'). Esse praticante explicou que, toda vez que a acidez aumenta, por exemplo, significa que tem algum processo incomum

acontecendo e que deve ser analisado. A utilização de um mesmo fermento, por muitas vezes, pode provocar esse problema. É importante que exista uma atenção à qualidade do fermento.

João Cassiano tem utilizado sua narrativa para reforçar essa regra, constantemente repetindo a frase: “Fermento novo, cachaça boa; fermento velho, cachaça ruim...”, que expressa a maneira como o praticante tem internalizado e propagado esse entendimento.

No entendimento prático de João Cassiano, a acidez é como se fosse uma *infecção* do caldo fermentado. Se ela aumenta, é um indicativo de que está na hora de preparar um fermento novo e, por esse motivo, o pH deve ser constantemente medido. As quatro dornas de reserva são utilizadas para essa produção do fermento novo. O processo de fermentação de cada dorna leva, em média, 24 horas. “Por exemplo, se você começar alimentar sua dorna sete horas, no outro dia sete horas ‘tá pronto” (João Cassiano 2019-11-08\_13'5747'). Esse prazo deve ser rigorosamente observado, pois diferenças expressivas podem indicar problemas na realização de alguma prática sociomaterial.

O caldo fermentado passa a se chamar vinho e é considerado adequado para ser destilado quando este se estabiliza, ou seja, quando para de liberar CO<sub>2</sub>, o cheiro fica azedo e o Brix fica zerado. Quando se atinge esse estágio, significa que todo o potencial de etanol foi produzido adequadamente.

Schatzki (2005; 2006; 2011; 2016), Santos e Silveira (2015) e Passos e Bulgacov (2019) entendem que a prática envolve uma complexidade de elementos, enfatizando que ela está repleta de “não ditos” e de aspectos que somente podem ser observados no fazer da atividade. Entendeu-se que a prática de fermentação exige dedicação e interação exaustiva entre elementos humanos, não humanos, biológicos e químicos. O tempo de realização da prática de 24 horas revela um longo período em que o elemento humano deve estar imerso, e com seus entendimentos e estrutura teleoafetiva voltados integralmente para o campo dessas materialidades.

Os sentimentos de “expectativa”, “satisfação” e “responsabilidade” dos praticantes são efeitos dessa sociomaterialidade, ou seja, “expectativa” de que o material caldo de cana seja fermentado no período planejado e de que apresente as características desejadas; “satisfação” ao final do processo, quando o índice de Brix é mínimo, a acidez baixa e o vinho produzido está pronto para passar para a próxima etapa. Ao mesmo tempo, o sentimento de “responsabilidade” coexiste nessa relação sociomaterial. O processo de fermentação carrega os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas desenvolvidos desde o plantio e o cultivo do canavial à preparação do mosto. Qualquer prejuízo na fermentação provoca perdas no trabalho realizado por todos os praticantes que atuaram nas etapas anteriores. Por outro lado, a

produção do “vinho fermentado” é uma forma de validar as práticas sociomateriais anteriormente executadas. A legitimação dessas práticas acontecerá em etapa posterior. Na destilação será percebida a qualidade do mosto fermentado (CODO, 2013).

A etapa posterior que compõe a estratégia de produção da João Cassiano são as práticas sociomateriais de destilação do vinho. As especificidades dos arranjos materiais que têm estruturado essas práticas são apresentadas na seção seguinte.

#### **6.1.2.4 Prática de destilação da cachaça**

A destilação envolve uma sequência de ações que têm como objetivo a obtenção da cachaça. Essa prática é produzida a partir da relação humana com diversos arranjos materiais, dentre eles o alambique e, além disso, a presença do alambiqueiro, profissional que conduz essa prática, é fundamental. Essa prática, portanto, é dependente de um agenciamento recíproco entre elementos humanos, não humanos e físico químicos.

Essa estratégia se desenvolveu ao longo dos anos e foi influenciada por fatores como regras advindas da legislação brasileira, desenvolvimento dos entendimentos e estruturas teleoafetivas a partir da participação de cursos, troca de experiência com outros alambiqueiros, persistência e repetição das ações no dia a dia. Existem alambiques de diversos tipos, tamanhos, acabamentos e formatos. Cada equipamento depende de outros materiais que devem ser escolhidos estrategicamente pelo produtor de cachaça, como, por exemplo, coluna, serpentina e resfriador.

A destilação é o processo que permite a passagem da fase líquida “de uma substância ou mistura, por meio do aquecimento, ao estado gasoso que em seguida, retorna ao estado líquido por meio de resfriamento (condensação)” (CÔDO, 2013, p. 106). De acordo com essa mesma autora, essa prática é realizada desde o século VII d.C., por meio da utilização dos alambiques, palavra de origem grega, “ambix”, que significa “um recipiente quadrado com uma pequena abertura”. Os árabes alteraram o nome para “ambic” e, mais tarde, na Europa, a palavra foi mudada para “alambic” [...] (CÔDO, 2013, p. 105).

O alambique de cobre sempre foi um arranjo material presente na João Cassiano, onde o primeiro alambique comprado foi um dos mais simples da época. Tratava-se de um equipamento aquecido por meio do fogo direto, ou seja, fogo debaixo do alambique. A produção aumentou e, logo, houve necessidade de adquirir outros dois equipamentos. Esse tipo de destilador em fogo direto é construído em “alvenaria de tijolo refratário e dimensionado tecnicamente para fornecer calor necessário ao funcionamento da fábrica” (VEIGA, 2013, p.

71). Apesar de o alambique em fogo direto ser considerado eficiente (CODÔ, 2013), no caso da Cachaça João Cassiano, o resultado produzido não foi considerado adequado.

A relação humana, não humana e físico-química produzida a partir da utilização desse equipamento é interpretada como difícil e trabalhosa. Dentre os efeitos atribuídos a esse equipamento estava o controle da temperatura e a sujeira no ambiente de destilação, provocada pelas fuligens da queima do bagaço da cana muito próximo à destilação. Quanto ao controle da temperatura, que é um requisito importante para a destilação de qualidade (CODÔ, 2013 p. 114), o fogo direto não permitia, nesse caso, uma padronização do processo. O seguinte fragmento de uma das narrativas evidencia os efeitos produzidos por esse equipamento:

A fornalha é o fogo direto debaixo do alambique, né? Sem falar que é..., no termo nosso de “alambiqueiro”, vomita muito.... O que que é vomitar? Ele vai escumando ali dentro, vai dando umas bolhas, até sair ali em cima na serpentina, sabe?, de resfriar. Aí turva a cachaça. É muito problemático pra você trabalhar com fogo direto debaixo do alambique. (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

Para a continuidade do desenvolvimento das práticas de destilação, esse sistema de aquecimento foi trocado por caldeira. A produção de cachaça turva provocava crises na prática (SCHATZKI, 2016) que é quando o curso das ações precisa ser alterado em decorrências de problemas provocados por arranjos materiais. Na tentativa de manter um fluxo constante nas práticas de destilação, existe hoje, na Cachaça João Cassiano, o total de quatro alambiques. Essa evolução histórica das malhas de arranjos que têm estruturado as práticas de destilação é apresentada na Figura 8.

Figura 8 – Evolução nas malhas de arranjos que têm estruturado a destilação da Cachaçaria João Cassiano.



Legenda: (A) Imagem cedida pela empresa; (B) e (C) Fotografia tirada pela autora.

Fonte: Da autora (2021).

Foi uma estratégia a substituição do fogo direto por caldeira, ação constituída a partir de uma prática que poderia ter sido considerada de “crise” (SCHATZKI, 2016) ou “insucesso”. Porém, as demais contribuições de Schatzki (2005; 2006; 2016) permitem entender essa escolha como uma prática estratégica de sucesso. A partir dela emergiram os novos entendimentos compartilhados orientaram as práticas de destilação e produziram novos sentidos.

Enquanto existe cachaça sendo destilada na João Cassiano existe um praticante responsável por alimentar a caldeira. Essa relação sociomaterial, entre o caldeireiro e o equipamento é determinante da qualidade e da eficiência na produção da cachaça. A manutenção da temperatura permite a produção de compostos químicos desejáveis e uma maior produtividade do vinho fermentado (CÔDO, 2013). Na cachaçaria João Cassiano o mesmo caldeireiro conduz a continuidade da prática há 26 anos.

O entendimento e os saberes desenvolvidos por esse profissional são relevantes. Ele é responsável por verificar a temperatura e a quantidade de vapor que está sendo repassado aos alambiques, e pela introdução do bagaço da cana para queima. Qualquer falha nesses procedimentos pode colocar em risco as práticas desenvolvidas nas etapas anteriores e, além disso, existe risco de explosões e acidentes. A experiência desse praticante é valorizada na memória social desenvolvida no alambique. Os indivíduos responsáveis pela estratégia são aqueles que as colocam em prática e as legitimam (WHITTINGTON, 1996; 2006; BALOGUN, *et al.*, 2014). Nesse caso, o entendimento do caldeireiro é determinante na qualidade estratégica pretendida pela organização.

A estratégia como prática de destilação é estruturada pela relação humana e não humana com os seguintes arranjos materiais: alambique de cobre, coluna com capelo e deflegmador, conforme pode ser analisado na Figura 9. A materialidade do cobre é determinante na produção da cachaça. O Decreto n° 42.644, de 5 de junho de 2002, por meio do artigo 49, dispõe que “a destilação do mosto fermentado somente poderá ser realizada em alambiques de cobre, providos de serpentina também de cobre (...)”. Essa regra tem sido legitimada não somente por representar uma obrigatoriedade para as cachaças mineiras, mas existe um entendimento compartilhado de que o cobre é responsável pelo “aroma e sabor” da cachaça. “Se a cachaça não tiver cobre, ela não tem sabor, e se passar o cobre é prejudicial à saúde” (João Cassiano 2019-12-20-19\_08'53'30”). O pai de João Cassiano entende que uma cachaça produzida em alambique de inox tem um “saborzinho de choco”. As “experiências sensoriais” (SCHATZKI, 2016) provocadas pelo cobre são determinantes no processo de legitimação dessa materialidade como prática estratégica de produção da cachaça.



Figura 9 – Materiais que compõem o alambique.



Fonte: Da autora (2021).

A coluna é o equipamento que “canaliza, armazena os vapores e permite o retorno dos que não foram condensados” (CODÔ, 2013 p. 117). A escolha do tamanho e do formato da coluna é muito importante, pois ela determina a qualidade do destilado. Caso esses equipamentos não sejam dimensionados no tamanho correto do alambique, podem ocorrer perdas na destilação. As colunas que existem hoje nos alambiques são de capelo e com deflegmador. João Cassiano explica que “sempre foi assim e em time que está ganhando não mexe” (CACHAÇA E PROSA, 2019).

Além da coluna, outro elemento importante do alambique é o deflegmador, cuja função é “manter os vapores ricos em álcool (...) evitando que eles retornem à panela” (CODÔ, 2013 p. 118). Em outras palavras, permite um melhor rendimento da produção e possibilita o agenciamento físico químico que impacta na estratégia de qualidade de produção. João Cassiano explica essa função, de acordo com seus entendimentos práticos, da seguinte forma:

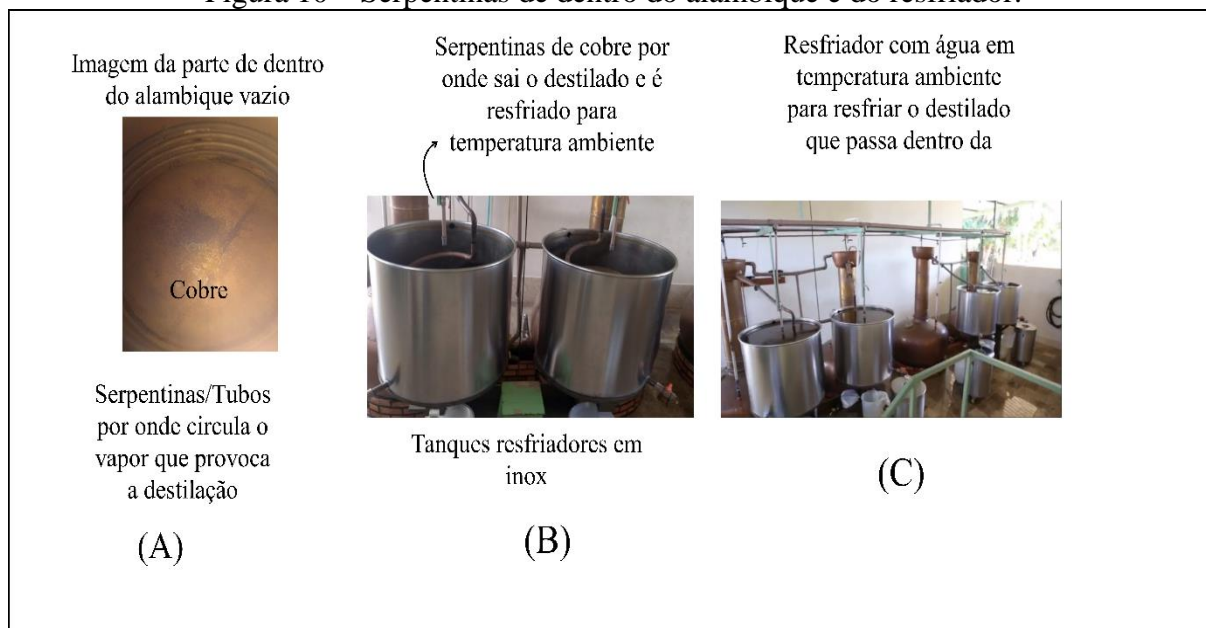
Deflegmador é o seguinte.... Aqui fica cheio de tubo, então o vapor passa no meio desses tubos. Isso aqui resfria... Quando o vapor bate numa chapa fria ele condensa e vira líquido. Se você imaginar é a tampa da panela. Por exemplo, quando você destampa a panela de arroz ou de verdura, o que for, você vai ver que ela tá toda molhada porque ali condensa o vapor.... E aqui é o mesmo processo quando o vapor sobe aqui do vinho... Como o álcool é mais

leve, com o fogo ele tem facilidade de evaporar mais né? Mais que a água. Porque ele é mais leve... Então, quando sobe lá, ele começa com a chapa fria e desce aqui... E ainda desce um líquido quente, o que é cachaça quente.... E dentro dessa serpentina ela termina o processo e ela resfria. Ela sai aqui em 25. A panela fica 96, 97, de temperatura. Depois de condensado e resfriado, vai para 27 ou 25... (JOÃO CASSIANO 2020-01-10\_08'\_53'30).

Essa explicação torna a compreensão do processo de destilação mais fácil. Entende-se que os 900 litros de vinho fermentado são aquecidos a altas temperaturas, na panela do alambique. Dentro desse recipiente existem diversos tubos, chamados de serpentina de vapor, como pode ser analisado na Figura 11. É válido destacar que o alambique, quando não está em funcionamento, se mantém fechado. João Cassiano tem o entendimento desenvolvido por uma “consciência explícita” (SCHATZKI, 2016) de que não se deve deixar o alambique com “água”, como algumas pessoas indicam. A água aumenta, no entendimento do praticante, a possibilidade de oxidar o equipamento.

Os tubos, ou serpentina (FIGURA 10), são os locais por onde passa o vapor que sai da caldeira. O vinho é aquecido a altas temperaturas e, a partir de então, se inicia o processo de condensação do líquido. Ele sobe pela coluna e é captado pelo deflegmador. Nesta peça, a temperatura do líquido evaporado começa a abaixar e ele é repassado, por meio de “tubos de condensação”, ao resfriador, onde o processo é finalizado.

Figura 10 – Serpentinhas de dentro do alambique e do resfriador.



Legenda: Imagens (A) e (B) foram fotografadas pelo autor, a imagem (C) trata-se de *Print Scream* do vídeo *Cachaça e Prosa* (2019).

Fonte: Da autora (2021) e *Print Scream* de *Cachaça e Prosa* (2019).

O tanque resfriador da João Cassiano é uma peça fabricada em inox que contém, internamente, uma serpentina de cobre. A cachaça condensada cai por essa mola em espiral. Esse tanque fica cheio de água circulando em temperatura ambiente. “A cachaça passa por dentro e a água fica de fora” (João Cassiano 2020-01-10\_08'\_53'30). À medida que a cachaça vai saindo, por esses tubos, de dentro do resfriador, ela atinge a temperatura de, aproximadamente, 25 °C. Se não existisse o resfriador, a cachaça sairia a uma temperatura elevada e, quando entrasse em contato com o ambiente externo, evaporaria. O prejuízo, nesse caso, seria inevitável. Portanto, a relação sociomaterial entre praticantes e resfriador tem sido essencial para a eficiência na estratégia como prática de produção.

A cachaça recém-destilada é filtrada por uma peneira contendo um pedaço de algodão. João Cassiano desenvolveu um entendimento prático de que esse algodão ajuda no controle da limpeza das serpentinas do resfriador. Caso ele fique verde, é um indicativo de que está havendo um arraste do cobre da serpentina e, então, é hora de realizar a sua higienização. Não foi encontrada, na literatura sobre produção da cachaça ou em legislações, alguma regra que determine essa prática, ou seja, essa sociomaterialidade foi desenvolvida a partir dos saberes adquiridos pelo mestre alambiqueiro. O cobre em excesso pode prejudicar a qualidade da bebida e o algodão, por ser branco, pode indicar essa presença. Esse processo pode ser analisado na Figura 11.

Figura 11 – Cachaça saindo do resfriador e caindo na peneira com algodão.



Fonte: *Print Scream* Cachaça e Prosa<sup>18</sup> (2019).

---

<sup>18</sup> Imagem retirada do vídeo: cachaça: conheça um pouco o processo de produção artesanal, vídeo disponibilizado pelo canal Cachaça e Prosa, postado em 4 de junho de 2019. Disponibilizado em: <https://www.youtube.com/watch?v=Vj2zMA3CLtc&t=1200s> Acesso realizado em 26/10/2020

“Os objetos e artefatos têm implicações no contexto organizacional em que ocorre o trabalho estratégico”. Além disso, a análise desses elementos permite o entendimento dos sentidos atribuídos pelos praticantes (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015 p.5). Nesse caso, o material algodão e a peneira têm um sentido estratégico, que traz para os praticantes o sentimento de segurança da qualidade da cachaça produzida. A análise dessa materialidade permite a compreensão de que houve um “saber humano” desenvolvido a partir de tentativas, regras e entendimentos que resultaram na legitimação dessa sociomaterialidade nas práticas estratégicas de produção.

Em média, dos 900 litros de vinho que são introduzidos na panela do alambique, apenas 1% vira cachaça, ou seja, nove litros. A maior parte do líquido formado é chamada de vinhaça ou vinhoto, não chega a ser condensado e sobra dentro da panela após cada “alambicagem”. Do líquido que condensa e sai pela bica do resfriador apenas uma parte pode ser consumida como cachaça. Toda bebida destilada em alambiques deve sofrer um processo de separação por frações do líquido, processo que resulta na separação da cabeça, cauda e coração, dos quais apenas a última apresenta compostos desejáveis para o consumo como bebida. O restante pode ser reaproveitado na fabricação de etanol e para outros tipos de consumo que não sejam para bebida (CODÔ, 2013, p. 112). Essa separação é prevista em leis como o Decreto n° 42.644 e a Lei n° 13.949, de 11 de julho de 2001.

Essa sociomaterialidade na cachaçaria João Cassiano acontece com a utilização de um balde com graduação em litros. Existem outras maneiras de se realizar o processo (CODÔ, 2013; SCHATZKI, 2017), entretanto, na organização, esta foi considerada a mais adequada. “Antigamente, quando começou (...), nem costumava fazer corte de cabeça, cauda e coração” (João Cassiano 2019-12-20-19\_08'53'30). A realização dos cursos e a experiência têm influenciado o desenvolvimento e o aprimoramento dessa prática, por meio de uma “consciência não explícita” (SCHATZKI, 2016), ao longo do tempo. O aprendizado de João Cassiano sobre o corte das frações do destilado aconteceu mediante a realização de repetições, da reflexão sobre as normas e por assistir colegas na realização das ações. Schatzki (2017) explica que é dessa forma que acontece o aprendizado da prática.

Os primeiros nove litros produzidos pertencem à “cabeça” do destilado. Em seguida, começa a sair o coração, que é a cachaça. Quando o coração começa a atingir uma graduação alcoólica de 38%, quer dizer que está começando a sair a cauda. É considerada cachaça “a bebida com graduação alcoólica de 38% vol (trinta e oito por cento em volume) a 48% vol (cinquenta e quatro por cento em volume), a 20 °C (vinte graus Celsius)” (MAPA-INSTRUÇÃO NORMATIVA N° 13 de 29 de junho de 2005 item 1.1). A “cabeça” e a “cauda”

retiradas são armazenadas em um tanque em inox e vendidas para empresas locais que produzem etanol.

O processo de destilação envolve um cuidado em relação ao tempo de produção. Existe um entendimento prático e consciente, na Cachaça João Cassiano, de que a destilação é um processo lento, tendo sido desenvolvida a regra de que uma cachaça de qualidade deve ser produzida no tempo médio de cinco horas. Caso uma alambicagem aconteça com uma variação muito maior, pode ser que algum problema tenha acontecido. Entende-se que, por minuto, devem ser produzidos de 500 a 550 ml de cachaça. Para que esse processo seja adequadamente controlado, na sala de alambicagem existe um relógio em posição central, conforme Figura 12.

Figura 12 – Relógio como sociomaterialidade da estratégia de produção da Cachaça João Cassiano.



Fonte: *Print Scream Cachaça e Prosa*<sup>19</sup> (2019).

O posicionamento construcionista do pesquisador permitiu a busca pelo entendimento do porquê dessa presença material na sala, informação esta que, a princípio, poderia parecer óbvia. Compreendeu-se que o relógio produz um efeito sociomaterial determinante para a estratégia de produção de cachaça, uma vez que esse elemento proporciona uma sociomaterialidade que indica a qualidade do processo de destilação e, conseqüentemente, da cachaça. Os praticantes precisam desenvolver seus trabalhos em constante interação com esse

---

<sup>19</sup> Imagem retirada do vídeo: cachaça: conheça um pouco o processo de produção artesanal, vídeo disponibilizado pelo canal Cachaça e Prosa, postado em 4 de junho de 2019. Disponibilizado em: <https://www.youtube.com/watch?v=Vj2zMA3CLtc&t=1200s> Acesso realizado em 26/10/2020

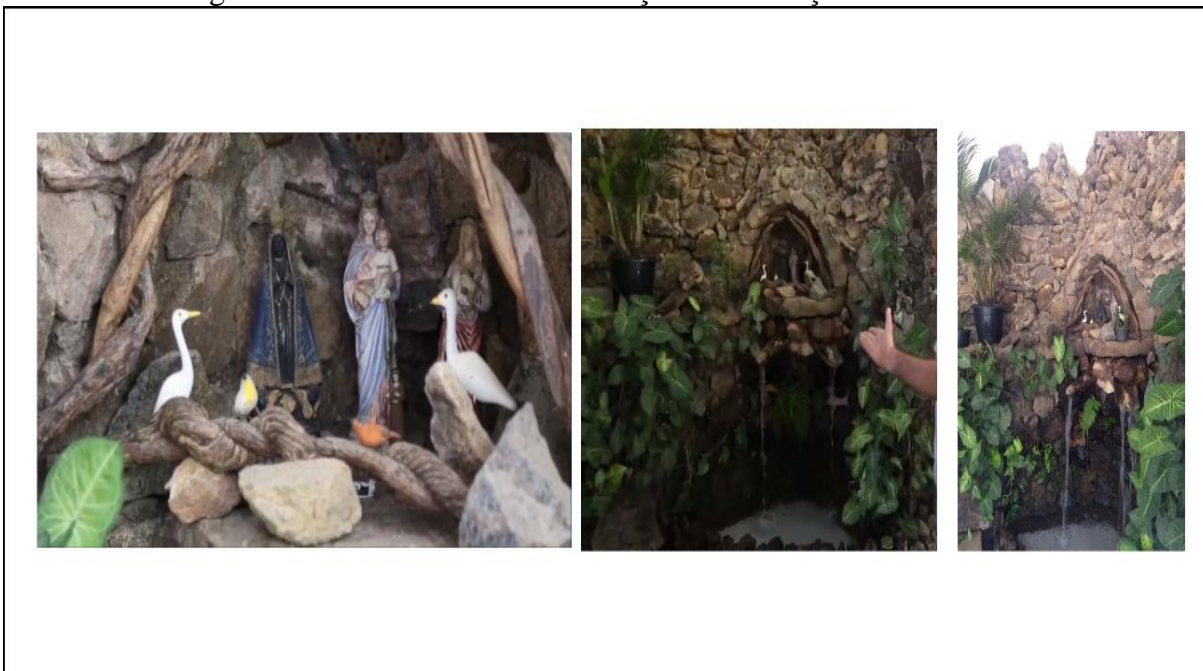
elemento material. Schatzki (2017, p. 31) explica que a fisicalidade dos arranjos tem capacidade de estabelecer restrições reais às ações.

Caso a destilação aconteça em um tempo inadequado, além de influenciar negativamente a qualidade da cachaça, pode acontecer um dano ao destilador, podendo “arriar o fundo do alambique”, caso ele seja forçado a trabalhar por um tempo menor do que sua capacidade suporta. João Cassiano explica que esses cuidados são essenciais, pois “se atrapalhar o equipamento (...) vai perder muito tempo (...) porque o alambique depende de encanamento, depende de instalação” (CACHAÇA E PROSA, 2019). O relógio, nesse sentido, também representa uma sociomaterialidade capaz de provocar crises no percurso das estratégias como prática de destilação, bem como de interromper ou adiar ações, assim como proposto por Schatzki (2016). Esta é, portanto, uma regra representada pela relação humana com o material relógio e essa sociomaterialidade tem sido incorporada nos entendimentos e na estrutura teleológica dos praticantes. Meyer *et al.* (2013) explicam que os artefatos, por serem imediatamente consumidos pela visão, podem mais facilmente reforçar, provocar a internalização e aprovação de determinadas regras.

De cada lote produzido de cachaça é retirada uma amostragem para análise química que é realizada no Departamento de Química (DQI), da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Esta é uma prática reconhecida pelos atores envolvidos, em seus repertórios interpretativos, como uma regra como fundamental para a produção de cachaça, pois percebem que produzir bebida para consumo envolve muita responsabilidade. Cada amostra aprovada para a comercialização é cuidadosamente arquivada na organização, o que João Cassiano justifica com a possibilidade de alguém adicionar outras substâncias à cachaça, alterando sua composição original. O aprendizado desenvolvido o fez compreender que é possível que seus revendedores façam esse tipo de ação. Nesse caso, se a bebida causar algum tipo de dano a um consumidor, as amostragens aprovadas em laboratório podem servir como prova de que a bebida foi produzida dentro dos padrões aceitáveis de qualidade. Entende-se, portanto, que a análise química da cachaça é mais que um cumprimento normativo, mas uma garantia da sua qualidade. Outro arranjo material responsável pelo *sensemaking* nos repertórios interpretativos dos praticantes da organização, e sobretudo da estratégia de produção, é uma gruta, na qual estão as imagens de Nossa Senhora Aparecida e de Santa Luzia, conforme se observa na Figura 13.



Figura 13 – Gruta da sala de destilação da Cachaça João Cassiano.



Fonte: Da autora (2021).

Esse arranjo provoca efeitos diretamente ligados às memórias dos praticantes e às estruturas teleoafetivas que estruturam as práticas de destilação, o que foi possível perceber especificamente quando foi pedido a eles que descrevessem a sua percepção sobre esses elementos simbólicos. Nesse momento, notou-se uma modificação imediata na expressão corporal e houve manifestação de emoção, transmitida na alteração na tonalidade da fala e no posicionamento das mãos. Tanto João Cassiano quanto os dois auxiliares de produção, argumentaram que consideram a gruta como “a parte principal do alambique”. A Auxiliar de Produção 1 exemplificou essa importância narrando que, ao chegar na empresa para trabalhar, faz “o nome do Pai, começa o serviço... começa um dia bom de trabalho”. O Auxiliar de Produção 2 argumentou que, para ele, a gruta “é importante por ele ser um devoto da Nossa Senhora Aparecida”. Do mesmo modo, a imagem de Santa Luzia, que é considerada a santa protetora dos olhos e da visão, tem significado simbólico para as atividades desempenhadas pelo mestre alambiqueiro que, como mencionado, é portador de uma doença ocular. Schatzki (2017) explica que os arranjos materiais podem transmitir energias emocionais que levam as pessoas a seguirem práticas particulares. O arranjo material da gruta, portanto, produz efeitos que vão além das práticas sociais de produção.

Nas observações realizadas, foi observado que, quando surgem situações difíceis no desempenho das atividades, os praticantes “olham para a gruta, fazem suas orações e logo encontram uma saída para os problemas”. Em outras palavras, a crença desses atores

organizacionais os auxilia a manter a calma e a terem fé diante de situações difíceis. Logo, compreende-se que esse elemento simbólico tem produzido, como efeito, uma prática que auxilia na superação das “crises” individuais e organizacionais que podem atrapalhar o curso das ações de produção, assim como sugerido por Schatzki (2016).

A sociomaterialidade dos símbolos religiosos existentes na organização produz, também, o surgimento do sentimento de gratidão em relação a todas as conquistas obtidas até então, na história do alambique. Esse conjunto de objetos que evocam a fé e a religiosidade dos atores da organização pode ser considerado como a “entidade multifacetada que influencia o curso das rotinas” interfere no contexto organizacional e na produção de sentidos dos praticantes (D’ADDERIO, 2011, p. 198).

Steensen (2018) e Schatzki (2017) argumentam que a escolha de uma organização por um determinado *layout* não acontece por acaso e que essa escolha pode influenciar a produção de sentidos dos atores e, sobretudo, a estrutura das práticas. A sala de destilação da João Cassiano está localizada na área central da cachaçaria. Trata-se de um local aberto, com direto acesso à sala de fermentação, à sala de envelhecimento, à área externa onde está a caldeira e à área de convivência da cachaçaria. O piso dessa sala é de mármore de cor clara, as paredes são brancas e as telhas galvanizadas, sem forro. Integram o ambiente uma pia, um dispensador de sabão líquido, suporte para papel toalha e duas lixeiras.

A localização da sala no centro da planta indica que este local é considerado um dos ambientes mais importantes da cachaçaria. O processo de destilação, apesar ser dependente de todas as outras práticas sequenciais, é a etapa que permite o “surgimento” do produto mais esperado, a cachaça.

A justificativa para o fato de esta instalação estar próxima ao local em que estão a caldeira e a sala de fermentação é a de ser uma maneira de facilitar os processos. A sala de destilação encontra-se num nível abaixo da sala de fermentação. O vinho que será destilado chega ao alambique por gravidade, ou seja, sem a necessidade de bombeamento. De modo semelhante, o fato de ser próximo à sala de envelhecimento se justifica por esta ser a próxima etapa. Nesse sentido, a proximidade das salas facilita a sequência de ações que envolvem a produção da cachaça. Além disso, esse *layout* com a divisão das salas limita e molda as práticas e as relações interpessoais dos praticantes para que elas aconteçam em uma mesma temporalidade e espaço (SCHATZKI, 2017).

O piso da sala é de mármore para que, ao “movimentar tanques pesados de cachaça”, o piso não sofra danos no longo prazo, ou seja, é uma maneira de evitar que as ações contínuas de produção possam ser afetadas por um arranjo material danificado, pois o piso comum não



aguentaria todo esse peso. Além disso, o fato de ser um piso liso e claro favorece a prática da limpeza do ambiente; e as paredes brancas tem o objetivo de facilitar a limpeza e o controle de higiene do local. O ambiente aberto e as telhas galvanizadas auxiliam na ventilação. Quando o alambique está em funcionamento, ele esquenta e atinge altas temperaturas, o que, em um ambiente todo fechado, dificulta a constante presença humana exigida na prática de destilação.

A existência da pia com suporte para sabão líquido e papel toalha condiz com as instruções normativas disponíveis no inciso XI do artigo 29º do Decreto nº 42.644 de 5 de junho de 2002. Entretanto, de acordo com o repertório interpretativo dos atores organizacionais, a limpeza do ambiente de destilação é determinante na estratégia de produção de qualidade. A pia, o sabão líquido, o papel toalha e as lixeiras produzem o efeito de reforçar a regra de limpeza como parte inerente ao processo de destilação. Os praticantes interpretam essas materialidades como um “convite” para lavarem as mãos todas as vezes que entram e saem do ambiente.

Diariamente, após cada alambicagem, todos os alambiques e materiais utilizados para destilação são cuidadosamente higienizados, ação que se tornou uma prática não consciente no alambique. A prática de destilação envolve uma preocupação constante com esse elemento material que pode repassar “cobre por arrasto” para a cachaça. Assim como proposto por Schatzki (2016), João Cassiano desenvolveu, por meio de observações, testes e *know-how*, a consciência explícita de que é preciso higienizar a serpentina uma vez por mês. Para tanto, ele criou uma receita com limão e sal que retira a oxidação do cobre e garante destilação adequada. Essa estratégia, como prática sociomaterial desenvolvida, tem sido determinante para manter os padrões de qualidade na produção da cachaça.

Portanto, as práticas de destilação são determinantes para as estratégias de produção da Cachaça João Cassiano. Elas têm envolvido umnexo de elementos humanos que não podem ser percebidos desvinculados dos arranjos não humanos e do agenciamento físico químico. As práticas de destilação são inseparáveis dos equipamentos que as compõem, como, por exemplo, o alambique, a caldeira, o resfriador, o balde que permite a separação das frações do destilado, as peneiras com o algodão, o relógio e a gruta. Os efeitos da sociomaterialidade produzida dependem de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que permeiam as práticas. Ademais, os acordos e as reações que envolvem a utilização desses arranjos surgem por meio da utilização da “consciência explícita” que envolve o cumprimento de regras e pela “consciência não explícita” desenvolvida por saberes individualizados para a solução de situações particulares que surgem na rotina prática da organização, assim como sugerido por Schatzki (2016).

### 6.1.2.5 Prática de envelhecimento da cachaça

As práticas sociomateriais de envelhecimento têm sido determinantes para a estratégia de produção da Cachaça João Cassiano, cujos efeitos têm reflexos na qualidade do produto, nas suas características sensoriais, na escolha do perfil consumidor, bem como no processo de formação de preço do produto. Além disso, essa sociomaterialidade tem permitido a criação de produtos diferentes.

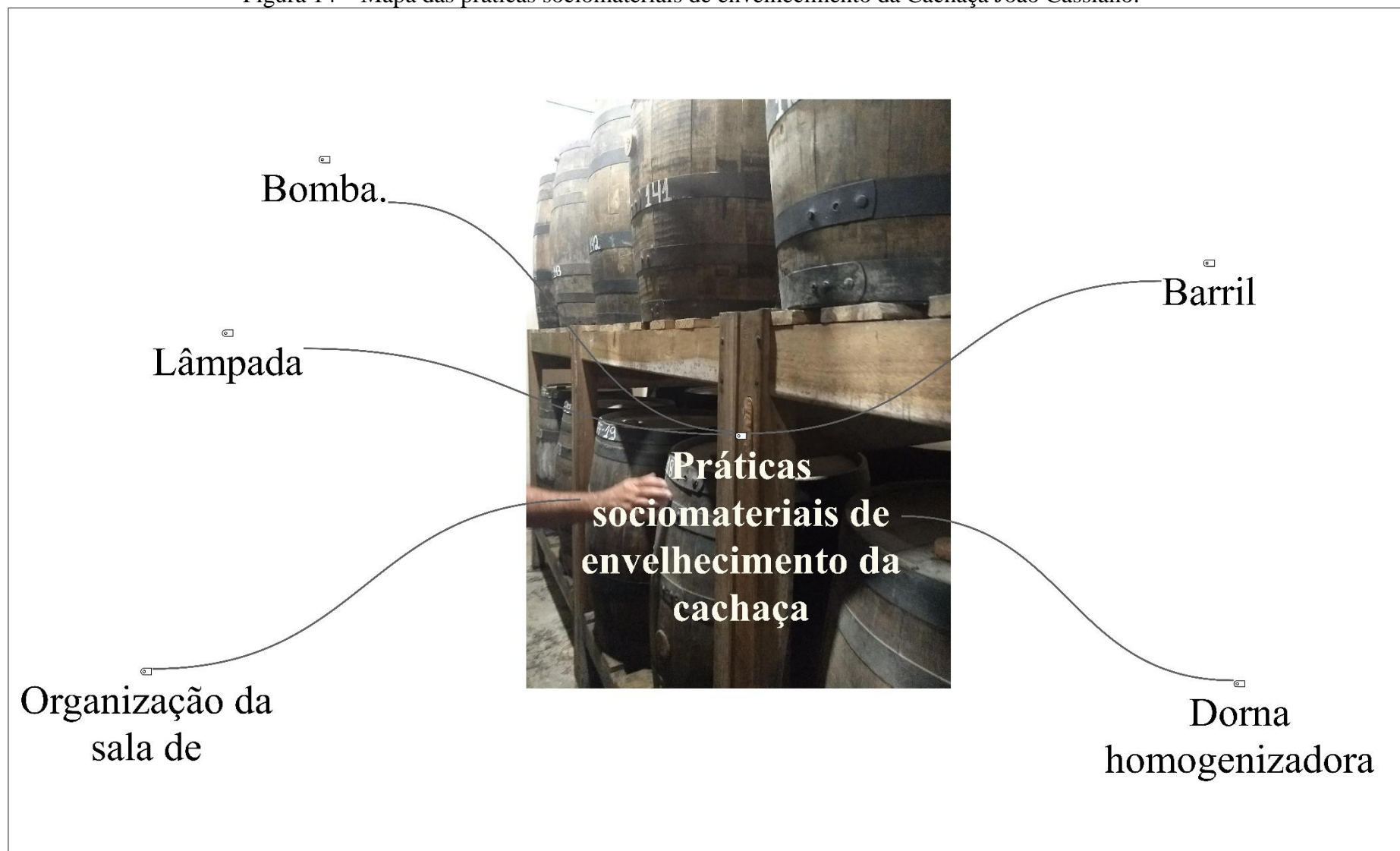
Na cachaça João Cassiano elas foram desenvolvidas ao longo do tempo e têm refletido nas escolhas pela utilização de determinados arranjos materiais, como, por exemplo, aqueles evidenciados na Figura 14. Embora o processo de envelhecimento tenha princípios semelhantes, as práticas sociomateriais de cada organização são diferentes. Elas são orientadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas diferenciadas (SCHATZKI, 2006; 2016; 2017).

Nesta seção buscou-se apresentar como os arranjos materiais das práticas de envelhecimento têm estruturado a estratégia de produção da referida cachaçaria ao longo do tempo. Todos esses elementos discutidos estão sintetizados no mapa das codificações das práticas sociomateriais da Cachaça João Cassiano.

Os subcódigos e as ramificações representados na Figura 14 são materialidades que foram codificadas pela opção *nvivo* do software. Essa funcionalidade permitiu a codificação simultânea das palavras identificadas como relevantes. Portanto, os subcódigos dessa prática foram: barril, bomba, dorna homogeneizadora, lâmpada e organização da sala de envelhecimento. Os segmentos de narrativas destacados foram escolhidos aleatoriamente pelo *software*, dentre os 50 codificados.

O envelhecimento da cachaça acontece utilizando-se os barris fabricados com madeira de carvalho e de jequitibá-rosa. Entretanto, essa escolha aconteceu ao longo do tempo. Nas primeiras produções, toda a cachaça produzida era armazenada em vasilhames de plásticos, uma vez que não se pensava em envelhecer e tampouco se sabia sobre a influência dos barris de madeira para o processo de maturação e armazenamento da bebida. No início das atividades da empresa, os recursos de produção eram limitados, e só após o conhecimento desenvolvido por meio de cursos e pela repetição diária das práticas permitiu a escolha pela compra dos primeiros 69 barris de carvalho.

Figura 14 – Mapa das práticas sociomateriais de envelhecimento da Cachaça João Cassiano.



Fonte: Da autora (2021).

Esse momento ficou evidenciado na seguinte narrativa:

[...] Era uma dificuldade enorme de armazenar. Aí, a partir do momento que eu fiz o curso e apareceu pra comprar aqui 69 barril de carvalho... [...] a fábrica aqui deu o primeiro salto a partir desse momento, que eu comecei a armazenar no barril de carvalho e vi que ele era menos problema do que um vasilhame grande. Porque, se vazasse, era só um... só eliminar ele; os outros ‘tavam prontinho [...]. (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

A análise desse repertório interpretativo evidencia a importância da materialidade “barril”, mais especificamente “barril de carvalho”, para a estratégia de produção da organização. A sociomaterialidade de “envelhecimento de cachaça” representou, para a Cachaça João Cassiano, um “primeiro salto”. A prática foi rememorada juntamente com a participação de cursos, portanto, ela foi moldada por meio da “consciência explícita” e de entendimentos apreendidos (SCHATZKI, 2016). Foi possível perceber que essa materialidade produziu, de imediato, uma maior eficiência no processo de armazenagem da cachaça, uma vez que os vasilhames de plástico até então utilizados, por serem menos resistentes, eram passíveis de vazamentos. A partir dessa relação humana e não humana houve uma maior demanda pelo produto. João Cassiano explicou que “foi a partir daí que o comércio deu uma aquecida, uma alavancada” (João Cassiano 2019-07-19\_14'26'45').

Existem madeiras de diversos tipos e que provocam diferentes efeitos no destilado (MORI *et al.*, 2013). Na organização estudada, a escolha pela madeira de carvalho não foi uma decisão deliberada, tendo o fator contextual interferido para que essa sociomaterialidade se configurasse como uma prática. A compra dos 69 barris de carvalho foi algo que aconteceu ao acaso, que surgiu como uma oportunidade de compra. Do mesmo modo, houve aceitação do resultado obtido com essa madeira pelo público consumidor. Na atualidade, não foram percebidos indícios, nos repertórios interpretativos, de que é estratégia a inserção de outros tipos de madeiras.

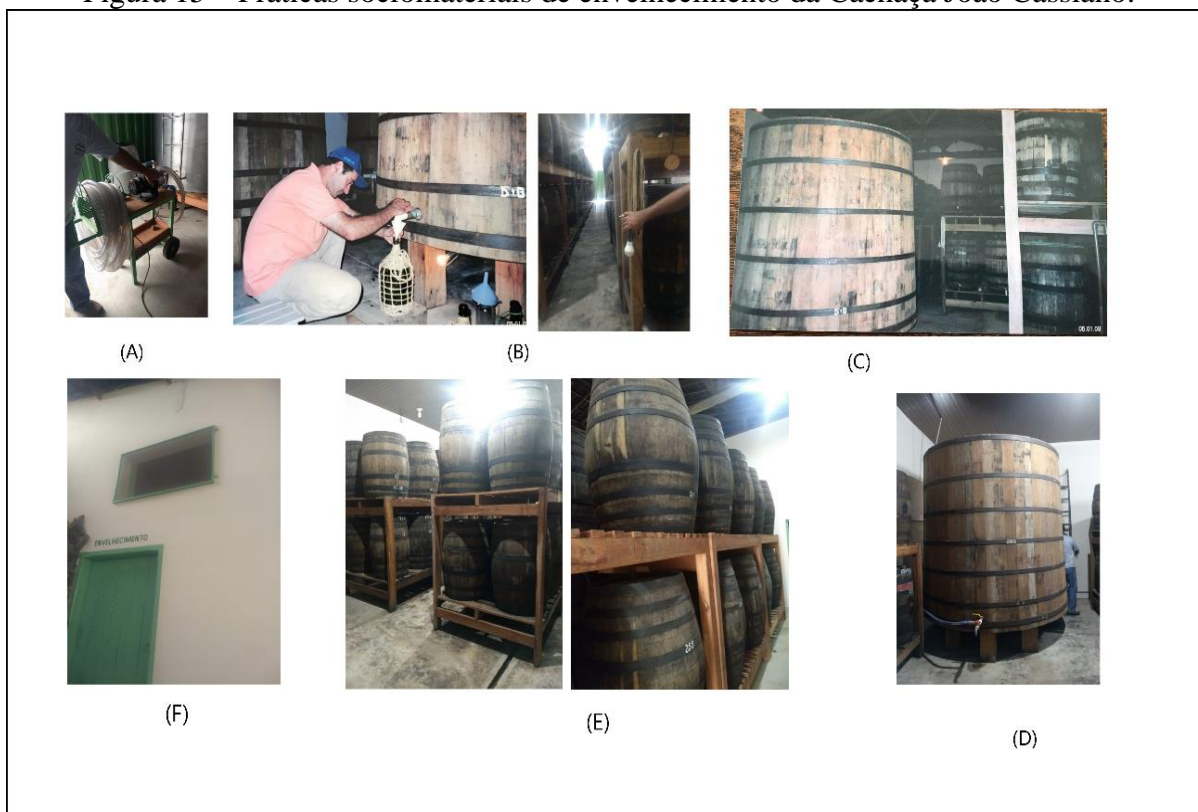
O primeiro salto de produção destacado por João Cassiano representou uma maior produção e, conseqüentemente, mais vendas e aceitação do produto pelo mercado. Como efeito, houve a possibilidade de realização de investimentos no alambique. Nas palavras João Cassiano,

eu fui comprando os barris de carvalho, gradativo. À medida com que foi tendo comércio, fui adquirindo. Hoje a gente já tá com 500 barril. (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

Esses 500 barris de carvalho têm produzido efeitos para além das práticas de produção. Além da qualidade e da possibilidade da venda de cachaças envelhecidas, a sociomaterialidade tem provocado, nos atores organizacionais, um sentimento de orgulho e de conquista. Quando se referem a essa quantidade, eles mesmos refletem sobre o quanto houve desenvolvimento organizacional ao longo do tempo. Eles acrescentam que “não foi de uma hora pra outra que conseguiram comprar os 500 barris”, uma vez que o custo unitário dessa materialidade é considerado alto. Foi gradativo; se “sobrava um dinheiro, eles investiam” e foi assim até atingir essa quantidade, de 200 litros cada, divididos entre duas salas de armazenamento.

Nas imagens C e D da Figura 15 está codificada como materialidade da João Cassiano a dorna homogeneizadora. Trata-se de uma dorna da madeira de jequitibá-rosa e com capacidade para 10 mil litros de armazenamento de cachaça. Essa madeira é utilizada como sociomaterialidade de “descanso”, ou seja, toda cachaça recém-produzida é inserida nessa dorna, o que permite o início de um processo de descanso e homogeneização do produto. A cachaça fica armazenada por, aproximadamente, 20 dias, depois dos quais é destinada aos barris de carvalho, ou ao inox, no caso da cachaça branca.

Figura 15 – Práticas sociomateriais de envelhecimento da Cachaça João Cassiano.



Fonte: Da autora (2021).

O jequitibá-rosa foi escolhido por ser uma madeira que não interfere no sabor, na cor e no aroma da cachaça e é utilizado apenas para uma padronização do produto. Os praticantes entendem que a utilização dessa materialidade produz um efeito de diferenciação da marca. Além disso, existe um efeito visual e mercadológico, como, por exemplo, a prática dos visitantes de fazerem fotografias em frente a esse artefato material. De acordo com os praticantes, esse arranjo material, além de sua funcionalidade, também é uma peça decorativa que faz parte da história do alambique e da sala de envelhecimento.

As duas salas de envelhecimento da cachaçaria são caracterizadas por um ambiente fechado, com pouca circulação de ar e piso cimentado. Em uma pequena entrada de ar dos galpões existe uma tela fina de proteção contra insetos. Logo acima da porta de entrada de ambos os locais está indicado “sala de envelhecimento” (F), conforme Figura 15. O piso é cimentado, pois, caso fosse de outro material, acredita-se que poderia não suportar o peso dos barris. A organização desses arranjos materiais é justificada pelas normatizações que regem a produção da cachaça mineira (DECRETO n° 42.644 de 5 de junho de 2002). O fato de ser um ambiente fechado é justificado pela volatilidade da cachaça produzida. É natural o processo de perdas por evaporação. João Cassiano estima que cada barril de 200 litros apresente, como efeito, a perda de, aproximadamente, 20 litros por ano. A evaporação natural não pode ser evitada, entretanto, existem mecanismos desenvolvidos pelos praticantes para reduzir esse processo de evaporação. Uma sala úmida auxilia a atingir esse objetivo. Para tanto, outra prática sociomaterial identificada na organização das salas de envelhecimento é uma pequena abertura no chão, que, nos dias quentes, permite que seja colocada uma quantidade de água para umedecer o local e evitar maiores perdas. Essa abertura pode ser percebida na primeira imagem da Figura 15.

Também foi codificada como material importante para a estratégia de produção a lâmpada, como se pode observar nas duas imagens B da Figura 15. O efeito produzido por essa materialidade permite que perdas da bebida sejam evitadas. Como, no ambiente, não entra luminosidade externa, é difícil a percepção de vazamentos e é comum que eles aconteçam. Para facilitar esse controle, João Cassiano criou o método de utilização de um fio de extensão de eletricidade que tem uma lâmpada na ponta. Essa ferramenta tem permitido que, todos os dias, todos os barris sejam monitorados. Essa prática deve ser frequente, de acordo com os praticantes; não se pode ficar nenhum dia sem fazer o controle. Houve casos em que um vazamento não foi monitorado e foram perdidos mais de 200 litros do produto.

Cada barril contém um tipo de cachaça. O envelhecimento diferencia os seus aspectos sensoriais E, por esse motivo, além do cuidado com os vazamentos, cada barril é gerenciado

por um número que indica o lote de produção e essa numeração permite o controle de estoque. Na cachaçaria, esse gerenciamento é realizado pelo Supervisor de Produção.

Outro elemento igualmente importante que tem sido utilizado como prática sociomaterial da estratégia de produção da cachaça João Cassiano é a bomba. Esse elemento é representado pela imagem A da Figura 16. Essa bomba é responsável pela distribuição da cachaça da dorna de jequitibá-rosa para os barris, e dos barris para um tanque de inox, como mostrado pela Figura 16. É uma bomba que tem uma mangueira e faz esse processo de distribuição com o auxílio de um motor ligado à eletricidade e que faz a distribuição da bebida.

Figura 16 – Tanques em inox como prática sociomaterial de decantação.



Fonte: Da autora (2021).

O tanque em inox para decantação da cachaça, antes do envase, é uma materialidade marcante que tem produzido importantes efeitos para as práticas de envelhecimento da cachaça João Cassiano. Toda a cachaça envelhecida, independentemente do tempo, passa por esse processo. Os praticantes entendem que somente essa sociomaterialidade é capaz de retirar pedaços muito pequenos que saem dos barris de carvalho. Esses barris apresentam carvão em sua composição que facilmente é transferido para a bebida.

De acordo com João Cassiano, houve uma dificuldade inicial em diagnosticar como esse problema poderia ser resolvido. Depois de muitas tentativas, inclusive com outros filtros, somente o tanque de inox permitiu que o efeito esperado fosse alcançado. Os praticantes inserem nos tanques, por bombeamento, a cachaça de cada barril de carvalho que está pronta

para ser engarrafada, nos quais permanecem por um período aproximado de três dias. Esse descanso permite que os pedaços pequenos de carvão sejam depositados no fundo dos tanques e a cachaça, depois de então, estará pronta para ser envasada.

Em síntese, as práticas sociomateriais de envelhecimento têm produzido efeitos que têm determinado o *strategizing* das dos atores organizacionais. Essas estratégias são mutuamente constitutivas pelas atividades, equipamentos e arranjos materiais destacados neste capítulo. Essa sociomaterialidade representa diferentes momentos dessa prática (TSOUKAS, 2010). Essa realidade tem se transformado pela influência de por diferentes efeitos contextuais e sócio históricos, como proposto por De La Ville e Monoud (2010), Vaara e Lamberg (2016) e Brito *et al.* (2020).

#### **6.1.2.6 Prática de envasamento da cachaça**

As práticas de envasamento da cachaça João Cassiano são marcadas por diferentes estruturas teleoafetivas, regras e entendimentos, sendo que, nos últimos anos, elas têm sofrido modificações sociomateriais. A bebida foi, durante muito tempo, comercializada em galões e em garrafas pet, mas, na atualidade, existem diversos tipos, tamanhos e modelos de garrafas.

De acordo com o Decreto nº 42.644, de 5 de junho de 2002, a cachaça de Minas Gerais deve ser engarrafada. Os atores organizacionais reconhecem as práticas sociomateriais de envasamento como um cumprimento normativo e como uma maneira de agregar valor ao produto. É responsabilidade atribuída a cada organização a escolha pelas especificidades e arranjos materiais que compõem esse processo, escolhas que determinam e condizem com as estratégias organizacionais.

Na cachaçaria, as práticas acontecem na sala de envasamento, que fica próxima à sala de envelhecimento e aos tanques em inox de decantação. Essa sala tem paredes e chão com azulejos de cor branca e a porta é de vidro. Essas escolhas têm o efeito de facilitar a limpeza do ambiente. Nesse local existem duas máquinas envasadoras, baldes, funil e uma máquina que lacra as tampas. Uma parte dessa sala é destinada à lavagem das garrafas. Cada garrafa utilizada é nova, e não pode ser reaproveitada.

A lavagem acontece em uma pia e cada garrafa é inserida em uma torneira movida por acionamento por válvula. Quando a garrafa é inserida, automaticamente a água potável sai e a enxagua. Após essa lavagem, as garrafas são colocadas para secar em recipiente próprio.

Depois de limpas e secas, as garrafas são consideradas apropriadas para a etapa de envasamento. Elas são, então, inseridas em uma máquina que as enche com o produto a ser



comercializado, como pode ser analisado na imagem A da Figura 17. A cachaça a ser envasada, inicialmente, passa por um filtro de celulose, conforme imagem B da Figura, que produz como efeito a retirada de microimpurezas que possam restar do processo de envelhecimento. Esse filtro indica se a quantidade de cachaça existente na envasadora será suficiente para o envasamento pretendido.

Figura 17 – Arranjos sociomateriais de envasamento e seus efeitos na Cachaça João Cassiano.



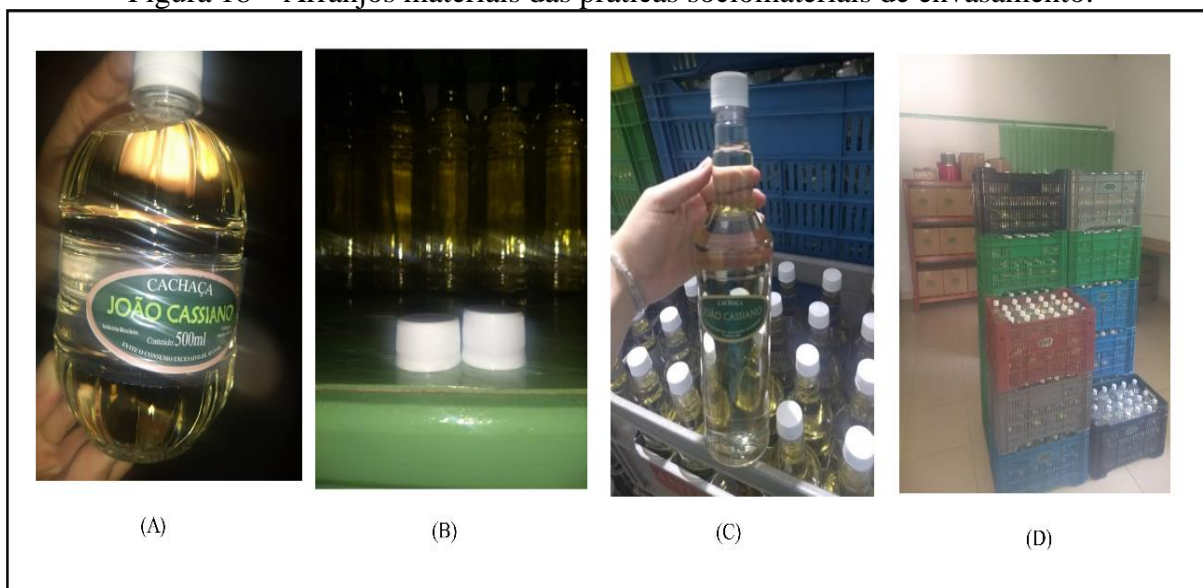
Fonte: Da autora (2021)

Depois desses materiais preparados, um conjunto de garrafas é inserido na máquina, como se observa na segunda ilustração da imagem A da Figura. Nesse processo em que todas elas são envasadas simultaneamente, os praticantes precisam ter muita atenção. Quando todas estiverem cheias em um nível considerado adequado, elas devem, rapidamente, ser retiradas para que as tampas sejam inseridas e a bebida lacrada. Esse entendimento prático foi desenvolvido mediante tentativas e erros. Houve casos de perdas em que as garrafas foram preenchidas além da capacidade e esse momento foi narrado por uma das praticantes da seguinte forma: “Uma vez eu empolguei aqui, tampando, e esqueci da outra. Aí, vazou tudo” (AUXILIAR DE PRODUÇÃO 1 2010-01-10\_10'57'33').

Caso haja demora para tampar as garrafas, podem ocorrer perdas por evaporação. Cada tipo de cachaça envelhecida tem um tipo adequado de garrafa, de rótulo e de tampa. A praticante responsável pela ação rememora que demorou para entender essas especificidades. Para ela, a experiência e a atividade executada todos os dias são determinantes na execução dessa prática. Entretanto, foi a partir de um erro que ela melhorou sua prática. Uma das garrafas utilizadas na cachaçaria é um tipo de 500 ml, de plástico, também chamada de *meiota*, conforme pode ser

analisado na imagem A da Figura 18. Essa garrafa apresenta como especificidade a tampinha branca (imagem B), entretanto, na cachaçaria também se trabalha com uma garrafa de plástico de dois litros (imagem C da Figura 18). As tampinhas dos dois tipos de garrafa são muito parecidas, mas, apesar disso, a tampinha da *meiota* é menor e também chamada, pelos praticantes, de perfil baixo. Do mesmo modo, a tampa da garrafa de dois litros, por ser maior, é chamada de perfil alto. Essa diferença pode ser analisada na imagem B da Figura 18.

Figura 18 – Arranjos materiais das práticas sociomateriais de envasamento.



Fonte: Da autora (2021).

Em determinada ocasião, em um dos lotes envasados houve uma troca. Na garrafa *meiota* foi colocada a tampinha perfil alto, ou seja, a tampinha da garrafa de 2 litros e essa prática sociomaterial produziu como efeito uma perda da cachaça envasada, pois a tampa perfil alto não tem capacidade de vedação da garrafa de 500 ml. Esse momento foi narrado pela praticante da seguinte forma:

Aí, uma vez, eu já tinha enchido 180 garrafas já, e coloquei tudo no perfil alto (risos). Tive que trocar tudo!! Não! Aí tem que cortar tudo (...), aí o álcool vai evaporando, porque não veda! Aí tem que trocar tudo, minha filha!! Aí, tira essa tampa, joga fora, porque não tem como reutilizar. O certo é essa, né?! Porque aí ela veda embaixo. (...) Pequenos detalhes que faz toda a diferença!!! (AUXILIAR DE PRODUÇÃO 1 2010-01-10\_10'57'33').

Depois desse acontecido, a Auxiliar de Produção 1 afirma que modificou sua prática. Essa praticante desenvolveu um entendimento movido pela consciência não explícita (SCHATZKI, 2016) que lhe permitiu refletir sobre suas próprias ações e buscar alternativas para que esse problema não se repetisse. Em outras palavras, a praticante, de acordo com Chia

e Hasche (2010), não precisou de um plano de ação, mas se adaptou às circunstâncias locais para desempenhar suas práticas.

Esse segmento de narrativa revela, ainda, o que De Certeau (1984), citado por Chia e Hasche (2010), chama de visão de habitação. Trata-se do enfrentamento dos dilemas, das dificuldades e das estratégias diárias adotadas pelos praticantes na condução e na realização da prática estratégica. A compreensão dessa visão permite o adequado conhecimento dos momentos da prática social. Eles são pouco conhecidos e destacados pelas perspectivas usuais da estratégia.

Depois de envasada e tampada, cada garrafa é armazenada em uma sala ao lado da sala de envasamento, na qual há prateleiras e caixas plásticas posicionadas na área central, como se analisa na imagem D da Figura. Essa organização atende às demandas organizacionais. O processo de rotulagem das garrafas acontece na loja física da cidade, e é realizado pelas Gerente de Vendas 1 e Gerente de Marketing.

As caixas posicionadas na área central da sala produzem como efeito a facilidade no transporte para a cidade. Um dos funcionários, diariamente, se dirige diretamente a essa sala, pega essas caixas centrais e as leva para a cidade. Essa organização e posicionamento do *layout* são intencionais e foram estabelecidos pela própria rotina e circunstâncias contextuais. Esse momento da prática foi narrado pela Auxiliar de Produção 1, da seguinte forma:

Se chegar aqui e tiver que sair rápido, aí eu já deixo tudo separado, qual que leva (...) para entregar. Ele chega aqui de noite, e não olha direito. Aí ele vai confundir e pega o confundido e leva. Então, eu já deixo tudo separado. As de 2 l fica aqui, quando eu encho. As meiotas brancas ficam tudo junto. (AUXILIAR DE PRODUÇÃO 1 2019-01-10\_10'57'33').

A praticante responsável pelo envase das garrafas, usualmente, termina o expediente mais cedo do que o funcionário que transporta as bebidas, mas a organização desses arranjos materiais facilita o entendimento de quais produtos estão prontos para serem rotulados. Esse procedimento evita também confusões sobre quais bebidas estão em cada garrafa, pois é um processo “muito fácil de errar”, de acordo com a praticante. Existem cachaças de envelhecimento de diferentes tipos e, caso exista algum mal entendimento durante o processo de envase e de distribuição, é possível que os rótulos sejam confundidos.

A prática de envasamento envolve uma sequência de ações e de atividades e, dentre elas, pode-se inserir a prática de rotulagem das garrafas. Depois de transportadas para a loja na cidade, as garrafas são armazenadas em uma sala que tem diversas prateleiras. Nesse ambiente,

a Gerente de Vendas e a Gerente de Marketing iniciam o trabalho de rotulagem, que é a colagem dos rótulos em cada garrafa.

Essas praticantes recebem todas as cachaças e as organizam em uma sala no interior da loja. Assim como na prática de envasamento, a repetição e o conhecimento tácito adquirido nas atividades diárias são determinantes para o sucesso dessa relação sociomaterial. As dificuldades e os enfrentamentos práticos que envolvem essa prática sociomaterial foram narrados pela Gerente de Marketing da seguinte forma:

Eu custei a aprender. Minha mãe aprendeu mais fácil. Mas sempre tem que ter um jeitinho de pregar ele. Porque se não ele embola tudo. Ele enche de bolha e fica tudo enrugado e não é tão fácil assim não. Depois você aprende, é até fácil, mas se for uma pessoa de fora pra pregar, ele fica tudo esquisito, fica tudo cheio de bolha. (GERENTE DE MARKETING 2020-01-13\_15'19'16).

Essa narrativa da filha de João Cassiano auxilia o entendimento prático, de acordo com Schatzki *et al.* (2001 p.15), quando definem que “é uma bateria de habilidades corporais que resulta também da possibilidade da participação de práticas”. Dito de outro modo, a praticante relatou que “depois que aprende é até fácil, mas se for uma pessoa de fora pra pregar, ele fica tudo esquisito”. Uma pessoa de fora do contexto que não tem entendimento prático teria dificuldade em obter os mesmos efeitos sociomateriais.

Em síntese, compreende-se que as práticas sociomateriais de envasamento têm efeitos diretamente relacionados à estratégia de produção. Esses efeitos dependem de habilidades corporais, de entendimentos práticos e da “variedade de ações espaço-temporais organizadas e abertas”, assim como proposto por Schatzki (2005, p. 471). Após a realização das práticas de envasamento e rotulagem, as garrafas estão prontas para serem comercializadas e iniciam-se, na sequência, as práticas sociomateriais de inserção mercadológica da Cachaça João Cassiano, as quais são apresentadas na seção seguinte.

### **6.1.3 Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial**

Assim como a estratégia de produção foi construída por práticas sociomateriais e especificidades de arranjos sociomateriais que repercutem na qualidade e eficiência organizacional, também as estratégias de inserção mercadológica têm passado por modificações. A historicidade dessas práticas acompanhou o desenvolvimento da estratégia de produção. Essa estratégia foi dividida nas seguintes práticas: de trocas comerciais, de

representação da marca e normativas que orientam essas estratégias. Cada uma delas será detalhada nas seções seguintes.

### **6.1.3.1 Práticas sociomateriais de trocas comerciais**

As práticas de trocas comerciais foram desenvolvidas de modo gradual. Em relação ao desenvolvimento das especificidades do produto comercializado, os primeiros litros eram produzidos para consumo próprio da família e dos amigos. Mesmo na fase inicial do alambique, em que as práticas de produção estavam em fase embrionária, existiam os apreciadores da bebida. As primeiras trocas aconteciam de modo informal, por meio dos amigos, parentes e vizinhos que, ao visitarem a fazenda, experimentavam o produto.

Não se falava em variedade de produtos. A cachaça branca era o produto comercializado. É válido enfatizar, portanto, que a estratégia de criação de novos produtos está atrelada, sobretudo, às práticas sociomateriais de envelhecimento, de envasamento e de rotulação, as quais não aconteceram de modo deliberado; o acaso e o contexto possibilitaram sua emergência. A sociomaterialidade físico química de envelhecimento provocada pelo contato da cachaça com a madeira dos barris de carvalho possibilitou a criação de diversos tipos de cachaça, assim como o envase em diferentes garrafas.

A compra dos primeiros barris permitiu que a cachaçaria desse um salto, em termos de qualidade de produto e quantidade de vendas e têm sido produzidas cachaças de diferentes anos de envelhecimento desde então. Outra diferenciação estratégica relacionada ao produto pode-se dizer que foi a legalização do negócio. Foi nesse momento que a marca João Cassiano foi assim denominada, como será apresentado na seção das práticas representativas de mercado.

Na atualidade, são encontradas garrafas de diferentes tamanhos, tempo de envelhecimento e acessórios que compõem a embalagem. Os produtos comercializados são a cachaça branca, de 670 ml, descansada em dornas de inox durante um ano; a cachaça de bolso, de 180 ml, acompanhada com uma capa de couro marrom; a cachaça bidestilada amarela, de 700 ml, envelhecida por cinco anos em barris de carvalho; a cachaça amarela, de 500 ml, envelhecida por oito anos, nos barris de carvalho e a cachaça amarela, de 700 ml, armazenada por cinco anos em barris de carvalho, em embalagem confeccionada em veludo. No último ano foi lançada uma edição especial em comemoração aos 25 anos do alambique, produto criado por iniciativa dos filhos (Supervisor de Vendas e Gerente de Marketing). Esse momento de criação foi lembrado pela Gerente de Marketing na seguinte narrativa:

É uma comemoração, né?, de 25 anos, que a gente quis demonstrar, né?, pro meu pai, que tem 25 anos que ele tá na profissão. Foi ideia minha e do meu irmão. (...) Aí a gente resolveu... Porque meu pai tinha guardado a cachaça, tinha 12 anos que ele ‘tava envelhecendo ela... Então, foi só mil garrafas. Uma edição limitada dessa aqui. Deve ter umas dez só aí. A gente vendeu todas. Aí, fez, essa edição, foi, assim, muito esperada pelo público, sabe? (GERENTE DE MARKETING 2020-01-13\_16’03’52).

A estrutura teleoafetiva que impulsionou a criação do produto foi o desejo dos filhos de homenagearem a profissão desempenhada pelo pai há 25 anos. Esse tempo de trabalho foi constantemente repetido nas narrativas de todos os praticantes. A sociomaterialidade cachaça de edição especial produziu um *sensemaking* com efeitos não apenas da criação de um produto diferenciado, evidenciando os sentimentos de orgulho pela história, pelo passado e pelos desafios superados. Essa cachaça é consumida visualmente, pelos atores organizacionais internos e externos, como um prêmio alcançado pela construção de uma história de desafios superados (FIGURA 19).

Figura 19 – Edição especial de 25 anos da Cachaça João Cassiano.



Fonte: Facebook da Cachaça João Cassiano (2018)<sup>20</sup>.

A narrativa de praticante evidenciou que essa edição foi esperada com expectativa pelo público externo. Nas redes sociais da organização, no Instagram e Facebook, a postagem do

<sup>20</sup> Imagem disponível em: <https://www.facebook.com/cachacaajoocassiano/photos/2192204381040879> Acesso realizado dia 13 de março de 2021.

lançamento desse produto foi a que mais se destacou, em número de curtidas, compartilhamentos e comentários, destacando-se que a maioria expressou suas congratulações à família Cassiano pela construção da trajetória histórica. Foram comuns comentários e utilização de emoticons, como “Parabéns!... Família e produtos nota mil... 🏆🏆🏆👍👍👍”; “👏👏👏👏👏👏” e “Parabéns pelos 25 anos, Sucesso sempre” (comentários do Facebook). Portanto, as narrativas demonstraram que a sociomaterialidade do envase da cachaça envelhecida por 12 anos em uma garrafa de bico fino e rótulo diferenciado representou mais do que a criação de um novo produto e tem provocado, como efeitos, diferentes sentidos nos praticantes internos e externos.

A embalagem dessa edição foi criada pela Gerente de Marketing e por seu pai, João Cassiano. Meyer *et al.* (2013) enfatizam que a escolha das cores e dos artefatos produz diferentes sentidos. A cor preta e a garrafa de bico fino foram escolhidas para representarem “elegância” e a cor dourada foi escolhida por combinar com a cor da cachaça envelhecida. Antes dessa escolha foi realizada uma tentativa com a cor prata, mas o resultado produzido não atendeu às expectativas. Ou seja, a criação do rótulo envolveu uma tentativa fracassada, mas que foi fundamental para direcionar a escolha pela cor dourada. Os consumidores percebem essa sociomaterialidade como um produto único, “chique” e de sabor diferenciado. Foram fabricadas mil garrafas que, em pouco tempo, estavam esgotadas. Essa edição foi vendida para presentear ou para quem desejava um produto para degustação. Esse consumo é diferente, por exemplo, daquele realizado nos bares, ou para a produção de caipirinhas e de quem compra para consumir em maior quantidade. Esse público tem preferido as cachaças envasadas em garrafas de plástico. Estas garrafas foram, inicialmente, questionadas por órgãos regulamentadores, entretanto, depois de aprovada a utilização, foram muito bem aceitas no mercado de Candeias e região. Um dos revendedores mais antigos, ao ser entrevistado, afirmou que, se ele colocar outra cachaça que não seja a João Cassiano para ser vendida, “ele perde a freguesia”, pois os consumidores do produto são fiéis e rejeitam, até mesmo, a possibilidade de testar outra marca de cachaça.

Apesar de a sociomaterialidade da embalagem ser percebida, pelos clientes, como um diferencial da cachaça João Cassiano, houve uma evidenciação, nas narrativas, de que o fator principal associado ao produto é referente à qualidade. Essa palavra foi repetida na codificação “produto” quinze vezes e tem sido marcante nas estratégias como prática de inserção mercadológica. Existe um entendimento compartilhado de que o importante *não é a*

*embalagem, mas sim a qualidade*, segundo as palavras da Auxiliar de Produção 1(2020-01-10\_10'24'44'). João Cassiano acrescentou que

Embalagem... É muito importante, mas não é tudo. (...) Se você vai num supermercado, você vê aquela embalagem bonita, amo' citar... de iogurte. Aí você compra uma vez. Se o produto for ruim, você não compra mais. Então, assim, a embalagem, no primeiro impacto, assim que você vê, é importante, mas não é tudo. Tem que ter a embalagem bonita, mas tem que ter qualidade, né? Se não, você não adquire comércio com a embalagem boa, mas o produto ruim... (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

Essa narrativa evidencia que a constituição das práticas de troca é complexa e envolve interações que vão além daquelas enfatizadas pelos estudos tradicionais de estratégia. Os entendimentos das práticas sociomateriais de produção estão estreitamente correlacionados com o entendimento das práticas de mercado. Deve-se considerar como estratégia não apenas como acontecem as práticas sociomateriais de troca, mas também incluem aqueles ambientes que são considerados pano de fundo de onde acontecem as práticas. Neste caso, o alambique, seus arranjos materiais e seus efeitos para a estratégia de produção são determinantes para as práticas de trocas comerciais.

A qualidade do produto é percebida, pelos atores organizacionais, como principal fator de promoção do produto, havendo o entendimento compartilhado de que o próprio produto tem se autopromovido. O investimento em práticas de publicidade e propaganda, por parte da empresa, é mínimo, pois, segundo João Cassiano, os “clientes buscam o produto”, e essa é uma das regras que têm orientado as suas práticas de troca. Ele enfatizou que seu produto não precisa ser *empurrado* para os clientes, mas estes, ao consumirem e perceberem a qualidade, sempre voltam e indicam outros clientes. Por esse motivo, a divulgação por meio do “boca a boca” e as redes sociais são as principais mídias utilizadas pela cachaça João Cassiano.

A qualidade do produto, o bom atendimento da família e a facilidade na compra têm impulsionado as vendas e as indicações. Os clientes que compram e gostam do produto sempre voltam para comprar mais e, além disso, indicam para amigos e conhecidos. Do mesmo modo, nos dois últimos anos têm sido utilizadas, como canal de comunicação com os clientes da marca, as redes sociais.

O perfil da empresa no Facebook e no Instagram é gerenciado pela Gerente de Vendas *On-Line*, com constantes postagens em datas comemorativas e em finais de semana. Esses meios sociomateriais de midiatização são utilizados também para a divulgação de novos produtos e promoções. Entende-se que o público jovem e o de outras cidades são alcançados por meio dessa sociomaterialidade. Além das postagens frequentes realizadas pela praticante,

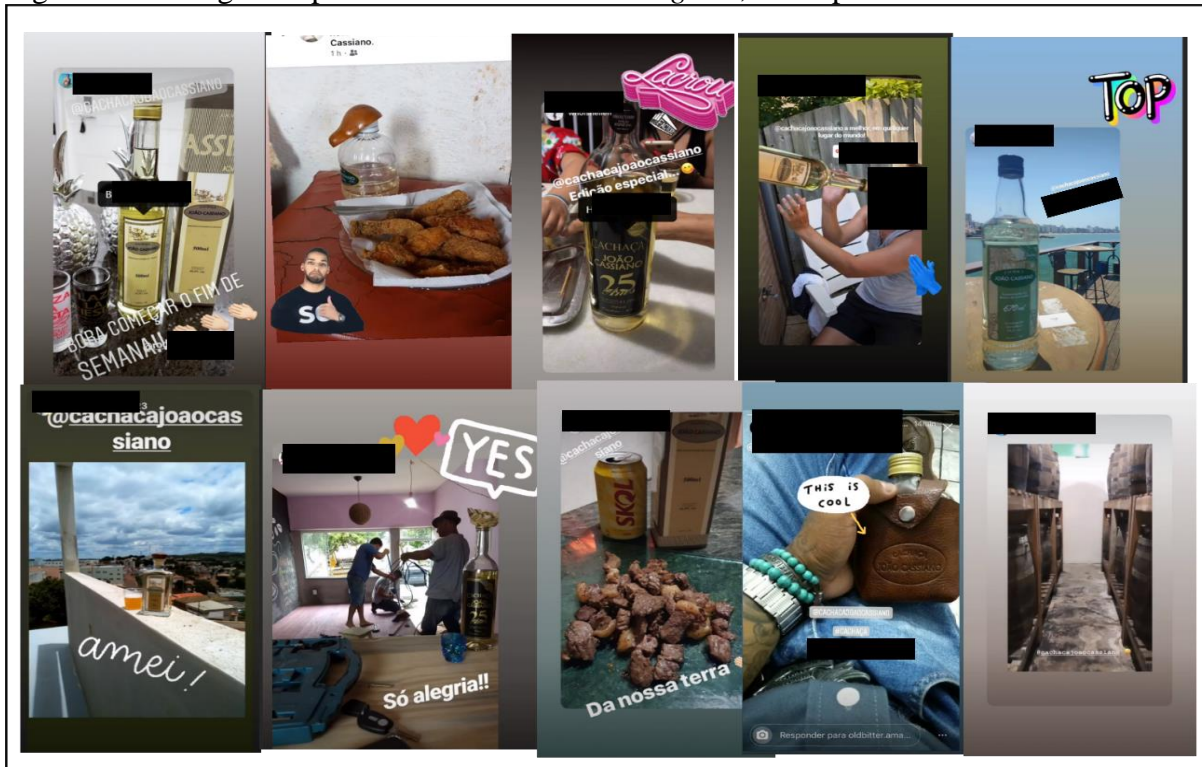


outro fator que tem promovido a marca são as fotografias tiradas pelos próprios consumidores e visitantes do alambique. Essas fotografias têm efeitos que diferem de acordo com a percepção de cada praticante e os atores organizacionais as veem como um reconhecimento espontâneo da marca. O sentimento de orgulho e a satisfação são efeitos dessa sociomaterialidade.

Esses praticantes entendem que os consumidores gostam tanto de visitar a organização e apreciam tanto a marca que fazem fotografias no local, sociomaterialidade que é percebida como um indicativo de satisfação do público consumidor. Além disso, ao postar e marcar o Instagram ou Facebook da organização existe um entendimento compartilhado de que novas compras estão sendo motivadas.

A partir da sociomaterialidade de postar fotos no Instagram com a cachaça João Cassiano (FIGURA 20) são produzidos diferentes *sensemakings*, entre os autores das publicações. Os principais sentidos reconhecidos foram os seguintes: de amizade e companhia com os amigos, curtidão do final de semana, clima de descontração, bom humor, orgulho de ser conterrâneo da cachaça, carinho pela marca e associação da bebida ao consumo de outros alimentos.

Figura 20 – Fotografias postadas em *stories* do *Instagram*, como prática sociomaterial de troca.



Fonte: Print Scream dos stories do *Instagram* da Cachaça João Cassiano (2021)<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/cachacaajoocassiano/>. Acesso em: 13 maio 2021. A utilização das imagens foi autorizada pela empresa.

Em todas as imagens analisadas compreende-se que a materialidade “garrafa de cachaça João Cassiano” tem produzido como efeito uma ressignificação do ambiente em que está inserido. Um exemplo dessa associação foi obtido a partir da análise da imagem das pessoas trabalhando e uma garrafa da bebida com os dizeres “só alegria”, ou seja, ao ambiente de trabalho foi atribuído um sentido descontraído e de bom humor.

O carinho dos consumidores pela marca pode ser identificado pela análise de emoticons de coração, as palavras *top* e “amei”, ou pela frase “a melhor em qualquer lugar do mundo”. Portanto, as práticas de troca que moldam a inserção mercadológica da cachaça João Cassiano têm como estrategista não poucos ou restritos atores organizacionais. Neste caso, tendo em vista a interpretação de Mantere e Whittington (2020), os próprios consumidores são estrategistas de um marketing espontâneo e contextualizado.

As práticas de promoção acontecem no dia a dia da organização, de maneira informal. Por se tratar de uma cidade pequena, Candeias permite que seja estabelecida uma relação próxima entre clientes e proprietários da cachaçaria. Um dos clientes mais antigos da marca, reproduziu, em uma conversa, com bom humor e em tom de brincadeira, um dos diálogos que costuma ter com os proprietários da organização:

Cadê meu presente? Ah!, que que você quer? Ah, eu quero dois litro' de pinga... para dar... um para o meu genro e um para o meu filho...”  
(CONSUMIDOR E REVENDEDOR ANTIGO DA MARCA 2020-01-10\_13'19'49').

A narrativa evidencia uma estratégia “implícita” da organização em fidelizar os clientes. Essa estratégia não acontece de maneira deliberada, mas faz parte do contexto e do nexo de relações sociais estabelecidas entre os praticantes. A sociomaterialidade produzida pela garrafa de cachaça como presente tem provocado esse *sensemaking* de fidelização à marca.

Assim como as práticas relacionadas ao produto e às promoções têm sido moldadas por entendimentos práticos e socialmente construídos, também as práticas de definição de preço e de distribuição têm seguido essa regra. Quanto ao estabelecimento dos preços, estes têm sido atualizados, ao longo do tempo, pelo fundador. Para tanto, existe um acompanhamento constante dos custos de produção, que são cuidadosamente repassados ao produto final. Dentre as etapas produtivas, aquela que mais tem influência no valor final do produto é o envelhecimento.

A sociomaterialidade de envelhecimento de cachaça demanda investimento de recursos, tanto financeiros, para a manutenção dos barris, quanto de tempo. Além disso, o processo

envolve perdas. É uma regra o fato de que quanto mais envelhecida é a cachaça, maior será o preço pelo qual esse produto deverá ser revendido. Para o consumidor, a sociomaterialidade de envelhecimento provoca, como efeito sensorial, o consumo de um produto mais “leve” e “suave” e, portanto, trata-se de um produto que “merece” ter um valor mais alto. Em síntese, a prática de política de preços dos produtos da cachaça João Cassiano é diretamente influenciada por fatores contextuais, pelo mercado institucional e regional da cachaça e pela sociomaterialidade de envelhecimento.

O desenvolvimento da prática de distribuição da Cachaça João Cassiano foi um processo que aconteceu influenciado por fatores contextuais e que contou com o envolvimento da família. Na década de 1990, as vendas aconteciam motivadas pelos consumidores que buscavam o produto na fazenda, onde, naquele momento, residiam João Cassiano, seus pais, a esposa e os filhos pequenos. Um fator contextual e não planejado afetou diretamente essa prática de troca. No final da década de 2000, os filhos de João Cassiano estavam crescendo e, para que o acesso deles à escola fosse facilitado, o empreendedor, juntamente com a esposa, decidiu se mudar para a área urbana de Candeias. Então, foi aberta a loja da marca João Cassiano.

A loja funcionava na casa da família, e foi caracterizada como *uma lojinha pequenininha que foi só crescendo* (Gerente de Vendas 2020-01-13\_15'19'16). Até então, a mãe de João Cassiano, era a responsável por realizar as vendas e distribuir as cachaças da fazenda para os clientes. Quando houve a mudança residencial da família, a esposa, assumiu a responsabilidade das vendas. Os filhos, embora ainda fossem crianças, sempre estiveram envolvidos em tais práticas, mesmo que informalmente e de modo indireto.

A Gerente de Vendas narra tal acontecimento como um marco na estratégia de inserção mercadológica da cachaçaria. Essa lojinha foi importante para aproximar os consumidores e os clientes da possibilidade de compra e consumo da marca João Cassiano. A loja passou por uma reforma e mudança de local, quando a família se mudou para uma casa maior. Essa prática sociomaterial de criação da loja e sua expansão é considerada, pelos praticantes internos e externos, como um evento essencial para a realização de trocas comerciais. O motivo para a loja ter sido instalada nas mesmas dependências da residência da família se justifica por facilitar o acesso e o trabalho dos atores organizacionais. Além da loja física na zona urbana de Candeias, a marca também tem, como ponto de distribuição, uma loja no próprio alambique. É constante, nesses dois locais, a presença de turistas, levando os praticantes internos da organização a perceberem que o sítio se tornou um ponto turístico da cidade.

As vendas para os bares e restaurantes de Candeias e cidades vizinhas são realizadas, prioritariamente, pela própria família e por alguns dos funcionários. Essas vendas acontecem a partir de pedidos dos proprietários dos estabelecimentos, feitos por telefone ou por mensagem de *Whatsapp*. Para outras regiões do país, o atendimento tem sido feito pelo *site* e pelas redes sociais. A Gerente de Vendas *On-line*, que administra o perfil da marca nas redes sociais também é a responsável por essas vendas. Faz parte da rotina dessa praticante o atendimento virtual dos clientes da marca, sendo comum, nesse contato, que eles façam perguntas sobre as características dos produtos. Realizada a compra, a Gerente de Vendas *On-Line* providencia a entrega pelos correios. Nessa prática das vendas destacam-se o celular, o aplicativo *Whatsapp*, as redes sociais Instagram e Facebook e o *site* da organização. Esses arranjos materiais, juntamente com os entendimentos práticos adquiridos por tal gerente, têm produzido efeitos estratégicos de ampliação das trocas comerciais. Todos os atores organizacionais reconhecem que essas vendas têm permitido que a cachaça chegue aos mais diferentes e distantes locais do país.

Deve-se destacar que as práticas de troca dessa cachaçaria não aconteceram de modo deliberado, não contam com estrategistas únicos e são pouco formalizadas. Os efeitos das trocas da João Cassiano estão relacionados a um longo processo de construção social de mercado e de entendimentos. Evidência dessa análise pode ser identificada na seguinte narrativa:

A gente foi adquirindo essa credibilidade do comércio. A confiança, né? Porque o pessoal tem que ter confiança. Igual um freguês falou assim pra nós: “Essa cachaça João Cassiano, ela é respeitada”. O que ele quis dizer com isso? É uma coisa consolidada, o comércio... (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

Em síntese, as práticas de troca da cachaça João Cassiano devem ser entendidas em interação com o contexto social e histórico da organização, com entendimentos compartilhados dos atores organizacionais. As relações sociais estabelecidas entre os proprietários e os consumidores, a utilização de tecnologias, as lojas físicas e as práticas de produção da cachaça são alguns dos arranjos sociomateriais que têm provocado efeitos nessas práticas. Para compreender melhor as práticas de inserção de mercado da organização, no capítulo seguinte são apresentadas as suas práticas de representação.

### **6.1.3.2 Práticas de representação mecadológica**

As práticas de representação permitem a representação do mercado por meio de imagens e símbolos. No caso da marca “João Cassiano” elas não foram planejadas, nem foram elaboradas por um único ator, mas foram o resultado de escolhas e das respostas às circunstâncias (TSOUKAS, 2010; 2018). Foram compreendidos como práticas performativas de representação da João Cassiano o nome e a criação da marca, a imagem da cachaça aliada a materiais rústicos e a relação da cachaça com determinados artefatos e sentimentos.

O nome da marca João Cassiano foi registrado e assumido como tal em 2003, quando a organização precisou formalizar seu registro e funcionamento. Inicialmente, a cachaça era reconhecida informalmente por cachaça JL, ou seja, as duas iniciais do fundador, João Lúcio. Posteriormente, para homenagear a família, passou a ser vendida com o nome de Cassianos. No momento do registro, em 2003, o fundador chegou à conclusão de que o melhor nome para registrar sua cachaça seria João Cassiano, uma homenagem ao seu pai e ao seu avô paterno. A atual prática de representação do nome e do rótulo da marca foi construída de modo gradativo, a partir de tentativas e erros, sucessos e fracassos, os quais são apresentados na Figura 21.

Figura 21 – Evolução dos rótulos da marca João Cassiano como prática de representação.



Fonte: Da autora (2021).

A evolução dessa construção é detalhada na seguinte narrativa:

No começo essa cachaça ia chamar João Lúcio, era uma logomarca assim com um J e um L e um C com uma cana, tinha uma caninha com uma envergadura que fazia o C. Depois de um tempo, a hora que foi pra registrar a marca e legalizar a documentação, nós chegamos na conclusão que ela tinha que chamar cachaça “Cassianos”. Até cheguei a escrever na parede e tudo. Depois de mais um tempo falei assim...Não! O nome certo dessa cachaça é cachaça João Cassiano. Pra gente homenagear o meu pai e meu avô, e o lugar aqui que chama Cassianos, né? Então fizemos o primeiro rótulo e tal. Não deu certo! Até que chegou nesse rótulo que nós temos hoje [...] (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

A análise visual dos rótulos da referida figura permite a identificação de intertextualidades em todas essas representações sociomateriais. Desde o primeiro rótulo observa-se a ênfase nos elementos da fazenda, na cana-de-açúcar, nos barris, no nome do fundador e no sobrenome Cassiano. Embora a regra de normalização tenha sido essencial para impulsionar o desenvolvimento e o aprimoramento do *design* da marca, a sua essência permaneceu ao longo do tempo. A intertextualidade com tais elementos evidencia que o significado da marca sempre esteve ligado ao contexto sociocultural em que emergiu, assim como proposto por Balogun *et al.* (2014) e La Ville e Monoud (2010).

Existe uma relação que não pode ser negligenciada entre a sociomaterialidade e a historicidade que marca os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas dos atores organizacionais. Entende-se que aquilo que é representado no rótulo da marca são elementos essenciais que permeiam e fazem sentido na construção da realidade social dos praticantes.

Destaca-se que atribuir o nome à marca não foi preocupação inicial na história da cachaçaria. Essa análise pode ser feita a partir da narrativa da primeira imagem da Figura 21. No primeiro rótulo, o produto era comercializado apenas como “cachaça artesanal” e, apesar de não ter nome, há imagens do alambique e da fazenda. Esses elementos foram replicados nos demais rótulos por meio de intertextualidades que têm sido, desde sempre, interpretadas e consumidas pelos atores organizacionais externos. Em outras palavras, a criação, a adoção e a legitimação (BARRY; ELMES, 1997) dessa estratégia como prática sociomaterial constituíram um processo gradual, construído socialmente com o passar do tempo e influenciado por fatores contextuais e sócio históricos. As regras, os entendimentos e as estruturas teleoafetivas dos praticantes, desenvolvidos ao longo do tempo, foram determinantes para transformar as práticas sociomateriais de criação do nome e do *design* da marca João Cassiano.

Ao rememorar esse processo, João Cassiano utilizou uma metáfora, afirmando que “semeou, plantou e colheu”. O praticante interpreta suas práticas de inserção mercadológica de acordo com seus conhecimentos desenvolvidos na vida no campo. Por essa analogia, para se produzir frutos nas práticas de mercado, são necessários tempo e dedicação, assim como também acontece nos processos de plantio e colheita. As palavras que fazem parte do campo lexical relacionado às atividades de agricultura são relacionadas com as práticas de representação. O praticante utiliza seus entendimentos constituídos no campo para interpretar e medir o sucesso das práticas de sua organização.

Nesse sentido, as práticas de representação dessa organização são relacionadas a esse ambiente rural e, sobretudo, a elementos e a arranjos materiais rústicos que lembram a vida no campo. É comum, na loja, no alambique ou nas redes sociais, a constante associação do produto



e da marca com esses arranjos. No alambique, a principal prateleira em que são expostas as cachaças é construída de madeira, com poucos acabamentos, como se observa na seguinte imagem (A) da Figura 22.

Figura 22 – Práticas sociomateriais de representação da Cachaça João Cassiano relacionadas ao rústico e à vida no campo.



Fonte: Da autora (2021).

Essa prateleira ajuda na representação dos produtos da cachaçaria e, de acordo com os praticantes, elas têm ajudado no comércio da cachaça, produzindo, como efeito sociomaterial, a exposição dos produtos de maneira organizada e chamativa. Essa prateleira foi construída com “dois moirões de cerca aparados por motosserra”. Trata-se de um elemento que produz uma sociomaterialidade capaz de aliar e aproximar o produto cachaça das memórias teleoafetivas dos praticantes de suas experiências vivenciadas no ambiente rural. Os artefatos representados nas imagens (C) e (E) têm produzido esse mesmo efeito estratégico. Uma das praticantes evidenciou essa análise em seu repertório interpretativo.

Antes não tinha essas modernidades. É uma coisa rústica. Vem da pessoa. É a simplicidade, eu acho, que passa para a pessoa. A cachaça é boa, mas o importante não é a embalagem, mas sim a qualidade. E a simplicidade. (AUXILIAR DE PRODUÇÃO 1 2020-01-10\_10'24'44').

De acordo com esta narrativa, os arranjos materiais rústicos relacionam a cachaça à simplicidade e à vida de “antigamente”, do passado, que se relaciona com a própria história da cachaça, por ser um dos produtos mais antigos do país (ANDRADE *et al.*, 2018). Essa história

é valorizada na cachaçaria João Cassiano e constantemente é rememorada em meio às visitas dos clientes e turistas ao alambique, narrativa que foi percebida na intertextualidade dos demais praticantes investigados.

Além disso, João Cassiano entende, como regra do mercado de cachaça, que essa bebida deve ser aliada a produtos antigos e a cores envelhecidas. De acordo com esse praticante:

Quanto mais as coisas derem um tipo de envelhecimento, ajuda no comércio da cachaça (...) porque todo mundo que chega quer cachaça velha, envelhecida. (JOÃO CASSIANO 2020-01-10\_08'\_53'30).

Nesse sentido, a relação da cachaça com produtos antigos tem representado as práticas mercadológicas da João Cassiano. Na imagem (E) da Figura 22 pode-se entender a utilização dessa regra para a divulgação dos produtos nas mídias sociais. Outro elemento que compõe o arranjo material da loja do alambique é o balcão de madeira, conforme representação na imagem (B) da figura, materialidade que representa a relação de venda e troca estabelecida entre clientes e funcionários da organização. Em períodos de maior movimento, esse material produz o efeito de facilitar as trocas e organizar o *layout* do ambiente.

Na parte de dentro ficam os funcionários que servem os clientes. Além disso, esse balcão em madeira produz o *sensemaking* nos visitantes de estarem em um bar, uma vez que este é um artefato típico desse ambiente. A visão que se tem de dentro da loja do alambique pode ser analisada na imagem (D) da Figura 22. Trata-se de uma imagem da natureza, com muitos pássaros, orquídeas e flores de diversas espécies, ambiente que é utilizado nas práticas de representação da cachaça. Em síntese, entende-se que o balcão produz dois efeitos estratégicos. Para os funcionários, significa a organização do ambiente e, para os visitantes, é uma peça decorativa que favorece a percepção e a relação do ambiente com um bar, ou seja, um local próprio para o consumo da bebida.

Além dessa relação da cachaça com peças rústicas, como o balcão e a prateleira, é comum a representação do produto aliado a diversos sentimentos, como, por exemplo, a amizade, o bom humor e o lazer dos finais de semana e das datas comemorativas. Um desses sentimentos pode ser analisado na Figura 23.

Está representado nesta imagem o sentimento de amizade como efeito sociomaterial de representação do produto cachaça. Essa imagem foi postada no Instagram e no Facebook, em comemoração ao dia nacional da cachaça, no dia 13 de setembro de 2019. Apesar disso, fotografias da bebida sendo servida em dois ou mais copos têm sido comumente identificadas nos repertórios interpretativos presentes nas postagens dos consumidores nas redes sociais.



Figura 23 – Sentimento de amizade como efeito sociomaterial das práticas de representação da cachaça.



Fonte: Facebook da Cachaça João Cassiano (2019)<sup>22</sup>.

A imagem representa, portanto, a marca João Cassiano como promotora desses momentos que envolvem amizade, alegria e proximidade entre as pessoas. Em outras palavras, esses elementos materiais revelam a existência de entendimentos e estruturas teleoafetivas compartilhadas entre os consumidores da cachaça.

Outro repertório interpretativo que evidencia a relação da cachaça com o sentimento de amizade e de bom humor pode ser percebido no seguinte comentário a uma postagem nas redes sociais:

Boa tarde! Pena que comprei 6 litros fiquei sem nada, meus amigos acabaram com tudo, fazer o que? (REDES SOCIAIS\Comentários\_Facebook).

Esse sentimento é comumente aliado à cachaça João Cassiano. O bom humor é outro *sensemaking* produzido como efeito sociomaterial da cachaça, representado por fotografias e comentários de consumidores. Dentre essas representações, destaca-se que, usualmente, a garrafa de cachaça foi utilizada para expressar o bom humor próprio dos finais de semana e

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/cachacaajoocassiano/photos/2360996070828375>. Acesso em: 13 maio 2021.

momentos de lazer, sendo comuns postagens como “sabadou”, “sextou” e comemorações em feriados.

Por fim, os arranjos sociomateriais de produção, como fermentação, destilação e envelhecimento da cachaça, têm provocado efeitos nas práticas de representação da cachaça João Cassiano. As visitas ao alambique são motivadas pelo próprio processo produtivo e os atores organizacionais revelaram, em seus repertórios interpretativos, que essa curiosidade por conhecer como é fabricada a cachaça tem atraído visitantes e consumidores da bebida. O alambique e os barris de carvalho, além de serem materiais essenciais para a prática de produção, são percebidos como artefatos que ajudam na divulgação da cachaça. É comum que as pessoas tirem fotografias desses elementos, bem como a curiosidade sobre os efeitos dos equipamentos para a produção da bebida.

Portanto, as práticas de representação da cachaça João Cassiano são simbolizadas pela marca e pela imagem da cachaça atrelada a materiais rústicos. As garrafas de cachaça têm representado, ainda, diferentes sentimentos, como amizade, bom humor e lazer. Em outras palavras, a materialidade que envolve a cachaça tem representado mais que o consumo do produto, mas também, provoca sentimentos e particularidades próprias da construção social da realidade dos atores organizacionais e que impactam diretamente na estratégia de inserção mercadológica da cachaçaria.

### **6.1.3.3 Práticas normativas orientadoras da ação mercadológica**

As práticas normativas são aquelas comumente aceitas e adotadas como regras que orientam a estratégia de inserção mercadológica. Incluem-se nessa categoria os esforços de especificação de regras de concorrência e de marketing. Esses objetivos na Cachaça João Cassiano foram moldados a partir de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que estruturam as práticas sociomateriais ao longo do tempo. O contexto em que estão imersos esses entendimentos e saberes influenciaram a constituição dessas práticas normativas. As palavras-chave que têm marcado essas práticas sociomateriais são apresentadas na Figura 24.



atendimento, a cordialidade e a paciência dos atendentes são as regras percebidas pela família e pelos funcionários como requisitos para a realização das vendas e para a fidelização do cliente. Desse modo, a palavra “qualidade” foi mencionada cinco vezes nas narrativas codificadas.

Essa qualidade é uma norma constantemente buscada pelos indivíduos que trabalham na Cachaça João Cassiano, busca que tem orientado todas as práticas, sejam elas de produção ou de mercado. Foi perceptível, em todas as visitas de campo, o cuidado de dedicar uma atenção especial com os visitantes, clientes e, até mesmo, com a pesquisadora. Essa prática tem se manifestado de maneira sociomaterial no atendimento e nas respostas aos comentários feitos por meio das redes sociais. Portanto, o celular, os carros para fazerem as entregas solicitadas pelos revendedores, a loja e o alambique abertos para visitas, as garrafas produzidas e os próprios arranjos materiais que envolvem as práticas de produção são essenciais para a criação dessa estratégia de qualidade de atendimento.

A receptividade dos anfitriões é percebida como um diferencial nas visitas realizadas ao sítio e à loja da cachaçaria. Do mesmo modo, o atendimento *on-line* busca como diferencial o estabelecimento de uma relação próxima com os clientes. Se o cliente deseja realizar sua compra pelo *site*, ele não faz o pedido diretamente. Ao escolher a cachaça que deseja comprar, imediatamente ele entra em contato com a loja pelo *Whatsapp* e é informado do valor e das especificidades do produto. A praticante responsável pelas vendas *on-line*, percebe que essa regra é valorizada pelos consumidores e, além disso, entende-se que essa prática permite a criação de uma relação de proximidade e fidelização entre a cachaçaria e o cliente. Destaca-se que essa estratégia informal de fidelização é um efeito da sociomaterialidade que acontece pela utilização do aplicativo *Whatsapp*, do sítio, da loja física no recebimento dos visitantes e do *site* da empresa e do bom atendimento dos Gerentes de Vendas. Esse emaranhado de arranjos permitem as vendas e a fidelização dos clientes de acordo com as práticas normativas da organização.

A seguinte narrativa sintetiza a percepção dos clientes e visitantes da Cachaça João Cassiano:

Excelente! Cachaça de qualidade, com o melhor atendimento, estão de parabéns” (COMENTÁRIOS DO GOOGLE MAPS\_ Avaliação da empresa).

A relação estabelecida até mesmo com os concorrentes da organização tem caráter colaborativo, inclusive, a Cachaça João Mendes, uma das marcas concorrentes, tem participado na criação das estratégias da Cachaça João Cassiano. Um dos rótulos da João Cassiano é um efeito sociomaterial que surgiu dessa prática normativa, uma vez que foi o proprietário da João

Mendes que auxiliou na criação. Essa parceria é valorizada em ambas as organizações. A narrativa do concorrente que explica essa relação é destacada no seguinte segmento:

Nas coisas que eu tenho dificuldade, ele me passa e eu ajudo ele também. Então, o aproveitamento que a João Mendes teve, mais a João Cassiano, eu acho que no Brasil não teve aproveitamento melhor do que nós dois [...]

Lógico que cada um tem sua estratégia no seu perfil, mas, até então, não é concorrência. Por que? Se você pegar um concorrente que tem o mesmo problema, você trocar ideia com ele, você dividir aquele problema com ele principalmente e usar da sinceridade, ajuda muito o setor, todos os dois caminham pra frente, numa proporção muito grande. (GERENTE DE MARKETING DA CACHAÇA JOÃO MENDES 2020-03-18\_09'58'01').

Tsoukas (2018) argumenta que as estratégias são orientadas para valores, fins coletivos e por emoções e subjetividades dos praticantes. No caso, a participação do concorrente na criação das estratégias como práticas sociomateriais da João Cassiano é influenciada por valores e estruturas teleoafetivas relacionadas à amizade e ao respeito entre os atores. Além disso, observa-se, na narrativa, a estrutura teleoafetiva voltada para fins coletivos de fortalecimento do setor de cachaça. Entende-se que a colaboração até mesmo entre concorrentes é essencial para que o mercado da cachaça como um todo seja valorizado.

Essa parceria é percebida como uma estratégia própria das cachaças Roldão e João Cassiano. O Gerente de marketing dessa marca concorrente, argumentou afirmando que entende que “no Brasil não houve aproveitamento melhor” e essa percepção é valorizada nas narrativas dos praticantes. Os efeitos sociomateriais relacionados a essa parceria refletem nas escolhas sociomateriais de produção e de inserção mercadológica.

A palavra “pessoal” também foi utilizada para referências de práticas normativas relacionadas a órgãos de “fiscalização”, os quais têm provocado efeitos sociomateriais nas práticas de produção e de mercado. Portanto, é uma regra normativa o alinhamento das práticas da organização com aquelas regras estabelecidas pelo MAPA, pelo IMA e os demais órgãos normativos. Diariamente, os praticantes da João Cassiano analisam a criação de novas regras e mantêm contato constante com esses órgãos normativos.

A palavra “pessoal” ainda foi utilizada em referência aos funcionários da cachaçaria. Entende-se, como regra e entendimento social compartilhado, que os funcionários antigos devem ser valorizados, existindo, portanto, uma prática normativa que envolve práticas internas de mercado. Em outras palavras, os proprietários da organização mantêm uma relação próxima de amizade e parceria com seus funcionários, buscando manter por anos esses atores

organizacionais, devido ao entendimento de que eles têm a experiência necessária para atender ao mercado da organização.

Outra prática normativa de mercado da João Cassiano se relaciona com as práticas de negociação com os consumidores, do estabelecimento de preços e das normas de pagamentos dos produtos. Todos os produtos da João Cassiano têm um valor fixado de mercado, entretanto, nas vendas de maiores quantidades e para revendedores é concedido um desconto. Apesar disso, os praticantes entendem que é difícil estabelecer e manter essa prática. De acordo com eles, o “pessoal” sempre pede “desconto” e, dependendo do valor negociado, a cachaçaria pode ter uma redução na margem de “lucro”. Em relação às formas de pagamento, no passado era por meio do recebimento de cheques e existia muita venda “fiada”, ou seja, para o comprador pagar depois. Após anos de experiência no setor e alguns prejuízos por inadimplência, os praticantes entenderam que não se pode aceitar cheque de desconhecidos. Do mesmo modo, a quantidade de cachaça vendida para “pagar depois” tem sido monitorada, pois houve casos de o pagamento nunca ter ocorrido. Além disso, por ser uma cidade pequena, a relação de confiança prevalece em algumas trocas e clientes antigos têm uma maior flexibilidade quanto às formas de pagamento. A introdução da “maquininha de cartão” auxiliou nessa prática e as vendas, atualmente, são prioritariamente realizadas com pagamento em dinheiro ou com cartão de débito ou de crédito.

Assim como as políticas de “pessoal” é uma prática normativa na cachaça João Cassiano, as práticas de divulgação e memorização da marca a utilização de uniformes. Portanto, todos os funcionários da organização vestem camisas com a estampa da logomarca da empresa. Essa sociomaterialidade tem produzido diferentes efeitos, que se diferenciam de acordo com as percepções dos praticantes. Os dois auxiliares de produção entrevistados entendem que o uniforme representa um cuidado dos proprietários da cachaçaria com eles. De acordo com a Auxiliar de Produção 1:

numa firma que você chega e vê todo mundo uniformizadinho, você vai falar esses daí cuida dos empregados, e cuida da empresa, né?! Parte mais importante, né? (AUXILIAR DE PRODUÇÃO 1, 2019).

O Supervisor de Produção, entende que os uniformes são uma maneira de o público externo conhecer o bom trabalho desempenhado pela organização, independentemente do local em que estiverem acontecendo as trocas. João Cassiano entende que os uniformes representam uma padronização das práticas de vendas da organização.

Por fim, uma prática normativa que orienta as práticas sociomateriais de mercado da cachaçaria é a preocupação com o meio ambiente, com a sociedade e com a sustentabilidade das práticas de produção e de mercado. As palavras “biológico”, “solar” e “energia” foram empregadas em narrativas que revelaram essa preocupação. As práticas de plantio e a utilização de insetos e de controle biológico de pragas são utilizadas como uma maneira de divulgação da marca. Nas redes sociais da cachaçaria, essa prática, bem como a utilização de “energia solar”, é valorizada nas narrativas de divulgação.

A utilização dessas sociomaterialidades tem provocado diferentes efeitos, tanto para os praticantes internos quanto para os externos à empresa. Os praticantes internos sentem orgulho por terem práticas produtivas sustentáveis e essas escolhas sociomateriais foram constantemente rememoradas nos repertórios interpretativos dos praticantes. Do mesmo modo, percebeu-se que essas práticas têm provocado, como efeito estratégico, a admiração de consumidores e de seguidores da empresa nas redes sociais. Ao serem divulgadas no Instagram e no Facebook são comuns comentários como “Produto artesanal e sustentável” ou “👏👏👏👏👏”.

Portanto, entende-se que as práticas normativas de mercado da cachaça Joao Cassiano não podem ser entendidas separadamente dos arranjos materiais que as compõem. Os elementos humanos, ou o “pessoal”, devem ser compreendidos em constante interação com as materialidades de produção, como, por exemplo, a utilização de controle biológico e energia solar; o celular e o computador, que permitem a alimentação das redes sociais; os aplicativos, como o Whatsapp, que fidelizam os clientes distantes, bem como as máquinas de cartão, que têm permitido uma redução nos casos de inadimplência.

As práticas de mercado da Cachaça João Cassiano têm sido influenciadas por regras, entendimentos e estruturas teleoafetivas moldadas ao longo do tempo. O contexto tem provocado efeitos nessas práticas. É válido destacar uma das narrativas em que João Cassiano afirmou que

Até você adquirir uma clientela e aquela credibilidade dos clientes [...] não é do dia pro outro. A gente foi adquirindo essa credibilidade do comércio. (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

O fundador da marca tem um entendimento sobre as práticas de mercado que reforça o pensamento de que não se devem considerar como estratégia apenas que ações deliberadas ou contidas em um “planejamento estratégico” (WHITTINGTON, 1996; 2006; MANTERE; WHITTINGTON, 2020). Do ponto de vista do fundador, começar um alambique sem considerar as características contextuais é o mesmo que

começar de trás pra frente [...] você produz, mas não tem comércio para aquilo. É o que acontece com a maioria. (JOÃO CASSIANO 2019-07-19\_14'26'45').

O empreendedor, ao interpretar a evolução histórica de suas práticas de inserção de mercado, compreende que elas não teriam sido legitimadas pelos consumidores, caso eles não tivessem sido incluídos num processo participativo, gradual e que refletiu as particularidades contextuais do ambiente no qual estavam imersos.

## **6.2 Estudo de caso da organização produtora de cachaça Âmago da Tradição**

Este estudo de caso se divide em três seções. A primeira apresenta a história da empresa, a segunda e a terceira discorrem sobre os arranjos sociomateriais, suas especificidades e efeitos que repercutem nas estratégias de produção e de inserção mercadológica da Cachaça Âmago da Tradição.

### **6.2.1 Aspectos históricos da organização**

O lugar onde se realizou a pesquisa foi Palmeiral, distrito de Botelhos, MG, de que está distante 15 km, e próximo da cidade turística de Poços de Caldas, MG. As características da região motivaram a escolha, pelo fundador da Cachaça Âmago da Tradição, pelo local em que seria iniciado o empreendimento. Portanto, o fato de a região ser considerada rica em termos de solo, clima, recursos hídricos e disponibilidade de mão de obra, foram essenciais nessa escolha.

As dependências dessa organização familiar incluem a loja física e o alambique, local em que acontece a produção da bebida. A loja está localizada na zona urbana de Palmeiral e o alambique na zona rural, a, aproximadamente, três quilômetros da loja. Apesar de, no momento da realização desta pesquisa, a cachaçaria contar com um amplo espaço para produção e comercialização, as primeiras produções aconteceram em ambiente doméstico, na casa do sogro do seu fundador. A maioria dos atores organizacionais é de membros da mesma família, como o mestre alambiqueiro, o gerente de produção, o gerente de marketing, o proprietário/fundador seu filho que auxilia a família nas funções de vendas e produção. Além deles, a organização conta com uma vendedora e um funcionário que auxilia na produção. Em épocas de safra são contratados trabalhadores para auxiliar no corte da cana-de-açúcar.

A história de vida do fundador auxilia a compreender as especificidades que marcaram as primeiras estratégias de produção e de inserção mercadológica do alambique. O fundador



iniciou essa história organizacional em 6 de outubro de 1993, portanto, há 27 anos. Essa história de vida está estreitamente relacionada com a história da cachaçaria.

Esse indivíduo tem formação em Administração e em Ciências Contábeis e, há 34 anos, trabalha em uma cidade da capital como diretor financeiro. Ele é admirado por todos os demais atores da cachaçaria, representando a figura do líder que motiva, direciona e traz segurança às decisões.

As características do perfil do fundador fundamentam, subjetivamente, todas as estratégias organizacionais. Ele é reconhecido por seu profissionalismo, por sempre buscar a perfeição das atividades em que se envolve e por ser apaixonado pela cachaça. É uma pessoa disciplinada, organizada e um pesquisador nato que busca conhecimentos que possam melhorar, de modo direto ou indireto, as práticas profissionais à sua volta.

As narrativas que evidenciam tais percepções sobre o perfil do empreendedor são apresentadas no Quadro 9.

Uma palavra que se destacou em todas as narrativas analisadas foi “paixão”, que se repetiu, em uma das entrevistas realizadas com o fundador por seis vezes. O repertório interpretativo desse empreendedor evidenciou que essa é uma estrutura teleoafetiva que estrutura as práticas estratégicas nas quais ele se envolve, como por exemplo foi essa a finalidade da prática que propiciou a abertura e do negócio.

Quadro 9 – Narrativas pertencentes ao subcódigo perfil do fundador.

Nome do documento	Narrativas
Gerente de produção 2018-09-21_09'47'31'	Seja na parte de café ou no serviço que ele desenvolve na capital ele sempre foi assim desde quando eu conheço ele, desde 1991. Ele sempre foi uma pessoa diferenciada. Ele é uma pessoa que, quando ele busca um objetivo, ele vai lá e, pode ter a dificuldade que for, que ele procura vencer. É difícil, né? Realmente é difícil... e ele sempre ali. Nunca desanimou, sempre está ali, sempre querendo chegar cada vez mais longe.
Gerente de marketing 2018_01_25_14'_05'_01	Ele é muito estudioso, muito curioso, ele ouve muito quem pode falar alguma coisa que interessa. Quando acredita numa ideia, ele põe o sangue. Ele vive assim, a vida dele é assim. Ele vive com intensidade.
Filho do fundador 2018-09-20_17'_35'_02	Meu pai é apaixonado nisso aqui. Até quando ele está de férias ele faz questão de acompanhar e estar presente em tudo!

Fonte: Da autora (2021).

O empreendedor é apaixonado pela cachaça e por todas as práticas sociomateriais que a envolvem. Esse sentimento tem origem em sua história de vida e, principalmente, na relação com seu avô que foi um produtor de cachaça de uma cidade do interior e sempre foi um admirador do produto. O fundador da cachaçaria, com apenas cinco anos de idade, o

acompanhava nas vendas e também na produção da bebida, como ele deixou evidenciado na seguinte narrativa:

O meu avô, eu me lembro, **eu tinha prazer em ver**. Engraçado que a minha relação com ele era uma **relação muito bacana**. E ele fazia aquela cachaça, não entendia muito (...) e aí, de noite, ele levava aquela garrafinha, e chegava a hora do jantar ele tomava uma cachacinha todo dia. Eu até tinha vontade de tomar, porque eu via ele tomando e pensava que devia ser bom. **Mas, enfim, eu vi isso e isso ficou gravado na minha cabeça, de certa forma eu resgatei essa memória**. Então, isso é um diferencial, **baita diferencial. Não nasceu pra ser negócio, nasceu pra fazer cachaça para mim, entendeu?** (FUNDADOR 2018\_01\_27\_14'30"03': 128 - 128).

Além de observar as práticas de produção do avô, o fundador da cachaçaria o acompanhava em visitas a outros alambiques da região, naquela época, e todos esses momentos ficaram marcados em sua memória. Observou-se que, enquanto o pesquisador rememorava esses momentos, ele evidenciava os sentimentos de orgulho e prazer. Todos na organização conhecem, reproduzem e valorizam essa história em seus repertórios interpretativos. O fundador rememorou que o carinho que ele tem pela cachaça e por cidades de interior está vinculado à relação estabelecida com o avô. Em outras palavras, o material “cachaça” e o lugar “Palmeiral” estão relacionados a um *sensemaking* de saudosismo pela relação estabelecida com o avô e a admiração desse passado socialmente constituído.

O tempo passou, o avô faleceu e o empreendedor cresceu. Na adolescência e na juventude, gostava de visitar diferentes alambiques com seus amigos por diversão. Um pouco mais velho, ele foi estudar na capital, cidade em que conheceu sua esposa e iniciou sua carreira profissional na empresa em que trabalha. A esposa é natural do pequeno município Palmeiral, MG. Foi nesse ambiente, e juntamente com a família da esposa, que o empreendedor se aproximou da realidade vivenciada com seu avô. Apesar de continuarem morando na capital, o casal e os três filhos sempre mantiveram o hábito de passar os finais de semana, férias e feriados nessa cidade.

Em uma dessas visitas, esse indivíduo empreendedor ao lembrar as experiências do passado, pensou sobre a possibilidade de fabricar sua própria cachaça. Após muitas tentativas e com o auxílio do sogro, ele conseguiu obter êxito nesse propósito. Esse momento foi narrado como marcante nessa história de vida. A princípio, não havia a intenção de criar um “negócio” a partir da produção. O objetivo principal era produzir para consumo próprio.

Entretanto, em pouco tempo a bebida ganhou admiradores e foi quando a possibilidade de criar o empreendimento surgiu. Então, o empreendedor conversou com seu sogro e esse momento é evidenciado na seguinte narrativa:

Ele veio com essa ideia e eu topei! Falei: Vamos em frente, vamos tentar! Eu gostava de tomar, mas nunca pensei em trabalhar nesse ramo. (MESTRE ALAMBIQUEIRO\_2018\_09\_21\_08'32\_05: 254 - 254).

Esse apoio do sogro e da família da esposa foi fundamental para a criação do negócio. Além do sogro, o cunhado se envolveu e se dedicou ao objetivo de produzir cachaça. Portanto, de maneira direta e indireta, toda a família da esposa compartilhou e adotou a estrutura teleoafetiva iniciada pelo fundador. Quando a decisão sobre a produção de cachaça foi tomada, a família toda não mediu esforços para se tornarem especialistas no assunto. O fundador continuou trabalhando na capital durante todos esses 27 anos de produção, entretanto, ele faz questão de estar presente na rotina organizacional, seja aos finais de semana e feriados, ou à distância, por telefone, mensagens e videoconferências.

Além do sogro, o cunhado desenvolveu sua história de vida tendo como objetivo a produção da cachaça, se tornando o gerente de produção da cachaçaria. Logo nas primeiras produções foram realizados cursos nas principais universidades do país sobre práticas de produção de cachaça. A busca pela profissionalização por meio da realização de cursos é um princípio que foi desenvolvido desde as primeiras produções de cachaça. Além dos cursos a família realizou diversas visitas a outros alambiques a fim de conhecer e observar melhor as práticas de produção.

O fundador revelou que fez uma visita à Escócia, que o inspirou na construção de sua cachaçaria. Observando como eram constituídas as destilarias naquele país, buscou construir um modelo parecido. Quanto às suas observações sobre os alambiques da região que visitou, notou que a maioria não era registrada no Ministério da Agricultura.

Portanto, a família decidiu criar um negócio totalmente diferenciado. A busca pela regulamentação foi uma prática estratégica buscada desde sempre e, além disso, todos os atores organizacionais destacaram, em suas narrativas, o fundador é um apreciador de cachaça com paladar exigente. Portanto, ele sempre exigiu que o seu produto fosse de uma bebida completamente diferenciada, que segue à risca todas as exigências legais de qualidade e que permite aliar a marca a um sabor diferenciado e sofisticado. Esse ator organizacional faz questão de sempre mencionar que seu produto é diferenciado e de qualidade porque atende ao seu paladar de apreciador.

À medida que foram sendo produzidas as primeiras garrafas, o produto foi logo ganhando admiradores da região. Nas primeiras vendas foi chamada de “Caninha de Palmeiral”, nome que, ainda hoje, na entrada da empresa, está fixado em uma pequena laca.

Logo nos primeiros anos de produção da cachaça “Caninha de Palmeiral”, o fundador notou que o nome precisaria ser alterado, pois, embora o produto fosse conhecido na região, existia uma estrutura teleoafetiva de que o nome deveria ser facilmente reconhecimento em âmbito nacional e não apenas regional. Iniciou-se, então, o processo até chegar ao nome atual do produto que, no início, buscava associar o nome da cachaça ao avô do fundador, que era popularmente chamado de Ico ou vô Ico. A princípio, o nome seria cachaça Ica, para homenagear aquele que inspirou a criação da marca. O empreendedor entendia que inserir o nome do avô à materialidade garrafa de cachaça seria uma maneira de expressar todo o seu carinho e admiração. Outra opção incluía o nome Acauã, um pássaro que o fundador admira e que é encontrado na região do Pantanal.

Apesar disso, como o fundador sempre foi muito estudioso, ele sempre buscou opiniões profissionais para refletir sobre seus negócios. Em uma dessas buscas ele foi apresentado, na capital, a um austríaco, responsável pelo setor de comunicação de um grande grupo de comércio varejista. O fundador explicou o que a cachaça representava e, sobretudo, a relação da produção da bebida com a memória e o carinho por seu avô, explicando que existia uma indecisão na escolha do nome.

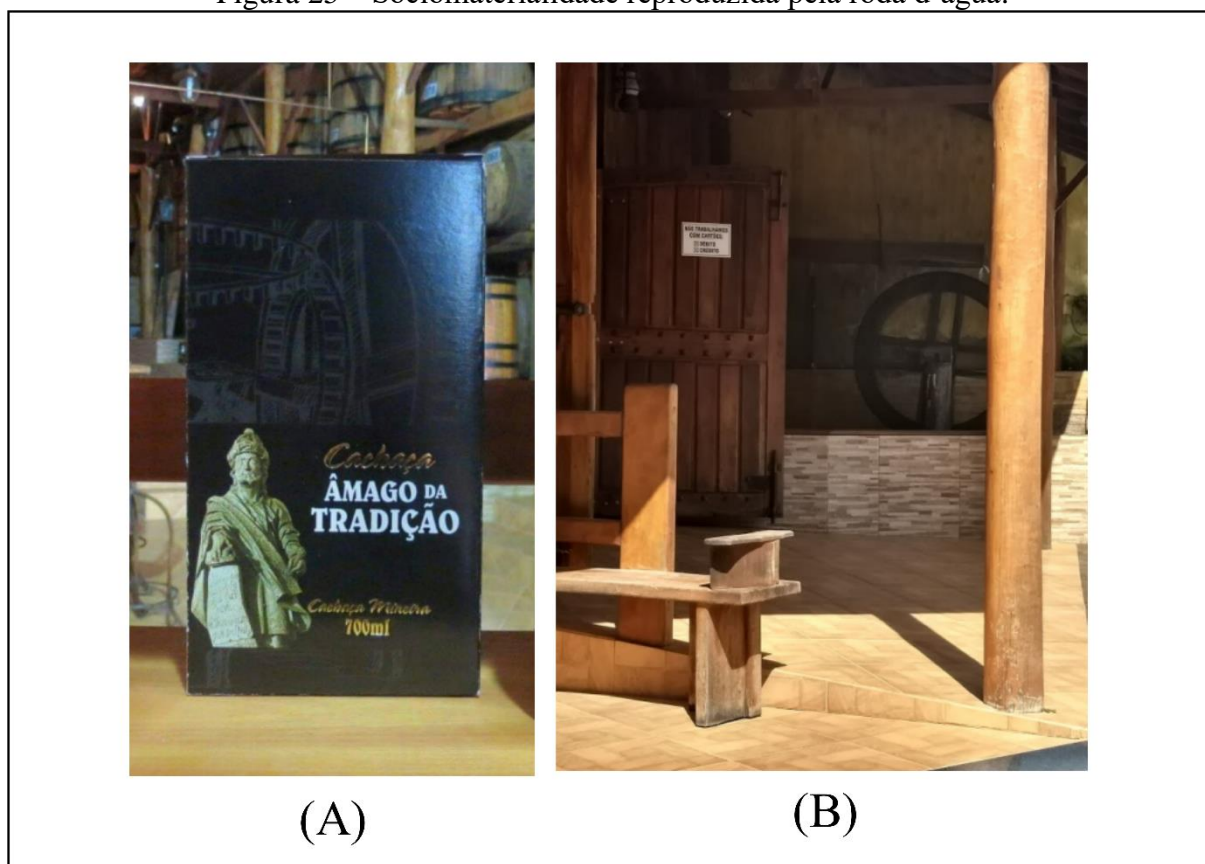
Apesar de nunca ter realizado trabalhos relacionados ao produto cachaça, o consultor compreendeu os objetivos do fundador, achou interessante a história e aceitou o desafio de fazer um teste piloto pela busca de um nome de impacto. Depois de muito refletirem, marcaram uma conversa e foi proposta a criação de um nome composto e aliado à palavra “tradição”. Por ser um produto brasileiro, seria interessante aliar a marca à personalidade mineira da cachaça e “tradição” seria a palavra ideal para atingir essa representatividade. Na busca pela outra palavra que iria compor o nome, o consultor apresentou a palavra “âmago”, que significa essência, carne, alma e espírito. O fundador, a princípio, recebeu a proposta com certa estranheza. Foi nesse momento que o profissional de comunicação lhe explicou que era “exatamente isso que precisa provocar nas pessoas, que ao pronunciarem o nome certamente cometeriam erros” (O FUNDADOR 2018\_01\_27\_14'30"03': 10 – 10). Um dos consumidores da marca confirmou essa percepção do consultor ao reproduzir uma narrativa ouvida na cachaçaria.

Diz o gerente de marketing que uma vez estava entregando cachaça, num bar, que tinha dois clientes lá. Eles já estavam bêbados. Um leu corretamente, Âmago da Tradição, E o outro corrigiu. Falou: não. Você ‘tá lendo errado... Está escrito é amargo da traição (risos). (CONSUMIDOR\_2020\_01\_17\_11'43'25: 34 - 34).

Portanto, o nome “Âmago da Tradição” foi, desde então, legitimado pelos atores organizacionais da cachaçaria e, por esse motivo, foi registrado. O rótulo foi aliado a uma das artes mineiras mais consagradas, ou seja, a figura de uma obra de Aleijadinho, qual seja, O Profeta. A história de criação do rótulo como efeito de práticas sociomateriais estão detalhados no capítulo que trata da estratégia de inserção mercadológica da cachaça. Entretanto, deve-se destacar que um dos desenhos utilizados na embalagem do produto é um engenho de roda d’água, uma maneira de relacionar o produto à história do fundador vivida com seu avô Ico.

A roda d’água, ornamento da cachaçaria, é muito semelhante àquela comumente utilizada em engenhos antigos e representa uma imagem que ficou gravada em suas lembranças de menino. Esse material, portanto, representa mais que uma ornamentação. Trata-se de uma lembrança do passado que atribui sentido e direciona as práticas do fundador. Esses elementos materiais são apresentados na Figura 25.

Figura 25 – Sociomaterialidade reproduzida pela roda d’água.



Fonte: Da autora (2021).

Observa-se, na fotografia da Figura 25, que a roda d’água presente nos engenhos antigos foi reproduzida nos rótulos e está presente na própria organização. Portanto, embora o nome

que remetia diretamente o avô tenha sido modificado, a presença dessa memória está materializada e preservada em tais elementos.

Outro momento marcante na história da Cachaçaria Âmago da Tradição foi a ida para a empresa do irmão do fundador, que morava na cidade do Rio de Janeiro e sempre trabalhou na área de vendas de uma concessionária, mas, naquele momento, estava desempregado. Nesse cenário o fundador lhe fez a proposta, como destacado no seguinte repertório interpretativo do gerente de marketing da organização: “eu preciso de alguém aqui, vem pra cá, vamos conversar. De repente surgiu a oportunidade e estou aqui desde então” (GERENTE DE MARKETING 2018-09-21\_14'05'44').

O gerente de *marketing* rapidamente compartilhou a mesma paixão pela produção e pelo mercado da cachaça. A experiência desse praticante na área comercial foi essencial para alavancar as vendas e a quantidade média anual de produção da cachaçaria. Todos os demais atores organizacionais entendem esse momento como um divisor de águas dessa história, como demonstra o seguinte trecho da narrativa de um dos praticantes: “talvez se ele não tivesse vindo, talvez estaríamos (...) patinando no barro até hoje, né?! Foi muito importante, sem dúvida!” (GERENTE DE PRODUÇÃO\_2018-09-21\_09'47'31').

Desde as primeiras vendas até os dias atuais, os princípios que regem a história de vida do fundador são também aqueles que têm guiado as práticas organizacionais da cachaçaria, quais sejam a busca por profissionalização, higiene em todas as etapas produtivas, qualidade em todas as práticas, a autossustentabilidade do negócio e o amor ao negócio e à família.

A profissionalização foi sintetizada nas narrativas por três subcódigos: a busca pela produção de uma bebida nobre e sofisticada, o apego ao cumprimento das exigências legais, e a organização, dedicação e disciplina em todas as práticas. A busca por um produto nobre acontece desde as primeiras garrafas produzidas, como se observa no seguinte repertório interpretativo:

**As primeiras garrafas de cachaça foram feitas para mim...** Eu não vou fazer um produto ruim (...). Eu bebo ela em qualquer lugar que ela estiver porque eu sei o que tem ali dentro, eu estou levando para pessoas que degustam, **que fazem com prazer. Não estou levando para o cara se embebedar.** Eu não faço cachaça para isso. É para o cara que tem prazer de fazer **uma degustação** efetiva, entendeu? Aí realmente é o diferencial. (O FUNDADOR 2020-01016\_19'06''05': 44 – 44, grifo nosso).

Observa-se, que, desde sempre, se buscou a produção da sociomaterialidade ligada à nobreza de paladares sofisticados. Desde então, o público alvo da organização é constituído por colecionadores, degustadores e apreciadores da qualidade de uma cachaça. Nunca foi um

princípio que rege a organização a produção de uma cachaça para “embebedar” as pessoas. Existe uma estratégia de proximidade com os consumidores que priorizam a qualidade do consumo e não a quantidade. Foi possível observar que esse princípio está presente e orienta todas as práticas e escolhas sociomateriais de produção e de inserção mercadológica.

Entende-se que, para tanto, é preciso que todas as estratégias estejam em consonância com as normas e as legislações que regem o setor. Desde que foi decidida a abertura da cachaçaria, iniciou-se um processo de busca pela regulamentação. Entretanto, todos os atores organizacionais enfatizaram o quanto foi um processo longo, burocrático e demorado. Ao todo, foram necessários três anos para conseguirem a regulamentação de todos os documentos no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e, desde os primeiros anos de produção, o fundador se associou à Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ). O alinhamento com tais órgãos e a busca pelo cumprimento das regras exigidas têm resultado em muitas mudanças estratégicas.

O princípio de “organização, dedicação e disciplina” permeiam as estratégias de produção e a inserção mercadológica da cachaça Âmago da Tradição. Organização é uma palavra evidenciada na narrativa de todos na organização.

A higiene foi um dos princípios identificados como marcantes nas regras, nos entendimentos e nas estruturas teleoafetivas que regem as práticas sociomateriais da organização. Em todos os repertórios interpretativos foi possível evidenciar a defesa pela busca constante dessa prática, que está atrelada ao princípio da qualidade. Entende-se que a sofisticação e a nobreza, como objetivos da produção final da bebida, somente são possíveis caso a qualidade seja priorizada em todas as etapas produtivas e mercadológicas.

Desde as primeiras produções buscou-se, também, que o negócio fosse autossustentável em termos financeiros. Entretanto, no início da história da cachaçaria, os custos não eram totalmente pagos pelas receitas geradas. Como o fundador trabalhava em outros negócios, como gado, café e, até mesmo, desempenhando o cargo de diretor financeiro, por muito tempo os custos da organização foram financiados por esses recursos. Apesar disso, nos últimos anos, a cachaçaria se tornou autossustentável.

Do mesmo modo, o amor ao negócio e, sobretudo, à família, além da paixão pela cachaça, constitui uma regra da empresa. Em todas as narrativas foi comum o entendimento de que a sociomaterialidade “empresa” representa um *sensemaking* que vai além do significado de um negócio que foi criado para gerar lucro. O fundador sintetizou essa análise na seguinte narrativa: “fechar as portas disso aqui, de certa forma, é fechar um pouquinho do meu coração, porque isso tem meu coração” (O FUNDADOR 2018\_01\_27\_14'30"03').

Esse amor foi reproduzido nas narrativas dos demais atores organizacionais. Todos os membros da família entendem que, mesmo depois de aposentados, pretendem continuar as atividades da cachaçaria. A continuidade do negócio é uma estrutura teleoafetiva que direciona todas as estratégias organizacionais.

A materialidade “Cachaça Âmago da Tradição” representa, para o gerente de marketing, mais que um investimento com bons retornos financeiros, mas revela um sentido subjetivo de gratidão ao irmão. Portanto, essa estrutura teleoafetiva e os planos futuros desse ator são revelados na seguinte narrativa:

Na minha ideia é que ele venha pra cá e a cachaça pague toda a infraestrutura das empresas dele aqui, todas! **Qualquer outra coisa que ele vá fazer entre livre no bolso dele, isso que eu pretendo.** Ou seja, como ele me proporcionou uma estabilidade igual ou melhor que eu tinha, ou seja, **com alto nível de qualidade de vida,** pretendo dar esse retorno **pra ele e pra família dele,** de certa forma. Então, pra isso tem muito chão pela frente. (GERENTE DE MARKETING 2018-09-21\_14'05'44', grifo nosso).

Schatzki (2005 p.480) explica que “a finalidade da prática para cada indivíduo” é diferente e contribui para um conjunto de acordos que fundamentam e tornam possível a vida social. O gerente de marketing tem o objetivo estratégico de melhorar as receitas da empresa pelas vendas da cachaça, entretanto, a finalidade individual que motiva essa prática é a gratidão ao irmão, que lhe proporcionou “estabilidade e qualidade de vida”.

Por fim, entende-se que as estratégias de produção e de inserção mercadológica estão enraizadas no contexto sócio-histórico narrado. A literatura em estratégia como prática inclui o entendimento de que as práticas do presente e as direções futuras estão em constante interação com os acontecimentos passados (ERICSON; MELIN, 2010; BRITO *et al.*, 2020). Nesse sentido, os marcos históricos, como escolha pela cidade de Palmeiral como lugar de produção da cachaça, a história de vida do fundador e a relação com seu avô, o envolvimento da família da esposa e, sobretudo, do sogro, e a vinda do irmão, como gerente de vendas, foram eventos que permitiram as atuais estratégias de produção e de inserção mercadológica da organização. Todos os entendimentos, regras e estruturas teleológicas que organizam essas estratégias como práticas estão enraizados nesse passado socialmente construído e são apresentados nas seções seguintes.

### 6.2.2 Estratégia de produção como prática sociomaterial



As práticas são representadas e estão em interação, por uma cadeia de ações que constroem a realidade social (SCHATZKI, 2005; 2006; PASSOS; BULGACOV, 2019). A estratégia de produção da Cachaçaria Âmago da Tradição tem sido estruturada pelas práticas sociomateriais de i) plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar, ii) moagem da cana-de-açúcar, decantação e preparação do mosto, iii) fermentação da garapa, iv) destilação do caldo fermentado, v) envelhecimento e vi) envasamento da cachaça. Embora essa sequência de ações seja comumente aplicada em diferentes cachaçarias (CARDOSO, 2013), as especificidades sociomateriais são diferentes. Cada organização conta com entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas ligadas ao contexto sócio-histórico da organização. Por esse motivo, considera-se relevante compreender essas particularidades no caso da Cachaçaria Âmago da Tradição.

### **6.2.2.1 Práticas de plantio, cultivo e manejo da cana-de-açúcar**

O arranjo sociomaterial presente no canavial é essencial e permite, em interação com elementos humanos, a produção da cachaça (ANDRADE, 2013; SCHATZKI, 2005; 2006; 2017). Essas práticas, na organização em estudo, foram moldadas ao longo dos anos de acordo com os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas. Os arranjos sociomateriais e seus efeitos para a estratégia de produção estão sintetizados na Figura 26.

Cada uma das práticas de plantio, cultivo e corte está apresentada no modelo representado na Figura 29, em que cada linha representa a ligação de uma prática estratégica aos arranjos sociomateriais identificados e seus efeitos. A linha tracejada indica que houve sobreposição de narrativas entre as codificações ou, dito de outro modo, representa a interação dentre as práticas. Essa inter-relação é uma condição performática das práticas, assim como sugerido por Schatzki (2005; 2006; 2017).

Todas essas práticas incluem a realização de diferentes atividades que são essenciais para a produção da cachaça artesanal (ANDRADE, 2013; BRITO *et.al*, 2020). Os arranjos sociomateriais utilizados tornam as estratégias produtivas dessa organização únicas.

Figura 26 – Modelo com códigos e subcódigos hierárquicos das práticas de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar na Cacharia Âmagô da Tradição.



Fonte: Da autora (2021).

Entende-se que as práticas representadas na Figura 29 estão em constante inter-relação. Não há práticas de plantio adequadas, caso as práticas de preparação e cultivo do terreno não sejam cuidadosamente realizadas. Do mesmo modo, as práticas de corte exigem práticas sociomateriais que envolvem o plantio da cana-de-açúcar.

Esse emaranhado de práticas sociomateriais no caso investigado foi estruturado a partir da construção social de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que permeiam a organização e seus atores. Notou-se que houve poucas mudanças em relação à essência dessas escolhas, desde a década de 1990, quando se iniciaram as primeiras produções.

A área escolhida para plantio localizava-se, inicialmente, em um sítio a, aproximadamente, três quilômetros de Palmeiral. Para a produção das primeiras garrafas ainda não existia um planejamento das práticas de cultivo de canavial e, nesse momento, o fundador e proprietário da cachaçaria não possuía o próprio terreno para a plantação da cana. Com o surgimento do entendimento de que “a qualidade da cachaça é um processo que começa no terreno” (O FUNDADOR 2020-01016\_19’06’’05’), os praticantes compartilharam essa estrutura teleoafetiva e passaram a buscar arranjos sociomateriais para desenvolverem as práticas.

A compra do sítio, local em que se encontram os alambiques da empresa, foi essencial para os primeiros esforços para o plantio, o cultivo e a colheita da matéria-prima. Juntamente

com a decisão em relação ao local em que nasceria a cachaça, algumas de suas características sociomateriais foram, nesse momento, delimitadas. De acordo com o enólogo e consultor da empresa em curso ministrado na Expocachaça 2018, as percepções sensoriais provocadas pela Cachaça Âmago da Tradição estão intrinsecamente relacionadas ao *terroir* da região de Palmeiral.

De acordo com essa explicação, *terroir* se refere àquelas características que fazem parte do bioma em que é cultivada a matéria-prima. São exemplos dessa composição o clima, o tipo de solo, os tipos de vegetações cultivadas próximas ao canavial, a água disponível e os animais presentes no ambiente. Também se insere no bioma a relação desses elementos com o fator humano. De acordo com a narrativa do consultor,

cada campo, cada regiãozinha tem um solo particular, tem um clima particular. Às vezes, regiões muito próximas... Ontem, nós tivemos oportunidade de provar duas cachaças ali ó, que são muito próximas geograficamente, mas são microclimas distintos. **Isso imprime no produto.** Quem participou teve oportunidade de ver essas diferenças. (CONSULTOR DE PRODUÇÃO\_2018\_06\_08, grifo nosso).

O segmento da narrativa em destaque exemplifica a argumentação de La Ville e Monoud (2010) de que a estratégia não é influenciada apenas pela parte visível das microatividades. A estratégia é produto de práticas individuais vinculadas a um macroambiente, incluindo o papel da materialidade e de seus efeitos (WHITTINGTON, 2015; KWAYU *et al.*, 2018). Nesse sentido, está “impresso” na cachaça Âmago da Tradição um diferencial estratégico capaz de provocar como efeito um *sensemaking* único desse produto.

Essa percepção foi interpretada por dez participantes que estavam presentes no curso realizado pelo consultor de produção. Foram destacados os seguintes efeitos do arranjo sociomaterial “terroir” de Palmeiral:

**Participante 1:** Leve **toque mineral**. Quando eu falo mineral, pensa na experiência de algo mineralizado...

**Consultor de produção:** Sinto o gosto agradável de grama..., ‘péra lá... Aí complicou, né? Alface... Mas, se eu falar para você... Pega essa sensação... Você colher um manjeriço, um alecrim, orégano fresco e esfregar entre os dedos e cheirar **esses herbáceos** que se expressa de uma forma sutil.

Que eu ‘tô sentindo aqui o aroma do **sabor daquele grãozinho de café** maduro que eu peguei no pé. Ele está presente aqui, esse frutado, essa fruta vermelha, essa fruta delicada, com uma acidez muito delicada. Então, uma cachaça caracterizada por aromas frutados de café maduro, pêssego, vegetais influenciados. **Cítrico, mas é aquele cítrico do limão...** Pensa naquela casquinha da tangerina, aquela tangerina miudinha. Você percebe lá no fundo,

muito delicadamente... Um produto revela a origem, o território... Então, aqui a gente já descobre de onde isso vem, como ele vem.

**Participante 3:** Eu acho que tem um pouco de anis.

**Consultor de produção:** Excelente! A gente tem um **toque amendoado**, mas não aquela amêndoa seca. Talvez um chocolate, resquício de café, levemente torrado. E esse anis, esse anis, ele é perceptível... E é interessante como foi moldado esse produto. É um anis delicado (Curso realizado na Expocachaça, ministrado pelo consultor de produção 2018\_06\_08, grifo nosso).

Os efeitos dos arranjos sociomateriais provocados pelo *terroir* foram apresentados como sabores diferenciados da cachaça, tais como toque mineral, sabor refrescante herbáceo, cítrico e amendoado. Esses efeitos evidenciam que os elementos sociomateriais do bioma em que está inserido o terreno são essenciais para a estratégia de produção da cachaça. Esses elementos produzem diferentes *sensemakings* e percepções sensoriais que vão refletir nas práticas de consumo.

Para que se tenha um *terroir* adequado, que imprima no produto cachaça todos esses efeitos sensoriais, faz-se necessário um cuidado diferenciado com o solo. Na cachaçaria desenvolveu-se como regra que em hipótese alguma um terreno pode ter sofrido práticas de queimada para limpeza do terreno antes do plantio da cana. Esse entendimento defendido por Andrade (2013) tornou-se regra nessa organização a partir de um evento inesperado. O fundador, determinada vez, ao comprar uma das fazendas, adquiriu um terreno que havia sido queimado antes da compra e observou que as canas plantadas nesse terreno apresentaram qualidade inferior ao que o levou à seguinte conclusão: “A queimada é um desastre. Economicamente é terrível, porque prejudica o solo e o ar. A prática retira do solo os nutrientes bons e deixa apenas aqueles prejudiciais”.

De acordo com as regras normativas organizacionais, o terreno deve ser o mais conservado possível. Nesse sentido, entende-se que é preciso manter os animais típicos da região, não utilizar produtos químicos ofensivos e preservar o controle orgânico. Como efeitos dessa prática sociomaterial destaca-se a capacidade de fertilização do solo que irá refletir na produtividade da cana-de-açúcar. Na cachaçaria, todas as palhas que caem da cana-de-açúcar, no momento do corte, são mantidas no terreno, prática que produz o efeito de adubação natural do solo. As palhas que caem levam nutrientes da planta para o solo, que potencializa o seu retorno às novas mudas de cana e àquelas que brotarem novamente. Essas palhas são utilizadas como uma adubação natural do canavial. Além disso, elas auxiliam na retenção da umidade do solo.

O efeito desse nexo de arranjos do terreno produz o resultado apresentado na seguinte narrativa: “uma cana que é sempre muito bonita, alta, produtiva e com muito açúcar. Quer dizer, você ajuda a natureza e ela te devolve” (O FUNDADOR 2018\_01\_27\_14'30"03').

Além disso, esse ator organizacional considera que existe outro elemento material que produz como efeito a diferenciação na produção da cachaça. Trata-se da acidez do solo. Entende-se que cada solo apresenta um nível de acidez que é responsável pelo tamanho dos entrenós da cana, que determinam a concentração de açúcar e de água.

Dentre outros cuidados que fazem parte da memória social dos praticantes dessa organização, deve-se mencionar que todas as práticas de plantio devem ser realizadas respeitando-se o ciclo de produtividade do solo, ou seja, uma área plantada por muitas vezes consecutivas, sem um determinado controle, pode sofrer erosões. Esse efeito pode ser prejudicial à produtividade de longo prazo do solo, de acordo com as palavras do fundador no seguinte trecho: “quando você tem contato direto com a natureza, como é o meu caso, a gente percebe o seguinte: a natureza, é desafiadora, se você não abusar dela. Se você tira o pé, ela volta, ela recupera” (O FUNDADOR 2018\_01\_27\_14'30"03').

Além dessa preocupação, fazem parte do arranjo sociomaterial que compõe o canavial as escolhas relacionadas ao plantio da cana-de-açúcar. Andrade (2013) explica que a escolha da variedade adequada de cana pode impactar a quantidade e a capacidade produtiva da organização e que cada bioma apresenta uma capacidade adaptativa. Essa narrativa foi reproduzida por todos os atores organizacionais da cachaçaria.

Quando esses praticantes iniciaram as primeiras produções de cachaça ainda não havia o entendimento exato sobre a importância dessas práticas. Quando surgiu o objetivo de criação e de profissionalização do negócio, uma das primeiras preocupações foi com a profissionalização do negócio. Logo, os praticantes entraram em contato com os principais centros de pesquisa sobre cana-de-açúcar do país.

Após visitar usinas de álcool e outros alambiques para compreender como a matéria-prima estava sendo aplicada à indústria, o fundador chegou à seguinte conclusão: “cana para cachaça boa, ela tem que ser a cana comum”. O gerente de marketing narrou o diálogo que teve com um pesquisador de variedades de cana:

qual é a melhor cana de açúcar pra fazer a cachaça? -A que se adaptar melhor a sua região!!

Então, estamos embasados em informações de um departamento de pesquisas canavieiras que existe aqui há 45 anos. (GERENTE DE MARKETING 2018\_09\_21\_09'34"08').

Essa regra tornou-se um entendimento compartilhado na organização. Esses entendimentos, aliados a escolhas fracassadas, resultou no arranjo sociomaterial de plantio da cana comum. Antes de se chegar a essa escolha, os praticantes tentaram a inserção de variedades com codificações, bem como com cana forrageira. O melhor resultado foi a cana comum. Essa sociomaterialidade permitiu uma maior eficiência na extração do caldo bem como no corte.

As canas são plantadas nos períodos pós-safra, ou seja, quando não ocorre a produção da cachaça. O arranjo sociomaterial das práticas de plantio conta com importantes elementos não humanos, tais como trator para realizar aragem e preparação do solo, dentre outras ferramentas que permitem a aplicação de melhores técnicas. Esses elementos, em interação com as práticas de produção, permitem o plantio adequado. O período de safra é determinado por três fatores que são: 1) a colheita do café, que também é cultivado na propriedade da família, 2) os efeitos do clima e 3) as variações na demanda do mercado de cachaça.

A colheita do café interfere porque a família precisa gerenciar a mão de obra a ser utilizada nas duas culturas. Em épocas de safra do café, a mão de obra que seria necessária para o corte da cana fica escassa e a atenção da família fica prioritariamente voltada para essa atividade. Apenas quando a colheita do café é encerrada, se inicia o corte da cana. Esse período vai, normalmente, de junho a outubro, pois coincide com um momento favorável dos efeitos do clima. Períodos chuvosos impedem que a cana-de-açúcar potencialize os níveis de sacarose adequados para a produção da cachaça. A safra de 2018, por exemplo, foi afetada por esse efeito de um extenso período de chuvas. Portanto, houve uma menor produção do que aquela planejada para o período. Do mesmo modo, variações na demanda do mercado de cachaça afetam períodos de safra.

Essa análise evidencia o quanto uma estratégia organizacional é suscetível a variáveis contextuais e, sobretudo, às práticas sociomateriais, assim como evidenciado por Whittington (2015), Brito *et al.*, (2020) e Koch (2013). As mudanças contextuais nesse caso interferem diretamente nas práticas sociomateriais de produção da cachaçaria.

Em relação às práticas de corte da cana-de-açúcar, elas foram divididas em um conjunto de arranjos sociomateriais sendo eles: 1) técnicas empregadas para o corte; 2) elementos humanos, 3) tempo de início da moagem e 4) índice de grau de sacarose, ou seja, de Brix da cana. Dentre os elementos não humanos aqueles que se destacaram foram 4) caminhão e 5) trator.

Desde as primeiras produções de cachaça, as técnicas empregadas para o corte tiveram poucas modificações. Apesar de, na atualidade, os praticantes contarem com modernas ferramentas, a essência da prática se manteve. O corte sempre foi manual com a aplicação da

seguinte regra: “deve-se cortar o mais embaixo possível. Se você corta o talo da cana muito alto, você retarda seu processo de brotamento” (O FUNDADOR 2018\_01\_27\_14'30"03'). Essa regra também está expressa no Decreto nº 42644, de 2002. Além desse corte, o trabalhador deve retirar as pontas.

Não é possível se falar em prática sociomaterial de corte de cana sem ressaltar a importância dos elementos humanos. O corte é composto por uma sequência de atividades consideradas trabalhosas e difíceis. A prática envolve o gerenciamento e o planejamento da mão de obra exigindo experiência acumulada dos praticantes e um trabalho braçal contínuo e cansativo. O gerenciamento e o planejamento da mão de obra são desempenhados pelo fundador, pelo gerente de produção e pelo mestre alambiqueiro. Busca-se trabalhar com os mesmos praticantes em todas as safras, isto é, em regra, a mão de obra utilizada na safra do café é aproveitada para a colheita da cana, sendo pessoas experientes e da região.

A sociomaterialidade da prática de interação dos elementos humanos e não humanos no corte da cana exige a utilização de alguns arranjos sociomateriais de roupas adequadas, luvas e óculos de proteção. Os efeitos provocados por esses arranjos na prática do corte foram sintetizados pela seguinte narrativa do Gerente de produção (2018-09-21\_09'47'31'): “bota óculos, aquele calor, aquilo começa a descer suor no olho... luva e tudo...É complicadíssimo”. Portanto, o efeito dessa prática é um trabalho que exige esforço manual, demanda tempo, experiência e força de vontade dos praticantes envolvidos.

O corte acontece em horários e dias estrategicamente planejados e depende diretamente do tempo de início da moagem. A partir do momento que uma cana é cortada inicia-se, naquele mesmo segundo seu processo de decomposição. Andrade (2013) enfatiza que o tempo de corte e moagem não deve ultrapassar o período de 48 horas. Entretanto, na cachaçaria existe o entendimento compartilhado, que se tornou regra, de que a moagem deve acontecer em, obrigatoriamente, até 24 horas após o corte. Por esse motivo, normalmente, o horário de corte é estabelecido tendo-se em vista o planejamento de quando será iniciada a moagem.

Além disso, outro fator que é requisito para o início das práticas de corte é a verificação do índice do Brix, ou seja, do nível de sacarose presente na cana, pois de nada adianta a cana estar bonita e vistosa se ela estiver *aguada*. Quanto maior o índice de açúcar, maior será a capacidade produtiva da cana.

Depois de cortada, a cana é colocada no caminhão ou no trator, que é utilizado em épocas de chuva para transporte até o alambique para início do processo da moagem. Essa inserção da cana no meio de transporte acontece de maneira mecanizada para evitar ao máximo

o contato humano com a matéria-prima. Essa prática produz como efeito a retardação do processo de sua decomposição.

A estratégia de produção da cachaçaria inclui um conjunto de práticas sociomateriais que foram divididos em três práticas principais, sendo elas preparação do terreno, plantio e corte da cana-de-açúcar. A análise das especificidades dos arranjos dessas práticas e de seus efeitos reforça a importância de se considerar a sociomaterialidade na construção de uma estratégia organizacional, pois ela torna o produto único e cuja identidade não permite cópias ou reproduções. Ademais, ressalta-se o papel do contexto macrosocial em interação com o ambiente micro organizacional. Essas inferências empíricas exemplificam as pressuposições defendidas pela literatura em estratégia como prática e em estratégia como prática sociomaterial.

#### **6.2.2.2 Práticas sociomateriais de moagem da cana, decantação e preparação do mosto da cana-de-açúcar**

As práticas de moagem da cana, decantação e preparação do mosto da Cachaça Âmago da Tradição constituem um conjunto de atividades que compõem a estratégia de produção. Dentre as práticas que permitiram a estruturação dessas ações foram destacadas: 1) moagem e 2) decantação.

Por moagem entende-se que seja a extração do caldo da cana-de-açúcar, ou seja, da garapa. É o primeiro procedimento realizado após a chegada da cana no alambique. Nessa prática é considerado um conjunto de regras e entendimentos que orientam as especificidades das práticas sociomateriais e a sequência de utilização. Os materiais utilizados para a moagem da cana-de-açúcar são a) a moenda, b) os elementos humanos, c) a destinação do bagaço, d) a utilização do tempo e e) as práticas de limpeza. Cada uma delas provoca efeitos que impactam diretamente a estratégia de produção. Esse emaranhado de arranjos e práticas se constitui dentro de uma “matriz social”, assim como sugerido por Schatzki *et al.* (2001) que, nesse caso, são as práticas de moagem da cana.

No momento em que a cana cortada chega ao alambique ela é levada diretamente para o local em que está a moenda da cachaçaria. Esse equipamento é movido à eletricidade e possui um terno de moagem. Veiga (2013) explica que esse tipo triturador é comumente utilizado dentre os produtores de cachaça artesanal. Os praticantes evidenciaram que, nas primeiras produções de cachaça, a moenda utilizada era uma das mais simples e que os efeitos provocados pelo equipamento atual são a melhoria e a otimização da quantidade e da qualidade do caldo



extraído. A moenda utilizada nas primeiras produções exigia um esforço humano maior e o modelo utilizado hoje, por ter rolos compressores mais potentes, torna o trabalho mais simples. A mudança desse elemento material aconteceu quando os praticantes compartilharam o entendimento comum de que deveriam buscar a profissionalização das práticas. Entende-se que, assim como proposto por Schatzki et al, (2001), Schatzki (2016) e Passos e Bulgacov (2019), as modificações dos arranjos sociomateriais representam mudanças ocorridas previamente nos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas dos agentes da prática.

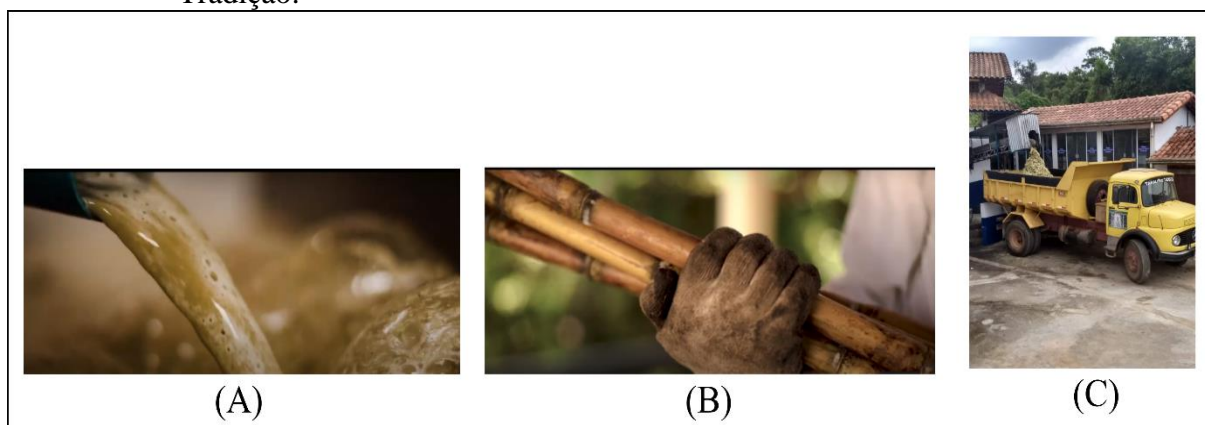
O *layout* do engenho facilita a interação do elemento humano com o triturador, com a ação de captação do bagaço da cana e a destinação do caldo produzido para a dorna de padronização de grau Brix. O engenho de moagem desse alambique é arejado e o piso é de azulejos, o que facilita a limpeza. Além disso, se localiza na parte exterior do alambique, para que a cana seja facilmente captada da caçamba do caminhão. É regra que toda cana seja moída em até, no máximo, 24 horas após o corte. A literatura sobre práticas de produção de cachaça (CARDOSO, 2013) evidencia a importância da utilização de todos esses equipamentos citados. Entretanto, a cachaça somente é produzida quando esses elementos materiais estão em interação com os agentes humanos. Essa interação é condição para que aconteça a moagem da cana-de-açúcar.

Na cachaçaria, nas primeiras produções, o fundador, o mestre alambiqueiro e o atual gerente de produção desempenhavam essa tarefa. A produção era pequena e cada um deles conseguia participar de todas as etapas produtivas, mas, com uma produção em maior escala, um funcionário é, há anos, o responsável pela atividade. Entende-se que a sociomaterialidade da moagem exige dedicação, cuidado e experiência do praticante. O fato de esse funcionário exercer a mesma função há anos facilita o constante aprendizado e domínio da prática. Esse funcionário desenvolveu suas próprias regras e entendimentos que são aprimorados por meio da repetição diária das ações. O mestre alambiqueiro e o gerente de produção auxiliam nas tomadas de decisões, como, por exemplo, delimitação dos horários de trabalho ou necessidade de realização de horas extras. O fundador, mesmo trabalhando na capital, é um importante praticante que atua no processo decisório por meio de videoconferências possibilitadas pelo celular e pelo aplicativo *Whatsapp*.

A sociomaterialidade de moagem se inicia quando o funcionário responsável pela tarefa liga o equipamento e insere as canas nos rolos compressores. Nesse momento, a cana é triturada e produz o bagaço e o caldo da cana que, ao sair do equipamento, é encaminhado diretamente para o início do processo posterior de produção. Já o bagaço é transportado, por meio de uma “bagaceira” em chapa metálica (VEIGA, 2013), para a caçamba de um caminhão que fica

localizado na parte externa da cachaçaria. Foi incluída, no *layout* do engenho, uma abertura em uma das paredes para facilitar esse processo e entende-se que essa alteração no *layout* como é um efeito de entendimentos compartilhados entre os próprios praticantes ao refletirem sobre suas próprias práticas. Esse conjunto de sociomaterialidades das práticas de moagem da cana-de-açúcar é apresentado na Figura 27.

Figura 27 – Práticas sociomateriais de moagem da cana-de-açúcar da Cachaça Âmagô da Tradição.



Fonte: *Print Scream* de Cachaça Âmagô da Tradição (2018) e do autor (2021)<sup>23</sup>.

Depois da moagem inicia-se o processo de decantação e preparação do mosto para fermentação. O processo de moagem gera pedaços pequenos da cana, que são chamados de bagacilhos e, para que o caldo fique limpo e livre desses resíduos, ele deve ser direcionado para as caixas de decantação, logo após a moagem, que permite a retirada prévia desses resíduos da cana.

Esse processo se inicia depois que o caldo de cana é captado da moenda e é direcionado diretamente ao decantador de inox por tubulações. A caixa de decantação tem quatro divisões que permitem que o caldo faça um movimento circular. Os bagaços são retidos em cada um desses obstáculos, em um processo que dura, aproximadamente, vinte minutos. Quando chega na última divisão, o caldo é considerado pronto para entrar no processo de padronização de Brix.

A garapa filtrada é direcionada para o interior do alambique e cai direto em um tanque em inox, no qual é medido o grau Brix, que é a concentração de açúcares no caldo. O percentual adequado, para que não provoque falhas na fermentação, é de 16°. Quanto mais doce é a cana, maior é o índice de Brix. Como o caldo de cana puro apresenta valores maiores que esse, é

<sup>23</sup> (A) e (B) Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=gqa\\_0IjkNQ4](https://www.youtube.com/watch?v=gqa_0IjkNQ4). Acesso em: 11 jan. 2021.  
(C) Do autor (2021).

preciso que aconteça um reajuste com a inserção de água, que é um recurso abundante na cachaçaria.

O caldo, após reajuste com água potável, é medido por um sacarímetro e, quando atinge 16°, é considerado adequado para entrar em fase de fermentação. Além desses arranjos materiais (decantador em inox, das tubulações que permitem a vazão do caldo, do tanque de reajuste de brix e do sacarímetro), o papel do elemento humano deve ser descrito.

Entra em cena, a partir de então, o mestre alambiqueiro da cachaçaria, cujo papel tem provocado a admiração dos demais praticantes, incluindo visitantes e organizações concorrentes. Esse indivíduo incorporou a estrutura teleológica do fundador quanto à paixão pela produção da cachaça, a qual o impulsionou na busca de entendimentos que têm permitido a criação das regras que orientam as práticas ao longo do tempo. Esse praticante acompanha, com o auxílio do gerente de produção, todos os processos produtivos. O ajuste do Brix é cuidadosamente realizado por esses atores. A experiência desenvolvida após muitas tentativas permite que a sociomaterialidade de decantação seja um diferencial dessa organização. Apesar de essas ações seguirem uma regra de sequenciamento de ações como aquelas estabelecidas por Veiga (2013), as formas como elas são desempenhadas em cada organização são diferentes.

Essa análise evidencia que uma estratégia não pode ser replicada de uma organização para a outra, sem provocar efeitos distintos. Todas essas especificidades dos arranjos sociomateriais presentes no alambique da Âmago da Tradição produzem efeitos únicos e próprios para esse contexto, assim como é defendido pela literatura em estratégia como prática sociomaterial. Após reajustado o Brix, o mosto é considerado pronto para entrar no estágio de fermentação, que é apresentado na subseção seguinte.

### **6.2.2.3 Prática de fermentação**

A estratégia de fermentação e seus arranjos sociomateriais se modificaram com o desenvolvimento de novas estruturas teleológicas, regras e entendimentos dos praticantes. Os momentos da prática que constituem essa estratégia foram socialmente constituídos no tempo da atividade, assim como apontado por Schatzki (2006). Dito de outro modo, as experiências, as tentativas, os erros e a aprendizagem formal e tácita dos atores contribuíram para que as práticas de fermentação dessa organização produzissem *sensemakings* únicos e diferenciados. São apresentados, na Figura 28, os arranjos sociomateriais e seus efeitos na organização analisada. O modelo foi criado a partir da análise das narrativas verbais e não verbais sobre as práticas de fermentação.

Figura 28 – Modelo com códigos e subcódigos hierárquicos da estratégia como prática sociomaterial de fermentação.



Fonte: Da autora (2021).

A fermentação trata-se da oxidação anaeróbica parcial da glicose que produz como efeito as substâncias  $\text{CO}_2$  e etanol, processo essencial para a produção cachaça (SCHWAN; DIAS; DIAS, 2013). A fermentação requer elementos humanos e não humanos que, em interação, transformam o mosto em “vinha” pronta para ser destilada. As especificidades dessas sociomaterialidades e seus efeitos resultam em uma prática complexa e trabalhosa.

Os arranjos sociomateriais que tornam possível essa prática são a levedura que desperta o processo, as dornas de fermentação e os elementos humanos em interação com os não humanos. As escolhas que envolvem cada um desses arranjos incluem modificações nos entendimentos, nas estruturas teleoafetivas e nas regras constituídas ao longo do tempo pelos praticantes.

Com a inserção de novos materiais percebeu-se que houve uma otimização no tempo total destinado para fermentação. Demorava-se, no passado, de 15 a 40 dias para que acontecesse a fermentação de uma alambicada.

Quando o mestre alambiqueiro, o gerente de produção e o fundador buscaram novos entendimentos e inseriram novas regras da AMPAQ, foi introduzida a utilização de uma levedura natural específica que impactou a estratégia de produção da cachaçaria, pois reduziu o tempo da fermentação para um período aproximado de 24 a 40 horas. Além disso, a melhoria na qualidade da cachaça produzida foi efeito dessa sociomaterialidade.

Essa mesma conclusão aconteceu quando esses praticantes analisaram os efeitos do arranjo sociomaterial das dornas de polietileno e aquelas em inox.

As dornas em polietileno eram consideradas, na época, eficientes, entretanto, após a inserção das dornas em inox notou-se melhoria no processo produtivo. O inox contribui para manter a padronização e preservar a qualidade do caldo. Esse material tem como efeito a facilidade no momento de limpeza do recipiente, uma vez que a higienização em toda a troca de fermento é essencial para manter a qualidade da fermentação e, conseqüentemente, da cachaça.

Em 2018, quando os pesquisadores realizaram uma das primeiras visitas à cachaçaria, existiam três dornas de fermentação em inox. Nesse momento, existia um planejamento de dobrar essa capacidade com a inserção de mais três dornas em inox para alimentar mais um alambique. Essa ampliação, concretizada em 2019, permitiu que a organização passasse a produzir mais cachaça em um mesmo período de tempo, como efeito da inserção desses novos equipamentos.

Para a inserção de mais três dornas, foi construída uma nova sala de fermentação. As seis dornas, portanto, estão distribuídas em duas salas e devem-se destacar o *layout* e as características desse ambiente. Para que a fermentação aconteça de acordo com os padrões de qualidade esperados, é necessário que aconteça em um ambiente rigorosamente controlado. A limpeza e a higiene, em todos os dias de produção, são consideradas essenciais.

Outro material que compõe as práticas de fermentação é a utilização de peneiras. Durante essa fase existe uma movimentação no caldo que ocorre pela liberação de gases. É natural que alguns bagacilhos sejam encontrados no caldo e, por esse motivo, durante o processo, o mestre alambiqueiro utiliza peneiras para a retirada de qualquer pedaço de cana que possa ter sobrado. Quanto mais puro o caldo, melhor será a destilação da bebida.

Entende-se que esse nexo de arranjos sociomateriais contribui para a realização das práticas de fermentação da cachaçaria, entretanto, sem o elemento humano a prática torna-se inviável. Os praticantes responsáveis por esse processo produtivo são o mestre alambiqueiro e o gerente de produção. O mestre alambiqueiro utiliza seus entendimentos e saberes da prática para inserir o fermento e acompanhar o processo da fase inicial até o momento em que a vinha

é considerada pronta para entrar em processo de alambicagem. Além desses atores, são buscadas consultorias especializadas para a melhoria dos processos. O consultor de produção é um desses praticantes. Em fase de produção, ele se hospeda no sítio da família e analisa cuidadosamente cada etapa do contexto de produção com a finalidade de melhorar a prática.

A fermentação acontece quando o mosto ajustado com 16 ° Brix é inserido nas dornas em inox e entra em contato com as leveduras que despertarão em um agenciamento químico o início do processo. Após um tempo estimado que pode ser de 24 a 40 horas, o processo de fermentação é considerado finalizado.

Schatzki (2016, p. 23) explica que o desenvolvimento de toda prática “requer ouvir, observar e cheirar algo”. O mestre alambiqueiro utiliza esses sentidos para avaliar se realmente a etapa chegou ao fim. Por meio de tentativas, erros e repetições diárias, ele desenvolveu um entendimento próprio. A vinha é considerada pronta quando ela fica totalmente “parada” e não existe mais liberação de gases. Em outras palavras, esse indicativo visual demonstra que todo o açúcar existente no mosto foi devidamente transformado em álcool. O cheiro e a coloração do caldo se modificam, de acordo com o mestre alambiqueiro (2018\_09\_21\_08'\_32\_05): “você não pode passar para o alambique se a vinha ainda estiver espelhusa. Ela precisa estar parada mesmo. Porque, aí, as leveduras descem e o fermento para”.

Assim que esse processo é encerrado, a vinha deve ser repassada imediatamente para a fase posterior. A demora para o início da destilação poderá ocasionar perdas e implicações na qualidade da cachaça.

Deve-se mencionar que, além desses entendimentos e das habilidades adquiridas no dia a dia da prática, existem fatores contingenciais que podem influenciar o tempo de fermentação. Esses fatores são chamados, por Schatzki (2016), de momentos de crise que interferem no curso das ações. Portanto, alterações no clima, por exemplo, atrasam o tempo destinado para fermentação. Em uma das visitas realizadas, houve esse atraso. A destilação precisou ser adiada em um dia, pois estava frio. De modo semelhante, variações na qualidade da cana e a maneira como o mosto é preparado afetam diretamente a eficácia dessa etapa. De modo semelhante, a estrutura teleoafetiva e os entendimentos que organizam a prática são essenciais. Constantemente, a temperatura e a acidez devem ser monitoradas, pois, qualquer erro pode implicar em grandes perdas e prejuízos.

A prática envolve essa complexidade de elementos que somente podem ser compreendidos no fazer da atividade (SCHATZKI, 2011; 2016; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019). Todo esse conjunto de práticas sociomateriais do processo de fermentação tem como efeito um sentimento de expectativa nos praticantes. Essa fase é considerada uma das mais delicadas do processo produtivo e esse efeito foi descrito na seguinte narrativa:

Eu acho que o mais difícil é a questão da fermentação. **Sempre que vai fazer aquela fermentação, fazer a cachaça, a gente fica naquela expectativa se vai sair uma cachaça boa.** Embora a gente tenha uma confiança, a gente fica com aquilo dentro, né? Fica “nossa!, meu Deus, será que essa aqui vai sair boa?”. A parte que eu fico mais tenso é essa. Pra ver se a fermentação vai sair ok, né? Pra ver se não vai ter imprevisto, como ontem, que a gente fez a moagem e eu esperava que ia dar ponto, e não deu porque o tempo mudou, ‘tá um pouco frio. Então, **essas coisas deixa a gente um pouco nervoso.** (GERENTE DE PRODUÇÃO\_2018-09-21\_09'47'31', grifo nosso).

Schatzki (2016 p. 21) enfatiza que “as interrupções suspendem o habitual e dão origem a uma situação ou uma condição alterada de consciência e de prática”. Essa nova consciência foi exemplificada quando o gerente de produção enfatizou que “essas coisas o deixam um pouco nervoso”. Depois que a vinha está pronta, a sua qualidade será legitimada na etapa posterior, que é a fase da destilação. As especificidades dos arranjos sociomateriais que compõem essa prática são apresentadas na subseção seguinte deste trabalho.

#### 6.2.2.4 Prática de destilação da cachaça

As práticas sociomateriais de destilação “exigem o domínio de uma técnica secular que é capaz de separar componentes com diferentes pontos de ebulição” (BRITO *et al.*, 2020, p. 15; CODÔ, 2013). A sequência das ações que envolvem a destilação inclui elementos humanos e não humanos, prática marcada por um emaranhado de arranjos sociomateriais que se relacionam de modo direto ou indireto com o equipamento central, o alambique. Esses arranjos sociomateriais e seus efeitos são apresentados na Figura 34. Trata-se do modelo de códigos e subcódigos hierárquicos. As narrativas analisadas e a observação da prática evidenciaram a importância desses arranjos para a empresa estudada.

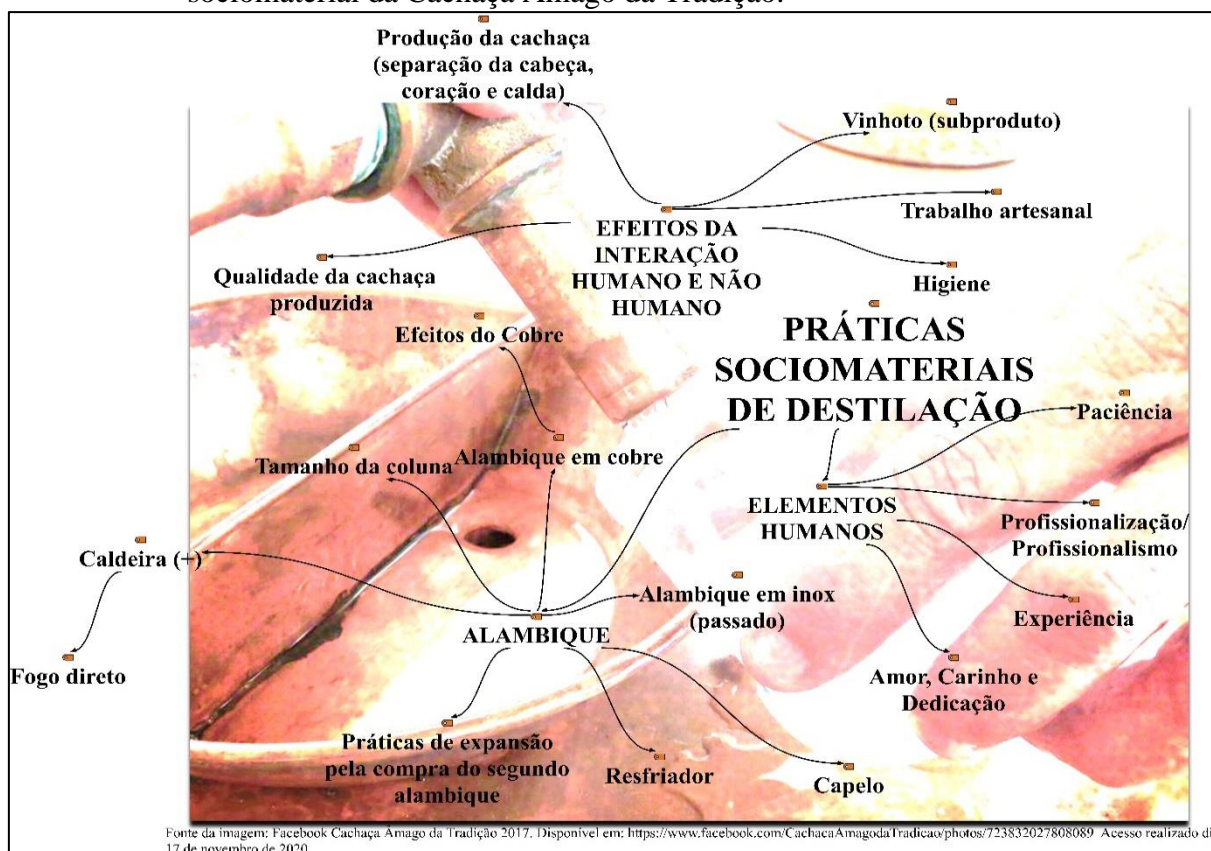
A primeira destilação aconteceu em 16 de outubro de 1993, data que marcou a história organizacional, pois foi quando aconteceu a primeira destilação. O alambique utilizado na época era de inox e alimentado por fogo direto. Quando foram desenvolvidas novas regras e novos entendimentos sobre a prática, o alambique em inox foi trocado pelo de cobre e o fogo



direto por uma caldeira. As primeiras produções foram conduzidas pelo fundador, sempre com o apoio do sogro. Com o passar do tempo, o sogro se tornou mestre alambiqueiro e assumiu a gerência dessas atividades, juntamente com seu filho que se tornou gerente de produção. Desde então, foram realizados cursos que auxiliaram esses praticantes a refletirem e a melhorarem suas práticas diárias. Com esses novos entendimentos, os arranjos sociomateriais e seus efeitos constituíram essa prática.

Na Figura 29 são apresentados os arranjos sociomateriais da prática de destilação da Cachaça Âmagô da Tradição. Eles foram divididos em i) elementos não humanos que integram o equipamento de destilação, ii) elementos humanos, suas estruturas teleoafetivas e entendimentos, e, por fim, são apresentados os iii) efeitos provenientes dessa interação entre os elementos humanos e não humanos.

Figura 29 – Modelo com códigos e subcódigos hierárquicos da estratégia como prática sociomaterial da Cachaça Âmagô da Tradição.



Fonte: Adaptado de *Facebook Cachaça Âmagô da Tradição*<sup>24</sup> (2017).

<sup>24</sup> A imagem utilizada na esquematização está disponível no link:

<https://www.facebook.com/CachacaAmagodaTradicao/photos/723832027808089>. Acesso em: 13 maio de 2021.

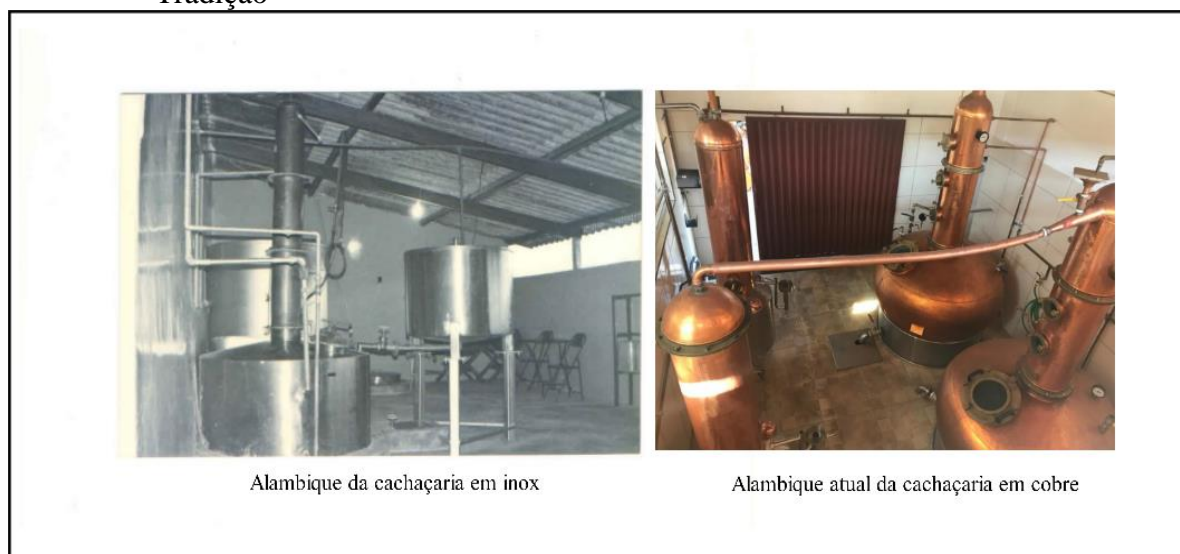


Dentre os elementos não humanos, destaca-se o papel dos seguintes arranjos materiais: a) alambique de inox, b) alambiques de cobre, c) tipo de caldeira, d) tamanho da coluna, e) capelo e f) resfriador.

O alambique em inox foi escolhido, inicialmente, pois havia uma discussão, na época, sobre a influência negativa do cobre na cachaça. A AMPAQ recomendou a escolha desse equipamento. O fundador, desde sempre, buscou seguir as recomendações dessa associação e, portanto, acatou essa regra.

Entretanto, com o passar do tempo, foi comprovado cientificamente que o alambique de cobre preserva elementos químicos saudáveis na bebida (NASCIMENTO *et al.*, 1998). Esse entendimento se tornou uma regra que passou a fazer parte das recomendações da AMPAQ e se tornou uma normativa legalizada pelo Decreto nº 42.644 de junho de 2002<sup>25</sup>. Depois de, aproximadamente, cinco anos de produção em inox, esse alambique foi trocado por outro de cobre. Esses dois equipamentos podem ser analisados na Figura 30.

Figura 30 – Arranjos sociomateriais de destilação em inox e em cobre da Cachaça Âmago da Tradição



Fonte: Da autora (2021).

O material de que é feito o alambique produz diferentes efeitos estratégicos na produção da cachaça, como, por exemplo, a qualidade e a quantidade de ésteres e álcoois e a qualidade sensorial de aroma e de sabor da cachaça. O sabor da cachaça produzida em alambiques de cobre é diferenciado e preferido pelos consumidores (NASCIMENTO *et al.*, 1998). Além de

<sup>25</sup> Este decreto estabelece o padrão de identidade e as características do processo de elaboração da Cachaça Artesanal de Minas e dá outras providências (Decreto nº 42644 de 05 de junho de 2002).

não resultar em uma cachaça com a “personalidade” e o sabor esperados, o inox, diferentemente do cobre, não permite o formato do alambique “cebolão”. Esse formato visual do destilador em inox não é tão chamativo quanto o alambique de cobre.

Portanto, quando foi realizada a compra do alambique de cobre, notou-se que o resultado foi uma cachaça de personalidade, aroma e sabor diferenciados. A explicação para esse efeito foi dada na seguinte narrativa:

Então você identifica o cobre? Não! Não tem essa identificação sensorial. Isso não existe! Mas existe na análise, na avaliação sensorial... É o cobre que dá a personalidade na cachaça! Indiscutivelmente! (O FUNDADOR 2020-01016\_19'06''05).

Torna-se, pois, “evidente a influência do material com que foi fabricado o alambique na qualidade do produto final” (NASCIMENTO *et al.*, 1998, p. 739). Nos anos iniciais de produção, o alambique era alimentado por fogo direto. Esse arranjo sociomaterial, apesar de cumprir sua função, que era a de aquecer a caldeira e destilar a vinha fermentada, provocava efeitos prejudiciais. O fogo embaixo do alambique dificultava a manutenção da temperatura e a padronização da qualidade e da quantidade do total a ser destilado.

Logo, portanto, esse tipo de aquecimento foi trocado por caldeira a vapor. O mestre alambiqueiro explicou os efeitos dessa troca de acordo com seus entendimentos práticos, de seguinte forma: “Caldeira é melhor, né? Tem um ritmo só de caloria, não dá problema, não queima o fundo do alambique. Então, é bem mais saudável!” (O MESTRE ALAMBIQUEIRO\_2018\_09\_21\_08'32\_05). A caldeira a vapor permite um “aquecimento uniforme, ou seja, um nível de destilação em que a temperatura é mantida rigorosamente dentro de um padrão” (GERENTE DE MARKETING 2018\_01\_25\_14'05'\_01).

Uma caldeira de alta capacidade de aquecimento foi adquirida, tendo em vista o planejamento de ampliação da destilaria, uma vez que ela apresenta a capacidade de produzir até o triplo de vapor. Para alimentar o fogo da caldeira são utilizadas lenhas que foram naturalmente descartadas no cuidado com a lavoura do café. Os atores entendem essa prática como sustentável, uma vez que não provoca desmatamentos.

Os alambiques modernos produzem como efeito a melhoria do processo produtivo. Apesar de os alambiques existirem há séculos, os avanços na fabricação desse tipo de equipamento têm permitido a criação de modelos com funções que possibilitam aprimorar o processo de destilação. Dentre essas modificações podem-se citar o tamanho da coluna e a

utilização do capelo, os quais auxiliam no controle dos álcoois indesejáveis da bebida, bem como permitem uma maior padronização do caldo destilado.

Deve-se mencionar que, em 2018, quando foram realizadas as primeiras visitas à organização, existia apenas um alambique. Como a quantidade de dornas de fermentação dobrou, houve a necessidade de dobrar a capacidade de destilação. Foi importante a decisão dos praticantes em relação à aquisição de outro alambique. A organização, portanto, no momento em que foi realizada esta pesquisa, contava com dois alambiques modernos, com colunas de tamanho considerado apropriado e capelo.

Cada um desses arranjos sociomateriais tem medidores de temperatura e pratos de vidro que permitem a observação, o controle e a maior eficiência do processo de destilação (CÔDO, 2013). Outro equipamento igualmente importante para que aconteça o processo de destilação é o resfriador, um recipiente em inox, com serpentinas em cobre que ficam cobertas com água em temperatura ambiente. De acordo com o gerente de produção (2018-09-21\_09'47'31'), a utilização do resfriador para a produção da cachaça é essencial. No passado, a cachaça destilada saía um *pouco morna* e entende-se que quanto mais fria ela sair melhor. Portanto, o efeito do resfriador é diminuir perdas por evaporação na quantidade de cachaça produzida. É igualmente importante e faz parte do emaranhado de arranjos das práticas de destilação o alcoômetro, que é utilizado para medir o percentual de álcool em cada fração destilada de cachaça.

Os elementos humanos, ou seja, as vidas humanas configuram e originam a prática social. Em interação com os elementos não-humanos, "são responsáveis por induzir, canalizar e prefigurar os pacotes de práticas arranjo" (SCHATZKI, 2016 p. 27). De acordo com este autor, os indivíduos apresentam estruturas teleoafetivas e entendimentos diferentes que abrangem emoções que motivam e justificam as ações e as atividades da prática.

As estruturas teleoafetivas evidenciadas nas narrativas e que têm organizado as práticas de destilação na cachaçaria Âmago da Tradição foram de: a) amor, carinho e dedicação pela rotina das práticas; b) experiência, c) paciência e d) busca por profissionalismo e profissionalização das práticas. Vale lembrar que os elementos humanos responsáveis pela destilação são, o mestre alambiqueiro, o gerente de produção, o fundador e o funcionário auxiliar.

A influência da estrutura teleoafetiva de amor, carinho e dedicação pela rotina das práticas foi sintetizada pelo mestre alambiqueiro da seguinte forma: "a gente, se for trabalhar num ambiente que você não gosta, não adianta nem trabalhar. Se for carregar pedra, tem que

gostar” (O MESTRE ALAMBIQUEIRO\_2018\_09\_21\_08'\_32\_05). A representação dessa estrutura teleoafetiva foi inferida a partir das narrativas em destaque no Quadro 10.

Quadro 10 – Narrativas codificadas no subcódigo estrutura teleoafetiva de “amor, carinho e dedicação” das práticas de destilação.

Grupo de documentos	Nome do documento	Segmento
Narrativa 1	Gerente de produção 2018-09-21_09'47'31'	<b>Representa tudo pra mim</b> , ali. É como diz o ditado, <b>É minha família, né?</b> Vir todo dia pra cá, estar na cachaçaria, acompanhar, ver o processo. Aquilo, olha, <b>é um amor...</b> Aquilo é como se fosse um filho, um filho pra mim. <b>Eu olho pra aquilo lá e vejo como você vê os filhos.</b> Tenho o maior carinho por aquilo. <b>Tudo que eu faço eu faço com amor.</b>
Narrativa 2	Gerente de produção 2018-09-21_09'47'31'	Igual eu vejo meu pai ali. Ele chega e ele fica, fica com aquilo, aquela preocupação, <b>acompanha o processo inteiro</b> , e olhando aquilo, <b>fazendo aquilo com amor.</b> Eu acho que isso é uma das fases mais importantes que tem. Eu acredito que, se não fizer com amor e com carinho, eu acredito que não tem sucesso.
Narrativa 3	Gerente de produção 2018-09-21_09'47'31'	No caso, ali é todo mundo ligado em família. Tem meu pai que ‘tá desde a primeira alambicada. Sempre foi ele, nunca teve outra pessoa ali pra alambicar. Então, faz a coisa ali, <b>faz com carinho, né?</b>
Narrativa 4	Consumidor 1 2020_01_17_11'43'25	Porque quem destila é o mestre alambiqueiro[...]. E ele que destila a cachaça. Eu já fui lá várias vezes, vê-lo destilar. Você precisa ir lá e ver como ele se dedica à destilação. Ele fica ali o tempo inteiro. Ele não sai de perto do alambique. Ele controla o fogo que aquece a caldeira. Ele controla a pressão de tudo. Ele controla a temperatura da cachaça. Ele controla o grau de álcool, da bebida que tá saindo, a quantidade, ele controla tudo! <b>Ele tem uma cadeirinha, ele senta ali, começa cedo e não sai de perto. É impressionante! É ali que ele faz a refeição dele, olhando para aquele alambique. É impressionante!</b>

Fonte: Da autora (2021).

As narrativas 2, 3 e 4 são de praticantes da organização em relação à observação da prática de destilação desempenhada pelo mestre alambiqueiro. Tanto o gerente de produção quanto o consumidor 1 entendem que as emoções e a subjetividade empregadas para a execução do trabalho do mestre alambiqueiro compõem o diferencial estratégico das práticas de produção. Foi comum a observação dos narradores em relação ao carinho, à dedicação e ao amor do mestre alambiqueiro por suas práticas diárias. A narrativa 1 evidencia a emoção do gerente de produção em relação às práticas de produção, demonstrando que ele entende que sua responsabilidade e carinho se assemelham à responsabilidade e ao carinho que um pai tem por

um filho. Observou-se, ainda, a admiração e o respeito mútuo de um praticante em relação ao trabalho do outro. Além disso, são evidentes os efeitos desses entendimentos para a vida social dos praticantes, que percebem a cachaçaria como uma extensão da própria vida familiar.

Do mesmo modo a paciência dos praticantes é percebida como essencial para que aconteça a interação entre os arranjos sociomateriais e para a produção dos efeitos esperados dessa prática. Todos os atores organizacionais percebem essa característica humana, própria da personalidade do mestre alambiqueiro, como promotora do efeito de pureza da cachaça produzida pela marca. Essa percepção é evidenciada pela seguinte narrativa:

O mestre alambiqueiro ‘tá aqui há 24 anos fazendo cachaça, porque a **principal característica dele é paciência**. Então, se você conjuga isso, você faz uma diferença no mercado, porque é cachaça pura. Pureza. Se você perguntar o que diferencia minha cachaça de todas as outras que estão no entorno aqui, e eu coloco esse entorno com um raio quilométrico bem grande, **é que a minha cachaça é pura, feita com rigor**. (O FUNDADOR 2018\_01\_27\_14'30"03': 44 – 44, grifo nosso).

Para o mestre alambiqueiro, um dos segredos de uma boa destilação é “ter paciência, não pode ter pressa. Entrou ali, aquele tempo é sagrado” (O MESTRE ALAMBIQUEIRO\_2018\_09\_21\_08'32\_05). A experiência adquirida ao longo de quase três décadas de produção é observada como uma característica importante.

De acordo com o fundador, a quantidade de erros e acertos permitiu o aprimoramento das práticas sociomateriais. Schatzki (2006) explica que a experiência é um fator essencial que integra a memória organizacional. Portanto, a experiência desenvolvida ao longo dos 27 anos de produção é um diferencial da estratégia de produção da Cachaça Âmago da Tradição.

De modo semelhante, a busca pelo profissionalismo e a profissionalização das ações permitiu o desenvolvimento de novos entendimentos organizacionais. Este é um princípio organizacional que provoca efeitos na qualidade das práticas de destilação. Depois do primeiro curso de mestre alambiqueiro, muitos outros foram e continuam sendo constantemente realizados. Os atores entendem que suas relações com os elementos não humanos foram aprimoradas a partir da realização de cursos, simpósios e treinamentos. Portanto, é uma regra a constante reciclagem dos praticantes para a melhoria das práticas de destilação.

Entende-se que as práticas de destilação coexistem em conjunto com os arranjos sociomateriais e produzem efeitos no campo das práticas (SCHATZKI, 2002; SCHATZKI, 2016). Dentre esses efeitos para a estratégia de produção podem-se citar: a) a produção de uma cachaça pura e de qualidade, b) a produção do vinhoto como subproduto e c) a necessidade de limpeza diária dos materiais utilizados para alambicagem.

Para o efeito da produção da cachaça pura e de qualidade, os elementos humanos em interação com os não humanos possibilitam o processo que vai desde a inserção da vinha fermentada aos alambiques até a separação das frações coração, cabeça e cauda do destilado. O mestre alambiqueiro, após muitas tentativas, cursos realizados e desempenho da prática, desenvolveu sua própria maneira de produzir a cachaça. É mantida uma temperatura média de calor repassado à caldeira, que é constantemente monitorada. Enquanto acontece a destilação, o mestre alambiqueiro fica atento à caldeira e à quantidade de vapor e de temperatura que é repassada aos alambiques. Uma temperatura muito alta pode acelerar o processo de destilação e interferir na qualidade do produto final.

A partir do momento que começa a acontecer o processo de condensação da vinha, deve-se garantir uma alambicagem em um processo lento. A vinha fermentada sobe pela coluna, é captada por tubulações e cai nas serpentinas do tanque resfriador. Quando o líquido começa a sair, ele está em temperatura ambiente. Os primeiros 9 litros da destilação são considerados impróprios para consumo. Trata-se da bebida da cabeça. Depois, começa a sair a cachaça, ou seja, a fração do coração. De 1.000 litros destilados, apenas aproximadamente 170 litros se tornarão cachaça. Depois dessa quantidade, o teor alcoólico começa a cair. Essa “água fraca”, que é também chamada de cauda, é a última fração do destilado. Esse resíduo produzido é armazenado em um tanque em inox e, posteriormente, é vendido para empresas que fabricam etanol.

Um entendimento compartilhado que se tornou uma regra é o de que o crescimento do negócio não pode prejudicar a qualidade e a pureza do produto. Os atores organizacionais temem aumentar a produção e, ao mesmo tempo, manter a excelência no processo produtivo artesanal. Em muitos momentos das conversas e das narrativas foi evidenciado que existe mercado, caso a família queira aumentar a produção. Entretanto, eles preferem manter uma produção em menor escala e priorizar a rigorosa manutenção da qualidade. É um entendimento compartilhado que todo o crescimento deve ser cuidadosamente planejado.

Do total de vinha fermentada, a maior parte não é destilada e sobra no fundo do alambique. Portanto, o que sobra como efeito da destilação é chamado de vinhoto, que é um subproduto altamente tóxico ao meio ambiente, caso seja descartado de maneira indevida. Esse líquido tem um potencial de contaminação de rios e lençóis freáticos. Na Cachaça Âmagô da Tradição, o vinhoto, depois de retirado dos alambiques, é repassado para um tanque de alto potencial de armazenamento, permanecendo nesse recipiente até acontecer sua “putrefação”. Depois de então, esse material é coletado por caminhões e levado para os cafezais da família,

local onde o líquido é bombeado e exerce a função de adubação. O vinhoto e a preocupação com seu descarte de modo ambientalmente correto estão entre os efeitos dos arranjos sociomateriais que integram a prática de destilação.

Por fim, deve-se destacar como efeito das práticas sociomateriais de destilação, o cuidado diário e a higienização de todos os equipamentos após cada dia de trabalho. O alambique, os resíduos que se acumulam em seu interior e os tanques resfriadores precisam ser constantemente higienizados. Além disso, em períodos entre safras, os alambiques ficam cheios de água para preservar a qualidade do equipamento. Todos esses arranjos sociomateriais devem ser constantemente monitorados para que não ocasione o que Schatzki (2016) nomeia de momentos de crise da prática. Qualquer prejuízo ou estrago nesses equipamentos pode colocar em risco todo o planejamento de uma safra.

Um caso interessante narrado pelo mestre alambiqueiro, justificando o fato de que, em uma das visitas realizadas à cachaçaria, o alambique de cobre não estava lá. Em uma das produções, alguém se esqueceu de abrir um dos registros que controlam a saída de vapor do alambique e esse esquecimento parou a produção por muitos dias. Como efeito dessa prática, o alambique de cobre “murchou” e precisou ser levado à cidade de Itaverava, onde se situa a loja especializada para conserto do equipamento. Além de ter ficado dias sem produzir, foi necessário planejar detalhadamente seu transporte, pois o alambique é bastante pesado.

Portanto, as práticas sociomateriais de destilação da Cachaça Âmago da Tradição são essenciais e constituem a estratégia de produção da organização. Seus arranjos humanos e não humanos, em interação, provocam como efeito o produto mais esperado, que é a cachaça de qualidade. Entretanto, juntamente com a cachaça, outros efeitos coexistem, como, por exemplo, o descarte dos subprodutos como cabeça, cauda e vinhoto. A prática de destilação implica entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas dos atores totalmente voltadas para a constante melhoria da prática. A experiência, a paciência, a dedicação e o amor dos praticantes por essa etapa representam um diferencial que direciona e motiva essas práticas na empresa estudada.

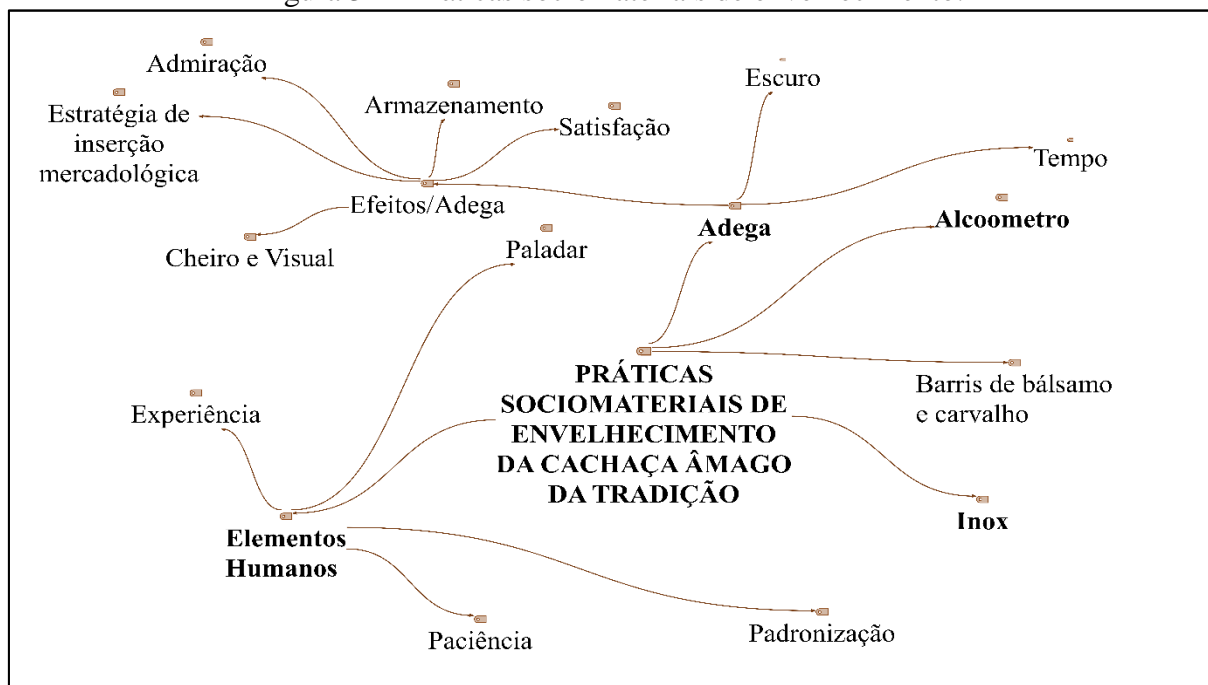
Após a destilação, a cachaça é direcionada para a etapa de envelhecimento, que é abordada na subseção seguinte.

#### **6.2.2.5 Práticas de envelhecimento da cachaça**

As práticas sociomateriais de envelhecimento entrelaça os elementos humanos com os arranjos materiais, provocando um agenciamento físico-químico que confere especificidades que qualificam e diferenciam a cachaça (BRITO *et al.*, 2020). Esse emaranhado sociomaterial,

além da alteração das características da bebida, produz diferentes efeitos. As especificidades desses arranjos e os efeitos para a estratégia de produção foram sintetizados na Figura 31.

Figura 31 – Práticas sociomateriais de envelhecimento.



Fonte: Da autora (2021).

O surgimento das práticas sociomateriais na Cachaça Âmago da Tradição aconteceu de maneira não planejada, quando o fundador, como apreciador de paladar exigente, iniciou suas primeiras produções para consumo próprio. Desde então, havia um entendimento sobre os efeitos dessa prática para as características da cachaça. Portanto, o envelhecimento da bebida acompanha a evolução histórica da organização e a mudança principal está na quantidade de armazenamento e na experiência acumulada ao longo dos anos de produção.

Quando o negócio foi crescendo, foram comprados mais barris de diferentes tamanhos. Houve necessidade do planejamento e da construção de um espaço próprio para tanto. O fundador, ao realizar uma viagem à Escócia, observou as características das adegas e destilarias lá existentes e desenvolveu, o desejo de construir um modelo parecido para a sua cachaçaria. A adega construída foi descrita na seguinte narrativa:

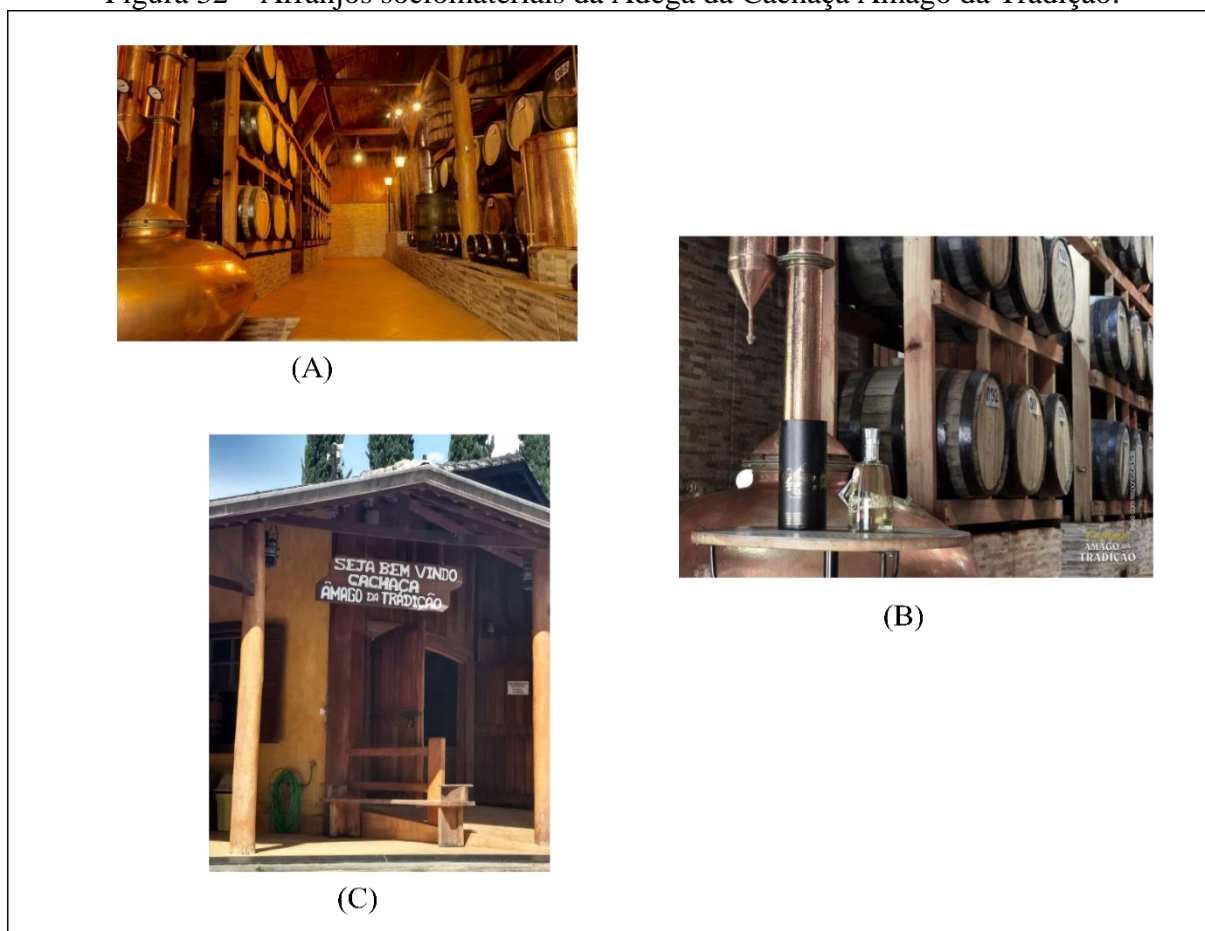
Nossa adega pra maturação da Âmago da Tradição é um capítulo à parte, pois **fomos buscar, de forma detalhada, ideias e conceitos que nos permitiram a construção diferenciada** que tem na sua estrutura desenho, materiais usados e disponibilidade interna, características que geram resultados tecnicamente idênticos aos das seculares adegas do subsolo. Erguida com pé direito, largura e profundidade, mais a elaboração de resultados dos materiais



aplicados, nossa formação predial tornou-se um **climatizador natural**. (CANAL SERTANEJO, 2007<sup>26</sup>, grifo nosso).

Na narrativa de apresentação do local de maturação da cachaça são evidenciadas, empiricamente, as contribuições de Schatzki *et al.* (2001). O arranjo sociomaterial “adega” revela entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que possibilitaram a construção de um “climatizador natural” e requintado. De acordo com a inteligibilidade desses atores, sobretudo do fundador, seu diferencial de produção dependia desse investimento. Além disso, a adega funciona como loja, local em que são recebidos visitantes e apreciadores da cachaça. As especificidades sociomateriais de envelhecimento estão evidenciadas na Figura 32.

Figura 32 – Arranjos sociomateriais da Adega da Cachaça Âmagô da Tradição.



Fonte: Facebook da Cachaça Âmagô da Tradição (2016; 2017; 2021)<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> O armazenamento da Cachaça Âmagô da Tradição, postado pelo Canal Sertanejo no dia 20 de junho de 2007. Disponível no link: <https://www.youtube.com/watch?v=IlfBBO9CofY&list=PLA65F1DC473D2B2E3&index=3> Acesso realizado dia 27 de outubro de 2020

<sup>27</sup> (A) Facebook da Cachaça Âmagô da Tradição (2016). Disponível em: <https://www.facebook.com/CachacaAmagodaTradicao/photos/555771924614101> Acesso realizado dia 13 de maio de 2021. (B) Facebook da Cachaça Âmagô da Tradição (2017). Disponível em:

Todas as práticas de envelhecimento da Cachaça Âmago da Tradição acontecem nesse cenário apresentado na Figura 32. Nessas imagens observa-se, sob diferentes olhares, um nexo de arranjos sociomateriais. O ambiente é caracterizado por i) ter pouca iluminação, ii) ter uma padronização na escolha e organização dos barris e iii) contar com o tempo como elemento central que possibilita o acontecimento da prática.

Para que a maturação adequada da cachaça seja um efeito do arranjo sociomaterial, é necessário que o armazenamento da bebida aconteça em um local sem ventilação ou iluminação que possa interferir em seu processo de evaporação. Portanto, na parte principal da adega, em que ficam os barris, não há janelas. O forro do teto, as paredes em madeira e o piso facilitam a limpeza do ambiente e a manutenção da temperatura de conservação dos barris e tonéis de cachaça. Esses elementos provocam o referido efeito de “climatizador natural”.

Essa adega foi planejada pelo fundador, que buscou construir um ambiente similar àqueles que ele admirou na Escócia. Para tanto, a busca constante pela padronização é uma regra que se materializa na escolha de cada elemento sociomaterial dessa sala de envelhecimento da cachaça.

Desde as primeiras produções, o fundador traçou o diferencial de sua produção. A regra legitimada é buscar excelência em todos os processos, mesmo que seja necessário trabalhar com uma menor variedade e quantidade de produtos. Essa regra, reafirmada pela estrutura teleológica e entendimentos compartilhados, possibilitou a escolha da família pela prática de envelhecimento da cachaça em apenas duas madeiras, o carvalho e o bálsamo. Entende-se que a variedade de madeiras pode resultar em uma maior dificuldade de controle e gerenciamento do processo, e, conseqüentemente, pode afetar a qualidade da cachaça.

Essa padronização é uma regra que orienta o tempo mínimo para envelhecimento, que é de dois anos nos barris de carvalho e um ano nos barris de bálsamo. O tempo é fator primordial que possibilita diferentes efeitos nessa sociomaterialidade físico-química cachaça e madeira. Quanto maior o tempo pelo qual a bebida fica em contato com a madeira dos barris ou tonéis, mais serão alteradas suas características em relação à cor, ao paladar e ao aroma.

Toda bebida recém-destilada que entra em processo de envelhecimento sofre modificações que vão depender do tipo da madeira. Cada uma apresenta um tipo de propriedade, de estrutura anatômica e de composição química que afeta a “qualidade da

aguardente” (MORI; MENDES; MORI, 2013 p. 207). Na Âmago da Tradição, cada um dos barris de carvalho e bálsamo provoca diferentes efeitos na composição final do produto. Além das madeiras, existe a cachaça, que é descansada em dornas de inox que, diferentemente da madeira, mantém as características de cor, aroma e paladar e, ao mesmo tempo, diminui a acidez da bebida recém-produzida.

O entrelaçamento desses arranjos com a bebida destilada e descansada por um período produz, como efeito, os três produtos da marca, sendo eles 1) a cachaça ouro, envelhecida em tonéis de carvalho por dois anos e apurada em tonéis de bálsamo por cerca de 1 ano e meio; a 2) cachaça prata, que fica por dois anos em tonéis de carvalho e a 3) cachaça premium, envelhecida puramente nos barris de bálsamo.

Cada uma dessas combinações sociomateriais resulta em produtos com características diferenciadas. A análise sensorial realizada pelo consultor de produção na Expocachaça 2018 apontou os seguintes efeitos dessenexo de arranjos para cada um dos referidos produtos: a cachaça prata é transparente e apresenta sabor e aroma cítricos; a cachaça ouro é caracterizada por paladar marcante, cor amarelada e sabor que lembra o amargor próprio de especiarias, como a canela e o chocolate e a cachaça premium é caracterizada pela suavidade no paladar, pela cor levemente dourada e pelo aroma e o sabor floral que é, ao mesmo tempo, delicado e intenso. Essa cachaça é a mais apreciada na organização e, portanto, uma das que têm uma maior demanda.

Quando se fala de nexos de arranjos sociomateriais infere-se que “o elemento humano está interconectado com todos os artefatos, coisas e estruturas” (SCHATZKI, 2016 p. 26). Na adega da Âmago da Tradição não é diferente; a prática é realizada, prioritariamente, pelo gerente de marketing e pelo gerente de produção. Este acompanha o processo produtivo até o momento em que a cachaça chega do alambique, transporte que é realizado por caminhão ou caminhonete, nos tonéis em inox. Posteriormente, juntamente com o gerente de marketing, seguem-se a organização, a numeração e o gerenciamento logístico de cada barril. Para a adequada condução dessa etapa produtiva, a experiência, a paciência e a busca por processos padronizados são essenciais.

É uma regra que, se o ator organizacional não tiver paciência e souber esperar o tempo correto de maturação, todo o trabalho realizado nas fases anteriores pode ser perdido. Existe um entendimento compartilhado na cachaçaria de que “a espera é longa, mas a recompensa é perfeita!”.

A repetição diária da prática, ou seja, a experiência, permite que os atores organizacionais reconheçam cada um dos barris existentes na adega. Os praticantes

desenvolveram um paladar aguçado que lhes permite reconhecer o momento exato em que a cachaça pode ser envasada e encaminhada para o comércio. Dentre as habilidades desenvolvidas ao longo do tempo por esses praticantes, uma é analisar a quantidade de perdas de cada barril e verificar se a evaporação da cachaça alterou ou não seu percentual alcoólico. Para tanto, o alcoômetro possibilita a realização dessa prática.

Todas as especificidades desses arranjos sociomateriais em conjunto têm produzido diferentes efeitos na estratégia de produção, como, por exemplo, a admiração dos praticantes, que foi sintetizada na seguinte narrativa feita pelo gerente de produção:

O que eu gosto de olhar, que eu chego lá e **fico encantado, são aqueles tonéis**, aqueles tonéis, e pensar que tem cachaça ali que, um exemplo, de 4, 5 anos atrás, que está ali e pensar que: “nossa! eu **acompanhei isso tudo, desde o processo, desde o plantio e isso tá aqui armazenado**”. Às vezes, é uma cachaça diferenciada, que você abre depois de 4, 5 anos e experimenta e a pessoa fica encantada com aquilo. Então, quando eu entro ali eu olho aqueles tonéis, pra mim é **como se eu tivesse em outro mundo. Eu fico apaixonado, acho lindo**. Aquilo me... aquilo **volta no passado, como eu ‘tô dizendo, desde o começo, né?, que, desde que eu tinha meus vinte anos, estava ali acompanhando, né?** (GERENTE DE PRODUÇÃO\_2018-09-21\_09'47'31', grifo nosso).

Revelou-se, nesta narrativa, que os toneis e os barris cheios de cachaça conferem sentido e validam todo o esforço nas etapas anteriormente realizadas. Os arranjos sociomateriais presentes na adega são entendidos como a conclusão de uma etapa iniciada desde seus 20 anos de idade. Portanto, o efeito do nexos sociomaterial existente na adega da cachaçaria irá depender das experiências de cada indivíduo.

Os consumidores gostam e sentem prazer em estar naquele ambiente que tem um aroma peculiar e agradável. Um deles narrou que costuma visitar a organização e levar parentes e amigos, principalmente de outras cidades, pois ele é considerado um ponto turístico que permite experiências sensoriais diferenciadas. Esse mesmo consumidor narrou que suas crianças costumam chamar esse local de Casa da Cachaça e que gostam de visitar o local. Foi relatado que até mesmo os fiscais advindos de outras cidades, em representação dos órgãos normativos ficam encantados com a sociomaterialidade do ambiente.

Outro efeito provocado pelo emaranhado de arranjos sociomateriais de envelhecimento está diretamente relacionado com a estratégia de inserção mercadológica da marca. Nesse ambiente são realizadas visitas técnicas, sessões de fotografias para divulgação e é um local que confere uma característica de sofisticação aliada à marca.

Portanto, as práticas de envelhecimento da cachaçaria evidenciam as colocações de Balogun *et al.* (2014) quando argumentam que a estratégia e seus efeitos incluem complexidades como a historicidade das práticas e a materialidade. Do mesmo modo, a inteligibilidade dos praticantes, as estruturas teleoafetivas e os entendimentos da prática os levam os atores a adotarem e legitimarem determinadas regras que se manifestam nos arranjos sociomateriais das práticas (TSOUKAS, 2010). A personalidade da Cachaça Âmagô da Tradição é resultado de um pacote de práticas sociomateriais que acontecem no dia a dia organizacional.

Depois de envelhecida, a cachaça é considerada pronta para entrar na fase posterior do processo produtivo, que é o envase. Essa etapa, suas práticas sociomateriais e seus efeitos para a estratégia de produção da organização são apresentados na seção seguinte desta tese.

#### 6.2.2.6 Prática de envasamento da cachaça

Esse é o momento em que a cachaça envelhecida ou descansada, após a realização de testes, está pronta para ser engarrafada e, posteriormente, ser rotulada. Ao longo do tempo, observa-se que o processo se tornou mais simples, rápido e eficiente. Essa modernização, não poderia ter acontecido sem os arranjos sociomateriais que possibilitaram a execução dessa prática.

Para a estratégia de produção, ela é essencial, uma vez que a embalagem da cachaça confere a diferenciação do produto no mercado. Essa percepção pode ser inferida a partir da análise da seguinte narrativa feita por Tadeu:

Eu não sei se vocês viram, devem ter visto, aquele Olivier, o cara que faz comida na TV, ele um dia fez um prato belíssimo. Tinha camarão, tinha umas coisas assim, uns pratos que pareciam só aperitivo, com aquelas manchas parecendo creme do lado assim. Aí ele pegou e virou o prato, pegou a colher, fez assim, misturou tudo e falou: “é o mesmo prato, mas você comeria?” Ou seja, **a embalagem conta**. (GERENTE DE MARKETING 2018-09-21\_14'05'44', grifo nosso).

O gerente de marketing utilizou suas experiências para explicitar uma regra legitimada dentre os atores de que o aspecto visual da embalagem interfere na diferenciação do produto no mercado. Além disso, essa prática é uma exigência legal, uma vez que o Ministério da Agricultura permite apenas a venda do produto devidamente engarrafado e com informações sobre a produção no rótulo e no contrarrótulo.

Até se chegar ao modelo de garrafa utilizado, algumas tentativas foram realizadas no passado. As primeiras garrafas comercializadas eram mais simples e de uma cor mais escura. A experiência, desejos e sentimentos da família, que tem como um dos princípios a busca pela profissionalização e padronização em todas as etapas produtivas, interferiu na escolha do arranjo sociomaterial das garrafas que são utilizadas na organização.

Há anos utilizam-se os mesmos modelos de garrafas, em uma linha enxuta e padronizada de opções. Priorizam-se, basicamente, dois tipos de garrafas: uma transparente de 700 ml (para cachaça prata e cachaça ouro) e uma garrafa especial para a linha premium. Esses efeitos da sociomaterialidade de envasamento podem ser analisados na Figura 33.

Figura 33 – Garrafas envasadas e rotuladas como efeitos dos arranjos sociomateriais.



Fonte: Facebook da Cachaça Amago da Tradição (2016)<sup>28</sup>.

Os efeitos apresentados nesta imagem não seriam esses, caso não fosse utilizado e articulado, no momento da prática, um nexos de arranjos sociomateriais. Esse papel não pode ser negligenciado na estratégia de produção. Dentre esses arranjos sociomateriais podem-se

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/CachacaAmagodaTradicao/photos/576943262496967>. Acesso em: 13 maio 2021.

citar i) os corpos humanos, ii) as máquinas de envasamento e lacre, iii) o selo da AMPAQ e a inserção do iv) rótulo e contrarrótulo da marca.

Os corpos ou elementos utilizados na prática de envasamento e rotulação se modificaram de acordo com a trajetória histórica da organização. Em 2018, quando foi realizada a primeira visita dos pesquisadores à organização, duas jovens, que no momento eram funcionárias, eram as responsáveis, mas, na atualidade, esse trabalho é realizado, prioritariamente, pela atual funcionária e a execução exige atenção e paciência. Uma ex-funcionária entrevistada afirmou que “não tem segredo”, porém, deve-se ter atenção para verificar se as garrafas foram adequadamente envasadas, lacradas e rotuladas. Os efeitos desse arranjo material especificamente podem ser analisados na garrafa pronta para comercialização, na limpeza do ambiente em que são executadas as tarefas e, ainda, no gerenciamento e na utilização correta de todos os demais arranjos sociomateriais.

Essa prática acontece em uma sala própria, denominada sala de envase, que fica ao lado da adega. Trata-se de um espaço com paredes e chão revestidos de azulejos de cor branca e uma pia que é utilizada para a higienização de cada garrafa. O *layout* que compõe esse arranjo sociomaterial produz o efeito de facilitar a limpeza do ambiente que é realizada diariamente. Nesse local existem uma máquina envasadora e uma máquina que lacra cada uma das garrafas.

Antes de ser envasada, a cachaça passa por um último filtro para a retirada de qualquer pedaço de madeira que possa ter se soltado do barril. Depois, ela é repassada à envasadora, que encherá várias garrafas ao mesmo tempo. Esse processo acontece a vácuo, de maneira automática. Entretanto, é necessário que o elemento humano tenha atenção para que não ocorram perdas no processo. Quanto mais experiente for o responsável por essa prática, menor o tempo utilizado e melhor será a qualidade do serviço final. A cachaça, quando entra em contato com o ar, tem um alto potencial de evaporação e perdas. É importante que não demore para que as garrafas sejam tampadas.

Depois que todas as garrafas estão preenchidas no nível limite, o praticante insere uma tampinha em cada e que, posteriormente, é lacrada em outra máquina. Portanto, os principais efeitos desse arranjo sociomaterial das máquinas, da envasadora e de inserção do lacre são a agilidade e a eficiência desse processo, evitando-se perdas.

Depois de envasada e adequadamente lacrada, cada garrafa é cuidadosamente rotulada. O rótulo produz como efeito a apresentação da cachaça no mercado, bem como a identificação das características do produto. A cachaça envelhecida em barris de carvalho ou bálsamo tem coloração parecida. O rótulo e o contrarrótulo auxiliam o consumidor a conhecer as



especificidades de cada produto. São necessários paciência e cuidado para que não se formem bolhas e para que o rótulo esteja na altura e no local correto.

A penúltima ação que envolve essa prática é a inserção do selo da AMPAQ que produz como efeito a validação de todo o processo produtivo. A Associação acompanha as atividades da cachaçaria e constantemente realiza testes para comprovar a qualidade da bebida. Portanto, é uma regra a adesão dessa materialidade em todas as garrafas de Cachaça Âmagô da Tradição.

A última etapa que compõe essa prática é a inserção da garrafa, devidamente cheia e rotulada, em sua embalagem, que é uma caixa e o acabamento final que deixa o produto pronto para ser inserido no mercado. Esse emaranhado de pacotes de práticas-arranjo está evidenciado na Figura 34.

Figura 34 – Práticas sociomateriais de envasamento da cachaça Âmagô da Tradição e seus efeitos.



Fonte: *Print Scream* - O engarrafamento - Cachaça Âmagô da Tradição (2007)<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OhRH0CAWsWo>. Acesso em: 11 jan. 2021.



A interação entre esses elementos humanos e materiais, além dos efeitos citados, produz diferentes percepções do produto, que variam de acordo com a estrutura teleoafetiva e os entendimentos que constituem e organizam cada prática. Foram observados alguns sentimentos atrelados ao final da execução do trabalho. Esse efeito faz parte da memória dos atores organizacionais e os impulsiona na execução das outras etapas produtivas. Todos eles narraram que ver a garrafa pronta e embalada é um momento em que aparecem muitos sentimentos. As narrativas apresentadas no Quadro 11 evidenciam e justificam a percepção desses efeitos do conjunto de arranjos sociomateriais utilizados nessa prática.

Quadro 11 – *Sensemakings* provocados pelo arranjo sociomaterial garrafa embalada.

<i>Sensemakings</i>	Nome do documento	Segmento
<i>Profissionalização/perpetuação da marca/investimento</i>	O fundador 2020-01016_19'06''05'	Vai custar caro cada garrafa de cachaça, mas eu vou fazer o mesmo lançamento nas redes. É uma forma de você perpetuar sua marca. Ficou lindo o projeto.
<i>Satisfação/admiração</i>	Gerente de Marketing 2018-09-21_14'05'44'_9	Uma referência? A garrafa da cachaça. <b>Eu gosto de ver elas do mercado.</b> Eu chego na prateleira e vejo se eu tenho que fazer reposição ou não. Então, <b>eu gosto da garrafa.</b>
<i>Satisfação</i>	(ex-funcionária) 2018-09-20_17'07'50	Sabe quando eu ficava satisfeita assim com as garrafas? Quando eles pediam as garrafas da empresa. <b>Eu enchia aquele monte de garrafa.</b> Você olhava, falava assim. <b>Eu não acreditava que tinha sido eu que tinha feito aqui sozinha. Eu adorava.</b> Quando chegava, assim, final de ano, todos finais de ano, eu enxia as garrafas. Nossa! Eu adorava saber que aquilo fui eu que fiz.
<i>Percepção de qualidade como diferenciação</i>	Revendedor/consumidor 2020_01_15_18'47'25'	Produto que destaca. <b>É diferente!</b> A concorrente dela, vamos supor, marca tal, é engarrafada numa garrafa de cerveja, uma garrafa de 600 ml. Essa é uma garrafa transparente. Você vê o produto. A qualidade da embalagem, o código de barra, tudo certinho. <b>Dá a diferença! Sem dúvida!</b>
<i>Satisfação/admiração /estratégia de inserção mercadológica</i>	O fundador 2020-01016_19'06''05'	Ficou linda a garrafa! <b>Ela tem um apelo diferente. Muito bacana! A embalagem (...)</b> eu gosto muito disso. Eu acho que, a cara daquela cachaça, ela já está ficando conhecida em vários lugares
<i>Sofisticação</i>	Revendedor/consumidor 2020_01_15_18'47'25'	<b>É igual um uísque, né?</b> Eu tenho muito cliente aqui que vem dos Estados Unidos e leva ela... Mas é aquilo, é o cliente Classe A.
<i>Admiração</i>	Mestre alambiqueiro_2018_09_21_08'_32'_05	Ah, chama. Chama sim. É. <b>Às vezes, a pessoa quer dar um presente, né? Então, tem que ser uma coisa bem arrumadinha,</b> uma embalagem bem bonita, né? Tem gente que guarda também, né?

Fonte: Da autora (2021, grifo nosso).

O fundador percebe, na garrafa pronta para ser comercializada, o resultado de um longo projeto que teve investimentos financeiros e sentimentais. A garrafa simboliza o final do ciclo produtivo, o principal efeito da junção de práticas sociomateriais desenvolvidas nas etapas produtivas anteriores. Para esse ator organizacional, a escolha da garrafa e da embalagem é essencial. Ele rememorou um evento que demonstra essa percepção.

No lançamento da cachaça Premium de 20 anos, as garrafas foram produzidas por uma determinada agência, entretanto, as letras dessas garrafas ficaram na cor preta e o resultado produzido não atendeu às expectativas do empreendedor. Por esse motivo, o fundador investiu ainda mais recursos para que todas as mil garrafas de edição especial fossem lavadas, e fossem retiradas essas letras na cor preta. Esse processo atrasou por dois anos o lançamento dessa linha especial, entretanto, elas somente foram para o mercado quando foram aprovadas por todos os atores organizacionais da Cachaça Âmagô da Tradição. Esse evento evidencia o quanto o arranjo sociomaterial garrafa é considerado relevante para as práticas produtivas da cachaçaria. Não basta ter um produto de qualidade, se essa última etapa não tiver uma materialidade que expresse todos os investimentos produtivos realizados para a produção da bebida.

O gerente de marketing, o mestre alambiqueiro e a ex-funcionário demonstraram, em suas narrativas, que sentem prazer e satisfação ao verem o produto pronto para ir ao mercado. Existe, na percepção desses atores, mais que uma garrafa, mas o resultado de todo um trabalho que envolveu um conjunto de regras, entendimentos e estruturas teleoafetivas.

Por fim, todas essas percepções dos atores internos à organização foram legitimadas pela narrativa do consumidor/revendedor, quando ele narrou sua percepção sobre esse arranjo sociomaterial. Ele percebe a transparência da garrafa e o rótulo como um indicativo de qualidade do produto. Além disso, foi aliada à garrafa Âmagô da Tradição a percepção de sofisticação, um produto que é comparado ao uísque e que, normalmente, é consumido por pessoas da “classe A”.

Em síntese, as práticas de envasamento acontecem por meio da interação dos corpos humanos com arranjos materiais, como a garrafa, as máquinas de envasamento e de lacre, os rótulos, contrarrótulos, o selo da AMPAQ e as caixas de embalagem. Essa etapa representa o final das práticas de produção da organização. Ela evidencia o quanto todas as práticas de produção estão inter-relacionadas, bem como seus elementos humanos e não humanos que são essenciais para a fabricação do produto final.

Depois de todas essas escolhas que moldam e possibilitam a estratégia de produção da organização, acontece o esforço conjunto dos atores organizacionais que escolhem arranjos

materiais para a delimitação da estratégia de inserção mercadológica, que é apresentada no capítulo seguinte.

### **6.2.3 Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial**

Da mesma forma que a estratégia de produção, a estratégia de inserção mercadológica foi transformada ao longo do tempo, como efeito dos arranjos sociomateriais utilizados em práticas socialmente construídas e estruturadas pelos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas dos praticantes. A estratégia de inserção mercadológica inclui as políticas de diferenciação que impulsionam as trocas comerciais e a representação dos símbolos e dos artefatos da marca, bem como os princípios e as regras normativas que interferem nas escolhas estratégicas. Cada uma dessas práticas apresenta especificidades referentes aos seus arranjos sociomateriais e efeitos para a referida estratégia.

Essa estratégia foi dividida em três codificações, sendo elas as trocas comerciais e seus efeitos para a estratégia de inserção mercadológica; os artefatos e os símbolos que representam a marca e seus efeitos e, por fim, os princípios e as normas sociais que produzem efeitos para a estratégia como prática sociomaterial de inserção mercadológica.

#### **6.2.3.1 Práticas de trocas comerciais**

Nesta subseção apresentam-se, as narrativas que se relacionam aos arranjos sociomateriais e seus efeitos ligados às trocas comerciais, ou seja, às relações estabelecidas entre a empresa, seus revendedores ou clientes. As escolhas em relação ao preço, à diversidade de produtos, à comunicação com os consumidores e às maneiras como os produtos são repassados ao mercado estão incluídas nessas trocas. Também se discute como os arranjos sociomateriais constituem essas práticas e quais são seus efeitos para a estratégia de inserção mercadológica.

As primeiras trocas aconteceram de modo pouco formalizado. Os primeiros consumidores da cachaça não foram deliberadamente escolhidos; eram amigos, parentes e pessoas próximas. Como o fundador era um apreciador de paladar exigente, buscou-se, desde sempre, a fabricação de uma cachaça de qualidade diferenciada. Logo, aqueles que experimentavam o produto se tornavam admiradores.

A variedade de produtos da Cachaça Âmago da Tradição sempre foi enxuta e padronizada. O fundador adotou como regra que era preciso ser excelente, mas não

necessariamente ter uma produção em larga escala e com uma maior variedade de produtos. De acordo com os entendimentos do praticante, quanto mais enxuta a linha de produtos, maior a qualidade e o ganho de experiência como vantagem competitiva. Essa regra se tornou um entendimento compartilhado que possibilitou a inserção da cachaça no mercado. Essa explicação pode ser analisada no seguinte segmento de narrativa:

Tem muita empresa, muitos alambiques que produzem várias cachaças, mas eu nem sei como, o princípio é tão parecido. O que muda, às vezes, é o **tonel, que muda a identidade do sabor da essência da cachaça**. Eu não gosto disso. **Eu criei uma personalidade** e é essa personalidade que a gente cria aqui. **É como se a gente tivesse abraçado o produto**. (O Fundador 2018\_01\_27\_14'30"03', grifo nosso).

Essa narrativa evidencia que a estratégia de criação de produtos está entrelaçada com a materialidade do tonel de madeira, uma vez que esse arranjo produz o efeito de “mudar a identidade do sabor da essência da cachaça”. Evidencia-se, ainda, um agenciamento recíproco nessa prática. Foi realizada a personificação de um elemento material, como se este, após ter sido criado pelos empreendedores, tivesse adquirido vida e personalidade. Para os três produtos criados, existe um sentimento de amor e carinho, o que ficou evidenciado quando o fundador afirmou que essa estratégia fez emergir, em sua percepção, o sentimento de que as escolhas foram tão acertadas que foi como “se ele tivesse abraçado o produto”. Ele entende que a escolha por uma linha enxuta de produtos permitiu que os atores organizacionais direcionassem e focassem seus esforços e atenção à bebida produzida.

Os três produtos da marca são: 1) a cachaça ouro, que é envelhecida em um ano e meio em tonéis de bálsamo e em dois anos em tonéis de carvalho; 2) a cachaça prata, descansada em tanques de inox e alguns meses de contato com a madeira de carvalho e a 3) cachaça Premium de edição especial de 20 anos, envelhecida por mais de oito anos em barris de bálsamo. Esses produtos são apresentados na Figura 35.

A criação desses produtos aconteceu por acaso e como resultado de um agenciamento recíproco de elementos humanos e não humanos. Não foi algo planejado; o acaso e o contexto foram essenciais no desenho e no lançamento das cachaças. O carvalho americano e o bálsamo sempre foram as madeiras utilizadas pela organização.

Quando se investigou o porquê da escolha por essas madeiras e não por outras, todos mencionaram que essas foram as primeiras madeiras testadas na cachaçaria e, portanto, desde sempre o efeito provocado pela interação com a bebida foi aprovado e legitimado pelos consumidores. Nunca houve a necessidade de buscar outras opções de envelhecimento. Portanto, o teste, o *feeling* e a experiência dos praticantes foram determinantes nessas escolhas

sociomateriais. Esses fatores levaram os praticantes a testarem a combinação do envelhecimento no carvalho e no bálsamo, e o resultado, desde sempre, foi admirado. Os consumidores participaram dessa estratégia como legitimadores e apreciadores desses efeitos sociomateriais.

Figura 35 – Os produtos Âmagô da Tradição como arranjos sociomateriais.



Fonte: Facebook da Cachaca Âmagô da Tradição (2017)<sup>30</sup>.

Do mesmo modo, a produção da linha premium não foi previamente planejada. Havia um tonel com cachaça envelhecida há, aproximadamente, oito anos e, próximo da data de a empresa comemorar os 20 anos de existência, o fundador e o gerente de produção decidiram utilizar essa cachaça envelhecida como uma edição comemorativa e limitada. Essa cachaça, efeito do agenciamento da madeira bálsamo e bebida, atingiu uma leveza de sabor e um paladar “aveludado” e apreciado pelos consumidores.

Para o lançamento da garrafa de 20 anos, o fundador procurou uma agência de marketing para auxiliá-los nas escolhas da garrafa, das cores e dos padrões pretendidos. Porém, quando ficou pronta, o resultado não saiu conforme esperado pela família. A cor preta das letras impressas nas garrafas não produziu o efeito esperado e o fundador mandou retirar esse desenho

<sup>30</sup> Imagens A, B e C disponíveis, respectivamente, em:

<https://www.facebook.com/CachacaAmagodaTradicao/photos/601018880089405/>;

<https://www.facebook.com/CachacaAmagodaTradicao/photos/614048968786396/>;

<https://www.facebook.com/CachacaAmagodaTradicao/photos/591790184345608/>. Acesso em: 13 maio 2021.

de todas as mil garrafas. Esse processo fez com que o lançamento dessa linha fosse atrasado em dois anos.

A última versão dessa linha premium, como se observa na Figura 35, é uma garrafa transparente com letras em cor levemente dourada. Essa escolha está atrelada à regra, ao entendimento e à estrutura teleoafetiva de que o produto é puro, nobre e sofisticado. A palavra *Âmago* escrita em cor clara evidencia que a essência da garrafa não é a embalagem, mas, sim, a bebida. A transparência e a cor clara das letras permitem evidenciar e direcionar toda a atenção para o produto em si e para sua pureza. O fundador narrou que o objetivo da escolha das cores e da garrafa foi facilitar o entendimento e a legitimação da estratégia de associação do produto com o significado de cerne, essência e âmago. As cores pretas de cada garrafa legitimam, estrategicamente, a sofisticação aliada à marca.

Os atores organizacionais interpretam esse arranjo material da cachaça de 20 anos como mais que uma garrafa de cachaça, mas como um elemento material que representa uma história de sucesso e de muitas lutas vencidas. Portanto, com o auxílio de uma empresa de consultoria, foi criado um projeto capaz de representar na marca todas essas estruturas teleoafetivas e entendimentos socialmente compartilhados. Como parte desse projeto, chegou-se à conclusão de que os consumidores desse produto deveriam fazer parte dessa história organizacional. Foi quando o fundador teve a ideia de estabelecer um vínculo sociomaterial que permanecesse ao longo do tempo entre os consumidores e a *Âmago da Tradição*.

Cada consumidor da cachaça de 20 anos tem um certificado registrado em cartório, em um documento que legitima o vínculo. Esse arranjo sociomaterial tem produzido diferentes efeitos para a estratégia de inserção mercadológica. Os consumidores sentem-se parte da história, e se emocionam ao saber que o seu nome estará para sempre vinculado à marca. Trata-se de um modo de materializar e eternizar uma história organizacional repleta de significados. Os efeitos desse arranjo sociomaterial, que é o certificado registrado em cartório de consumidor da cachaça premium, podem ser observados na Quadro 12.

Observando-se as narrativas constantes no Quadro 12, fica evidente que o arranjo sociomaterial “cachaça de 20 anos com certificado de apreciador registrado em cartório” provoca, nos praticantes da marca, diferentes efeitos que variam de acordo com seus experiências e visão de mundo. Para o fundador, essa materialidade é uma maneira de perpetuar a marca, tanto que ele chegou a citar que daqui a “100 anos haverá um histórico informando quem adquiriu o produto”. Além disso, ele narrou que é comum os consumidores se emocionarem ao receberem o certificado.

Quadro 12 – Efeitos do arranjo sociomaterial de certificado registrado em cartório da Cachaça de 20 anos.

Nome do documento	Narrativas
O fundador 2018_01_27_14'30"03'	Então, você leva no seu nome, aquilo vai pro cartório, é registrado. Tem um livro aqui que tem o número de registro. <b>Então, daqui 100 anos, tem um histórico de que ali adquiriu, tem um certificado de colecionador.</b> Bacana o negócio. Esses dias teve um cara de São Paulo que comprou e me mandou uma carta “desse tamanho” falando: <b>“eu nunca tinha visto isso na minha vida. Que coisa bacana. Essa cachaça ninguém vai beber eu vou botar...”</b> . <b>Virou um objeto de valor pra ele.</b> E é, né? Pra nós é a comemoração de 20 anos. São 1.000 garrafas e, nos 25 anos, eu quero lançar 2.000 garrafas. É uma garrafa que já está sendo estudada e tem um pessoal vendo. É uma garrafa diferente [...]
O fundador 2020-01016_19'06'05'	Na verdade, é <b>uma forma de perpetuar a marca</b> porque, daqui a 10 anos, [...] A cachaça, as <b>pessoas que compraram as mil garrafas ‘tá anotado em cartório, para qualquer momento, para o resto da vida. Então, eu ‘tô ligando a registro em cartório. Tem gente que fica extremamente emocionado,</b> que recebe um certificado, né? Certificado de colecionador e tal, registrado no cartório.
Consultor de produção_2018_06_08	Essa bela garrafa que já começa a ativar a gente pela bela vista, né? Esses desenhos trabalhados... Foi feito todo um trabalho, né? <b>Cada garrafa é designada a essa pessoa, numerada em cartório.</b> E daí? Será <b>que é algo simplesmente comercial? Eu acho que não!</b> Eu acho que reflete a preocupação e a aproximação com a proposta de valor da Âmago, ou seja, eu quero não só colocar um produto premium no mercado, <b>mas eu quero trazer esse apreciador para perto de mim.</b> Eu quero dar a ele <b>a condição dele ‘tá vinculado até legalmente comigo. Ele faz parte dessa edição especial.</b> É uma edição comemorativa dos 20 anos mas ‘tá entre 8 e 9 anos, Então, 8 anos, poxa!, é uma infância, vamos pensar assim. Em toda minha infância e não me faça, muita coisa acontece Minha filha de 6 anos lá e cada dia é uma descoberta Durante oito anos, muita coisa... Imagina que vocês foram acompanhando isso a cada ano, né? Opa! Uma nova descoberta...
Comentários/Facebook	1. Todo dia abria e sentiria o cheiro e fechava novamente! ‘Tô nem doido de beber uma relíquia dessas!...😊😊😊😊😊😊😊😊
	2. Essa <b>pego no âmago</b> , ai 😊😊😊😊
	3. Bom Dia! Deve ser melhor <b>que um importado 12 anos.</b>
	4. Bem, não sou adepto de Cachaça muito amadeirada. Mas que essa Cachaça <b>já enche os olhos pela sua embalagem e cor</b> , isso sim! Mostra <b>bem a evolução do melhor destilado</b> do mundo!
	5. Coisa linda de Deus essa cachaça, bem que vcs <b>poderiam me dar uma no dia dos pais.</b> #ficaadica

Fonte: Da autora (2021).

O consultor de produção evidenciou que percebe essa sociomaterialidade como uma estratégia que a organização encontrou para trazer o apreciador para perto em uma condição de vínculo legal. Ademais, ao falar sobre a importância do tempo de envelhecimento de oito anos dessa bebida, esse consultor o comparou com a idade da filha. De acordo com esse praticante, assim como ele pode observar os aprendizados e as descobertas de sua criança de seis anos, do mesmo modo, muita transformação e descobertas aconteceram como efeito dessa sociomaterialidade ao longo dessa *infância* de envelhecimento.

Entende-se que o fato de uma materialidade estar diretamente ligada à memória social e afetiva dos praticantes é uma maneira de legitimar uma prática estratégica de inserção mercadológica. Os efeitos e o modo como acontece essa legitimação são observados nos comentários postados nas redes sociais da marca.

O autor do comentário 1 apontou, como efeito da cachaça de 20 anos, o cheiro diferenciado. Além de compartilhar essa demanda sensorial, esse praticante caracterizou a bebida como uma *reliquia*. O autor do comentário 2 utilizou o próprio nome da marca para evidenciar, com bom humor, seu entendimento sobre a sociomaterialidade. Ele narrou que esse arranjo sociomaterial fisgou profundamente sua atenção, tanto que o pegou pelo *âmago*. Nos comentários 3 e 4, nota-se que o efeito de sofisticação está relacionado ao produto. O autor do comentário 3 revelou que entende que essa materialidade demonstra o quanto a imagem da cachaça tem evoluído ao longo do tempo e que a garrafa de 20 anos reflete essa evolução. A embalagem e a cor foram elementos que chamaram a atenção desse praticante. Do mesmo modo, o autor do comentário 5 indicou que enxergou como efeito dessa sociomaterialidade a vontade de receber o produto como presente de dia dos pais.

Além desses três produtos da cachaçaria, foi testada, durante a Expocachaça 2018, a produção de uma geleia de cachaça, de índice alcoólico mínimo, como se observa na Figura 36.



Figura 36 – Geleia da Cachaça Âmago da Tradição como arranjo sociomaterial.



Fonte: Da autora (2018).

O produto foi fabricado por uma consultora e teve ampla aceitação e procura dos visitantes da feira, mas, apesar do imediato efeito de aceitação e inserção mercadológica desse arranjo sociomaterial não houve continuidade da produção, pois a consultora contratada não conseguiu atender à demanda para a manutenção das vendas. Evidenciou-se, nos repertórios interpretativos, uma quebra de expectativas dos empresários, após a não conclusão desse projeto.

A estratégia de inserção da marca por meio de divulgação e comunicação do produto com o público alvo tem se desenvolvido ao longo do tempo. O marketing espontâneo sempre esteve presente na comunicação entre os próprios clientes que, ao consumirem o produto, o indicavam para parentes e amigos. Entretanto, nos últimos seis anos, houve uma intensificação e a profissionalização dessas práticas.

Deve-se destacar a atuação de um elemento humano que marcou um momento “divisor de águas”. A inserção mercadológica da Cachaça Âmago da Tradição é uma antes da chegada do gerente de *marketing*, e outra após as contribuições desse ator organizacional.

A história de vida desse praticante permitiu que ele desenvolvesse práticas que afetaram os entendimentos e estruturas teleoafetivas das práticas organizacionais para que estas estivessem sempre direcionadas a vendas e ao relacionamento com o cliente. O gerente de *marketing*, antes de trabalhar na cachaçaria, atuava profissionalmente com vendas de automóveis, experiência esta que foi considerada essencial para o seu desempenho na organização.

No passado, a comunicação, a venda e o contato com os clientes eram responsabilidades do gerente de produção. Portanto, faltava tempo para as demais atividades. Quando o gerente de marketing foi convidado pelo irmão a ir para o interior assumir as vendas, tudo mudou. Esse momento foi destacado na seguinte narrativa: “Foi muito importante, porque, talvez se ele não tivesse vindo, talvez estaríamos, como diz o ditado, patinando no barro até hoje, né? Foi muito importante!” (GERENTE DE PRODUÇÃO (2018-09-21\_09'47'31')). Do mesmo modo, uma das ex-funcionárias relatou que “depois que o gerente entrou, as vendas melhoraram, porque ele tinha tempo só pra isso” (2018-09-20\_17'07'50).

De acordo com Schatzki (2016), a prática é determinada por atividades cotidianas que, muitas vezes, não está relacionada a uma consciência explícita. Nesse sentido, faz parte do cenário sociomaterial a memória individual dos agentes. Os saberes implícitos possibilitam a ocorrência do agenciamento recíproco e, conseqüentemente, da prática.

As práticas das trocas comerciais da Cachaça Âmago da Tradição estão estreitamente relacionadas com o agenciamento recíproco material, com os saberes práticos e as estruturas teleoafetivas. São características do gerente de *marketing* que favorecem a execução da prática: a) paciência; b) experiência; c) conhecimento do produto; d) busca pela profissionalização; e) disposição e dedicação; f) facilidade de comunicação e g) esforço para conhecer e manter relacionamento com o mercado. Todas essas características, assim como as narrativas que as evidenciaram, são apresentadas no Quadro 13.

Essas características foram interpretadas por diferentes praticantes, cada um destacando elementos que eles próprios identificaram como importantes para que aconteçam as trocas comerciais. Essas características representam os entendimentos sobre os requisitos para a execução dessa prática especificadamente. As características mencionadas, em interação com os arranjos materiais, produzem os efeitos das trocas comerciais.

A principal forma de divulgação da marca é chamada de marketing espontâneo ou marketing boca a boca. Esse tipo de prática motiva as trocas comerciais e, conseqüentemente, a estratégia de inserção mercadológica. São utilizados nessa prática os corpos dos próprios consumidores que, involuntariamente e movidos pela consciência implícita, ajudam na divulgação do produto. O gerente de marketing explicou essa situação utilizando uma metáfora: “Antigamente eu tinha que cavar o buraco aqui e cavar o buraco ali. Hoje, eu cavo, eu chego em você, você fala que o buraco ‘tá aberto, é só eu visitar. Esse gestor de marketing concluiu que Não existe coisa mais exclusiva do que o boca a boca” (GERENTE DE MARKETING 2018-09-21\_14'05'44'\_9: 41 - 41).

Quadro 13 – Elementos humanos que caracterizam os arranjos sociomateriais de trocas comerciais.

Características	Nome do documento	Segmento de Narrativas
c) Conhecimento do produto	Gerente de marketing 2018-09-21_14'05'44'_9	Você pega nossa cachaça, qualquer uma que você pegar, ela tem um <b>nível de qualidade</b>
b) Experiência	Gerente de marketing 2018-09-21_14'05'44'_9	Eu trabalhava com carro na capital. Trabalhei muitos anos com carro, na área de automóvel.
e) Dedicção e disposição para realizar as trocas	Gerente de marketing 2018-09-21_14'05'44'_9	Mas, se você não tiver o pé fincado no chão e correr atrás do seu mercado, não funciona, não adianta. <b>Hoje, por exemplo, eu carrego aquela pick up ali até ela sentar no chão e só volto pra casa onze horas da noite.</b> Amanhã eu saio às seis e meia da manhã e volto onze horas da noite. Domingo, eu entro aqui às oito horas da manhã e saio uma hora da tarde, entendeu? Ou seja, quarta, quinta, sexta, sábado e domingo é ralação.
e) Dedicção e disposição para realizar as trocas	Gerente de marketing 2018-09-21_14'05'44'_9	Olha, quando você faz vendas, eu costumo dizer que, quando o indivíduo vende, a primeira coisa que ele tem que <b>vender é a si mesmo, né?</b> Se você não vender a si mesmo, você pode 'tá com o produtos dos sonhos, não rola.
d) Busca pela profissionalização	Gerente de marketing 2018-09-21_14'05'44'_9	Todas as convenções que tem a gente vai e eu brigo uma barbaridade com meu irmão porque, às vezes, ele quer que eu vá numa convenção sexta e sábado. Sexta e sábado é dia de vender, você me quebra as pernas. Então, essa briga você tem que aprender. <b>O simples fato de você ir a uma convenção, pequena que for, você ouve, às vezes, uma mesma coisa de formas diferentes.</b> É igual você ler um livro várias vezes. <b>Você sempre vai entender alguma coisa que tem.</b>
f) Facilidade de comunicação	Revendedora _2020_01_15_18'27'40'	A gente já começou a trabalhar com ela de imediato e eu <b>sempre manteve contato com ele</b> , por telefone, e eu já conhecia ele de antes... Então, sempre que eu preciso eu mando mensagem, ele já traz. Então, a gente acaba pegando assim...
a) Paciência	O mestre alambiqueiro_2018_09_21_08'_32_05	<b>Tem que ter paciência para não desagradar as pessoas.</b> Às vezes, você vai falar com a pessoa que ela não 'tá certa.
g) Conhecimento do mercado	Gerente de marketing 2018-09-21_14'05'44'_9	Então, eu não abro mão de conhecer o mercado local. É lógico que você fala assim: 'olha, ali tem mil e duzentas caixas de garrafas de cachaça que vão ser vendidas pra um grande cara, mas me compra cachaça uma vez por ano'. Eu estou mais interessado em você que vai falar toda vez: aquela caixinha de cachaça tá aí? Eu estou interessado nesse tipo de gente. Então, por exemplo, é o varejo pulverizado e conheça o seu mercado.
e) Dedicção/ c) Conhecimento do produto	Gerente de marketing 2018_01_25_14'_05'_01	Eu, por exemplo, <b>eu sou apaixonado pelo processo.</b>
g) Conhecimento do mercado	Revendedor 2020_01_15_18'47'25'	Nota 10! Não! Tipo assim, excelente! Excelente! <b>Porque ele não me empurra produto.</b> Quando eu preciso, eu entro em contato, ele vem na loja, olha a exposição, tem algum produto ficando. Ele fala: "vamos deixar esse. Vamos colocar o outro."

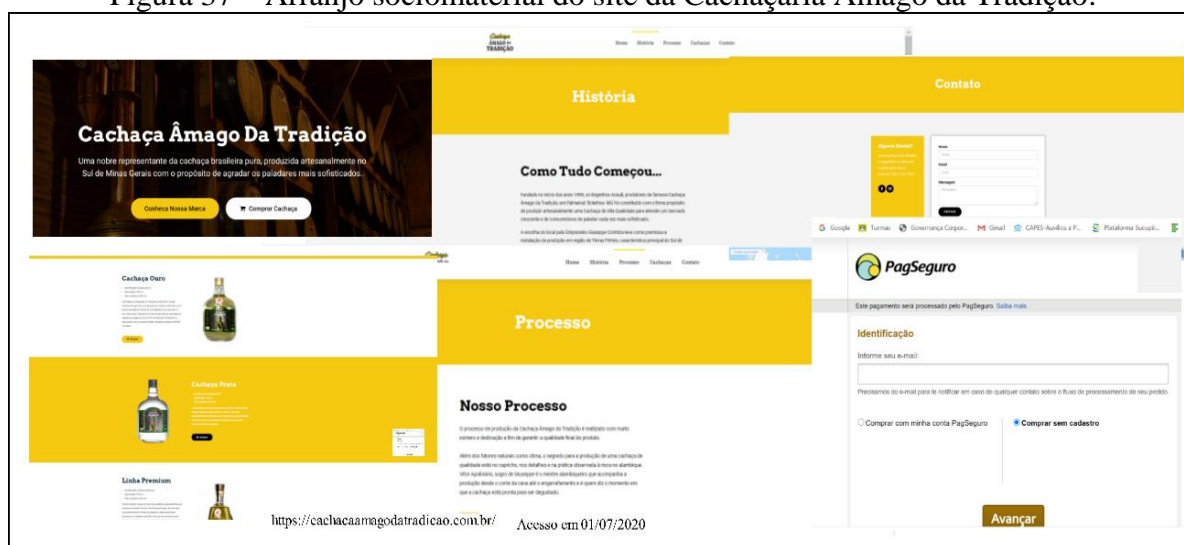
Fonte: Da autora (2021).

A constituição da estratégia de inserção mercadológica por esse tipo de prática sociomaterial é considerada a mais eficiente e que produz como principal efeito a fidelização

dos clientes. Essa prática tem possibilitado a inserção da cachaça até mesmo em outros países. Um dos consumidores exemplificou essa análise quando narrou que sua mãe mora nos Estados Unidos e que, uma vez, enviou uma garrafa da cachaça para ela, que ofereceu a um amigo. De acordo com esse praticante, o “cara ficou tão encantado” que solicitou que fossem enviados mais produtos (REVENDEDOR 2 2020\_01\_17\_10'25'50'). Essa prática de divulgação boca a boca demonstra a importância do contexto e das relações sociais na estratégia de trocas comerciais.

Assim como a divulgação boca a boca, foram desenvolvidos novos arranjos sociomateriais que impulsionam as trocas comerciais. Dentre elas destacam-se: a) utilização do *site*; b) venda e divulgação do produto por mídias sociais; c) participação de marca em eventos; d) *outdoors* em locais estratégicos e e) utilização do alambique como ponto turístico da região. O *site* da cachaçaria como arranjo sociomaterial é apresentado na Figura 37. Observa-se a preservação das cores preto e amarelo, ou seja, as mesmas cores utilizadas na logomarca da Âmago da Tradição.

Figura 37 – Arranjo sociomaterial do site da Cachaçaria Âmago da Tradição.



Fonte: *Print Screen* do *site* na Cachaçaria Âmago da Tradição (2020).

A primeira página do *site* consiste na apresentação do nome da cachaçaria, com uma fotografia da adega e dos barris. Esses arranjos sociomateriais de envelhecimento produzem como efeito a admiração das pessoas no primeiro contato virtual. Além do efeito de possibilidade de realização de compras *on-line* diretamente da loja, por meio do *site* o consumidor pode conhecer virtualmente os processos de produção, já que cada um deles é explicado e ilustrado por um vídeo institucional.

O *site* não existia nas primeiras vendas, uma vez que a tecnologia e o acesso à internet eram restritos e pouco desenvolvidos, mas, nos últimos dez anos, foi criado um projeto para aumentar as vendas por e-commerce. Atingir esse objetivo se tornou uma regra após o fundador conversar com o consultor publicitário da marca, que é admirador da cachaça.

Em uma das conversas, o publicitário se propôs a reformular o *site* e gerenciar as contas das redes sociais no Facebook e no Instagram. Os efeitos dessa sociomaterialidade foram uma maior amplitude de mercado e uma maior reflexão sobre as próprias práticas de inserção mercadológica. Constantemente, esses praticantes fazem reuniões para estabelecerem novas regras e para compartilharem entendimentos. Outro efeito que está relacionado a essa sociomaterialidade das mídias sociais é a possibilidade de a empresa não parar suas vendas no ano de 2020, uma vez que esse momento é marcado pelo isolamento social, que impede as pessoas de fazerem compras em pontos físicos de distribuição.

As mídias sociais são essenciais para a realização das trocas comerciais e para a inserção em novos mercados. As publicações no Facebook e no Instagram atingem públicos diversos e de diferentes localidades. O consultor publicitário faz postagens frequentes, especialmente em datas comemorativas e em finais de semana, o que gera efeitos que vão além da divulgação do produto. Existe uma interação frequente com os consumidores que percebem, nesse espaço virtual, um local para compartilharem as experiências de visitas realizadas, os elogios à cachaça, as brincadeiras e as expressões de bom humor relacionadas à Cachaça Âmago da Tradição. Além disso, as mídias sociais impulsionam as trocas comerciais. É comum as pessoas visitarem o local, tirarem fotografias, fazerem o *check in* no Facebook, marcarem a conta da cachaçaria e ainda marcarem a hashtag #amagodatradicao, que permite o acesso de seguidores e pessoas interessadas. Portanto, é um efeito das mídias sociais o acesso direto às memórias individuais dos praticantes, provocando experiências que legitimam o desejo pela compra e, conseqüentemente, motivam outros potenciais consumidores a conhecerem o produto.

Outra mídia social essencial nas trocas comerciais é o aplicativo Whatsapp. Diariamente, o gerente de marketing, que é responsável pelas entregas físicas na região, recebe mensagens de clientes solicitando reposições do produto. Todos os consumidores e revendedores entrevistados destacaram que o efeito dessa materialidade tecnológica é a facilidade de comunicação com a empresa e de realização de pedidos. Os consumidores ressaltam que gostam de ter a liberdade de eles mesmos entrarem em contato com a organização para fazerem os pedidos. Portanto, o celular é uma materialidade essencial para que a cachaça Âmago da Tradição consiga se posicionar e manter a competitividade no mercado de cachaça.

Principalmente depois da chegada do gerente de *marketing*, a cachaçaria buscou patrocinar e participar de eventos regionais e, em 2018, pela primeira vez, participou da Expocachaça. Os eventos são um modo de a marca estar próxima de potenciais consumidores. Existe uma regra organizacional de que se deve apoiar o desenvolvimento da cidade e região, entendendo que a participação de eventos locais, além da divulgação da marca, é um modo de apoiar iniciativas culturais. Não é possível que aconteçam trocas comerciais em eventos, caso inexistam sociomaterialidades que possibilitem essa prática. Dentre os arranjos utilizados para a produção e a participação de eventos citam-se: i) montagem de estandes com prateleiras da marca; ii) criação de pontos de degustação; iii) personalização de um caminhão expositivo da marca e iv) utilização de máquina de cartão para facilitar o pagamento. Esse nexos de arranjos e sua interação no momento da prática estão evidenciados na Figura 38.

Figura 38 – Nexos de arranjos sociomateriais de participação de eventos.



Fonte: Da autora (2021).

Nesta imagem evidencia-se, empiricamente, a colocação de Schatzki *et al.* (2001, p. 15) de que “as práticas são constituídas por arranjos de pessoas, artefatos e coisas”. As trocas comerciais que compõem a estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Âmago da Tradição não produziram os mesmos efeitos, caso não fosse utilizado um conjunto de pessoas, artefatos e coisas. Na Figura 38 apresentam-se as especificidades desse emaranhado, bem como seus efeitos para essa estratégia.

O produto central que compõe o cenário desses eventos é a cachaça Âmago da Tradição. Entretanto, somente esse material, fora da interação com outros, não produz os efeitos para a prática. São necessários diversos outros elementos humanos e não humanos que foram

caracterizados por 1) *layout* dos estandes e barracas, que exige adequação e fabricação especializada; 2) faixas e banners que evidenciam o nome da marca; 3) balcões que separam o consumidor do vendedor; 4) mesas e prateleiras que permitem a apresentação dos produtos de modo organizado e chamativo; 5) barris de cachaça que têm efeitos tanto de ornamentação do ambiente quanto de possibilitar a experiência sensorial de uma cachaça fresca, retirada diretamente do contato com a madeira e 5) caminhão ornamentado com um alambique figurativo. Esse arranjo chama a atenção dos presentes no evento e, além disso, é comum que as pessoas tirem fotografias junto ao artefato, favorecendo a divulgação da marca. Além desses elementos materiais, não se pode negligenciar a importância de materiais que facilitam e possibilitam a compra e o pagamento das cachaças. Portanto, o dinheiro, o cartão e a maquininha de cartão são materialidades essenciais.

A organização e a escolha desses arranjos sociomateriais são efeitos da dedicação, da preparação e da experiência dos praticantes. Os elementos humanos responsáveis por essa prática incluem toda a família, porém, o gerente de marketing é o principal tomador de decisões que envolvem a gestão de eventos. Trata-se de uma prática cansativa, que começa dias antes do início do evento, inclui determinadas regras advindas de seus organizadores e uma readequação da agenda de vendas naquele período. O evento conta com a participação e a aglomeração de muitas pessoas, exigindo dos praticantes paciência e simpatia para apresentar o produto. Existem horários de pico, em que é necessário aumentar a quantidade de vendedores para atender a toda a demanda e, quando é encerrado o evento, existe um esforço dos praticantes para a retirada e a organização de todos os materiais utilizados.

Tendo em vista a exigência de dedicação para a gestão dessas sociomaterialidades, o gerente de marketing acrescentou que os efeitos da participação de eventos *podem ser uma faca de dois gumes*. Esse ator organizacional mencionou que a participação na Expocachaça 2018, apesar de interessante por divulgar o nome da empresa e proporcionar *networking*, demandou investimento alto e um retorno menor do que aquele esperado. Outro efeito destacado foram as vendas perdidas durante a ocorrência do evento, que foram explicados da seguinte forma:

Você não sabe **o quanto deixei de vender naqueles dias que eu estava na Expocachaça**. Eu **trabalhei igual um louco na semana seguinte**, eu trabalhei igual um louco e fui recuperar minhas vendas. (GERENTE DE MARKETING 2018-09-21\_14'05'44', grifo nosso).

O gerente de marketing deixou evidenciado, nessa narrativa, um “não dito” que acontece como pano de fundo do cenário das práticas estratégicas. Sob essa perspectiva, o evento teve o efeito que Schatzki (2016) chama de desvio de percurso, que aconteceu quando as práticas



rotineiras de vendas foram paralisadas em decorrência da participação no evento. Percebe-se, nessa mesma prática estratégica, uma busca por ampliar as trocas comerciais, entretanto, no curto prazo essas trocas foram prejudicadas.

Conforme proposto na literatura em estratégia como prática, toda prática é influenciada e dependente do contexto macrossocial e econômico. No ano de 2020 essas práticas foram afetadas, tendo em vista os cuidados mundialmente adotados de isolamento social no enfrentamento à pandemia de covid-19. Toda e qualquer divulgação e vendas para grupos de elementos humanos tornaram-se impossíveis. O efeito do novo cenário foi uma redução significativa das trocas comerciais.

Assim como a divulgação da marca por meio da participação de eventos, também é usual o investimento em *outdoors* para a divulgação do produto. Essa materialidade é visível na entrada da pequena cidade em que se localiza o alambique, de acordo com a Figura 39. Quanto às especificidades dessa materialidade, destaca-se que a garota propaganda é natural dessa cidade e, portanto, existe um efeito ligado às memórias individuais dos moradores daquela cidade que, ao reconhecerem a conterrânea estampada no cartaz, associam a marca à representação da cidade. Esse *outdoor* foi criado com o auxílio do consultor publicitário, que tem trabalhado em uma proposta de modernização da marca para inserção em diferentes mercados.

Figura 39 – *Outdoor* como material que impulsiona as trocas comerciais.



Fonte: Da autora (2021).

Todas as pessoas que visitam o município passam, obrigatoriamente, por esse *outdoor*. No pequeno município, o centro comercial é restrito e a cachaçaria é a principal empresa que



gera renda e atrai visitantes. O consumidor 1, por exemplo, que é residente na cidade vizinha, mencionou que todas as vezes que recebe amigos e parentes de outras cidades, faz questão de levá-los à cachaçaria. Meyer *et al.* (2013) argumentam que o visual tem uma alta performatividade, uma vez que é imediatamente consumido. O *outdoor* representa esse imediato consumo de um sentimento de boas-vindas a cidade, que é aliado à imagem da marca.

A Cachaça Âmago da Tradição se tornou um ponto turístico do pequeno município. As sociomaterialidades relacionadas à produção da cachaça são elementos atrativos para visitantes de cidades distintas. Poços de Caldas, que é uma cidade turística, fica próxima a Botelhos e a Palmeiral, e é comum que os turistas busquem locais e experiências sensoriais distintas. Por esse motivo, constantemente, os empresários recebem grupos de pessoas de diferentes localidades. Os efeitos dessa prática sociomaterial são percebidos nas compras realizadas, nas fotografias tiradas e publicadas pelos visitantes, e, sobretudo, pela experiência sensorial do consumo da cachaça. É comum acontecer que visitantes que nunca experimentaram cachaça façam sua primeira degustação nessa visita.

Em síntese, as práticas de divulgação buscadas pela organização para incentivar as trocas comerciais abrangem a região de Palmeiral, Botelhos e Poços de Caldas, entretanto, a participação em feiras, a utilização das redes sociais e o *site* permitem a estratégia de inserção da cachaça em novos e distantes mercados. Existe uma consciência explícita e o entendimento compartilhado sobre a importância e os efeitos de todas essas práticas ao longo do tempo.

Quanto aos locais de venda da Cachaça Âmago da Tradição, além daqueles citados, podem-se mencionar o mercado municipal de Poços de Caldas, que faz a revenda dos produtos há muitos anos e também bares, restaurantes e supermercados de Botelhos, de Palmeiral e de Poços de Caldas.

Há muitos anos os clientes, colegas de trabalho e conhecidos do fundador que trabalham na mesma empresa, na capital, se tornaram clientes fidelizados da marca. Existe um entendimento de que a cachaça foi inserida nesse mercado por meio desses elementos humanos, em um processo que aconteceu por acaso. A maneira como aconteceu essa inserção de mercado é evidenciada na seguinte narrativa:

[...] É que nós viemos fazer uma viagem de moto uma vez, entre quarenta e poucos empresários, dentre eles o empresário de onde eu trabalho, **e ele sabia que eu tinha processo de cachaça. Ele chegou aqui e se encantou, então ele passou todo ano a comprar a cachaça. Nós, inclusive, personalizamos.** Não sei se você viu aqui, depois eu te mostro. Então, a gente personalizou. É a nossa cachaça, ‘tá? O nome nela, mas é personalizada para a empresa. (O FUNDADOR, 2020, grifo nosso).

A materialidade presente no processo produtivo da cachaça e seus efeitos na qualidade do produto final chamaram a atenção do empresário, colega do fundador, que apreciou a bebida e passou a comprar em grandes quantidades para festas de final de ano e inserção na cesta de natal de cada trabalhador da empresa. Para tanto, os atores organizacionais da Cachaça Âmago da Tradição desenvolveram um rótulo especial para atender a esse mercado especificamente.

O efeito desse arranjo sociomaterial foi mais que a composição de uma cesta de final de ano. Foi uma porta de entrada para um novo mercado, uma vez que os clientes que são presenteados gostam tanto que indicam novos clientes.

Não se pode falar em trocas comerciais sem citar um elemento material essencial que as promovem que é o dinheiro. Sem ele não seria possível a produção da cachaça de qualidade, a utilização de garrafas e embalagens que chamam a atenção do consumidor e o esforço constante e diário de todos os elementos humanos que desempenham as práticas. Do mesmo modo, sem essa materialidade o seu consumo seria inviabilizado.

Os arranjos sociomateriais relacionados às práticas de estabelecimento de preços da Cachaça Âmago da Tradição refletem os entendimentos e as estruturas teleoafetivas das práticas de produção dessa organização. O fundador tem formação em Ciências Contábeis e sempre gostou de estudar custos e formação de preços. Nesse sentido, cada custo de produção é rigorosamente analisado por ele em planilhas diariamente alimentadas por seus funcionários. Esse ator organizacional utilizou de bom humor para explicar que vive “perseguido os funcionários para saber o custo. Muito mais do que quanto fatura, deve-se saber qual o custo”. A utilização de planilhas é uma ferramenta material estratégica utilizada pelos gerentes para legitimar uma racionalidade quanto às decisões de preços dos produtos e investimento, efeitos que são parecidos com aqueles investigados por Kaplan (2011).

A estrutura teleoafetiva e os entendimentos que estruturam essa a prática têm legitimado a seguinte regra: “organização, custo e, no final da linha, qualidade. Conjugando esses três conceitos dentro de um processo que segue qualidade do início ao fim é o nosso objetivo” (O Fundador 2018\_01\_27\_14'30"03').

Portanto, para a estratégia de formação de preços do produto levam-se em consideração as materialidades que permitem a fabricação de um produto de alta qualidade que coexiste com a regra de manutenção de um rígido controle dos custos por meio de planilhas.

Depois de analisar cada custo de produção e sugerir o valor final do produto, o fundador conversa informalmente com o gerente de marketing, que analisa a proposta do irmão, levando em consideração sua experiência de mercado. De acordo com o gerente de marketing, é preciso

cautela para realizar atualizações nos valores de venda das cachaças, uma vez que o mercado é altamente sensível a cada unidade a mais reajustada. Os saberes práticos do gerente de marketing são compartilhados socialmente e contribuem tanto para a formação de preços quanto para a saúde financeira da empresa. Esses saberes práticos e os entendimentos compartilhados facilitaram a legitimação de algumas regras, as quais são descritas a seguir.

A primeira é que o preço de cada garrafa deve ser rigorosamente tabelado. Essa regra é explicada na seguinte narrativa:

[...] se eu conquistar você hoje e ele é meu cliente há muitos anos e ele pagar R\$ 20,00, o seu vai ser R\$ 20,00, mesmo que amanhã eu tenha que passar a dele pra R\$ 25,00 e a sua também. Mas, eu vou explicar. [...] A gasolina entra nessa tabela toda de custos que a gente tem, com gastos de ano inteiro. **Então, por exemplo, não posso falar “a cachaça que eu vendo aqui por R\$ 25,00, então vou vender a R\$ 35,00 lá porque teve a gasolina”.** Esse tipo de cálculo, eu não faço, sabe? Então, por exemplo, na minha vida de vendedor, eu sempre fiz cursos ligados a esse tipo de coisa. O custo de uma empresa mata ela. Mas, por exemplo, você sai por aí repassando, “ah! vou vender a todos”. Você olhou pra ele e falou: “o cara de Lavras e tal, essa cachaça aqui custa R\$ 50,00”. Se você fizer, tem uns caras que pagam. **Só que é o seguinte: se esse meu cliente descobre que eu vendi pra ele a R\$ 50,00 e pra você R\$ 25,00, meu nome vai ser duplicado negativamente o resto da vida.** (GERENTE DE MARKETING 2018\_01\_25\_14'\_05'\_01: 150 – 150, grifo nosso).

Nessa narrativa, o arranjo sociomaterial em destaque inclui o dinheiro e seu valor para as trocas comerciais. A experiência, os cursos realizados e, sobretudo, os saberes das práticas de mercado fizeram com que o gerente de marketing incorporasse os entendimentos de seus clientes sobre a percepção de valor do produto. De acordo com o narrador, caso o cliente perceba algum tipo de desvantagem, seu “nome vai ser duplicado negativamente o resto da vida”. Observa-se, nesse raciocínio, um sentimento de autorresponsabilidade desse ator organizacional para com o nome da empresa no mercado, que é mencionado como se fosse o seu próprio nome e identidade. Essa constatação revela o quanto as estratégias organizacionais se entrelaçam e repercutem nos sentimentos, emoções e história de vida dos praticantes.

Outra normativa que orienta as práticas de troca é a regra estabelecida e compartilhada de que toda e qualquer venda somente pode acontecer à vista. Não se trabalha com fiado e com revenda consignada. Deve-se destacar a seguinte narrativa de do gerente de marketing:

Caso eu vendesse fiado, eu venderia três vezes mais. Só que é o seguinte: quero que a coisa caminhe junto, inclusive a estrutura financeira. Você não pode quebrar suas pernas, né? Não abro mão disso! Não anoto, não vendo fiado pra ninguém. (GERENTE DE MARKETING, 2018).

Esse entendimento se tornou uma regra como consequência de experiências de vendas não recebidas e constitui uma prática que contribui para legitimar que a regra essencial não é a quantidade de vendas e sim a liquidez de caixa.

Por fim, conclui-se que as estratégias de trocas comerciais da Cachaça Âmagô da Tradição refletem mudanças do contexto social e histórico e são dependentes dos entendimentos, das regras e das estruturas teleoafetivas dos praticantes. Os efeitos para essa prática somente são possibilitados em decorrência da utilização de materiais como *site*, mídias sociais, *outdoors*, os corpos dos consumidores, os arranjos sociomateriais presentes nos eventos que a marca patrocina, o dinheiro, a máquina de cartão, as garrafas de cachaça e o certificado de colecionador registrado em cartório. Todos esses elementos são requisitos para a prática de inserção mercadológica. Não bastaria a existência de umnexo de sociomaterialidades que compõem a produção de uma cachaça de qualidade, caso não existissem todos esses elementos em um agenciamento recíproco com os elementos humanos e seus saberes.

No capítulo seguinte, o foco de análise recai para as representações da marca no mercado de cachaça, incluindo artefatos e símbolos.

### **6.2.3.2 Práticas de representação de mercado**

A estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Âmagô da Tradição é composta por representações da marca. Entende-se que os artefatos, os símbolos e os arranjos sociomateriais conferem uma identidade única que é consumida por múltiplos atores organizacionais. Os efeitos desses arranjos para a estratégia de inserção mercadológica são distintos e variam de acordo com a estrutura teleoafetiva e os entendimentos de cada indivíduo, seja ele pertencente ao público interno ou externo à organização.

As práticas de representação da Cachaça Âmagô da Tradição são compostas por arranjos sociomateriais que se relacionam com a criação do nome, do rótulo e da representação da marca e, ainda, por arranjos que produzem como efeito um *sensemaking* relacionado às características de “nobreza, sofisticação e pureza”. Cada um desses elementos é apresentado especificadamente.

Os elementos humanos responsáveis pela constituição dessas práticas são o fundador, o gerente de marketing, os consultores publicitários e os consumidores. A criação da marca e a sua representação, por meio do rótulo, aconteceram por iniciativa do fundador, que foi apresentado por um amigo a um consultor, que se dispôs a elaborar um projeto de criação de identidade de marca.

A marca que, inicialmente, era chamada de Caninha de Palmeiral, passou a se chamar Âmago da Tradição desde os primeiros anos de empresa. Esse nome, proposto pelo consultor, se relaciona à essência, alma, centro e, de certa forma, à pureza. A palavra “tradição” foi escolhida por remeter a uma imagem de produto tradicionalmente mineiro e nacional; portanto, Âmago da Tradição remete à essência da tradição. Esse nome foi legitimado, primeiramente, por condizer com a vontade do fundador e, posteriormente, passou a ser aceito e adotado por todos os demais atores organizacionais. Todos eles percebem que não basta que um produto seja de qualidade e tenha bons padrões de produção, caso não tenha uma marca e uma identidade socialmente aceitas e legitimadas pelo mercado.

De acordo com o fundador (2018\_01\_27\_14'30"03'), leva-se um tempo para que aconteça esse processo de aceitação da identidade da marca. Sob a ótica desse ator, “mudar o nome da marca é um processo pode levar mais 22 anos”. Ou seja, o nome do produto e a criação do logotipo e rótulo interferem na inserção estratégica de mercado. Quanto à criação do rótulo que é apresentado na Figura 40 evidenciam-se os seguintes elementos simbólicos: i) a figura da obra de arte “O profeta” de Aleijadinho; ii) as bandeiras de Minas Gerais e do Brasil e o rótulo em formato de janela; iii) uma roda d’água de um engenho ao fundo; iv) as cores verde e preto e, ainda, v) um selo da Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ).

Figura 40 – Arranjos sociomateriais presentes no rótulo da Cachaça Âmago da Tradição.



Fonte: Da autora (2021).

A escolha pela obra de arte de Aleijadinho foi uma proposta realizada pelo consultor publicitário. Como foi explicado pelo fundador, que ele gostaria da criação de uma logomarca que expressasse a “essência da tradição” mineira e nacional, o consultor propôs duas opções ao

empreendedor, sendo a primeira a imagem de uma maria-fumaça saindo dentre as montanhas e a outra, a obra de arte O profeta. Esse momento foi evidenciado na seguinte narrativa:

Ele me mandou dois modelos, pra poder fazer a roupagem da cachaça, um com um trenzinho surgindo no meio de uma montanha com uma fumacinha, que, de certa forma, lembra Minas, e o outro, a figura de um dos profetas do artista Aleijadinho. Eu gostei mais dessa figura porque o trenzinho tem muita gente que não associa, né? A sua geração acho que nunca viu um trem, maria-fumaça, sei lá, eu acho que não. (O Fundador 2018\_01\_27\_14'30"03').

A análise dessa narrativa evidencia uma vontade do fundador de que exista a perpetuação da marca. O fundador da cachaçaria não estava interessado em criar uma marca para atingir apenas a uma única geração, evidenciando-se uma estratégia de longo prazo, que seria possível pela utilização da simbologia representada pela obra de Aleijadinho. Essa obra é considerada atemporal, é arte mineira e em qualquer lugar do mundo será sempre reconhecida.

Schatzki *et al.* (2001) e Schatzki (2005) defendem que uma mesma materialidade pode adquirir diferentes sentidos que variam entre os indivíduos, uma vez que cada um tem sua própria percepção da realidade social. Esta constatação fica evidente quando se analisa a percepção de outros atores organizacionais sobre essa mesma obra que é símbolo da Cachaça Âmagô da Tradição.

O consultor de produção interpretou que esta escolha demonstra que o processo produtivo artesanal da Cachaça Âmagô da Tradição é uma arte, e por esse motivo a obra representa tão adequadamente a bebida. Do mesmo modo, o consumidor 1 expressou que a obra o faz lembrar da religiosidade da tradição mineira e, ainda, da arte barroca. Verificou-se, portanto, que essas diferentes visões sobre a mesma materialidade são constantemente exploradas nas divulgações da marca. Foram comuns postagens nas redes sociais que aliavam o produto à “essência da arte mineira”. Outra postagem de divulgação da bebida traz a seguinte legenda:

Assim, imbuídos da **convicção** de produzir uma **Cachaça que represente com honradez a Arte mineira** (ilustrada pela figura da obra de Aleijadinho no rotulo) e o **Âmagô da mais Pura Tradição Brasileira** (nome do produto), esperamos que cada consumidor deguste com moderação, permitindo-se **desfrutar do prazer representado em cada gole de nossa nobre**. (Extraído da página do Facebook da empresa, 2014<sup>31</sup>, grifo nosso).

---

<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/CachacaAmagodaTradicao/posts/306490662875563> Acesso realizado dia 27 de outubro de 2020

Portanto, a escultura O profeta é essencial para a estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Âmago da Tradição. Os efeitos dessa sociomaterialidade podem se diferenciar, dependendo das experiências de cada indivíduo e de seus entendimentos adquiridos. Na narrativa referenciada, analisa-se que o material “Cachaça Âmago da Tradição” é representado juntamente com a nobreza da arte mineira de Aleijadinho. Entende-se que, assim como uma obra de arte deve ser apreciada com calma e em cada detalhe, do mesmo modo a degustação da cachaça deve ser lentamente saboreada. Na narrativa entende-se que nobreza é uma característica tanto da obra de arte quanto da cachaça. Portanto, a análise desse conjunto de materiais reflete a existência de características pertencentes tanto ao rótulo e à fotografia da obra de o Aleijadinho, quanto ao processo produtivo da cachaça, que é considerado uma obra de arte. Do mesmo modo, sugere-se que o sabor gustativo da bebida deve ser apreciado assim como se admira uma obra de arte. Essa análise permite entender como a sociomaterialidade se manifesta na estratégia de inserção mercadológica, bem como evidencia a importância de elementos que, normalmente, são desconsiderados na atividade estratégica, assim como sugerido por Moura e Bispo (2019).

Quanto ao símbolo das bandeiras de Minas Gerais e do Brasil e do rótulo em formato de janela, estes foram escolhidos por evidenciar que o produto é nacional e mineiro. O fundador explicou que essa materialidade representa a finalidade intencional da prática que é “marcar a personalidade mineira da cachaça...” (O Fundador 2020-01016\_19’06’05’). Quando se faz uma primeira análise superficial sobre a materialidade do rótulo, o formato em janela passa despercebido; os pesquisadores somente observaram essa intencionalidade após uma explicação do empreendedor. A janela aberta é uma representação mineira, uma vez que o estado é conhecido por ser acolhedor e por ter muitas cidades pequenas que têm sempre as janelas das casas abertas, em uma demonstração da hospitalidade própria dos mineiros. As bandeiras reforçam esse sentido subjetivo de produto originalmente mineiro e nacional. Evidencia-se, nessa materialidade, a estratégia deliberada dos atores organizacionais de inserirem o produto em regiões que vão além do contexto mineiro. Esse rótulo, por exemplo, no ambiente internacional, poderia ser facilmente identificado como um produto nacional e mineiro. Portanto, essa materialidade revela mais que uma identidade da cachaça, mas um objetivo estratégico de que o produto alcance diferentes mercados para além de Minas Gerais.

A roda d’água no fundo do rótulo representa um sentimento especial atribuído pelo fundador à cachaça produzida. Essa materialidade impressa reproduz, como efeito, uma ligação do fundador com sua história de vida e, ainda, com a história organizacional. Quando menino,

o empreendedor visitava alambiques com seu avô, e a imagem da roda d'água de um engenho ficou marcada em sua memória. Essa imagem é uma materialização dessa lembrança e, sobretudo, dos sentimentos vividos naquela época, dentre eles o carinho e a admiração por seu avô, que foi a inspiração para a criação da marca. Para outros atores organizacionais, tais como os consumidores, esse efeito é diferente; a roda d'água representa uma peça histórica, pois, no passado, era comum a sua utilização nos engenhos de açúcar.

A escolha pelas cores preto, verde e dourado foi do consultor publicitário, ao propor a identidade da marca e que o fundador revelou terem sido aquelas que, nas propostas enviadas, as que mais agradaram ao seu gosto visual. Apesar disso, as cores podem reproduzir diferentes sentidos estratégicos, assim como identificado por Whittington *et al.* (2006). Os consumidores associam o verde a uma característica de produto nacional, uma vez que a bandeira do Brasil é, em sua maior parte, dessa cor. Há ainda aqueles indivíduos que a associam a cor da cana-de-açúcar, matéria-prima para a produção da cachaça. O preto e o dourado são interpretados como remetendo a um produto diferenciado, nobre e elegante. Nobreza é um sentido produzido por diversos arranjos sociomateriais; como apresentado em outras análises desse mesmo capítulo, o dourado é a cor do ouro, um dos metais que representam a nobreza. Portanto, essa cor representa a nobreza da Cachaça Âmagô da Tradição. Essa diversidade de efeitos como práticas sensitivas varia de acordo com as percepções de cada indivíduo.

O selo da AMPAQ também produz diferentes efeitos, dependendo da estrutura teleoafetiva e dos entendimentos de cada ator organizacional. Os proprietários da empresa entendem que o selo representa uma comprovação da qualidade da marca, atribuída por uma importante instituição do campo da cachaça. Para manter esse selo, a Associação realiza dois testes anuais para conferir a qualidade da bebida. Esse selo não é uma regra obrigatória, mas opcional para os produtores. Na Cachaça Âmagô da Tradição, a relação com esse órgão institucional é valorizada, tendo sido citado, em diversas narrativas, que essa comprovação de qualidade existe desde as primeiras garrafas vendidas. Um evento relacionado a testes de qualidade que marcou esses atores organizacionais é apresentado na seguinte narrativa:

Essa cachaça que a gente mandou pro laboratório da AMPAQ em Belo Horizonte. O cara ligou pra mim e falou: sua cachaça passou brilhantemente no sensitivo. São seis garrafas: três brancas e três amarelas que a gente mandou pra ele. Então, por exemplo, isso dá um orgulho imenso, né? (Gerente de marketing 2018-09-21\_14'05'44'\_9).



Apesar de sempre ter excelentes retornos em relação aos testes sensoriais aplicados pelo órgão, os atores organizacionais relataram que já tiveram dificuldades e desvios de percurso da prática, como proposto por Schatzki (2016), quando a AMPAQ mudou o texto dos selos. A cachaçaria precisava ter acesso a esses novos selos, entretanto, diversos empecilhos dificultaram o processo. A Associação colocou como requisito que a indicação “cachaça mineira” fosse retirada do rótulo e que, enquanto essa mudança não fosse realizada, novos selos não seriam enviados. Entretanto, esta é uma norma que direciona a estratégia de inserção mercadológica dessa empresa essa ênfase quanto à origem do produto. Os atores organizacionais levaram ao conhecimento da Associação a existência desse princípio normativo e somente depois de muitas discussões a respeito foram liberados novos selos. Portanto, o selo evidencia, para esses atores, tanto a qualidade comprovada por um órgão mineiro respeitado no país, quanto também uma burocracia, tendo em vista essas dificuldades relatadas.

Em contrapartida, consumidores que não conhecem a Associação atribuem outro sentido a essa materialidade. Ao revendedor e consumidor 3 da marca foi realizado o seguinte questionamento: para você, o que este selo da AMPAQ significa e qual a sua importância para a embalagem do produto? O revendedor 3 imediatamente olhou para a garrafa e respondeu: “Ah! Isso é para divulgar mais o selo que eles ganharam de melhor do Brasil” (REVENDEDOR/CONSUMIDOR 3 2020\_01\_15\_18'47'25').

O selo produziu o *sensemaking* de que o produto tem qualidade e que, além disso, é um indicativo uma premiação de melhor cachaça do Brasil. Esse sentido que foi imediatamente percebido por esse ator organizacional trata-se de uma materialidade que, aparentemente, parece neutra quanto a objetivos estratégicos, mas que produz diferentes efeitos para a estratégia de inserção mercadológica da marca.

Outra maneira de representação da marca Âmago da Tradição é pela vinculação da cachaça à premiação recebida em participação de concursos. Existe um entendimento organizacional compartilhado de que os concursos de que a marca deve participar devem ser aqueles que tenham um processo seletivo transparente e justo. Em 2018, quando foi realizada a primeira visita dos pesquisadores à empresa, eles haviam decidido participar do concurso internacional de Bruxelas. Depois de analisarem a situação, chegaram à conclusão de que, dentre os concursos disponíveis, esse seria um dos mais interessantes. Apesar de os atores confiarem na qualidade diferenciada do seu produto, existia uma descrença de que a marca fosse classificada, uma vez que estava concorrendo com diversas e renomadas bebidas ao redor do mundo. Entretanto, a Cachaça Âmago da Tradição ganhou a medalha de ouro nessa seleção. A representação da premiação obtida nesse concurso teve como efeito uma nova materialidade

que passou a fazer parte da história organizacional e, ainda, da estratégia de inserção mercadológica da marca. A medalha de ouro, que representa a excelência internacionalmente reconhecida, é exibida a todos os visitantes da empresa. Além disso, notou-se que essa materialidade provocou efeitos significativos em relação à estrutura teleoafetiva e aos entendimentos das práticas de representação e, conseqüentemente, na estratégia de inserção mercadológica.

Quando saiu esse resultado, a televisão local, TvNet Botelhos-MG, fez uma reportagem com os atores organizacionais. Para os moradores de Palmeiral, essa medalha significou motivo de orgulho, uma vez que se sentiram também representados pela marca. Os *sensemakings* que surgiram como efeito da conquista da medalha de ouro no concurso internacional de destilados e fermentados de Bruxelas estão listados no Quadro 14.

Quadro 14 – *Sensemakings* como efeitos da materialidade medalha de ouro no concurso internacional de Bruxelas.

Grupo de documentos	Narrativas
AT_Transcrições/Videos do Youtube <sup>32</sup>	<b>Gerente de marketing:</b> Ganhar um prêmio desse produzindo cachaça e tendo um nome já registrado, no estado de Minas Gerais e principalmente no Sul de Minas, <b>com certeza coloca a gente sim inseridos no mercado.</b>
AT_Transcrições/Videos do Youtube	<b>Gerente de marketing:</b> Esse prêmio, essa medalha, ela é a <b>síntese de um trabalho feito há 25 anos!</b> Estamos no caminho certo! Estamos chegando lá!
AT_Transcrições/Videos do Youtube	<b>Gerente de produção:</b> Foi a <b>melhor alegria do mundo, porque é um trabalho de anos, né?</b> E ser reconhecido lá fora. é um negócio que... não é pra qualquer um, né? Hoje, o mercado de cachaça, a gente sabe que tá só aumentando. E você conseguir uma medalha dessa, né? É, uma conquista dessa, é uma alegria profunda, né?
AT_Transcrições/Videos do Youtube	<b>Mestre alambiqueiro:</b> <b>É uma conquista, né? De longos tempos, né?</b>
AT_Transcrições/Videos do Youtube	<b>Gerente de marketing:</b> Eu não acreditava que a gente ia ganhar uma medalha dessa no primeiro ano que a gente tivesse participando, e na hora, no momento em que eles me chamaram pra me entregar a medalha, me veio a frase que é <b>“um minuto de inspiração e o resto da vida de transpiração”</b> . Tem muito trabalho!

Fonte: Da autora (2021).

Todas essas narrativas convergem para o *sensemaking* de que a medalha de ouro representa uma recompensa que vai além do material recebido como prêmio no concurso. À medalha são vinculados os sentimentos de reconhecimento pelo trabalho e dedicação ao longo

<sup>32</sup> Âmago da Tradição traz medalha de ouro para Palmeiral, conquistada em concurso mundial. Vídeo publicado pela TV de Botelhos-MG no dia 01 de junho de 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GSSvrahNZeY>. Acesso em: 27 out. 2020.

dos 25 anos de história; a gratidão dos atores organizacionais e o orgulho pelo próprio trabalho realizado; a alegria e ainda representa um indicativo de que eles *estão no caminho certo*. É válido analisar o quanto essa materialidade diferencia a estratégia de inserção mercadológica da empresa e traz sentido para as práticas realizadas. Ela tem o efeito de modificar a estrutura teleoafetiva das práticas que motivam os estrategistas, pois se observou que todos falam com emoção sobre a premiação, ou seja, revelam um sentido subjetivo que modifica a própria motivação para o trabalho na cachaçaria.

A representação dessa materialidade é apresentada na imagem da Figura 41.

Figura 41 – Exposição da medalha de ouro recebida no concurso internacional de Bruxelas.



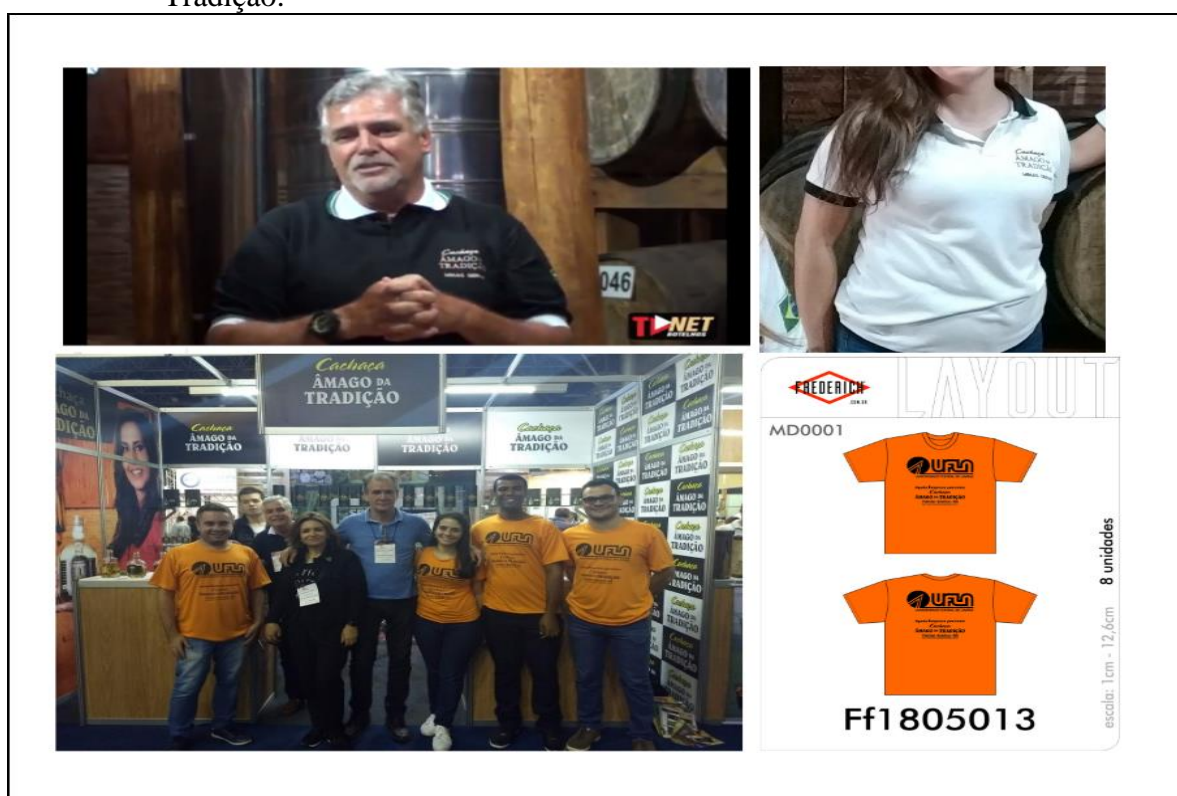
Fonte: Da autora (2021).

Esse quadro está exposto na loja da cachaçaria, em um local de fácil visualização por todos que entram na empresa, sendo uma forma encontrada de colocar em evidência a premiação recebida. Para os atores internos esse material traz uma memória social que valida o esforço diário despendido nas práticas, para os visitantes e consumidores da marca; trata-se de um reconhecimento que evidencia o bom trabalho realizado e traz credibilidade para a qualidade da Cachaça Âmago da Tradição. Esse arranjo material contribui diretamente para a legitimação da estratégia de inserção mercadológica.

Deve-se mencionar que, além dos arranjos sociomateriais citados, a roupa dos praticantes ostenta uma representação da marca. Portanto, vinculada aos elementos humanos, destacam-se os uniformes no contexto de trabalho, seja na loja, no alambique ou em

participação de feiras e eventos, conforme imagem apresentada na Figura 42. O princípio do profissionalismo que orienta as estratégias da Cachaça Âmagô da Tradição se vincula à escolha dos atores organizacionais pelos arranjos sociomateriais. Os uniformes representam a marca, seja na rotina da empresa ou fora dela, em feiras e eventos, indicando o profissionalismo dos elementos humanos e produzindo uma padronização da imagem. Portanto, os uniformes são essenciais para a legitimação das regras e dos entendimentos que embasam a estratégia de inserção mercadológica.

Figura 42 – Uniformes e vestimentas como prática de representação da Cachaça Âmagô da Tradição.



Fonte: Da autora (2021).


Na Figura 42 são apresentados dois modelos de camisa, sendo um na cor branca e outro na cor preta, ambos comumente utilizados pelos funcionários da empresa. Do mesmo modo, a camiseta em cor laranja distingue os pesquisadores durante a realização da Expocachaça 2018.

Destaca-se aqui a forma como os atores da Cachaça Âmagô da Tradição trataram a presença dos pesquisadores da Universidade Federal de Lavras para a realização desta pesquisa. Desde o primeiro contato com a organização houve um esforço dos funcionários e do proprietário para que o estudo fosse concretizado. A coleta de dados na Expocachaça foi patrocinada, facilitada e incentivada pelo fundador, que demonstrou interesse em ser parceiro

da Universidade Federal de Lavras e em retratar essa parceria pela criação de uma camiseta. O primeiro contato realizado pelos pesquisadores, por e-mail, foi respondido pelo fundador da seguinte forma: “quero a universidade dentro do meu negócio! Sejam bem vindos!” Em síntese, essa camiseta representou mais do que uma vestimenta para os pesquisadores no referido evento, os quais entenderam que as informações que estavam sendo coletadas eram valorizadas pelo proprietário e por funcionários da empresa. Vestir essa camiseta evidenciando a parceria causou um efeito de orgulho e gratidão nos próprios pesquisadores, motivando ainda mais a pesquisa.

Além desses arranjos sociomateriais que produziram os efeitos narrados, foi identificado um nexo de práticas sociomateriais que produzem o efeito de criação de um *sensemaking* relacionado à pureza, nobreza e sofisticação quanto ao consumo da cachaça. Esse nexo é composto por i) utilização de garrafas e taças para a representação da marca; ii) imagem da mulher nas campanhas publicitárias e iii) relação da cachaça com outros alimentos para harmonização.

As características de pureza e sofisticação da Cachaça Âmago da Tradição são percebidas não apenas pela qualidade da bebida, mas pela materialidade aliada a ela. As garrafas diferenciadas chamam a atenção para o produto. Além da admiração dos atores organizacionais pela cachaça que fabricam, todos evidenciaram, em suas narrativas, que sentem orgulho ao ver a bebida engarrafada e pronta para ser vendida. Do mesmo modo, os consumidores expressam essa admiração, o que pode ser constatado por meio da análise de comentários postados na página da empresa no Facebook por pessoas interessadas na marca.

1. O desenho dessa garrafa, a venustidade da caixa, descreve o que é uma cachaça Âmago da Cachaça Âmago da Tradição! Parabéns!;
2. E as garrafas são de extremo bom gosto!
3. Gostaria de uma dessa para uma pequena coleção.
4. Linda garrafa boa pra presente!
5. 
6. Nossa q linda!
7. Bem não sou adepto de Cachaça muito amadeirada. Mas que essa Cachaça já enche os olhos pela sua embalagem e cor, isso sim! Mostra bem a evolução do melhor destilado do mundo!
8. Essa apresentação deixa qualquer um com água na boca:)
9. Chique!!
10. Um luxo

Todos esses comentários evidenciam a importância do artefato garrafa para a estratégia de inserção mercadológica. Esse arranjo sociomaterial é capaz de conquistar os consumidores não apenas por conter uma bebida de paladar diferenciado, mas por oferecer um sentido visual



agradável. Por ser uma bebida que *enche os olhos*, é comum que seja demandada para presentear amigos e pessoas queridas. Além disso, como destacado na narrativa 7, a garrafa evidencia que a Cachaça Âmagô da Tradição pode representar perfeitamente o “luxo e o bom gosto do melhor destilado do mundo”. A garrafa produz um efeito de ressignificação da própria imagem da cachaça, que passa a ser considerada como produto fino, elegante e sofisticado.

Essa imagem de sofisticação e elegância, atrelada à marca, é reforçada pela representação publicitária e a utilização de “taças” para degustação, como se pode analisar na imagem da Figura 43.

Figura 43 – Taças e copos como representações sociomateriais de inserção mercadológica da Cachaça Âmagô da Tradição.



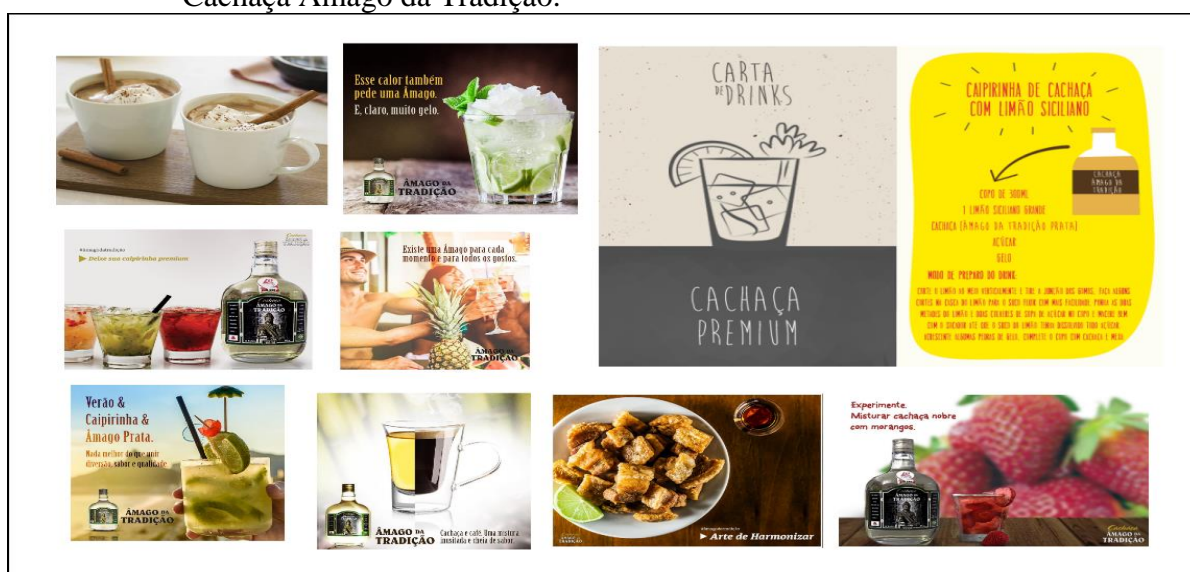
Fonte: Facebook da Cachaça Âmagô da Tradição (2021).

Em todas essas imagens utilizadas para a representação da marca, os artefatos marcantes, além da garrafa, são taças e copos. Para a inserção mercadológica, de acordo com a estratégia da empresa, não basta o investimento em um processo produtivo de qualidade, em uma garrafa e em rótulos chamativos, caso essa bebida não seja adequadamente servida. Obviamente, toda bebida deverá ser servida em um copo, entretanto, o que se observa é uma diferenciação na utilização desses arranjos materiais de acordo com o tipo de consumo, assim como ressaltado por Freitas (2019).

São utilizados taças e copos de dose personalizados com o nome da marca, os quais aparecem nas fotografias sempre em mais de um, sugerindo que devem ser utilizados para consumo entre amigos, em momentos de descontração e comemorações. O tamanho menor produz o efeito de que a bebida não deve ser consumida em grande quantidade, uma vez que apresenta alta graduação alcoólica. Em contrapartida, nas imagens com taças, estas são apresentadas sozinhas em meio às garrafas. A taça possibilita a correta degustação da cachaça, que consiste em apreciar o cheiro, a cor da bebida e, posteriormente, o seu paladar, que deve ser calmamente apreciado. Esse processo é individual, pois depende de cada degustador e apreciador que irá relacionar a esse processo outras experiências sensitivas ao longo de suas próprias histórias de vida. A taça, por ter uma haste, facilita a movimentação da cachaça no copo, a manutenção da temperatura da bebida e, ainda, movimentos circulares do líquido que permitem uma análise visual e sensorial apropriada. Freitas (2019, p. 164) acrescenta que “esse recipiente é utilizado como um marcador de uma experiência de consumo distinta daquela comumente associada ao’ cachaceiro””.

Portanto, os materiais que são aliados à cachaça determinam as condições e as possibilidades para a realização de seu consumo. As fotografias da bebida servida em taças possibilitam uma compreensão, mesmo que implícita, de que se trata de um produto fino, elegante e que pode despertar e agradar os mais exigentes paladares. Do mesmo modo, em uma das imagens da Figura 44, um copo maior é utilizado para servir caipirinha, que é a mistura de cachaça com gelo, açúcar e limão, possibilitando a acomodação e a mistura desses ingredientes.

Figura 44 – Materialidade de harmonização como prática de inserção mercadológica da Cachaça Âmago da Tradição.



Fonte: Facebook da Cachaça Âmago da Tradição (2021).

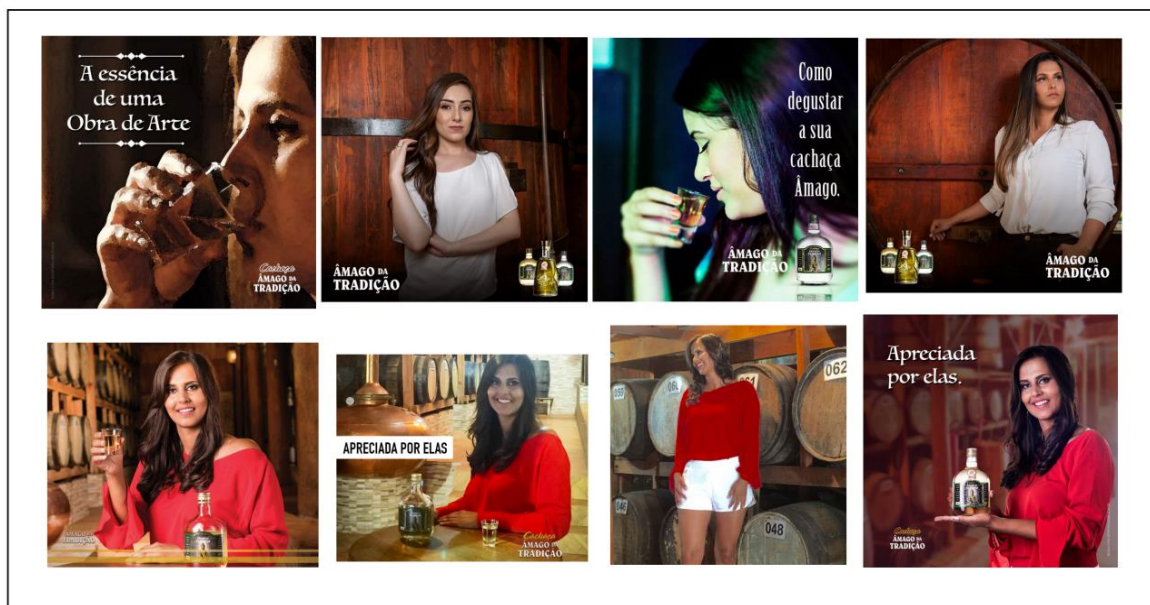
A marca Âmago da Tradição busca, como estratégia de inserção mercadológica, relacionar o produto com outros alimentos, possibilitando o que se chama de harmonização. Portanto, foram comuns postagens com sugestões de alimentos para serem servidos junto com a cachaça, como torresmo, bacalhau, frutas, café e chocolate, além da versão com gelo, como se observa na imagem da Figura 49.

Dentre os efeitos identificados pela utilização desses materiais destacam-se os seguintes: i) o produto passa a ser demandado por públicos que não gostam de tomar a cachaça pura; ii) a imagem da publicidade torna-se ainda mais atraente, uma vez que é apresentado ao lado de pratos apetitosos que despertam imediatamente a vontade do consumidor; iii) a curiosidade em experimentar a cachaça com diferentes alimentos, em busca de diferentes sabores que dependem da harmonização e iv) torna-se uma opção interessante para anfitriões que gostam de servir combinações diferenciadas de alimentos e bebidas. Além das sugestões de combinação da cachaça com outros alimentos, os praticantes investem na realização de cursos de degustação, como aquele promovido na Expocachaça 2018, em que se ensina, inclusive, que a temperatura com que a cachaça é servida pode alterar o efeito sensorial que ela provoca, como, por exemplo, a cachaça servida gelada.

Assim como as possibilidades de harmonização contribuem para a representação de uma imagem de sofisticação e elegância aliada à marca, a imagem do elemento humano mulher representa nobreza, elegância e pureza da bebida. A principal garota propaganda da cachaçaria é moradora e natural de Palmeiral, que foi escolhida propositalmente, uma vez que existe um entendimento compartilhado de que se deve valorizar as pessoas do pequeno município e região. A imagem dessa moça estampada no *outdoor*, nos folders, nos vídeos institucionais ou nas redes sociais produz um efeito de orgulho nos conterrâneos que se sentem representados. Nos últimos anos, outras moças da cidade foram incluídas nessa campanha. Algumas dessas representações são apresentadas na Figura 45.



Figura 45 – Elemento humano “mulher” como prática de representação da Cachaça Âmagô da Tradição.



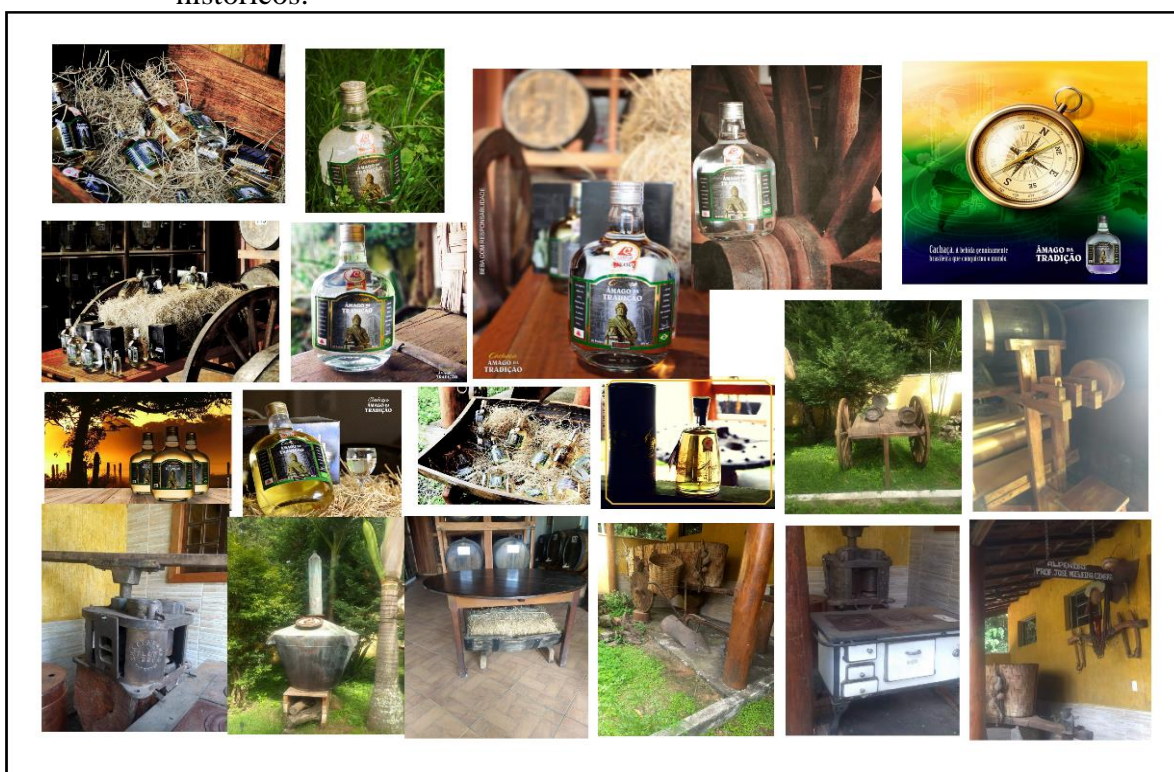
Fonte: Facebook da Cachaça Âmagô da Tradição (2021).

Nessa imagem, o elemento humano mulher é apresentado fazendo o consumo da cachaça, ou amostrando o alambique em fotografias, juntamente com outros materiais, como copos, barris e garrafas. Os efeitos produzidos por esse nexos de arranjos são diversos e dependem da percepção daqueles que consomem a imagem. O consultor publicitário, acredita que os efeitos desses elementos humanos para a cidade de Palmeiral e cidades circunvizinhas são diferentes daqueles produzidos em campanhas publicitárias direcionadas a outros estados e cidades distantes. O consultor narrou que, na região, as pessoas conhecem essas meninas e, por esse motivo, despertam nelas, especificamente, uma atenção e curiosidade diferenciada. Entretanto, essa escolha causa a preocupação de que, em algum momento, o produto possa ser relacionado a um marketing sexista. Por esse motivo, todas as campanhas com esse propósito são cuidadosamente discutidas e analisadas antes de serem publicadas. O fundador explica que a estratégia da empresa é evidenciar nas narrativas publicitárias que o objetivo não é aliar a marca à sensualidade, mas sim à beleza e à pureza. Essa prática tem como efeito a aproximação do público feminino, uma vez que ainda existem a ideia e o preconceito de que cachaça é bebida para homem. Portanto, a utilização do elemento humano “mulher” possibilita a inserção mercadológica da bebida junto ao público feminino e, ao mesmo tempo, facilita a percepção do produto como uma bebida que tem características femininas, como beleza, sofisticação e pureza.

São utilizados, para a representação da marca, artefatos e materiais que valorizam o passado e a história da cachaça. Dentre esses elementos destacam-se carro de boi, palhas, engenhos e caldeiras antigas, prateleiras, cadeiras e mesas em estilo rústico. Entende-se que a cachaça é um produto que representa a história do país e tem interconexão com artefatos que marcaram a vida do homem no campo e no passado histórico. Esse nexos de arranjos sociomateriais é apresentado na Figura 46.

As materialidades apresentadas nesta figura evidenciam uma valorização de momentos vivenciados no passado, seja aqueles que marcaram a trajetória histórica da empresa ou que a história da cachaça. As primeiras produções de cachaça no Brasil eram dependentes de materiais como carro de boi, engenho movido à água ou à tração animal e a caldeira com fogo direto. Essa produção foi, desde sempre, realizada na zona rural e em locais próximos a canaviais.

Figura 46 – Arranjos sociomateriais que representam a relação da cachaça com materiais históricos.



Fonte: Facebook da Cachaça Âmago da Tradição (2021).

Além desses elementos, em uma das imagens evidencia-se a presença de uma bússola, quando se faz uma menção ao fato de que a cachaça é um produto genuinamente brasileiro. Em outras palavras, o material ilustra que a cachaça existe desde o Brasil Colônia, assim como

defendido por Andrade *et al.* (2018), momento em que eram comuns as grandes navegações orientadas pela bússola.

Portanto, existe um entendimento compartilhado de que essa memória sociomaterial deve ser preservada e, para tanto, são utilizadas todas essas materialidades históricas como ornamentação da cachaçaria. A caldeira antiga alimentada em fogo direto, os carros de boi, os engenhos antigos e o fogão a lenha são peças decorativas da cachaçaria. Do mesmo modo, os produtos para campanhas publicitárias são constantemente fotografados junto à natureza. Schatzki (2006 p. 1869) argumenta que os arranjos materiais “desempenham um papel considerável na organização seja facilitando as ações ou mantendo a memória”. Portanto, essa materialidade tem a representação de manter uma memória de valorização da trajetória histórica da cachaça que é imediatamente consumida visualmente pelos visitantes, turistas e trabalhadores da organização. Desse modo, é desenvolvido, nesses atores, um entendimento inconsciente e implícito da prática, assim como sugerido por Schatzki (2005), de que a cachaça é um produto de origem histórica.

Assim como essas peças históricas são utilizadas para representar a Âmago da Tradição, foi evidenciado que a garrafa é utilizada como sociomaterialidade em datas comemorativas e em finais de semana. Cada uma dessas utilizações provoca diferentes efeitos. Em síntese, a relação da cachaça com essas datas especiais e comemorativas motiva a constante inserção da bebida em diferentes mercados; do mesmo modo, é uma maneira de a marca estar sempre presente na memória dos clientes.

São comuns postagens nas redes sociais da empresa ao longo do ano e nas datas como carnaval, chegada do inverno e do verão, dia das mulheres, dia dos namorados, dia das mães, dia dos pais, páscoa, natal e ano novo (QUADRO 15).

Quadro 15 – Cachaça Âmagô da Tradição como representação em datas comemorativas.

Datas comemorativas	Narrativas
Carnaval	Uma <b>boa companhia é tudo</b> , experimente festejar o seu carnaval com a Cachaça Âmagô da Tradição.
Carnaval	<b>Festeje o carnaval</b> com responsabilidade.
Dia das Mulheres	A CACHAÇA ÂMAGO DA TRADIÇÃO E AS MULHERES Exigentes e sensíveis, <b>elas se encantam ao experimentar nossa Cachaça e se surpreendem pela capacidade sensorial, elegância e charme com que a degustam.</b> Com orgulho reconhecemos nossa presença no salutar universo feminino. Feliz Dia das Mulheres!
Dia do Amigo	Feliz dia do amigo, sempre acompanhado da verdadeira cachaça artesanal de qualidade, Cachaça Âmagô da Tradição.
Dia dos Namorados	<b>Brinde o Dia dos Namorados</b> com um verdadeiro clássico da identidade brasileira no mundo
Dia Nacional da Cachaça	Hoje comemoramos o dia de um grande patrimônio brasileiro, o <b>Dia Nacional da Cachaça</b> . Um Brinde!
Happy hour	Tem happy hour hoje? Então <b>não pode faltar a Cachaça Âmagô da Tradição!</b>
Melhores momentos	Perfeita para <b>acompanhar seus melhores momentos</b> .
Momento envolvente	Se o momento for envolvente, <b>melhore-o com a Cachaça Âmagô da Tradição</b> .
Momento especial	<b>O momento torna-se único</b> com a Cachaça Âmagô da Tradição.
Momento especial	Cachaça Âmagô da Tradição <b>para momentos especiais</b> .
Momento especial	<b>Momento digno de ser emoldurado</b> .
Natal e ano novo	Desejamos a você e sua família, um Feliz natal e um ano de 2017 de muita luz, saúde, paz, trabalho e realizações! Em meio às comemorações, um brinde com a Cachaça Âmagô da Tradição, lembrando que consumir nosso produto com responsabilidade é o que <b>lubrifica o momento com felicidade e prazer!</b> Feliz Natal
Presente para qualquer ocasião	Um <b>presente especial</b> para qualquer ocasião. Surpreenda.
Semana Santa	Um <b>clássico para Semana Santa</b> , o Bacalhau! Preparado com cachaça de qualidade, envelhecida. Confira e faça a receita!

Fonte: Facebook da Cachaça Âmagô da Tradição (2021).

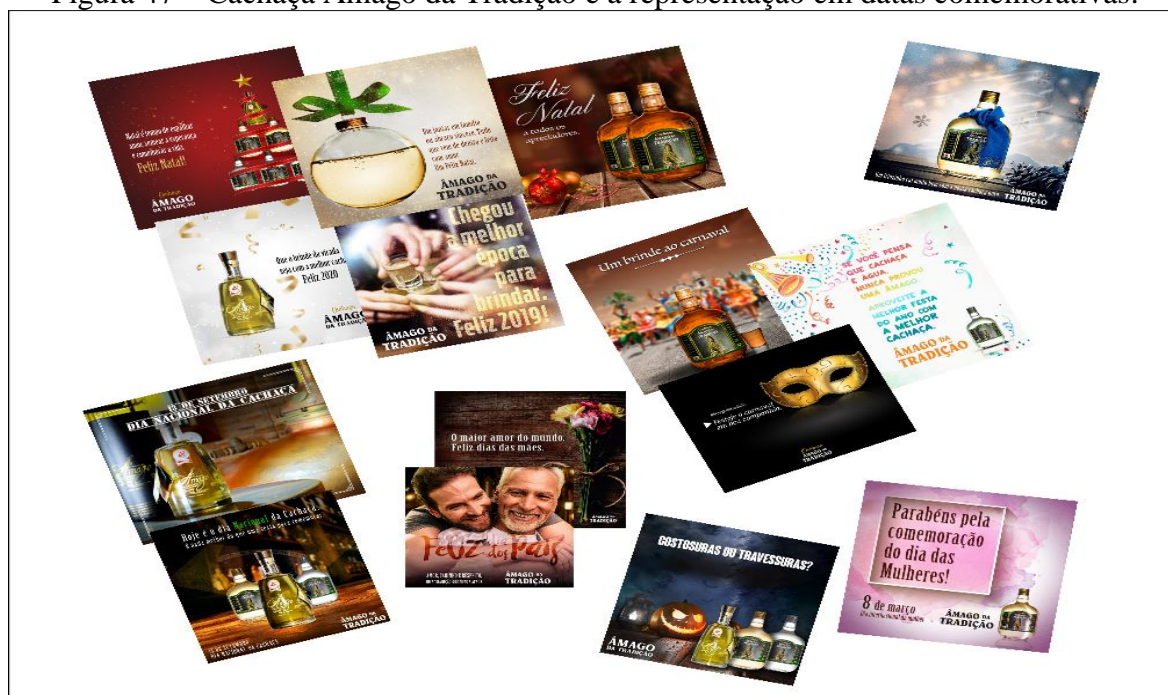
Do mesmo modo, são comuns, em finais de semana, postagens que relacionam a bebida à sexta-feira, a *happy hours* com os amigos e ao lazer dos finais de semana. Existe uma narrativa compartilhada na organização de que o consumo do produto garrafa de cachaça Âmagô da Tradição transforma essas datas comemorativas ou finais de semana em momentos especiais, diferenciados e que ficarão guardados na memória.

Nestas narrativas, as publicidades e a divulgação da marca em datas comemorativas objetivam inserir o produto em momentos especiais da vida dos consumidores. Essa inserção se dá quando a garrafa de cachaça passa a fazer sentido na memória dos consumidores e, conseqüentemente, em suas estruturas teleoafetivas. Em datas comemorativas as pessoas buscam sair da rotina, bem como prazer e diversão, e, para tanto, a degustação da cachaça



Âmago da Tradição é considerada ideal nesses momentos. Além disso, fazer referência a essas datas é uma maneira de interagir e se fazer presente e lembrada pelos consumidores e clientes. É comum, então, aliar a garrafa de cachaça a todas as materialidades próprias de cada uma dessas datas, assim como se pode observar na Figura 47.

Figura 47 – Cachaça Âmago da Tradição e a representação em datas comemorativas.



Fonte: Facebook da Cachaça Âmago da Tradição (2021).

Nessa figura observam-se diversas materialidades além das garrafas de cachaça, dentre elas enfeites de natal, de *halloween* e de carnaval, elementos humanos que representam a relação entre pai e filho e o cachecol, que é uma peça de vestuário utilizada no inverno. Cada uma dessas materialidades provoca sentidos e sentimentos únicos, dependentes de cada momento; a imagem de pai e filho se abraçando, por exemplo, destaca a importância da relação e, ainda, deixa subtendida a oportunidade de presentear o pai com uma garrafa da marca. As garrafas de cachaça em formato de árvore de natal têm um efeito de bom humor e, ao mesmo tempo, de valorização de uma data importante para todos os atores organizacionais. Do mesmo modo, esse sentimento de alegria é expresso como votos da marca para o réveillon e carnaval, evidenciando o quanto o “brinde” pode tornar esses momentos especiais.

De modo geral, a garrafa de cachaça, aliada às materialidades de cada data comemorativa, tem como efeito a criação de uma mensagem subliminar de que o consumo da bebida pode tornar as datas comemorativas especiais com a degustação da Cachaça Âmago da Tradição. Do modo semelhante, existe um efeito de fidelização do cliente, uma vez que a marca

lembra de desejar votos de felicidades e desperta diferentes sentimentos em cada uma dessas datas.

As práticas de representação que marcam a estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Âmagô da Tradição são constituídas por um emaranhado de arranjos sociomateriais que vão além da garrafa de cachaça produzida. Essas materialidades são consumidas pelos atores organizacionais e provocam efeitos que favorecem e permitem a perpetuação e o desenvolvimento constante da estratégia de inserção mercadológica da empresa.

### **6.2.3.3 Práticas normativas orientadoras da ação**

As práticas normativas são aquelas que direcionam e tornam aceitas as estratégias de inserção mercadológica. Elas são advindas dos entendimentos, das estruturas teleoafetivas e das regras que se tornaram princípios e se refletem nas escolhas sociomateriais.

As práticas normativas relacionadas ao produto incluem decisões sobre o processo produtivo e de comércio que afetam diretamente as estratégias de inserção mercadológica e, sobretudo, as sociomaterialidades utilizadas para tanto. Dentre as práticas do processo produtivo que impactam essa estratégia podem-se citar i) a desconstrução da imagem pejorativa da cachaça e ii) a preservação do meio ambiente e a adoção de práticas sustentáveis.

Ao observar o mercado de cachaça da região, notou-se, de imediato, uma concorrência com produtos que, por serem ilegais e clandestinos, conseguiam se inserir no mercado por preços mínimos. Outra dificuldade observada na inserção de mercado é a imagem marginalizada da cachaça, pois ainda existe pouco conhecimento sobre a qualidade da bebida e de seu processo produtivo. O gerente de marketing (2018\_01\_25\_14'\_05'\_01) evidenciou, em sua narrativa, que: “a cachaça passa por um processo de discriminação tão grande, que você vê um cara caído e fala olha o que que a cachaça faz. Quem falou que foi cachaça?” (TADEU 2018\_01\_25\_14'\_05'\_01: 72 - 72).

Os atores organizacionais da Cachaça Âmagô da Tradição buscam práticas que promovam uma percepção diferenciada do produto e, ainda, uma superação dessa visão marginalizada. Para tanto, é um princípio organizacional e estratégico o rigoroso cumprimento das legislações advindas dos órgãos que conferem a qualidade no processo produtivo, como se pode analisar na seguinte narrativa do fundador:

Quando a gente começou a produzir cachaça, ‘tava tudo lindo e maravilhoso. Eu criei princípios bastante rigorosos desde o início. Mesmo quando a gente era pequenininho, os princípios eram muito rigorosos. (FUNDADOR, 2018).

Ao notar que a maioria dos concorrentes não oferecia um produto de qualidade para o mercado, o fundador legitimou esse entendimento que se tornou uma regra na organização. Portanto, esse princípio normativo reflete diretamente na sociomaterialidade utilizada no processo produtivo, bem como promove o efeito de reconhecimento da qualidade da bebida. Em contrapartida, os efeitos dessas regras institucionais da cachaça são percebidos como desafios a serem vencidos cotidianamente. Esse processo é burocrático e muitas empresas não conseguem a documentação necessária. O gerente de marketing e o mestre alambiqueiro exemplificaram que conhecem bons alambiques na região que não conseguiram se legalizar e *ficaram pelo caminho* na busca por esse processo. Portanto, a aprovação da documentação e das práticas exigidas para o funcionamento da empresa é valorizada nas narrativas organizacionais e é destacada na apresentação do produto aos consumidores. Entende-se que esse processo que envolve a regularização da cachaça permite a comparação do produto, em um mesmo patamar, com outros destilados nacionais e internacionais. Portanto, a divulgação dessas informações facilita a inserção mercadológica e contribui para a desconstrução dessa imagem de que cachaça não é um produto de qualidade comprovada.

Do mesmo modo, o princípio de preservação do meio ambiente e a busca por práticas produtivas sustentáveis conferem uma diferenciação. Esse princípio se tornou uma regra e um entendimento compartilhado e legitimado que é constantemente reproduzido e que orienta as escolhas sociomateriais de produção. A reprodução e o compartilhamento desses entendimentos com os consumidores e os visitantes da empresa são estratégias de inserção mercadológica, como se pode observar na seguinte narrativa do consultor de produção, feita durante a apresentação da empresa na Expocachaça 2018:

[...] o interessante é a atenção que a Âmagô tem. Não só com processo de chegar no produto final, mas em todos os envoltórios acessórios. Preocupação com o meio ambiente, desenvolvimento **sustentável dos recursos**, responsabilidade ambiental na hora de fazer o manejo e a gestão de resíduos. **E isso muitos produtores deixam de lado, deixa escondido, descartam de qualquer jeito...** E é uma grande preocupação essencial. Se a gente não cuidar desse território... (CONSULTOR DE PRODUÇÃO\_2018\_06\_08: 11 – 11, grifo nosso).

O narrador evidencia que as práticas sociomateriais da empresa relacionadas à “preocupação com o meio ambiente e de desenvolvimento sustentável dos recursos” são um diferencial competitivo da organização, uma vez que “muitos produtores deixam de lado ou descartam de qualquer jeito” os resíduos tóxicos. Os efeitos dessa prática normativa refletem na escolha dos materiais de produção e, ainda, na percepção que os consumidores têm do

produto. O gerente de marketing explicou que quando os visitantes conhecem o local de produção e percebem todo esse cuidado, o investimento em materiais sustentáveis e os esforços despendidos para manter e preservar o meio ambiente, eles saem de lá *admirados* e encantados, não só pela qualidade da bebida, mas por todo o cuidado e responsabilidade ambiental e ética existente no processo produtivo. Essa percepção contribui para a inserção do produto em diferentes e exigentes mercados e ainda posiciona a marca à frente de muitos concorrentes.

Além dessas práticas normativas que impactam diretamente a inserção mercadológica da cachaça, elas, por si só, não bastam. O gerente de marketing explicou que sua experiência de mercado o fez entender e legitimar a regra de que, antes de iniciar o processo de inserção, era preciso ter um conhecimento aprofundado sobre as especificidades contextuais de mercado. Essa inferência foi obtida a partir da análise da seguinte narrativa:

Eu, que cheguei num mercado que eu não conhecia, eu **tive que me adaptar às regras dele, né?** Então, por exemplo, eu **comecei isolar os lixos do mercado.** Então, por exemplo, se você chega em Lavras, **tenho que descobrir quem é quem** em Lavras, mercados, restaurantes, barzinhos, casas noturnas, vou descobrir quem é que **compra a bebida**, por exemplo, **de qualidade, mesmo que esteja disposto a pagar um pouco mais**, porque quem não compra, compra no submundo e isso tem em todos os lugares, **eu nem visito.** A maneira foi isolar, e então, no início, eu dei muito com a cara na porta, eu **gastei muito dinheiro investindo em rodar, indo longe falar com pessoas e, chegava lá, não me recebiam, pelo simples fato que eu não falava o preço.** (GERENTE DE MARKETING 2018-09-21\_14'05'44'\_9: 8 – 8, grifo nosso).

O praticante, a partir de sua imersão como vendedor, no mercado da cachaça, estabeleceu seu próprio entendimento que se tornou uma regra normativa de inserção de mercado. Não basta ter um produto de excelente qualidade, caso não se busque o público alvo adequado. O próprio mercado tem regras que o praticante deve conhecer e se posicionar a partir de então. Existem aqueles consumidores que buscam o menor preço e existem aqueles que não se importam em investir na compra de um produto de qualidade. Cada cantinho das cidades de Poços de Caldas, Botelhos e Palmeiral foi visitado pelo gerente de marketing nesse processo de conhecimento de mercado que exigiu um alto investimento financeiro em combustível para “rodar longe” e falar com as pessoas para apresentar o produto. Apesar de muitas tentativas não terem sido produtivas quanto à realização de vendas, essa prática foi essencial para que o vendedor pudesse “isolar os lixos de mercado” e estabelecer uma relação próxima e totalmente destinada aos reais interessados no produto. Evidencia-se, nessa prática, a importância dos entendimentos, conhecimentos e saberes humanos que são estabelecidos no momento e no



contexto em que acontece a prática, assim como evidenciado também por Schatzki *et al.* (2001 p.11).

Nesse sentido, o gerente de marketing desenvolveu um entendimento de que os profissionais que trabalham com vendas, além de conhecerem o mercado, não devem ter preguiça de ir atrás dos clientes e satisfazê-los quanto às suas expectativas de consumidores. A principal estrutura teleoafetiva que impulsiona os praticantes dessas atividades na cachaçaria é o amor ao trabalho e, sobretudo, ao negócio da cachaça. O gerente de marketing explicou que o vendedor deve ser encantado pelo produto, deve acreditar na qualidade e passar transparência e confiança aos compradores. Portanto, o respeito aos clientes é percebido como uma prática normativa essencial que rege toda e qualquer prática de inserção mercadológica, assim como evidenciado na seguinte narrativa:

Quando eu entro num bar, eu entro num lugar pela primeira vez, a primeira coisa que o cara me pergunta é: Você não é daqui não, né? Então, a agressividade, a **abordagem e educação, muita educação, respeito pelo cliente**. Se eu falar, falar, falar, falar pra você, você vai falar: não vou ficar com sua cachaça. A Lilia me vende aqui, tem uma moça chamada Lilia que me vende a cachaça dela aqui, eu não vou mudar a filosofia. Faz você muito bem! **Se o cara é fiel à marca dela, por que que eu vou dizer que a minha é melhor?** Eu, no início, até tentava fazer o seguinte: **no início, eu tentava deixar uma amostra pro cara. Não funciona!** Eu descobri que todos os lugares que eu deixei amostra grátis, não vendia. Mas, onde eu vendi, deu certo. **São coisas que você vai descobrindo no dia a dia, entendeu?** Eu tenho um respeito pelo cliente brutal. **Respeito o cliente. Não discuto.** (GERENTE DE MARKETING 2018-09-21\_14'05'44'\_9: 51 – 51, grifo nosso).

As práticas normativas destacadas nesta narrativa corroboram o entendimento de que a estratégia é construída no contexto das práticas sociais. A percepção, a estrutura teleoafetiva, os erros e os acertos dentre as tentativas de inserção mercadológica foram determinantes para o estabelecimento dos entendimentos que orientam as estratégias organizacionais. Essa noção do referido praticante reforça a colocação de Schatzki (2016 p.29) de que “todos os atos perceptivos que as pessoas realizam são diretamente relevantes para o que elas estão fazendo”.

Essa reflexão da própria prática e do contexto contribuiu para que fosse uma norma o fato de que todo cliente deve ser abordado com muito respeito e educação, inclusive em momentos de venda frustrada. Foi entendido que não se deve insistir na inserção do produto em mercados já fidelizados por outras marcas de cachaça. De acordo com o gerente, todas essas práticas normativas *você vai descobrindo no dia a dia*. Essa narrativa destacada contribui significativamente para a defesa de que a estratégia não acontece apenas por ações deliberadas

e planejadas, mas na rotina e no dia a dia da prática, assim como argumentam os autores da abordagem de estratégia como prática.

### **6.3 Estudo de caso da organização produtora de cachaça Roldão**

Este estudo de caso está dividido em três subseções. A primeira apresenta a história da empresa e, nas posteriores, apresenta-se as especificidades e os efeitos dos arranjos sociomateriais das estratégias de produção e de inserção mercadológica da Cachaça Roldão.

#### **6.3.1 Aspectos históricos da organização Roldão**

Considera-se relevante apresentar a história organizacional, uma vez que ela embasa todas as construções estratégicas da organização (ERICSON; MELIN, 2010; BRITO *et al.*, 2020). Essa história foi dividida em momentos marcantes referentes à codificação criativa da história da Cachaça Roldão.

A cachaçaria tem produtos para a revenda em todo o território nacional e se localiza em uma cidade no sul de Minas Gerais. Essa história começou há 35 anos com o apoio dos filhos e da família de Sr. Roldão, que é o personagem principal desta narrativa, pois foi dele que surgiu a ideia do negócio e os princípios que sustentam e direcionam as estratégias. Apesar de o fundador ter falecido, sua memória e entendimentos são constantemente lembrados pela equipe da empresa em conversas informais, nos vídeos institucionais, em eventos, em premiações, em artefatos e simbolismos materiais do dia a dia da empresa. Entender a história da Cachaça Roldão exige um entendimento da história de vida desse empreendedor.

Sr. Roldão sempre foi morador de uma pequena cidade do interior de Minas Gerais e proprietário de um pequeno sítio. Atuando como trabalhador rural, durante muitos anos cultivou café, sempre com o auxílio de sua esposa e de seus filhos. O trabalho em equipe e a união são princípios dessa família. Em meados da década de 1980, Sr. Roldão comprou um engenho antigo que foi fundamental para a criação do negócio, pois foi a partir de então que surgiu a ideia de produzir a cachaça. À medida com que foram realizadas as primeiras produções, a cachaça foi ganhando admiradores e sendo cada vez mais demandada por parentes e amigos da família. Surgiu a ideia de fazer cachaça para vender, entretanto, existia uma dificuldade na época de se conseguir matéria-prima suficiente, uma vez que na região o café era o cultivo predominante.

Esse momento coincidiu com a abertura de uma usina de álcool em uma cidade vizinha. Sr. Roldão procurou saber e identificou que nessa região teria cana-de-açúcar em excesso e que seria, portanto, o local ideal para o desenvolvimento do empreendimento da família. De acordo com a filha, o pai fez a seguinte reflexão ao tomar essa decisão: “Eu não posso ir lá trazer a cana, mas eu posso levar o engenho”.

Nessa época, os meios de transporte eram restritos e era impossível que a família conseguisse ir e voltar todos os dias para realizar a produção. Portanto, foi desenvolvida uma rotina que possibilitasse que a família ficasse nessa cidade vizinha durante o meio da semana e voltasse para o sítio aos finais de semana. A abertura dessa usina de álcool é percebida pelos atores organizacionais como uma “providência divina” que surgiu exatamente no mesmo momento em que a família precisava da cana-de-açúcar. Entretanto, destaca-se que foi um período difícil, que exigiu muito empenho e dedicação, assim como rememorado na narrativa de uma das filhas de Sr. Roldão, atual Gestora da organização:

Então, a gente costumava ir segunda feira em um **caminhão velho**, colocava um **monte de coisa... Mantimento, panela** que era necessário e lá nós conseguimos emprestado de um sitiante um curral, então foi improvisado [...] da melhor maneira que podia naquela época. E assim a gente fazia cachaça durante toda a semana e no sábado a gente voltava **trazendo a cachaça, para lavar roupa, cuidar de tudo, comprar mantimento** para passar a próxima semana. (Gestora 1, 2016, grifo nosso).

Evidencia-se o quanto a produção da cachaça é dependente de “um monte de coisa”, na época a família precisou mudar o local da produção para ir para onde houvesse matéria-prima disponível. Destaca-se nesse relato o esforço para a execução da prática, evidencia-se ainda que a produção da cachaça era uma prioridade da família. Essa rotina durou aproximadamente quatro anos, até que os produtores perceberam que viver para produzir cachaça de qualidade poderia ser uma realidade. Foi aos poucos que todos acreditaram e se envolveram ainda mais nessa ideia e, portanto, Sr. Roldão decidiu iniciar sua própria plantação de cana-de-açúcar, em sua propriedade.

A cachaça passou a ser cada vez mais conhecida na região, a estratégia de inserção de mercado se iniciou informalmente. Sr. Roldão sempre foi reconhecido por ser uma pessoa muito trabalhadora e caprichosa: apesar de os equipamentos pouco modernizados na época, a cachaça produzida tinha um padrão de qualidade que era apreciado por todos. Aos poucos, como o negócio foi dando certo, a família foi deixando de priorizar a cafeicultura, até que decidiram plantarem somente cana-de-açúcar.

Nesse momento, pouco se sabia sobre a necessidade de registrar a marca, esse conhecimento surgiu por acaso em uma conversa de Sr. Roldão com um amigo. Para que houvesse o registro, era preciso escolher um nome, entretanto, essa escolha foi socialmente criada, uma vez que a bebida passou a ser naturalmente reconhecida como Cachaça Roldão. Era comum pessoas que em vez de pedirem uma pinga ou uma cachaça, pediam uma “Roldão”.

Do mesmo modo, a expansão de mercado aconteceu aos poucos. Sr. Roldão sempre foi admirado por ser visionário e ter ideias empreendedoras. Uma delas foi a criação de expositores em locais próximos das rodovias. A filha conta que em um determinado momento achou que seu pai estivesse ficando doido, pois manter um expositor era um investimento alto e o retorno não seria imediatamente percebido. Entretanto, ela relembra que em uma das conversas com seu pai, ele explicou que na vida “tem horas que é preciso investir no trabalho, deixar uma pedrinha por onde passa” (GESTORA 1). Portanto, mesmo sem entender muito a finalidade da prática, a família se esforçou para fazer esse investimento. Hoje a fala do empreendedor faz sentido para todos os atores organizacionais, uma vez que a Cachaça Roldão ficou nacionalmente conhecida por ter expositores às margens das principais rodovias do país.

Além dos expositores, Sr. Roldão ensinava aos filhos que era preciso criar um produto diferente, ou seja, não bastava ter um produto de qualidade se não tivesse um diferencial e fosse admirado. O capricho em cada detalhe, até mesmo quando se tinham poucos recursos sempre foi uma característica do trabalho realizado pela família. Um dos filhos, e atual Gerente de marketing, fez o primeiro rótulo da cachaça desenhado à mão. Todos os filhos de Sr. Roldão sempre admiraram artesanatos e foi assim que ficou comum a inserção do “carro de boi” como brinde na compra da garrafa de cachaça. Para desenvolver produtos como esses foi criado no alambique uma marcenaria em que eram desenvolvidas essas peças. As peças em artesanato serviram de inspiração para criação das mesas e ornamentos da empresa, bem como para a criação dos expositores e pontos de degustação da cachaça.

A cachaçaria desenvolveu e cativou diferentes públicos, além dos consumidores em bares da cidade, o produto passou a ser vendido em supermercados, estava presente em feiras e eventos da região como exposições agropecuárias e rodeios. A marca foi pioneira na região, em trazer um olhar diferente do cliente para o produto cachaça. Foi atingido um público até mesmo de não consumidores da cachaça, ou seja, muitas pessoas compravam o produto porque gostavam da embalagem, compravam como enfeite e para presentear outras pessoas. Portanto, é possível afirmar que a estratégia de inserção dos artefatos em artesanato contribuiu para a expansão de mercado da cachaçaria.

Destaca-se que na construção dessa história organizacional, muitos desafios foram superados. Dentre eles, ressalta-se a concorrência com o mercado informal de cachaça, a imagem pejorativa e preconceituosa em relação ao produto por parte de algumas pessoas que desconhecem o real valor da bebida, e os constantes esforços em atender às exigências das legislações que regem o setor. Além dessas dificuldades que estão presentes na rotina das práticas, deve-se mencionar que o principal e mais difícil desafio vivenciado pelos atores organizacionais da Cachaça Roldão foi a morte do fundador.

Esse evento repercutiu em toda a organização e nos sentidos subjetivos de cada ator organizacional. Sr. Roldão é o personagem principal da história organizacional, era uma pessoa de princípios, valores e atitudes que marcaram todas as práticas estratégicas. A filha e Gestora 2, afirmou que esse foi o momento mais difícil, pois o pai era “o alicerce” de tudo, que dava sentido ao trabalho de todos. Portanto, sua morte despertou medos, inseguranças em toda a equipe sobre o futuro da organização e sobre a possibilidade de continuidade do negócio. Todos relataram esse momento com muita tristeza e emoção, entretanto, a presença dos valores e princípios de Sr. Roldão são cotidianamente lembrados e materializados nas narrativas, nos artefatos, fotografias e símbolos organizacionais. A personalidade de Sr. Roldão foi reconstituída nas narrativas e caracterizada como uma pessoa humilde, batalhadora, sonhadora, amiga, empreendedora e visionária.

Esses valores e princípios, a união dos irmãos e dos funcionários acrescido à vontade em dar continuidade ao negócio foram determinantes para que houvesse ressignificação dos entendimentos e memórias individuais para a perpetuação das práticas da empresa. Todos tiveram que ter muito “jogo de cintura e entender que a presença de Sr. Roldão ficou viva em cada colaborador e tornou-se um objetivo de todos levar o nome dele com o maior orgulho” (GESTORA 1- 2016).

Dentre os princípios e valores que foram essenciais na superação desses desafios pode-se citar: a) o amor, paciência e a fé em Deus em todas as situações dentro e fora da empresa; b) a constante preocupação em fazer desde as atividades mais simples com organização e qualidade, bem como c) a busca constante em manter as boas parcerias com os diversos *stakeholders*. De acordo com a Gestora 1, quando eles olham para trás eles percebem “uma parcela de cada um nisso tudo... É a somatória de todas as ideias”.

Uma das parcerias mais valorizadas na organização é aquela estabelecida entre os próprios funcionários e a família. A participação e união de todos foi fundamental para a produção e consolidação do produto no mercado. Busca-se manter na empresa como regra a baixa rotatividade, portanto, essa parceria e valorização dos colaboradores antigos é um

importante princípio que permitiu o desenvolvimento e continuidade da empresa após a morte do fundador.

A parceria até mesmo com concorrentes do setor é entendida como importante para o desenvolvimento organizacional e do setor. Ao longo da história organizacional foram incontáveis as vezes que os proprietários de outros alambiques visitaram a cachaçaria em busca de troca de informações, existe um entendimento de que é essencial essa troca de experiências. Essa ajuda mútua é benéfica para todos e não atrapalha a concorrência, a família possui um entendimento que o fato de ajudar outros alambiques não significa que as vendas da Roldão sejam afetadas, uma vez que o mercado é que escolhe o melhor produto. Do mesmo modo, parcerias com organizações que apoiam o setor e com universidades muito tem contribuído para melhorias nas estratégias produtivas e de inserção mercadológica.

A empresa possui uma loja física no sítio em que é produzida a cachaça, revendedores e pontos de distribuição na região e em diferentes cidades do país. A marca se tornou uma das mais conhecidas e demandadas no mercado de cachaça do país.

Em síntese a Cachaça Roldão se iniciou com pequenas produções de cachaça e gradativamente foi aumentando sua comercialização e também passou a desenvolver práticas de gestão alinhadas às novas exigências mercadológicas e dos órgãos normalizadores. Apesar da profissionalização acontecida para adequação às normatizações do contexto, as características de empresa e gestão familiar sempre foram mantidas.

### **6.3.2 Estratégia de produção como prática sociomaterial**

A estratégia de produção da Cachaça Roldão é apresentada pelas práticas sociomateriais de:

- i) plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar;
- ii) moagem da cana-de-açúcar, decantação e preparação do mosto;
- iii) fermentação da garapa;
- iv) destilação do caldo fermentado;
- v) envelhecimento; e
- vi) envasamento da cachaça.

Para o adequado entendimento da prática, é necessário a compreensão de uma cadeia de ações interligadas (SCHATZKI, 2005; 2006; PASSOS; BULGACOV, 2019). Essa sequência de atividades que compõe a prática de produção da Cachaça Roldão segue aquelas apresentadas

por Cardoso (2013) e inclui entendimentos, estruturas teleoafetivas e regras, que serão apresentadas nas próximas subseções.

### **6.3.2.1 Práticas de plantio, cultivo e manejo da cana-de-açúcar**

A estratégia de produção da cachaça Roldão se inicia nas práticas sociomateriais que acontecem no canavial. Os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas utilizados para tanto são determinantes para a qualidade do produto final (ANDRADE, 2013).

O nexos de arranjos sociomateriais incluem elementos que possibilitam as práticas de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar. Ao longo do tempo, foram aplicados diferentes entendimentos e regras que repercutiram de modo diferenciado nos efeitos da prática. Para as primeiras produções de cachaça a matéria-prima utilizada não era produzida pela família, haja vista que na época a família e os vizinhos sitiantes focaram seus esforços na produção do café. Em uma cidade vizinha, havia um excedente de matéria-prima que seria utilizada para a fabricação do álcool para alimentar a usina que estava nesse momento sendo projetada.

Esse cenário somente se modificou alguns anos depois, quando a família consolidou a ideia do negócio. Nesse instante, todos os pés de café foram substituídos por pés de cana-de-açúcar. Desde sempre, o sr. Roldão fez contatos e parcerias, sendo um deles com alunos, pesquisadores e professores de universidades. A cachaçaria tornou-se um laboratório dessa instituição, que precisava testar e desenvolver estudos sobre qualidade e variedades de cana. Os praticantes nesse início da história da empresa eram, portanto, sr. Roldão, alguns funcionários da empresa, um dos filhos e os profissionais e estudantes universitários.

Além da parceria com universidades, a organização busca treinamentos e cursos para seus funcionários, como por exemplo, aqueles ofertados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). A parceria com um concorrente e amigo foi importante para a troca de entendimentos e, conseqüentemente, para o aprimoramento das práticas de plantio e para a escolha das variedades de cana. O concorrente, proprietário de um alambique na cidade vizinha, compartilha com o amigo, o Gerente de Marketing, práticas de sucesso no cultivo de seu próprio canavial. Os dois alambiques concorrentes por estarem em regiões próximas, compartilham características semelhantes quanto ao tipo de clima, solo e vegetação. Nos últimos anos, esse amigo sugeriu a consultoria de um engenheiro, cujos entendimentos resultaram em melhorias de produtividade e de qualidade do canavial. O consultor realizou diversos testes que possibilitou a escolha de diferentes variedades de cana cultivadas no terreno. Além disso, existe o entendimento de que a qualidade da cachaça começa nos cuidados com o

terreno em que a cana é plantada. Os praticantes utilizam práticas naturais para manutenção dos nutrientes presentes no solo, a prática de queimada, por exemplo, não pode acontecer em hipótese alguma, haja vista que influencia na qualidade da cana produzida e promove um desgaste do solo, impactando em um desequilíbrio ecológico. Portanto, quanto maior é a preservação natural da biosfera e do bioma existente no canavial, melhor serão os efeitos para a estratégia de produção da cachaça.

A extensa área plantada garante a autossuficiência da empresa em produção de cana e possibilita a venda da matéria-prima para outros alambiques da região. As ferramentas utilizadas para tanto, são modernas e garantem uma maior eficiência e qualidade no processo. Os primeiros cultivos eram rudimentares, ou seja, a enxada e o facão eram os materiais mais utilizados, quando houve o desenvolvimento de novos entendimentos e saberes da prática investiu-se nas compras de tratores, caminhões, arados e sulcadores que tornaram o processo mais eficiente.

As práticas de corte da Roldão passaram nos últimos anos por significativas modificações que impactaram de modo singular a estratégia de produção e de inserção mercadológica da cachaçaria. A cana cortada manualmente, é picada no próprio canavial para início do processo de moagem e trituração. Todos os praticantes compartilham o entendimento que essa prática é fundamental para que a empresa consiga atender à demanda de produção, que cresceu ao longo do tempo. Essa prática sociomaterial foi adotada por acaso pelo Gerente de Marketing, que ao visitar um canavial em uma cidade do norte de Minas Gerais, observou que a cana era triturada no mesmo momento em que era cortada, portanto, ele percebeu que a ideia poderia ser testada para a produção da cachaça. Para se chegar ao equipamento triturador utilizado hoje, muitas tentativas fracassadas foram realizadas, e todas possibilitaram o ganho de experiência dos atores envolvidos.

O corte acontece usualmente como resultado da interação sociomaterial de trabalhadores, equipamentos e os materiais biológicos existentes no canavial. Os trabalhadores são contratados em período usual de safra, que compreende entre os meses de abril a dezembro, épocas em que a cana é considerada madura e com um percentual adequado de sacarose para a produção da cachaça. Existe uma regra de que é preciso que os trabalhadores tenham experiência na realização da prática, e por esse motivo, busca-se manter uma baixa rotatividade dentre os cortadores de cana. Outro fator que impactou significativamente a estratégia de produção da cachaçaria foi a inserção de uma balança acoplada ao trator para pesagem diária da quantidade cortada. Adotou-se o método de remuneração variável de acordo com a capacidade produtiva individual do cortador de cana. A adoção dessa prática deliberada



modificou os entendimentos e estruturas teleoafetivas dos cortadores, que a perceberam como vantajosa, uma vez que ela possibilita maiores ganhos financeiros. De modo semelhante, houve uma estrutura teleoafetiva que orienta essa prática que é a busca por maior controle do processo produtivo, de acordo com as palavras do Gerente de Marketing, a pesagem da cana diariamente é interessante pois ele sabe “o que entra certinho e então pode calcular a extração do engenho, o rendimento e tudo que entra diariamente”.

A empresa utiliza – como ferramenta de controle dessa prática – uma planilha que é rigorosamente adotada e alimentada diariamente por um dos funcionários da empresa. Essa ferramenta estratégica possui uma função semelhante daquela apresentada por Kaplan (2011), ou seja, a ferramenta produz entendimentos tais como negociação de sentidos, capacidade performativa de adoção e recombinações da prática e facilita o entendimento compartilhado das práticas organizacionais pretendidas.

Além da importância dos equipamentos utilizados para execução da prática, não se pode negligenciar os conhecimentos, os entendimentos e os saberes humanos. Dentre eles, a preocupação e cuidado diário quanto à limpeza dos equipamentos, o cuidado dos cortadores no processo de despolpa de cana-de-açúcar, do olhar atento de toda a equipe de profissionais no acompanhamento desde o cultivo da cana até a fase posterior que é a de moagem e trituração da cana cortada. Foi evidenciado, a partir da análise, o nexos sociomaterial que torna possível a realização da prática de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar. Esse conjunto de elementos humanos e não humanos em interação, constitui a estratégia produtiva diferenciada da cachaça Roldão, e cada prática sociomaterial carrega consigo entendimentos, estruturas teleoafetivas e regras que foram desenvolvidas no dia a dia, ao longo dos 35 anos de produção dessa organização. As práticas de moagem, de modo similar, apresentam práticas sociomateriais e efeitos que são especificados no capítulo seguinte.

#### **6.3.2.2 Práticas sociomateriais de moagem, decantação e preparação do mosto da cana-de-açúcar**

As práticas sociomateriais desta subseção, foram divididas em práticas de moagem e práticas de decantação e preparação do mosto, assim como recomendado por Veiga (2013). Para a concretização da prática de moagem, faz-se necessário um nexos de arranjos sociomateriais compostos pela utilização de: engenho e moenda; elementos humanos; materiais de destinação do bagaço; relação humana e não humana em um tempo delimitado; e os produtos que possibilitam a limpeza. Os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas

desenvolvidos no dia a dia da prática repercutiram em diferentes escolhas e efeitos estratégicos ao longo do tempo.

Na Cachaça Roldão foram utilizados diversos modelos de engenhos até se chegar à versão utilizada que é a moenda de dois ternos. O primeiro engenho utilizado foi aquele comprado pelo sr. Roldão, lembrando que dessa materialidade surgiu a ideia do negócio e por anos esse foi o modelo de engenho utilizado. Posteriormente, houveram novas trocas de equipamentos até que foi implementada uma nova prática sociomaterial de corte da cana, nesse novo modelo, a cana é picada no próprio canavial como resultado de um agenciamento recíproco entre a matéria-prima, os cortadores de cana, e o manuseio da picadeira. Para tanto, foi preciso realizar adequações e inovações no engenho existente.

O efeito da prática sociomaterial de moagem é a produção do caldo de cana que será fermentado e posteriormente, destilado e transformado em cachaça, entretanto, a modernização dos equipamentos ao longo dos anos foi essencial para a estratégia de produção e de inserção mercadológica da cachaçaria. “O que antigamente demorava de 12, 24 horas pra moer uma quantidade, hoje leva três horas” (AUXILIAR DE PRODUÇÃO 2019-07-18 16'05'03).

A automatização da prática foi um efeito do novo engenho, no passado era necessário que praticantes introduzissem manualmente cada cana no equipamento, o que além de demorado demandava um maior esforço humano. A prática se inicia com a chegada da cana picada no caminhão, em um período máximo de até 24 horas após o corte, essa matéria-prima é puxada, automaticamente, para moagem e o processo será encerrado quando a cana tiver sido moída pelos dois ternos, o líquido enviado para as caixas de decantação e o bagaço devidamente separado.

A implantação desses arranjos sociomateriais de moagem e seu pleno funcionamento, foi um processo repleto de tentativas, experiências fracassadas e dedicação dos envolvidos. O Gerente de Marketing relembra que antes de se chegar nessa versão final foram realizadas muitas “gambiarras”. Notou-se que apesar dos benefícios do novo sistema de moagem, foi maior a produção de bagaços e bagacilhos. Por esse motivo, o novo equipamento produziu como efeito a obrigatoriedade de se intensificar as práticas de filtragem do caldo de cana e de redobrar os cuidados de limpeza diária do local. Todo o bagaço produzido é automaticamente descartado, pelo equipamento de moagem que direciona o rejeito diretamente para a caçamba de um caminhão. Esses resíduos são vendidos para empresas que fazem o reaproveitamento do material, escolha que torna a prática totalmente sustentável.

O caldo de cana é captado por encanamentos da moenda e direcionado imediatamente para filtragem, que acontece com o acompanhamento manual, por diversas peneiras e por um

tanque em inox que permite que o líquido transite entre sete compartimentos. Esse processo é essencial para que a fermentação aconteça com a melhor qualidade possível. Depois de filtrado por peneiras e pela caixa em inox, a garapa é enviada para a caixa de padronização de brix – um tanque em inox com tubulações que possibilitam, quando necessário, o ajuste na temperatura. Em períodos de temperatura baixa, é comum que exista um atraso nas reações químicas de fermentação. Para evitar essas interrupções da prática, nas tubulações passa uma quantidade de vapor que, quando acionada, tem a finalidade de aquecer o mosto – garapa da cana ajustada com água – a fim de diminuir o brix para aproximadamente 15°. Tal processo é possibilitado pela utilização do sacarímetro e é utilizado em uma relação sociomaterial, a partir da qual um elemento humano aplica seus saberes e entendimentos para percepção de quando o caldo está pronto para entrar em fase posterior.

Em épocas de safra esse processo acontece diariamente e conta com a participação de diversos praticantes da organização. Apesar de serem utilizados diversos equipamentos que facilitam a prática, o trabalho humano em equipe é indispensável para a limpeza do ambiente, para os ajustes, para o monitoramento dos materiais e para a filtragem manual. Portanto, os efeitos estratégicos de produção somente aparecem na interação e no agenciamento recíproco de elementos humanos e não humanos.

O *layout* do local em que acontece as práticas de moagem e de decantação – e há anos localizado no mesmo local – é a área externa da cachaçaria, localizada em um nível mais alto do restante do alambique. Essa estrutura, bem como a diferença de níveis, permite a condução do caldo produzido por meio da ação da gravidade e facilita as atividades de moagem, uma vez que fica em um local em que o caminhão com as canas cortadas chega por fácil acesso. Desde sempre, a limpeza e higiene são prioridades na consecução da prática e, para facilitar essa ação, são encontradas mangueiras, pias e latas de lixo em todo o ambiente. Além disso, as telhas metalizadas do galpão e o chão em azulejos brancos, são essenciais para facilitar o processo de limpeza diária.

Quando o mosto é considerado ajustado e está em temperatura ideal para entrar em processo de fermentação ele é encaminhado por tubulações e por gravidade para a sala de fermentação da cachaçaria, atividade que faz parte do sequenciamento da prática de produção e que será apresentado na seção posterior.

### **6.3.2.3 Prática de fermentação**

A fermentação ocorre como efeito de um agenciamento sociomaterial físico-químico, biológico e humano e não humano. É considerada uma das práticas sociomateriais mais delicadas do processo produtivo.

Depois que o caldo de cana é reajustado em brix com valor próximo de 15° é encaminhado por meio de tubulações para a sala de fermentação. Essa sala, fica ao lado da sala de alambicagem e é caracterizada por ser um espaço fechado, com azulejos no chão e nas paredes em cor clara, o que produz como efeito a facilidade para higienização e para a limpeza diária. O caldo de cana é repassado às dornas em inox, local em que também é inserido a levedura, ou seja, o fermento natural para o início do agenciamento biológico das moléculas de glicose em etanol e CO<sub>2</sub>. Quando a prática sociomaterial é finalizada e o nível de sacarose é zerado, o líquido está pronto para entrar na fase posterior que é a de destilação.

Apesar da descrição desse processo parecer ser simples, os não ditos dessa prática evidenciam relações sociomateriais sensíveis às variações climáticas, aos saberes e habilidades dos praticantes. Dentre os efeitos dessa prática sociomaterial, destaca-se a validação das práticas realizadas anteriormente, a qualidade da cachaça produzida e a produção das características sensoriais da cachaça como sabor e aroma. Qualquer falha pode resultar na perda de todos os esforços empreendidos desde o plantio da matéria-prima.

Ao longo dos 35 anos de história da empresa, os entendimentos e regras foram aprimorados e se refletem tanto na escolha da materialidade de fermentação quanto nos seus efeitos para a estratégia de produção. A estrutura teleoafetiva de busca pelas melhores práticas se manteve desde as primeiras produções, o que foi importante para que a essência da prática não se modificasse.

Quando sr. Roldão iniciou as primeiras práticas, os materiais utilizados eram rudimentares, as primeiras dornas eram em madeira. Depois de alguns anos, quando a família transferiu a produção da cidade vizinha para o próprio sítio, foram compradas caixas em material de polietileno, que foram trocadas algumas vezes. Nos últimos anos, incentivado por mudanças na legislação<sup>33</sup> e pela estratégia de melhoria da capacidade produtiva aliada à manutenção da qualidade da cachaça, foram compradas dornas em inox, que no início de 2020 foram novamente trocadas por outras do mesmo material, porém, em tamanho maior. Cada uma dessas escolhas materiais representou diferentes efeitos para a prática. Dito de outro modo, os efeitos produzidos na atualidade, somente foram possíveis mediante o aprendizado adquirido

---

<sup>33</sup> Artigo 47 do Decreto nº42.644, de 5 de junho de 2002.

por meio de erros e tentativas do passado. As dornas em inox, são as mais utilizadas por alambiqueiros, pois são de fácil higienização, têm boa durabilidade, conservação e possibilita o controle adequado da temperatura (VEIGA, 2013).

As caixas introduzidas em 2020 são em inox, porém, elas têm uma capacidade de armazenamento maior o que possibilita uma otimização na utilização do espaço da sala da fermentação. Outro material essencial para a realização da prática é o fermento, ou seja, a levedura que em contato com o caldo de cana produzirá um agenciamento físico-químico que possibilita a produção da cachaça. Quanto às modificações realizadas ao longo do tempo, evidencia-se que foram poucas, existe um entendimento compartilhado na organização de que a produção de uma cachaça de qualidade é dependente de um processo de fermentação artesanal, portanto, esse entendimento se tornou uma regra que orienta essas ações. O fermento utilizado, portanto, é o fubá de milho ou leveduras selecionadas, que de acordo com um dos funcionários responsáveis pelo processo, “são fermentos considerados os mais adequados em termos de nutrientes para a fermentação”. Portanto, um entendimento iniciado por sr. Roldão, foi legitimado e aprimorado por estudos e testes realizados.

Para a inserção da levedura no caldo a ser fermentado é exigida uma habilidade da prática, ou seja, a experiência do praticante é um fator essencial que determina a qualidade e a eficiência do resultado final. O Gerente de Marketing explica que se “a pessoa não tiver experiência aí é que não sai mesmo”. Deve existir um entendimento compartilhado e legitimado sobre como deve ser o processo de inserção do caldo de cana em cada dorna e qual deve ser o momento exato para a inserção do fermento, o praticante deve entender ainda, sobre a temperatura adequada para que o processo não tenha perdas e ainda é exigido um entendimento humano sobre qual é o momento e os indicativos que evidenciam que o processo chegou ao final. Do mesmo modo, a prática exige um entendimento sobre quando a levedura chegou no seu potencial máximo de aproveitamento e deve, portanto, ser trocada. Entende-se que a fermentação é uma prioridade, ou seja, é um processo que exige a presença e dedicação humana durante todo o momento em que estiver ocorrendo, independente de horário, feriados ou finais de semana.

Na Cachaça Roldão, cada processo de fermentação dura em média 24 horas, caso não exista nenhuma interferência incomum. Quando finalizada a fase, o vinho fermentado é direcionado para caixas de descanso que fica na própria sala de fermentação. Essas caixas de descanso em inox, são utilizadas para armazenar o vinho fermentado que posteriormente entrará na fase de destilação. As caixas de descanso, portanto, exercem a função de liberar as dornas

de inox para novas fermentações enquanto não existe um alambique disponível para iniciar a destilação.

O papel do elemento humano e de seus saberes nessa prática é essencial, portanto, existe uma regra compartilhada na organização de que devem ser mantidos nessa atividade profissionais mais experientes. De acordo com o Gerente de Marketing (2020-03-18\_10'07'05') “a pessoa tem que saber lidar e usar muito a sensibilidade”. Uma funcionária exemplifica uma dessas habilidades colocadas em prática no momento de interação sociomaterial: “tem que ficar paradinho espelhado ... Aí cê’ chega assim na caixa, cê’ vê o reflexo, lá dentro. Aí assim ela tá pronta pra destilação” (AUXILIAR DE PRODUÇÃO 2- 2019-07-25). A Gestora 1 também explicou que o sentido olfativo dos praticantes deve ser aguçado, pois, por meio do cheiro pode-se avaliar a maneira como o processo está acontecendo.

De modo igualmente importante, a limpeza é parte essencial que acompanha a qualidade da fermentação. Quanto mais limpo for o ambiente e quanto menor for o contato com a presença humana, melhor será o resultado obtido na prática. A prática pode ser afetada por agenciamentos biológicos incomuns como, por exemplo, por ação de determinados microrganismos ou bactérias. O *layout* da sala de fermentação favorece essa prática, tendo em vista que se trata de um ambiente fechado com uma porta de vidro, que possui como função permitir que visitantes da empresa analisem o processo, mas sem entrar na sala e possivelmente interferir na fermentação.

No passado, sr. Roldão gerenciava essa prática. Foi ele quem iniciou e transferiu os entendimentos da prática aos filhos, que compartilharam com o pai momentos de dedicação, de tentativas, sucessos e fracassos. Esses momentos compartilhados foram essenciais para a transformação dessa prática em um diferencial estratégico da cachaçaria. A estrutura teleoafetiva de que toda prática pode sempre ser aprimorada, tem impulsionado os atores organizacionais a sempre buscarem novos cursos e entendimentos para melhorias da prática e conseqüentemente da qualidade do processo de fermentação. Nesse sentido, as parcerias com instituições como as universidades, por exemplo, são importantes assim como aquelas trocas de experiências com outros alambiqueiros.

Nos últimos anos, como resultado de uma profissionalização estratégica da marca, todo o processo de fermentação é rigorosamente acompanhado por meio da prática de rastreamento, que é realizado por meio de planilhas e pranchetas com anotações dos funcionários que acompanham a prática. Essa materialidade possui como efeito um maior controle do processo produtivo e maior segurança aos atores organizacionais de que as práticas estão acontecendo do modo esperado. Quando é finalizado o processo de fermentação, inicia-se a etapa posterior

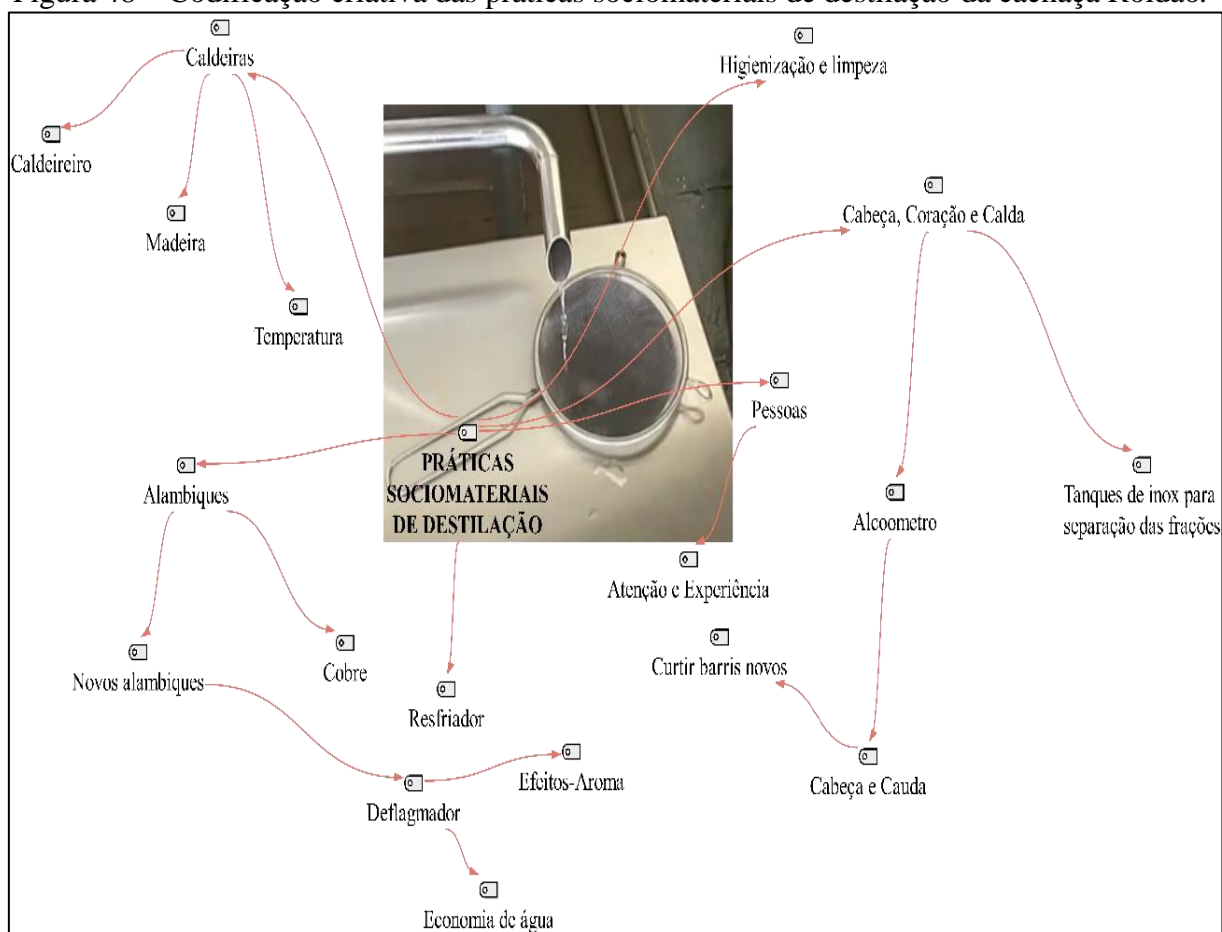
que envolve um conjunto de práticas sociomateriais que permitem a destilação do vinho fermentado e, conseqüentemente, a produção da cachaça. As especificidades e os efeitos dessas escolhas são apresentados na seção seguinte.

#### 6.3.2.4 Prática de destilação

A destilação é o momento da prática em que a cachaça é materializada. Para tanto, entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que orientam as escolhas sociomateriais, possibilitam o acontecimento da ebulição do vinho fermentado originando o produto.

Esse conjunto de elementos sociomateriais e seus efeitos, foram reconhecidos por meio da análise das narrativas e são apresentados na Figura 48, demonstrando os arranjos sociomateriais da prática de destilação da Cachaça Roldão, em que se pode observar as especificidades sociomateriais e seus efeitos para a estratégia de produção da cachaçaria.

Figura 48 – Codificação criativa das práticas sociomateriais de destilação da cachaça Roldão.



Fonte: Da autora (2021).

A prática torna-se possível a partir de um agenciamento de elementos humanos, não humanos e físicos. Quanto aos elementos humanos, ao longo da história da empresa, diversos sujeitos participaram e contribuíram para o desenvolvimento dos entendimentos, das regras e da manutenção da estrutura teleoafetiva iniciada por Sr. Roldão há 35 anos.

A prática se iniciou pelo fundador que aos poucos inseriu no processo os filhos e os funcionários. Ainda que nas primeiras produções fossem empregadas práticas de produção rudimentares, a estrutura teleoafetiva de fazer um produto de qualidade e com diferenciação sempre estruturou essa prática. A destilação é um processo que exige entendimentos e também sentimentos que motivam a ação, tais como o amor, a dedicação, a paciência e a paixão pela produção da cachaça.

Tão importante como as demais fases de produção, a destilação é um momento que legitima e valida a qualidade e esforço empreendido em todas as etapas anteriores do processo produtivo. Na atualidade, os filhos de sr. Roldão acompanham de perto a execução da prática, entretanto, são mantidos funcionários antigos que desenvolveram seus entendimentos e compreensão das regras ao longo do tempo e juntamente com a história da empresa, esses são apelidados dentro do contexto organizacional de “regra 3”, pois são eles que ensinam todas as regras para os funcionários mais novos. Esses colaboradores mais experientes assimilaram a essência do trabalho e compreenderam a importância de obedecer, rigorosamente, todas as regras de produção. Sr. Roldão sempre foi uma pessoa aberta a novos conhecimentos, portanto, desde as primeiras práticas houve contribuição de amigos mestres alambiqueiros da época, de estudantes e de todas as pessoas que pudessem agregar algum entendimento sobre as práticas de destilação.

Dentre as materialidades e especificidades que produzem os efeitos dessa prática pode-se destacar o alambique de cobre; a caldeira; os resfriadores; o alcoômetro e os tanques de separação das frações destiladas. Igualmente importantes são todas as materialidades relacionadas à higienização e limpeza diária do ambiente de produção.

O alambique de cobre é a peça essencial para a produção da cachaça, é nesse equipamento que a vinha fermentada sofre um agenciamento físico, ocasionado pelo aumento da temperatura, em que o líquido é aquecido e condensado se tornando cachaça. Na Roldão, as características dos destiladores têm acompanhado a evolução tecnológica do setor e da história da empresa. Para as primeiras produções utilizava-se equipamentos simples em cobre, alimentado por fogo direto. À medida em que o tempo foi passando e a produção aumentando foram inseridos outros alambiques e em modelos mais modernos, como se pode observar na Figura 49.



Figura 49 – Evolução dos arranjos materiais da prática de destilação da cachaça Roldão.



Fonte: Da autora (2021).

Sr. Roldão sempre buscou desenvolver seus entendimentos sobre como adquirir maior produtividade desses equipamentos, o empreendedor é conhecido na organização por sempre criar soluções com os recursos disponíveis, mesmo que fossem escassos. Um desses momentos narrados por uma das filhas e ilustrado na primeira imagem da Figura 49, é a criação de dois alambiques que eram alimentados pela mesma fornalha, materialidade essa que não era comum na época. Posteriormente, o alambique de fogo direto foi trocado pela caldeira, que é um equipamento que transmite vapor em alta temperatura e permite uma manutenção da temperatura para o aquecimento dos alambiques. O fogo direto, apesar de ser eficiente, dificultava a prática tanto em termos de higienização do local, uma vez que o fogo fica em contato direto com a panela do alambique, o que também dificultava que uma mesma temperatura fosse mantida. A caldeira é um elemento material considerado essencial para a estratégia de produção da Cachaça Roldão, tanto em termos de qualidade quanto de capacidade produzida.

Houve na empresa diversos tipos de caldeiras até se chegar ao atual modelo, do mesmo modo a prática tem sofrido alterações mediante o desenvolvimento de novos entendimentos. A caldeira utilizada na atualidade possui alta capacidade de abastecimento e aquecimento de todos os cinco alambiques. Após a realização de diversos testes com diferentes tipos madeiras e até mesmo com o bagaço da cana, a madeira de eucalipto foi considerada a mais eficiente para atender aos objetivos estratégicos de produção da empresa.

A caldeira é operacionalizada por dois caldeireiros, que trabalham em escalas alternadas para acompanhar a continuidade do ciclo produtivo. O trabalho desse profissional é determinante para a estratégia de produção, essa prática exige atenção, esforço físico e utilização de equipamentos de segurança de trabalho. A caldeira fica na área externa da cachaçaria, em um galpão onde concentra-se também reservas de madeiras de eucalipto que entrarão no processo de queima. O caldeireiro deve estar o tempo todo atento pois deve monitorar constantemente o registro da quantidade de vapor que está sendo repassada aos alambiques, o Caldeireiro (2019-07-25\_15'08'28') explicou que “é oito quilos mais ou menos, não pode passar! Aí ela tem um, uma válvula de segurança que apita se isso acontecer. Mas em média você trabalha de cinco a quatro quilos, quando tá’ fazendo cachaça”.

Como regra de execução dessa prática o trabalhador deve utilizar equipamentos e vestimentas de segurança como, por exemplo “a luva, o mangote, bota com bico de ferro e avental de couro” (o Caldeireiro 2019-07-25\_15'08'28': 74 - 74). A interação entre os elementos humanos e não humanos para a produção do vapor para aquecimentos dos alambiques envolve alguns não ditos da prática como, por exemplo, a exigência de um esforço físico, uma vez que o caldeireiro precisa inserir madeiras pesadas na fornalha, o contato com altas temperaturas, ou seja é um ambiente excessivamente quente e exige dedicação e contato direto com os praticantes que estão na sala de alambicagem.

Além da caldeira, como equipamento material, os destiladores também envolvem a utilização de outros materiais que funcionam em um sistema conjunto e interdependente. Portanto, o resfriador, o tamanho e a composição da coluna, os tanques em inox para separação das frações e o alcoômetro são elementos que possibilitam a execução da prática.

Os resfriadores utilizados na cachaçaria são em inox, entretanto, no passado eram em plásticos de bombonas, que apesar de serem considerados na época eficientes, não atendiam às normativas dos órgãos que fiscalizam o setor, uma vez que é exigido dornas e resfriadores em inox. Os atores organizacionais, enfatizam que mesmo quando eram utilizados outros materiais como o plástico e o polietileno, a qualidade da cachaça não era influenciada, tanto que sempre houve a aprovação de exigentes laboratórios que analisavam a bebida. Porém, existe um entendimento compartilhado que o inox produz um melhor efeito visual, é mais durável ao longo do tempo e facilita a higienização. O resfriador evita perdas por evaporação da cachaça. As serpentinas contidas no interior do resfriador ficam imersas em água na temperatura ambiente que diminui a temperatura da cachaça que sai da panela do alambique.

De modo semelhante, a coluna é um material essencial que faz parte do alambique e é responsável por armazenar e canalizar os vapores condensados (CODÔ, 2013). Ao longo da

história da cachaçaria, foi utilizada por mais tempo a coluna seca. Em 2020 elas foram trocadas por colunas com deflagmadores. O deflagmador auxilia na manutenção dos vapores nobres conforme explica o Gerente de Marketing:

Hoje, o que a gente nota muito, que o pessoal está querendo as cachaças aromáticas, entendeu? E a gente chegou em umas conversas com um, com outro que quanto mais você dificultar a parte de destilação, mais aroma você vai obter. (GERENTE DE MARKETING 2020-03-18\_10'07'05).

Esse ator organizacional explicou que o deflagmador possui dois efeitos que afetam diretamente a estratégia de diferenciação produtiva da organização. O primeiro se relaciona com a produção de uma cachaça com aroma diferenciado e que agrada os consumidores, e em contrapartida esse equipamento gasta uma maior quantidade de água para o adequado funcionamento.

Do mesmo modo, um material essencial para a produção da cachaça é o alcoômetro, equipamento que em interação com a prática humana mede a graduação alcoólica do destilado e possibilita a separação de cada alambicada em frações, quais sejam cabeça, coração e cauda. A primeira e a última são descartadas, somente a parte do coração é apropriada para o consumo, tornando-se cachaça. As especificidades dessa prática sociomaterial é explicada por uma das praticantes que atua na função:

E depois tem a separação, que aqui separa **cabeça, cauda e coração**. Porque são diferentes tipos de teores alcoólicos da cachaça, a gente só trabalha com 38 por cento. Então **a cabeça é mais de 38. É uma, é uma cachaça muito forte**, que ninguém suportaria no caso beber ... tem gente que bebe, essas cachaça assim, né? E **a, abaixo é, a gente chama de cauda porque é uma água fraca**, né? e o bom que aqui utiliza tudo. É, além de usar o coração pra venda, usa a cabeça e a cauda pra, pra curtir os barris, para não vazar né? Pra ser ... pra eles inchar. Pra suportar a cachaça, pra “num” desperdiçar. Então assim, eu acho bem legal esse aproveitamento e essa separação. Porque tem gente que como se diz: ah eu tô ... eu tô destilando. **Então a destila vai tudo junto**. Vai a cabeça com cauda, tu... “num” padroniza, né? Então ... (AUXILIAR DE DESTILAÇÃO 1 - 2019-07-25\_16'06'52': 102 – 102, grifo nosso).

A Auxiliar de Destilação 1 evidencia, em sua narrativa, o quanto o agenciamento recíproco na prática de separação das frações do destilado impacta na estratégia de produção da cachaça. Ela exige entendimentos que foram desenvolvidos e aprimorados desde as primeiras produções conduzidas por sr. Roldão, que sempre buscou aprender trocando experiências com outros alambiqueiros e com parcerias como aquela estabelecida com os profissionais da UFLA.

Foi legitimado o entendimento de que aproximadamente os dez primeiros litros que descem por alambique é considerado cabeça, que é uma fração com alta concentração alcoólica e que contém propriedades indesejáveis e inapropriadas para o consumo. No passado, essa separação era realizada com o auxílio de um balde, na atualidade, quando o destilado vai caindo do alambique em uma bica fina, são realizadas constantes medições com um alcoômetro até se atingir a graduação alcoólica de 38°, a partir do momento em que essa graduação cai, significa que acabou o destilado de coração e o que sai a partir de então, é considerado cauda, ou água fraca. O destilado do coração cai diretamente em uma caixa em inox onde é armazenado até ser levado para os barris. A maior parte do vinho fermentado não é destilado e fica no fundo da panela do alambique, trata-se da vinhaça, material poluente que não pode ser descartado perto de água corrente ou nascentes. Portanto, na Roldão toda vinhaça produzida é armazenada em um tanque impermeável para depois ser destinada para adubação no canavial da propriedade da família.

A cabeça e cauda são utilizadas para curtir os barris novos da cachaçaria e é comum que armazenadores não sirvam para envelhecer a cachaça, caso não seja anteriormente curtidos. Portanto, quando a cabeça e a cauda são inseridas em um barril novo e deixadas por um tempo, a madeira passa por uma transformação sociomaterial física e incha, o que evitará maiores perdas por evaporação e contribuirá para que a bebida envelhecida tenha um sabor agradável.

O processo de destilação acontece em média durante três horas e é rigorosamente acompanhado pelos profissionais que trabalham na sala de alambicagem. É exigido atenção e paciência, uma vez que a destilação não pode acontecer em um processo acelerado, deve-se respeitar todas as regras e esperar o tempo que for necessário. Cada dorna de vinho fermentado é destilada em um alambique, sendo que a sala de destilação possui o total de cinco alambiques.

Deve-se mencionar e descrever as especificidades do *layout* que compõe essa sala e seus efeitos para a estratégia de produção. Os cinco alambiques estão localizados em uma sala ao lado da sala de fermentação, proximidade que facilita que a vinha fermentada seja destinada por gravidade para a sala de destilação. O ambiente é aberto e coberto por telhas metalizadas para facilitar a ventilação do local, uma vez que a prática aumenta a temperatura e o barulho do ambiente. Em 2016, quando foi realizada a primeira visita, o piso era em ardósia e facilitava a limpeza e higienização; porém, em 2020 foi realizada uma reforma do setor e o piso foi trocado por um na cor branca com o objetivo de tornar o ambiente com uma aparência ainda mais higienizada e organizada. Antes de se fazer a entrada na sala de alambicagem, todos pisam em um recipiente com que contém água. Essa materialidade foi adotada para facilitar a manutenção da limpeza local. Do mesmo modo, a disposição de pias, mangueiras, saboneteiras e lixeiras

além de ser requisito legal também facilita a constante higienização. Nessa sala, são expostas ainda fotografias de sr. Roldão e das práticas pioneiras de produção da cachaça da marca Roldão. Esses artefatos revelam a importância e os entendimentos iniciados pelo fundador, além disso, expressa respeito e valorização da história socialmente construída, bem como revela o saudosismo, a admiração e a gratidão a todos os praticantes que já passaram pelo local.

Em síntese, a prática de destilação da Cachaça Roldão foi desenvolvida ao longo do tempo com contribuições de entendimentos e saberes de diversos atores organizacionais que se refletem nos materiais escolhidos para a atividade bem como nos seus efeitos para a estratégia como prática de produção. Depois de finalizada a destilação, a fração do coração é encaminhada para entrar na fase de envelhecimento que será apresentada no capítulo posterior.

### **6.3.2.5 Práticas de envelhecimento da cachaça**

As práticas sociomateriais de envelhecimento são determinantes para a estratégia de produção da Cachaça Roldão, elas influenciam diretamente nas variedades e nos preços do produto. Essa prática inclui materialidades que revelam estruturas teleoafetivas, saberes, entendimentos bem como efeitos sensoriais, olfativos e visuais que impactam as estratégias de produção e de inserção mercadológica.

A função codificação criativa do *software* MaxQda, apresentada na Figura 50, facilita a reestruturação e revisão de narrativas codificadas. Em síntese, essa função permite uma maior objetividade quanto à escolha dos elementos a serem discutidos no capítulo que realmente podem contribuir para a pesquisa. Portanto, considerou-se que na Cachaça Roldão, os arranjos sociomateriais que compõem as práticas de envelhecimento e seus efeitos são: os barris das madeiras amburana e carvalho, os tanques em inox, o sistema de gestão e rastreabilidade, os estudos realizados considerando-se a possibilidade de trabalhar outros tipos de madeiras, as pessoas envolvidas e por fim o *layout* e estrutura das salas de envelhecimento.

A maior parte da cachaça é envelhecida em barris de carvalho europeu, e uma menor parte em barris de amburana. O inox é utilizado para descanso e retirada da acidez da cachaça recém produzida, matéria essa que permite como efeito a criação da cachaça prata, que normalmente é utilizada como ingrediente da caipirinha. A escolha por essas madeiras não foi algo planejado, mas aconteceu, de acordo as palavras da Gestora 1 (2016): “Carvalho e Amburana fazem parte da Tradição que já foi passado pra nós, são as práticas de pessoas que já tiveram esse cuidado...Sempre foi assim!”.

Figura 50 – Codificação criativa das práticas sociomateriais de envelhecimento da cachaça Roldão.



Fonte: Da autora (2021).

Portanto, essa escolha foi primeiramente adotada por sr. Roldão e se tornou uma estratégia deliberada da cachaçaria, nunca houve a necessidade de se buscar outra madeira, uma vez que a cachaça envelhecida no carvalho ou na amburana tiveram desde sempre ampla aceitação pelo mercado consumidor. Cada uma dessas madeiras impacta em diferentes efeitos

para a cachaça produzida. De acordo com a Gestora 2, “o carvalho dá um sabor mais neutro na cachaça, a coloração dela também é bem acentuada, já a amburana dá um sabor mais adocicado”. Em 2017 e 2018 foi realizado um estudo na Roldão, por um pesquisador de uma universidade, sobre a possibilidade de envelhecimento em outras madeiras da região, apesar do resultado da pesquisa ter sido positivo quanto às tais possibilidades, optou-se por manter os dois tipos tradicionais de envelhecimento. Em relação às mudanças que têm acontecido ao longo do tempo, destaca-se que aconteceu prioritariamente em termos de quantidade de barris para armazenamento bem como em relação ao processo de gestão dos barris, uma vez que este tem passado por um processo de automatização.

O total de barris existentes na atualidade, foram comprados aos poucos à medida que as vendas foram aumentando. É uma estratégia manter barris de 200 litros, foi desenvolvido um entendimento, que barris menores propiciam um maior contato da cachaça com a madeira, aumentando assim a eficiência do processo de envelhecimento.

Esses barris estão divididos em diferentes salas de armazenamento, esses espaços possuem especificidades materiais que interferem na qualidade do envelhecimento. São galpões sem forros, com pouca iluminação e pouca circulação de ar, além de ser um ambiente fechado. Essas características possuem por efeito evitar que as cachaças que são inseridas nos barris evaporem mais facilmente. Além disso, um detalhe importante nesse *layout* e que é utilizado como estratégia para a manutenção da temperatura no local é apresentado na seguinte narrativa:

Nós jogamos **uma brita fininha...Por que a terra tem uma umidade...** Aquilo é fundamental pra nós...Por que nos dias mais quentes...O tanto que aquilo colabora...E nós molhamos...Porque a umidade sobe...Por que se não evapora muita cachaça...Nós aprendemos no dia a dia...**Por que quem trabalha na roça tem um olhar diferente.**(GESTORA 1, 2016, grifo nosso).

Essa narrativa evidencia o quanto a estratégia é algo socialmente constituído e sobretudo, o quanto os entendimentos e saberes da prática são importantes e determinam os efeitos de envelhecimento. A utilização da terra batida no galpão de armazenamento da cachaça representa mais que um material, mas uma estratégia de aumentar a eficiência na produção da cachaça. A terra batida forrada com uma fina camada de brita, é molhada em dias de altas temperaturas, o que auxilia na manutenção da temperatura adequada que diminui as perdas por evaporação. Entretanto, a Gestora 1 explicou que tem medo de que essa estratégia seja impactada por novas normatizações no setor. De acordo com os praticantes, somente aquelas pessoas que estão no dia a dia da organização entendem o quanto essa prática traz benefícios para o armazenamento da cachaça.



Do mesmo modo, é característica dessa sala de envelhecimento a disposição dos barris em longas e altas fileiras de suportes em madeira. Os barris são armazenados horizontalmente, para facilitar a organização e a gestão da bebida que precisa ser constantemente monitorada. Perdas por evaporação, nesse processo são comuns de acontecerem, do mesmo modo os barris podem ter problemas como vazamentos e por esse motivo essa sala é diariamente analisada pelos praticantes. Nos últimos anos, foi implementado um sistema de rastreamento, que possibilita aos atores organizacionais identificarem onde está cada lote de cachaça produzida, bem como o exato tempo de envelhecimento de cada uma. Para tanto, são utilizadas planilhas que diariamente são alimentadas por um engenheiro de alimentos com o auxílio de outros funcionários da empresa.

Além dos efeitos citados referentes ao sabor e aroma do produto, deve-se destacar que a sala de envelhecimento da cachaça é um dos locais preferidos de visita dos consumidores e, portanto, influencia diretamente na estratégia de inserção mercadológica da marca. O ambiente possui um aroma diferenciado que provoca uma experiência única de consumo.

Observou-se que os efeitos vão além da prática em si, ou seja, os barris e o ambiente é utilizado como uma estratégia de inserção mercadológica e como maneira de oferecer aos consumidores a degustação da cachaça. Em todas as fotografias analisadas, bem como no dia a dia da organização, é nítido o olhar de surpresa dos visitantes, eles elogiam o cheiro do ambiente e demonstram satisfação por degustarem o produto *direto da fonte*.

Portanto, as práticas sociomateriais de envelhecimento da cachaça produzem efeitos que diferenciam a estratégia de produção. Essa prática envolve saberes, entendimentos da prática, regras e estruturas teleoafetivas que foram construídas socialmente com a participação de sr. Roldão, dos filhos, dos funcionários, de pesquisadores e de consultores. Evidenciou-se a existência de sociomaterialidades que possibilitam o planejamento e ação deliberada das estratégias, bem como que o contexto, o acaso e a história são marcantes na referida prática. Esta é a última etapa de produção, ou seja, nesse momento a cachaça está pronta para ser consumida. Entretanto, para ser comercializada a bebida precisa passar pela fase de envasamento, que é apresentada no capítulo seguinte.

### **6.3.2.6 Prática de envasamento da cachaça**

A estratégia de envasamento sempre fez parte das práticas da empresa e surgiu com a percepção de sr. Roldão de que a cachaça para ter um diferencial no mercado, precisava ter uma boa apresentação em garrafas com um visual chamativo. Anos mais tarde, esse entendimento



da prática tornou-se uma regra imposta por legislações, tais como do decreto 42.644 de 2002, que normatizou que toda cachaça para ser comercializada deve ser obrigatoriamente engarrafada. Com o passar dos anos, as práticas que constituem essa estratégia ganharam modificações como, por exemplo, de variedades de garrafas, de inovações nos rótulos e de utilização de equipamentos que promoveram um aprimoramento do processo.

A prática surgiu de maneira espontânea e relacionada aos saberes adquiridos pela família Roldão que, desde quando os recursos eram os mais escassos possíveis, buscavam como diferencial o envasamento da cachaça em garrafas. Um desses momentos foi relatado na seguinte narrativa:

Nós queremos ser diferentes, **isso vem da minha avó e do meu pai**. Vamos fazer o melhor...Vamos fazer bacana...O que nós podemos ver e oferecer? Aí meu pai falou assim....Nós vamos engarrafar e nós vamos fazer diferente. Aí nós não tínhamos garrafa...A gente pegava a garrafa de um e de outro que juntava...As garrafas eram assim arranhadas...E nós colocávamos a garrafa limpinha....Ele pedia pra gente colocar água quente...**Então nós começamos a embalar doze unidades**...Eu e minha irmã...Eu ficava por conta de lavar as garrafas, passar água quente, e meu pai falava assim: -Ó tem que ser bem limpinho, bem cuidado. E a minha outra irmã, engarrafa de noite, a hora que ela chegava da aula.... Então essa tarefa era dividida dessa forma...E minha irmã falou assim....**Vamos por papel alumínio?** Aí nós colocamos e nós fomos percebendo que o pessoal foi gostando daquilo. (GESTORA 1- 2016, grifo nosso).

A narradora evidencia que a estratégia de envasamento surgiu como uma maneira de diferenciar a cachaça produzida, a estrutura teleoafetiva em sempre buscar *fazer o melhor* foi essencial na constituição e envasamento das primeiras garrafas. Como efeito dessa prática, “as pessoas acostumaram a ir buscar, achavam bonito...Por que antigamente ninguém tinha garrafa” (Gestora 1- 2020-03-11\_09'51'44'). Mesmo sem planejamentos deliberados, foi desenvolvida uma divisão das tarefas entre as duas irmãs, haja vista que uma ficava responsável por esterilizar as garrafas e a outra por engarrafar.

Esses entendimentos e estrutura teleoafetiva se mantiveram e foram compartilhados com novos praticantes quais sejam os funcionários da cachaçaria. Quando essa prática de envasamento se tornou uma regra institucional do setor, a empresa Roldão possuía um aprendizado acumulado da prática que se desenvolveu mediante tentativas, reflexões, erros e acertos. Com o passar dos anos, foram incorporados e desenvolvidos novos entendimentos e regras que permitiram a inovação da prática com a utilização de equipamentos modernos, que facilitavam a prática.

O envase acontece em sala apropriada, que fica ao lado da sala de envelhecimento. O ambiente é caracterizado por ter azulejos na parede e no chão na cor branca que tem como efeito facilitar a manutenção da higienização do local, uma vez que assim, as sujeiras podem ser facilmente evidenciadas. Nesse local, tem equipamentos de envasamento, de lacre das tampas e um suporte para rotulação de cada garrafa.

Antes de ser iniciado o processo de envase, cada garrafa virgem é esterilizada em uma sala à parte, que é um ambiente fechado e quente para evitar o contato das garrafas com quaisquer microrganismos (FIGURA 51).

Figura 51 – Higienização e secagem das garrafas para início das práticas de envasamento.



Fonte: Da autora (2021).

Além das características mencionadas, são evidenciados os equipamentos que facilitam a secagem e a organização das garrafas, a sala possui uma iluminação diferenciada que facilita

a análise de cada garrafa que deve estar totalmente seca para envase, evidencia-se ainda a plaquinha da parede com os dizeres: “favor deixar limpo e organizado os locais que você utiliza”. A materialidade dessa plaquinha provoca como efeito facilitar a legitimação dessa regra, uma vez que de modo visual, cada praticante é constantemente lembrado sobre a importância de manter o ambiente limpo e organizado.

Depois de secas e esterilizadas, as garrafas são direcionadas para a sala de envasamento para que seja iniciado o processo de enchimento, lacre e rotulagem. Cada garrafa inserida na máquina envasadora é abastecida por meio de um processo automático à vácuo. Destaca-se que a cachaça inserida nessa máquina passa por um processo de filtração, cada tipo de cachaça envelhecida ou descansada possui um filtro apropriado, uma vez que é comum que nessa fase ainda restem pedaços de madeira dos barris. Normalmente, enquanto uma funcionária enche as garrafas, outra fica responsável por lacrá-las em outra máquina.

Depois que todas as garrafas estão cheias, fechadas e lacradas, elas passam para o processo de rotulagem. Destaca-se que apesar de parecer ser simples, é uma prática que envolve cuidados como atenção e horas de trabalho. Apesar do enchimento acontecer de modo mecanizado, o processo é na maior parte manual. Portanto, cada praticante deve ter atenção sobre o tipo de produto que está sendo envasado, se condiz com a garrafa adequada, bem como deve-se ter atenção à quantidade de produto que deve ser envasado.

Essa quantidade de produtos é determinada pela demanda de pedidos de compra e de quantidades disponíveis em estoque. Não é interessante que sobre muitas quantidades engarrafadas, uma vez que nesse tempo a bebida poderia estar sendo envelhecida nos barris, portanto, existe um controle sobre a quantidade que deve ser envasada. Além do selo com informações de rastreabilidade de cada garrafa rotulada, o setor de expedição, local em que é feito o estoque das caixas de cachaça para inserção no mercado, tem como uma das responsabilidades manter constante comunicação com os praticantes responsáveis pelo envasamento. Para facilitar o contato entre as salas é utilizando um “rádio comunicador”, essa materialidade contribui estrategicamente para melhorar a eficiência da comunicação entre os dois setores.

O processo de rotulagem acontece manualmente, entretanto, deve-se destacar que uma das invenções de sr. Roldão faz a diferença e facilita esse trabalho. Assim como narrado pela neta do fundador, “a presença do avô está em cada em processo de produção, uma vez que tudo é realizado do modo como ele ensinou”, a exemplo da criação do gabarito, material exclusivo

dessa organização. A Gestora 2, explica como foram desenvolvidas as contribuições do pai para a criação dos equipamentos de produção:

Meu pai ele falava assim que gostava de... **Ele usava a palavra gambiarra sabe?** Fez uma gambiarra ali, mas não era não. Ele por causa da **dificuldade da gente achar maquinários e equipamentos pra uma empresa pequena**, porque eles tem bastante opções e já melhorou bastante. Mas ainda tem muito o que melhorar essa questão do mercado. Tem bastante maquinário pra empresas grandes e não era nosso caso, então, ele **tinha que pensar mesmo e ele fala que tinha um pouquinho de engenheiro** porque tinha que pensar mesmo em equipamentos pra poder estar adequando ao porte da empresa. **O gabarito...** (GESTORA 2- 2020-03-18\_12'36'28', grifo nosso).

Essa narrativa evidencia a defesa de que as práticas não existem sem as pessoas e de suas invenções, que podem fazer a diferença no mundo como ele é. “Práticas e pessoas são princípios de ordenação distintos, nenhum dos quais pode ser reduzido ao outro. Uma determinada ação é um componente único de alguma prática e parte de alguma vida” (SCHATZKI, 2017 p. 28). Ou seja, a criação do equipamento que produz efeitos na prática de rotulagem faz parte e está estreitamente relacionado com a vida de sr. Roldão e com seus entendimentos. O gabarito é uma régua, customizada para cada tipo de garrafa, e faz com que o rótulo seja sempre colado no lugar correto, uma vez que essa era uma dificuldade dos praticantes. Cada rótulo é colado manualmente, e posteriormente é ajeitado com o auxílio de uma “flanelinha”, que fixa melhor o adesivo e retira qualquer tipo de bolha que possa prejudicar o visual da garrafa. No dia a dia da empresa, duas pessoas ficam responsáveis pelo processo de envasamento.

As praticantes narraram que são exigências para a realização dessa prática, sentimentos como: experiência, carinho, dedicação e atenção, pois qualquer falha pode comprometer o visual do produto e conseqüentemente, sua aceitação no mercado. Portanto, essa prática assim como as fases anteriores, são determinantes para a estratégia de produção da organização. A materialidade como as garrafas, os equipamentos, os rótulos e o gabarito – em um agenciamento recíproco com elementos humanos – são essenciais para os resultados e os efeitos para a formação e surgimento do produto final, bem como para a estratégia de inserção mercadológica. Destaca-se que, assim como Schatzki (2006) defendeu, a prática é composta por uma sequência de ações que são igualmente importantes e contribuem para melhorias na realidade social.

Quando o processo de envasamento é terminado, as garrafas são inseridas em suas devidas caixas e em embalagens diversas. Entende-se que tais criações são determinantes para

a estratégia de inserção mercadológica da marca e, por esse motivo, elas serão apresentadas na próxima subseção, que aborda a estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Roldão.

### 6.3.3 Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial

A estratégia de inserção mercadológica como prática foi constituída na cachaçaria Roldão ao longo do tempo e foi organizada por diferentes entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. Esses saberes, socialmente construídos, se manifestam nos arranjos sociomateriais, em suas especificidades e causalidades, quais sejam: práticas de troca comerciais, práticas de representação e práticas sociomateriais normativas.

#### 6.3.3.1 Práticas de trocas comerciais

As práticas de troca são aquelas que permeiam a relação entre a empresa e o cliente. As primeiras estratégias aconteceram ao acaso, quando os amigos, família e conhecidos tornaram-se apreciadores da cachaça. As primeiras estratégias de trocas aconteciam como cortesia ou presente. Notou-se a partir de então, que as pessoas voltavam para buscar mais o produto, essa procura afetou de modo recursivo a estrutura teleoafetiva da prática de sr. Roldão, que buscou redirecionar a estratégia para a criação de um negócio profissionalizado para a fabricação e comercialização da bebida de qualidade. Nesse sentido, o contexto e o aumento de demanda da cachaça pelos clientes impulsionou, informalmente, o surgimento dessa estratégia. Os filhos interpretam o momento nas seguintes narrativas:

Quadro 16 – Narrativas que apresentam as primeiras trocas sociomateriais da cachaça Roldão.

Nome do documento	Narrativas
Gestora 1 (2016)	Nós fomos vendo assim que os <b>cinquenta litros de cachaça</b> que a gente fazia trinta litros...Dava pra um, <b>dava pra outro eles gostavam e voltavam aqui</b> . “Ô Roldão me dá uma cachaça daquela que você fez...” Ele foi percebendo que o pessoal foi gostando do produto que ele fez, mas a cana nem não era nossa. Aí um dia ele virou e falou assim: “ <b>Uai... mas eu posso fazer cachaça</b> ”
Gerente de Marketing (transcrição do vídeo da empresa para a cachaçaria nacional <sup>34</sup> 2016)	A gente começou há 35 anos atrás, e começou como brincadeira...A gente foi tendo aquilo como sustento da fazenda. A gente registrou e meu pai gostando de fazer <b>tudo muito bem feito</b> . Com aquele imenso <b>carinho da família ne?</b> A gente foi <b>convivendo com ele</b> ...Sempre ali auxiliando a gente em tudo... Eu gosto também bastante da parte comercial... <b>O único vendedor que tinha na época era eu...</b>

Fonte: Da autora (2021).

<sup>34</sup> Para preservar a identidade da empresa não foi possível compartilhar o link de acesso ao vídeo.

Até então, não se pensava sobre estratégias de inserção de mercado, todos os esforços eram direcionados para a produção, ainda que com recursos escassos. À medida com que as pessoas “gostavam e voltavam” se iniciaram as primeiras demandas de mercado. Desde então, foram constituídos novos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que repercutiram na estratégia de trocas. Observa-se que o Gerente de Marketing atribui à convivência com o pai, a experiência desenvolvida como vendedor e conseqüentemente, o gosto adquirido para trabalhar na área comercial. Essas características desse praticante são consideradas essenciais para as modificações acontecidas historicamente nas práticas estratégicas de troca e de inserção de mercado.

As estratégias de criação de variedades de produto incluem os arranjos sociomateriais de produção, tais como aqueles relacionados às práticas de envelhecimento e os artefatos artesanais. Uma mesma cachaça pode assumir características diferentes, dependendo dos artefatos, tamanhos, formatos e cores da garrafa em que a bebida é embalada. A estratégia de criação da linha de produtos da cachaça Roldão não foi deliberadamente planejada, mas foi *um caso* acontecido (Gestora 1, 2016). Essa praticante entende que a estratégia aconteceu por meio de tentativas e aprendizados, ou seja:

Não foi uma decisão assim ... A gente vai percebendo e a gente vai adequando...**O próprio mercado é que fala pra gente...**Como a gente não tem uma empresa assim que fala pra gente... **O mercado é que dá opinião...**Como a gente tá aqui na roça...a gente não sabe o que está acontecendo lá fora...**Mas o que a gente vai sentindo aqui...A gente vai vendo as necessidades que a gente precisa ir mudando** (GESTORA 1, 2016, grifo nosso).

Destacou-se nesta narrativa a importância do contexto para a prática estratégica de criação da variedade de produtos, portanto, não existiu uma ação intencional consciente e deliberada, mas o acaso, o *feeling* dos praticantes em interação com outros atores organizacionais foi essencial para essa prática e para a escolha das materialidades que a compõe. Desde as primeiras produções, os praticantes buscavam, a produção de uma cachaça diferenciada, quando não se tinha recursos, usava-se o papel alumínio para deixar a garrafa mais bonita.

Considerando-se o tempo da prática, a empresa possui três linhas de produtos, uma mais popular, ou seja, para revenda em bares, armazéns de diversas cidades que estão no entorno na empresa. Outra linha é de produtos que possuem um preço mais acessível, tem uma média diferenciação, é revendido em diferentes lojas e supermercados e concorre com outras *cachaças de prateleira*. A linha mais diferenciada é composta por aquelas cachaças envelhecidas, como

as versões *extra premium*, *premium* e aquelas com diferentes artesanatos e embalagem diferenciada que, normalmente, são procuradas para presentes. Além desses produtos, a cachaçaria vende diferentes tipos de barris e dornas.

Embora existam poucas diferenciações em relação à originalidade e tipos de cachaça, existe uma diferenciação pela inserção de materiais e artefatos. Portanto, os tipos, tamanhos, e formatos das garrafas, os artefatos como carro de boi, kit caipirinha, caixinha com imagens típicas de Minas Gerais produzem diferenciais, tais como: valor de mercado do produto, tipo de consumo e de consumidores bem como no *sensemaking* produzido nos consumidores. Na Expocachaça 2019, por exemplo, notou-se que a materialidade dos artesanatos chamou a atenção dos visitantes. Mesmo aqueles visitantes da feira, que não concretizaram a compra, a maioria ao passarem pelo estande da cachaçaria direcionava o olhar para esses materiais, ou seja, eles promoveram em tal situação, o efeito estratégico de divulgar e chamar a atenção para o produto.

Para a produção desses artesanatos, a cachaçaria conta com uma empresa fornecedora de peças artesanais que são montadas pelos funcionários da cachaçaria. Entretanto, no passado, existia uma marcenaria na própria organização em que todas as peças eram fabricadas por trabalhadores da região. Essa prática foi iniciada pelos filhos de sr. Roldão. Os gestores explicaram que essa habilidade na produção de artesanatos vem de sua família, é um dom que muitos parentes possuem. Apesar dessa produção contar com uma empresa especializada, as criações são todas da família. Uma das vendedoras e auxiliar de produção, que também é neta do fundador, por exemplo, possui uma habilidade para desenhar, e por esse motivo, fez criações e desenhos das caixinhas de uma linha específica da marca. De acordo com a narrativa dessa praticante, ela “queria fazer uma embalagem diferente”. Quando ela narrou a maneira como foi criado o artefato de diferenciação estratégica, notou-se que seu gosto e suas habilidades foram determinantes, ademais não houve um planejamento intencional estratégico ou uma proposta formal para que fosse criada uma nova coleção, foi uma ideia que surgiu de modo espontâneo. A criação do carro de boi, dos barris customizados e dos kits caipirinhas, por exemplo, são sociomaterialidades relacionadas aos entendimentos da prática iniciados e desenvolvidos pelo Gerente de Marketing, que é assumidamente apaixonado por toda e qualquer estratégia que envolva a inserção de mercado da cachaça. Do mesmo modo, essas ideias estratégicas, que marcam a materialidade da cachaça Roldão, surgiram de modo espontâneo e informal, e ao longo do tempo se tornou uma estratégia formal e profissionalizada.

Uma parte importante da estratégia de troca são as práticas de divulgação e relacionamento com o cliente. Essa estratégia iniciou-se de modo informal, com o passar do

tempo foram desenvolvidos novos entendimentos. Essas práticas evidenciam influências relacionadas à história de vida e à personalidade do fundador.

Sr. Roldão sempre foi uma pessoa alegre, receptiva e que cultivou amizades ao longo da vida. A relação estabelecida com os clientes nas primeiras práticas era de amizade, em que havia predominância da informalidade nas estratégias de divulgação e de relacionamento com o cliente. Foi desse modo que sr. Roldão e os filhos foram *conhecendo o mercado*. Os filhos reconhecem o pai como um estrategista nato, ou seja, uma pessoa que nunca estudou práticas gerenciais, mas que possuía uma visão diferenciada do contexto mercadológico. Uma das regras legitimadas de modo informal na organização e que se tornou um valor estratégico, foi a busca pela qualidade do produto. Portanto, desde as primeiras práticas, essa regra era constantemente repetida pelo fundador no dia a dia da prática, aos filhos e aos primeiros funcionários. A legitimação dessa regra impactou nas escolhas sociomateriais de produção e de comercialização da cachaça, esse emaranhado sociomaterial e seus efeitos para a estratégia de inserção de mercado da organização pode ser inferida a partir da seguinte narrativa:

Você só fideliza um cliente se você tiver **qualidade**. Então, a primeira coisa pra você fidelizar um cliente é a qualidade. A qualidade do **produto**, a qualidade da **venda**, a qualidade do **carro** que tá levando, se ele é limpo, você entendeu? A qualidade de tudo, não é? Segundo, o relacionamento do vendedor com o cliente e, terceiro, o **equipamento de venda** que você tem, que são os **expositores**, o processo de venda que você tá usando (GERENTE DE MARKETING -2020-03-18\_11'11'43', grifo nosso).

A experiência, a vivência com o pai e a história de vida desse praticante foi compartilhada e se repercutiu na legitimação da regra que estrutura a prática de que a qualidade é o primeiro objetivo estratégico para se fidelizar clientes, do mesmo modo não existe qualidade caso não exista uma interação entre os praticantes e as materialidades como: o produto, a venda, o carro e os equipamentos utilizados para a concretização das vendas. Portanto, a qualidade como característica das práticas de produção e de comercialização é efeito de um agenciamento sociomaterial recíproco em que os praticantes compartilham entendimentos e estruturas teleoafetivas comuns situadas no contexto organizacional e evidenciadas nos efeitos estratégicos de fidelização dos clientes.

Além da qualidade que é uma regra legitimada e adotada pelos praticantes como requisito para a manutenção da satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para a fidelização destes, ao longo do tempo foram desenvolvidas diferentes ações que possibilitaram e facilitaram essa percepção, como por exemplo as práticas de degustação para os clientes revendedores da marca. Essa prática estratégica foi iniciada por sr. Roldão e pelo filho de modo informal, mas



com o passar do tempo tornou-se cada vez mais profissionalizada, portanto, apesar de ter surgido informalmente, a prática foi moldada por novos entendimentos formais e intencionais. Na atualidade, de modo deliberado, uma vez no mês a cachaçaria recebe os convidados de estabelecimentos clientes da marca para um evento de degustação. Normalmente, esse evento se inicia por volta das 17h e termina no final da noite, sendo visto como uma oportunidade aos revendedores para apresentar o produto. Cada revendedor da marca que fica responsável por convidar aproximadamente 50 pessoas, de sua preferência, para conhecerem o processo produtivo do alambique e para participarem de shows sertanejos com degustações de aperitivos e da cachaça Roldão.

Os elementos sociomateriais utilizados nessa prática e seus desdobramentos para a estratégia de fidelização de clientes são diversos. A fidelização acontece em um processo não intencional, reforçando a relação de amizade e confiança entre os praticantes. A prática acontece de modo indireto nas conversas informais, na experiência sensitiva relacionada ao paladar, à audição e à visão e ao reforço da relação de amizade com os atores organizacionais. Por meio do paladar é legitimado o sabor e qualidade da cachaça que é melhor degustado com o acompanhamento de tira-gostos como mandioca, churrasco ou torresmo; por meio da audição, os consumidores aliam à cachaça à alegria advinda de músicas animadas em shows ao vivo com duplas sertanejas e bandas da região e a visão permite vincular à bebida à um ambiente organizado, tranquilo, rural e diferenciado. O reforço da relação de amizade com os funcionários da cachaçaria acontece uma vez que estes assumem o papel de anfitriões responsáveis por receberem e servirem bem os convidados. Os não ditos relacionados à essa prática e seus desdobramentos estratégicos incluem repercussões nos sentimentos dos visitantes como alegria dos envolvidos no momento de confraternização, brincadeiras entre os convidados, apreciação da cachaça e encantamento dos visitantes pelo ambiente da cachaçaria e pela experiência proporcionada. Entende-se que os materiais como alimentos aperitivos, músicas sertanejas ao vivo, mesas, cadeiras, garrafa de cachaça Roldão, uniformes dos funcionários e o ambiente rural promovem, em interação com a ação humana, uma experiência diferenciada e de proximidade entre os praticantes da empresa e os visitantes, acarretando, conseqüentemente, a promoção da fidelização dos consumidores.

Além dessa estratégia de degustação no alambique para fidelização de clientes, uma prática estratégica para inserção em diferentes mercados é a degustação que acontece nas feiras e festas agropecuárias da região, como na Expocachaça e em eventos significativos. Essa prática existe há anos e possui por objetivo “trabalhar diretamente com o consumidor final” (Gerente de Vendas 2020-03-18\_13'27'24'). Sobre a maneira como essa prática estratégica foi constituída

pode-se afirmar que ela é resultado da percepção dos proprietários da organização, não existiu uma regra que formalizou deliberadamente essa prática, mas o Gerente de Marketing, explica que sempre teve “um olho clínico para o negócio que fez com que fossem observados os lugares em que a cachaça poderia estar e a maneira como poderia acontecer a divulgação”. Essa prática acontece de modo espontâneo, a importância da participação nas feiras de cachaça se tornou um entendimento compartilhado na organização, entretanto não foram encontrados documentos estratégicos que formalizam a prática. As conversas informais com os concorrentes e amigos alambiqueiros e com conhecidos da região contribui para que os praticantes sejam informados sobre os eventos existentes e decidam em quais dele vão participar.

A sociomaterialidade que compõe essa prática é composta pelos promotores de vendas, por diferentes tipos de garrafas de cachaça, por estandes em formato de balcão que separa os promotores de venda dos consumidores e por tira-gostos, como por exemplo amendoim, que são colocados em cima do balcão. A prática se inicia dias antes do evento na montagem dos estandes, nas escolhas das peças e das cachaças bem como no planejamento dos promotores de venda para a participação no evento. Essas escolhas acontecem de modo informal, as experiências adquiridas em outros eventos são determinantes para esse planejamento. Normalmente, os promotores de venda esperam que os interessados em conhecer o produto cheguem aos estandes, momento em que demonstram receptividade, interesse e dedicação com os visitantes para que eles experimentem os diversos tipos de produtos. Essa degustação não é cobrada, porém, ela apresenta duas vantagens consideradas pelos praticantes como estratégicas. A primeira se refere à possibilidade de compra, considerando que os degustadores normalmente fazem o primeiro contato sociomaterial com a bebida, percebem a qualidade no atendimento, atendimento e normalmente consolidam a compra. Dentre aqueles que não a concretizam, acabam adquirindo uma memória sensorial do produto e, indiretamente, auxiliam na divulgação e impulsionam vendas futuras o que abre possibilidade para o desenvolvimento de novos relacionamentos. Portanto, essa experiência sensorial e sociomaterial gratuita foi constituída no contexto da prática por influências informais, entretanto, ao longo do tempo, a intencionalidade e as práticas sociomateriais deliberadas também caracterizaram a estratégia.

Esse relacionamento informal desenvolvido ao longo do tempo entre a empresa e os consumidores foi determinante para que a “cachaçaria possuísse produtos no Brasil inteiro”. A Gestora 1 (2018) entende que esse processo aconteceu aos poucos e mediante relacionamentos informais, como foi caracterizado na narrativa:

Aí eu penso como esse produto chegou no Rio Grande do Sul? Eu não vendo lá... Mas é **de boca a boca, é muito pouco**. Então é assim, o Brasil compra de

mim mas eu não vendo pro Brasil inteiro... **E isso precisa de ser gradativo, porque você tem que ter terreno, estoque, a gente não consegue fazer isso de uma hora pra outra...** Eu acho que o tanto que nós andamos eu fico feliz com os nossos resultados, porque numa empresa familiar e ter um pinguinho... um pontinho de poços de caldas... são 4 ou 5 estabelecimentos... pra nós já é muito grande... você entende? (GESTORA 1, 2018, grifo nosso).

Nessa narrativa evidenciou-se que a estratégia de inserção em diferentes mercados tem sido constituída há 35 anos, aos poucos e de modo gradual. Os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas desenvolvidas ao longo do tempo nesse contexto repercutiram nas práticas estratégicas e nas sociomaterialidades que as compõem, ou seja, para se ter produtos no Brasil inteiro foi preciso a realização de investimentos, por exemplo, em “terreno e estoque”; o que resultou na melhoria da capacidade produtiva que foi essencial para se chegar à diferentes mercados. As vendas para todo o Brasil aconteceram de “modo gradativo”, como exemplificado pela narradora ao evidenciar, por exemplo, que um “pontinho” de vendas é considerado essencial e contribui significativamente para os resultados organizacionais. Entende-se que de “pinguinho” em “pinguinho”, em um processo lento, a cachaça Roldão se tornou nacionalmente reconhecida. Vale destacar, inclusive, que em alguns dos locais nos quais a bebida foi inserida, não houve uma intenção deliberada para se atingir, mas aconteceu ao acaso, tendo em vista essa rede de relacionamentos. Ressalta-se que, com o passar do tempo, as finalidades que orientam as vendas se modificaram de acordo com as mudanças contextuais, portanto, embora tenham surgido práticas deliberadas para a expansão do mercado, as práticas informais referentes ao relacionamento com o cliente e com o consumidor final se mantiveram. Esses momentos de degustação são sempre fotografados, tanto pelos praticantes quanto pelos próprios visitantes dos estandes.

Nesse sentido, é importante salientar que a utilização de fotografias representa mais que a apresentação dos produtos ou da organização à indivíduos àqueles que não conhecem. As fotografias dos momentos da prática de inserção mercadológica ou das práticas de produção são utilizadas como parte dos arranjos que compõem as práticas de divulgação da empresa. Ao analisar o *site* e as redes sociais da organização, tais como *Facebook* e *Instagram*, facilmente observa-se a quantidade de fotografias que provocam diferentes sentimentos naqueles que as analisam.

Na análise das fotografias postadas no *instagram* da marca, foram compartilhados por meio de comentários nas fotografias publicadas, narrativas que revelam sentimentos e emoções diferentes tais como:

- i) admiração e reconhecimento do trabalho da empresa, expressada repetidas vezes pela utilização de figurinhas como “👏👏👏👏”, ou “Essa é a cachaça 👏👏👏👏👏”;
- ii) solicitações de compra da bebida, como, por exemplo, os comentários: “Olá, boa tarde. Vcs vendem caixa fechada para consumidor final?” ou “Top de linha ... A minha acabou, quero outra 😊👉😊”.

A utilização de fotografias como arranjo que faz parte do nexo das práticas estratégicas de inserção mercadológica, surgiu de modo informal desde antes da criação do *site* institucional ou das redes sociais. Em uma das visitas à organização foram apresentados diversos álbuns de fotografias antigas. As práticas de degustação, as participações em eventos, os primeiros produtos e os *layouts* de vendas, sempre foram fotografados. Enquanto a Gestora 1 apresentava essas imagens, foi revelado que a praticante percebe que as fotografias possibilitam uma análise de elementos da prática que precisam ser melhorados; ou seja, quando ela observa as fotografias ela reflete sobre a própria prática de modo crítico, tendo em vista a possibilidade de realização de melhorias. Essa observação revela um *sensemaking*, relacionado às fotografias, diferentes daqueles observados pelos praticantes externos a empresa.

Além disso, os clientes, visitantes da organização, costumam tirar fotografias no alambique e postar em suas redes sociais. Nesse sentido, essas fotografias pertencem a um arranjo material da prática que é organizado por um desejo dos consumidores que buscam compartilhar a experiência com amigos e conhecidos das redes sociais. O efeito desse arranjo, nesse caso, é o reforço da estratégia de divulgação espontânea da marca. Em uma das conversas, a Gestora 1 explicou que fica feliz ao perceber que a cachaça Roldão chega até mesmo em outros países e que consegue ter essa percepção analisando as postagens nas redes sociais. Portanto, evidencia-se que a utilização das redes sociais, mediadas por tecnologias como computador, *internet* e celular, permitiu que a organização atingisse novos, distantes e diferentes mercados em uma prática estratégica espontânea, fazendo com que os consumidores atuem, inconscientemente, como estrategistas.

As estratégias de trocas comerciais são constituídas por um nexo de práticas-arranjos, dentre as quais aquelas de distribuição do produto para as trocas. Essas práticas foram constituídas por um emaranhado de arranjos materiais que, em interação com os elementos humanos, promoveram efeitos e modificações nas estratégias de inserção de mercado. Dentre as práticas que compõem a estratégia de distribuição da cachaça Roldão, foram observadas:

- i) práticas de vendas *on-line*;

- ii) práticas de vendas para estabelecimentos revendedores tais como bares e restaurantes; e
- iii) práticas de vendas físicas diretas ao consumidor.

Tais práticas são constituídas por diferentes materialidades que se interagem e coexistem com elementos humanos e são organizadas por diferentes entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas.

As práticas de vendas *on-line* acontecem mediadas pela de utilização de celulares, computadores e *internet*, tecnologias que permitem que os vendedores e funcionários exponham os produtos existentes por meio de fotografias e pelo compartilhamento de informações específicas do produto. A utilização dessa tecnologia não existia nas primeiras produções, portanto, essa materialidade promoveu a causalidade estratégica de um maior alcance de mercado. A criação do *site* e sua atualização é feita por consultores externos e especializados, entretanto, destaca-se que os entendimentos sobre as escolhas de fotografias, cores e informações divulgadas são decididos pelos funcionários da cachaçaria, considerando o reforço de estruturas teleoafetivas compartilhadas de outras práticas sociais já existentes historicamente. A Gestora 1, em uma das conversas, expressou que “quando olha para trás, percebe que em nenhum momento houve perda da essência dos valores e das crenças” que orientaram essas práticas.

Quanto às práticas de vendas para estabelecimentos revendedores, elas são possibilitadas e sustentadas por meio da utilização de umnexo de arranjos materiais em um agenciamento recíproco com os funcionários, com os proprietários da organização e com os revendedores da marca. As primeiras práticas de troca eram realizadas, prioritariamente, no próprio local em que a bebida era produzida, ou seja, no sítio da família de sr. Roldão. Aos poucos, estabeleceu-se um contato e relacionamento com proprietários de estabelecimentos da região, como por exemplo, bares e restaurantes. A princípio, o Gerente de Marketing era o único vendedor que visitava frequentemente cada estabelecimento cliente para realizar reposições. Essa prática incluía arranjos materiais, quais sejam: o carro utilizado para a realização da entrega, galões de diversos tamanhos para a reposição nos comércios revendedores, mangueira para transferência do produto aos barris de cada estabelecimento; o funil para reduzir e dificultar possíveis desperdícios de cachaça; a calculadora, a caneta e o bloco de anotações, artefatos utilizados para registro de quantidades vendidas, realização de contas e agendamento das próximas visitas. Nesse momento, mediante experiências e repetições da prática, o Gerente de Marketing conhecia os costumes de cada cliente. Essa afirmativa é exemplificada nas seguintes narrativas:

Eu sempre tive o costume de ir para a roça aos finais de semana, e o Gerente de Marketing sabia os meus costumes e passava no meu bar sempre nos dias que ele sabia que eu estava lá. (Antigo revendedor 2020-06-24 08'04'').

**Tudo isso é uma estratégia**, você saber que horas você acha o cliente, qual a melhor forma de atender o cliente. Eu chegava lá eu sabia onde que estava, se estava precisando mesmo eu mesmo abastecia lá, sem o proprietário estar lá, mas a gente vai criando afinidade. Eu **não sabia** que eu estava montando uma estrutura de venda, **aquilo já era uma estrutura de venda**. Sabia que eu podia deixar que depois eu recebia. **Eu confiava no revendedor antigo\* e ele confiava em mim. Jamais, ele conferiu uma medida minha**. Então, a gente já vai sabendo quem é quem, vai tendo aquele relacionamento ali, a gente vai conhecendo as pessoas. (Gerente de Marketing- 2020-03-18\_11'01'39', Pos. 8, grifo nosso).

Em meio a esses arranjos materiais que compõem as práticas de vendas para estabelecimentos revendedores, entendimentos e regras foram constituídos, como a necessidade de que o vendedor conheça bem as características de seus clientes, em uma relação de confiança. O Gerente de Marketing, ao rememorar suas primeiras vendas, narrou que mesmo quando não se falava em estratégia de vendas, elas estavam sendo constituídas de maneira inconsciente e como resultados da prática. Esses entendimentos e regras sobre a importância do relacionamento com cliente foram repetidos e reforçados na narrativa do atual Gerente de Vendas:

Relacionamento construído, aquela dedicação, aquele dia a dia mesmo que não deixa de passar no cliente. **Toda semana, se ele vai comprar ou não, ou se o cliente é semanal ou quinzenal ou mensal, ele vai passar**. Se ele vai comprar ou não, é indiferente. Ele vai passar, ele vai dar atenção, **ele vai conversar com o cliente e eu acho que é isso**. A dedicação que vejo que a Roldão tem. (Gerente de Vendas 2020-03-18\_13'27'24': 124 – 124, grifo nosso).

Observou-se, portanto, que o relacionamento e preocupação com o cliente tornou-se uma regra que orienta a perpetuação das estratégias de vendas para estabelecimentos revendedores da marca. Nessa narrativa o praticante explica como acontece, na atualidade, a estratégia de vendas para estabelecimentos revendedores, a partir da qual é possível observar que a prática se modificou tendo em vista alterações contextuais como, por exemplo, a expansão da demanda que resultou na necessidade de contratação de mais funcionários para compor a equipe de vendas. Os entendimentos e regras moldados no passado tornaram-se princípios estratégicos. Por meio de reuniões e reflexões sobre a prática chegou-se ao consenso que para conseguir atender à demanda e aumentar a participação de mercado, seria necessário que cada vendedor ficasse responsável por cuidar de uma rota comercial e estabelecer uma relação com

os clientes. Os arranjos materiais que permeiam essa prática são: o carro, utilizado como meio de transporte para a realização das vendas; as garrafas de cachaça como objetos de trocas comerciais; e os meios tecnológicos, que incluem materiais como celular e máquina de cartão que têm possibilitado e facilitado a prática.

Quando se compara a estratégia de vendas com aquelas realizadas no passado, verifica-se uma maior dependência da tecnologia e de suas materialidades. Do mesmo modo, essas práticas acontecem organizadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que foram constituídas de modo involuntário e foram moldadas com o passar do tempo. As práticas foram alteradas pela profissionalização dos processos e pela consciência explícita dos praticantes, exemplo disso foi a criação de metas trimestrais para cada vendedor. Portanto, uma planilha possibilita a execução dessa prática de modo que o gerente de vendas acompanhe se os números estão abaixo, acima ou na média esperada. Essa materialidade estratégica produz diversos efeitos para a prática, pois possibilita comparações entre os vendedores, permite a identificação de problemas no percurso da prática e aproxima a organização de um dos seus objetivos, qual seja, aumentar a quantidade e qualidade das vendas e dos relacionamentos. Não se pode negligenciar o entendimento e estruturas teleoafetivas estabelecidas por cada vendedor no momento da prática. A experiência, a cordialidade, a responsabilidade e a boa comunicação dos vendedores são características consideradas como essenciais.

De modo semelhante – e organizado pelos mesmos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas – foram constituídas as práticas estratégicas de vendas físicas diretas ao consumidor final. Alguns dos arranjos materiais que compõem essa prática, incluem o ambiente e os materiais que constituem a loja da cachaçaria. Entende-se que todos os materiais que compõem as partes internas e externas da cachaçaria são partes importantes de um agenciamento recíproco que possibilita e sustenta as práticas de vendas físicas da loja. Uma das vendedoras explicou que entende que o ambiente, o *layout* e a localização da loja são estratégicos e são percebidos pelos clientes e visitantes como um diferencial. A loja se localiza no alambique da marca, às margens da rodovia, em um local usualmente movimentado. Os clientes e visitantes são pessoas “que estão acostumados com a indústria, poluição e quando nos visitam acham bem diferente. É por isso que sempre voltam” (Vendedora 1 da loja 2019-07-18 16'05'03). De acordo com esse repertório interpretativo, as características do local da loja promovem uma causalidade que favorece a estratégia de vendas e de fidelização dos clientes. Essa percepção pode ser exemplificada em um vídeo gravado e publicado por um visitante da loja, no qual suas impressões foram registradas de acordo com a narrativa:

Aqui é loja ó...da Roldão...Aí que chique...ó...Já estive aqui com minha irmã, nós compramos **uns enfeites aqui**, uns **galãozinho** pra ela por na casa dela... E o **cheiro aqui é gostoso**...Muitos produtos aí à venda...[...]Pra quem gosta é bom demais...[...] **Tem um lago aqui gostosinho**...[...]Mais um lugar diferente que a gente mostra...[...] Pode comprar que **é muito bem arrumadinho**...**Muito asseado, muito bem feito**. (Transcrição de um vídeo postado por um visitante na plataforma Youtube, 2020<sup>35</sup>, grifo nosso).

Cachaça Roldão, Minas Gerais, pensa em um lugar com o cheiro bom, e que você pode **degustar de seus sabores, cachaças envelhecidas em barris importados**, só deveriam fazer um hotel próximo kkkk (comentário realizado pelo autor do vídeo na postagem, grifo nosso).

Os arranjos materiais como enfeites, galãozinhos, lago e cachaças envelhecidas em barris importados foram elementos chamativos, de acordo com o repertório interpretativo do praticante. Esse nexos material promoveu diferentes sensações como, por exemplo, em termos de cheiro e de sabor. Evidenciou-se que a loja é considerada como um ponto turístico, tanto que o praticante em tom de bom humor acrescenta que faltou um “hotel próximo”. Outro visitante do local, fez um comentário nessa mesma publicação em que narrou: “show demais o local e sem contar a receptividade do pessoal aí!”. Assim como as prática-arranjo ligam e se sobrepõem às ações humanas, a estratégia de vendas não acontece sem os proprietários da empresa, os vendedores, os cuidadores da limpeza e manutenção do ambiente, os fornecedores de produtos para revenda, o pessoal responsável pela produção e os consultores externos que realizam constantes manutenções no *site* e nas redes sociais da empresa.

Além de evidenciar quem e o que compõe essa estratégia, é importante evidenciar como ela acontece na rotina da organização e como os arranjos sociomateriais se interagem. Todos os dias da semana a loja é aberta pelos proprietários ou por vendedores, que além de receberem e atenderem aos clientes, organizam diariamente o *layout* da loja, verificando a disposição dos produtos em dias comuns e de modo temático de acordo com a época do ano como, por exemplo, natal, ano novo, carnaval, dia dos namorados, dia dos pais e dia das mães. Esses praticantes repõem os estoques, realizam pedidos aos fornecedores e fecham o caixa da empresa. Em meio a todos esses materiais e ações são mantidos e desenvolvidos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que se somam àqueles enraizados na história organizacional.

A estratégia de precificação como prática se desenvolveu mediante aprendizados e ao longo do tempo foram incluídos novos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. Nas primeiras trocas comerciais não era uma finalidade da prática a produção para gerar receitas. Esse objetivo estratégico se modificou quando a família passou a se dedicar integralmente à

---

<sup>35</sup> Para preservar a identidade da empresa optou-se por não divulgar o link de acesso ao vídeo.



criação e desenvolvimento do negócio. Desde então, os praticantes desenvolveram mais experiência de mercado, portanto, a experiência de atuação no mercado repercutiu na escolha de novos arranjos materiais e na execução da prática. Com a utilização de planilhas que possibilitam o controle e rastreamento de cada custo de produção, os valores e preços de cada produto são formados. A regra que organiza essa prática é que devem-se ter produtos que atendam diversas demandas, desde aquele público que procura um produto mais simples e mais barato até aqueles indivíduos que desejam comprar uma cachaça mais envelhecida ou com maiores especificidades artesanais. Dentre as materialidades que permeiam e compõe essa prática, destaca-se os barris de envelhecimento e as peças artesanais, quanto mais envelhecida a cachaça e quanto maior o valor do artesanato maior será o preço de venda. Desse modo as peças, as pessoas envolvidas em todo o processo produtivo e o contexto em que as práticas se desenvolvem, são determinantes para a constituição e perpetuação da estratégia de precificação.

Além desse arranjo sociomaterial, o entendimento compartilhado que se tornou regra é que o preço deve ser determinado pelo valor que o mercado está disposto a pagar. Além disso, a estratégia de precificação envolve uma interação entre os praticantes no momento da prática, ou seja, é comum a concessão de descontos aos clientes que comprem em maior quantidade.

Em síntese, a constituição das práticas de trocas comerciais da Cachaça Roldão envolve um conjunto de práticas-arranjo que são organizadas e que promovem efeitos de acordo com os entendimentos, estruturas teleoafetivas e regras constituídas historicamente e socialmente. Essas práticas constituem a estratégia de inserção mercadológica da organização, assim como a estratégia de representação da marca, que será apresentada na seção seguinte.

### **6.3.3.2 Práticas de representação mercadológica**

As estratégias de representação são aquelas que possibilitam a diferenciação e identificação da marca como estratégia de inserção mercadológica. Foram construídas e transformadas como efeitos de umnexo de práticas sociomateriais estruturadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas desenvolvidas historicamente. Se iniciaram ao acaso e estão vinculadas aos ensinamentos e entendimentos de sr. Roldão.

Nas inserções do produto no mercado, mesmo quando não se havia um entendimento deliberado, esse praticante desenvolveu uma estrutura teleoafetiva com a finalidade de tornar seu produto diferente, mesmo considerando-se os recursos escassos da época. As práticas que constituem essa estratégia envolvem:

- i) sociomaterialidades de criação do nome e do rótulo;

- ii) sociomaterialidades de representação por meio de relação do produto com artefatos artesanais, relacionados à história da cachaça, à história da empresa, aos alimentos e aos materiais temáticos de datas comemorativas; e
- iii) sociomaterialidades de representação referentes à certificados, prêmios e troféus.

As práticas sociomateriais estratégicas de criação do nome, do rótulo e das embalagens, aconteceram informalmente, mas, com o passar do tempo, foram reestruturadas mediante desenvolvimento de novos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. Apesar de essas estruturações terem acrescido a essas estratégias um caráter formal, a essência que as constituíram não foi alterada.

A memória organizacional que possibilita e perpetua essas práticas relaciona-se à história de vida dos praticantes, sobretudo de sr. Roldão e do filho que se tornou o Gerente de Marketing. Sr. Roldão sempre ensinou e motivou os filhos a se dedicarem tanto na qualidade de produção quanto na apresentação final do produto. Influenciado pelo pai, o Gerente de Marketing desenhou os primeiros rótulos das garrafas de cachaça. Nesse momento, essa prática não era uma regra legalizada por órgãos normativos, mas se tornou uma regra que nasceu espontaneamente a partir dos entendimentos compartilhados sobre a importância da materialidade do rótulo para agregar valor e diferenciar o produto. Então, o nome da marca como “Roldão” era reconhecido, aprovado e legitimado por praticantes internos e externos. A construção dessa estratégia de criação do nome não foi algo deliberado, mas foi efeito de ações moldadas por um conjunto de práticas-arranjos constituídas no desenrolar da história organizacional, conforme as especificidades da prática apontadas na narrativa:

Meu pai muito conhecido...Informal também a cachaça...ficou...**cachaça do Sô’ Roldão... cachaça do Sô’ Roldão...** e aí onde ficou... o nome... A gente quis até colocar nome... **Mas como por nome numa coisa que já tinha nome e identidade?!**. (Transcrição de vídeo, 2016-Clube CN- Cachaçaria Nacional<sup>36</sup>, grifo nosso).

O contexto sócio histórico e o processo de construção da estratégia são elementos estreitamente interligados, nesse caso, essa relação foi estruturada a partir de um entendimento constituído socialmente que foi legitimado e se tornou uma regra que se repercutiu nas primeiras estratégias de criação do rótulo do produto como práticas sociomateriais. A estrutura teleoafetiva existente nesse momento era voltada para a finalidade de reprodução de uma representação que aliasse à marca a sua matéria-prima, ou seja a cana-de-açúcar. A partir dessa finalidade foram desenvolvidos entendimentos, por meio de tentativas e reflexões acerca dos

---

<sup>36</sup> Optou-se por não divulgar o link de acesso ao referido vídeo para preservar a identidade da empresa.

resultados produzidos. Há medida com que o tempo passou, os desenhos feitos à mão foram aprimorados, mediante evoluções tecnológicas, que possibilitaram uma maior facilidade, rapidez e padronização na confecção.

A Gestora 1 rememorou em sua narrativa o quanto a confecção dos primeiros rótulos era uma prática considerada difícil, porém, ela entende que quando analisa os primeiros rótulos em relação àqueles utilizados na atualidade, percebe que foi percorrido um “longo caminho”. Ou seja, essa praticante entende que todos os entendimentos desenvolvidos no passado foram determinantes para houvesse uma memória da prática, ou seja, para que fossem desenvolvidos aprendizados e habilidades sobre como fazer as coisas, assim como sugerido pela teorização de Schatzki (2005, p. 1867). Esse caminho percorrido e o desenvolvimento de saberes repercutiram na evolução e transformação da estratégia de criação do rótulo como prática sociomaterial (FIGURA 64).

Quando se analisa a evolução dos rótulos utilizados pela empresa, evidencia-se que a estratégia visual de apresentação do produto sofreu alterações ao longo do tempo como efeito de novos entendimentos, novas regras e novas estruturas teleoafetivas que organizam a prática. Porém, existe uma intertextualidade material presente em todos os rótulos, que é a utilização das iniciais da marca construídas com o desenho de canas de açúcar.

Analisa-se comparativamente que aumentou a quantidade de informações apresentadas, do mesmo modo que o formato do rótulo e suas cores foram alteradas. Enquanto os três primeiros rótulos iniciais do produto apresentam características de desenhos feitos à mão, os últimos revelam uma prática de criação de artes visuais confeccionadas com o auxílio de recursos tecnológicos e computacionais. Os efeitos na constituição dessa estratégia de representação visual como prática sociomaterial aconteceu mediante alterações das regras que regem o setor de cachaça<sup>37</sup>, bem como mediante o desenvolvimento tecnológico, haja vista que há 35 anos existia dificuldade em se encontrar gráficas e profissionais especializados em impressões e confecções de rótulos.

Do mesmo modo as cores evidenciam uma modificação em relação aos entendimentos e estruturas teleoafetivas que têm orientado essa prática. Ou seja, após tentativas, erros e aprendizagens no dia a dia, da organização chegou-se ao último modelo de rótulo utilizado pela cachaçaria. Apesar dessas modificações entende-se que a essência da prática não foi alterada, apesar de na atualidade a estratégia ser dependente de profissionais que formalizam e padronizam a arte, ela não acontece desvinculada do contexto em que emergiu e das

---

<sup>37</sup> Como por exemplo os artigos 57, 58 e 59 do Decreto nº 42.644 de 2002, que apresentam os requisitos e informações necessárias para a composição dos rótulos para comercialização da cachaça mineira.

experiências de diversos outros praticantes como a família, os funcionários da cachaçaria e consumidores que legitimam e tornam possível a perpetuação da estratégia. Portanto, essa evolução sociomaterial representa mais que rótulos com desenhos diferentes, mas revela a complexidade das práticas-arranjo que compõem a estratégia de criação do rótulo. Essa imagem que apresenta a evolução das garrafas de cachaça promove nos atores organizacionais um sentimento de orgulho pelas práticas e aprendizados adquiridos desde o primeiro desenho, tanto que essa fotografia foi escolhida como imagem de capa do Facebook e do *site* da organização.

De modo semelhante, foram constituídas as estratégias que incluem as práticas sociomateriais de representação por meio de relação do produto com artefatos artesanais, relacionados à história da cachaça, à história da empresa, aos alimentos e aos materiais temáticos de datas comemorativas. Essa estratégia confere diferencial competitivo da marca e é se sobrepõe à estratégia de inserção mercadológica. A empresa é reconhecida não apenas pela produção da cachaça, mas também pela fabricação de peças artesanais que são vinculadas às garrafas de cachaça, os efeitos da utilização desses arranjos materiais é a admiração dos visitantes da empresa, dentre esses admiradores é comum encontrar pessoas famosas como cantores e artistas. De modo indireto e inconsciente a percepção desses indivíduos famosos faz parte da estratégia de representação da marca. Todas essas estratégias foram constituídas espontaneamente e socialmente, como efeitos de práticas sociomateriais estruturadas por diferentes entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas ao longo dos 35 anos de história organizacional.

O entendimento de que a cachaça poderia ser aliada às peças artesanais veio da família de sr. Roldão como um modo de valorizar a garrafa de cachaça produzida. Um desses artesanais que virou símbolo da marca é o carro de boi. Essa materialidade foi criada pelo Gerente de Marketing e por seu pai, que perceberam que seria interessante mostrar aos consumidores finais que o carro de boi possui uma representação histórica da cachaça, uma vez que no passado as canas de açúcar eram transportadas do canavial ao engenho por meio desse transporte. Quando foram fabricadas as primeiras peças, notou-se que as pessoas gostaram, portanto, uma estratégia que surgiu de modo informal ao ser legitimada e aceita pelos consumidores, passou a ser conscientemente uma prática sociomaterial de representação da marca.

A estratégia de utilização do carro de boi passou a fazer parte da logomarca da empresa e tem sido reproduzida em nos arranjos sociomateriais da empresa tais como nos expositores, nos estandes apresentados em feiras, na ornamentação da empresa e nas placas de cachaça dos bares e das organizações revendedoras. Inicialmente esses arranjos eram produzidos pela família de sr. Roldão, um dos amigos do Gerente de Marketing fez um desenho em que

apresentou uma ideia de criação de expositores, inspirado na ideia do carro de boi. Esse entendimento ao ser compartilhado configurou um importante artefato que contribui para a estratégia de inserção mercadológica da marca. Uma dessas contribuições do amigo da família, que inspirou a criação de outros arranjos materiais, pode ser analisada na Figura 52.

Figura 52 – Práticas sociomateriais inspiradas no artefato carro de boi.



Fonte: Da autora (2021).

Evidencia-se nessa imagem que esse entendimento do amigo da família repercutiu na criação de um dos expositores mais utilizados na empresa e, a partir de então, outros foram produzidos e adaptados. Com o passar do tempo foi montado no alambique uma carpintaria, que contratava pessoas da região para fazerem o carro de boi e outras peças em artesanatos. As mudanças contextuais como, por exemplo, o aumento da quantidade de vendas mudou o entendimento da estratégia, e conseqüentemente optou-se por comprar peças recém montadas de uma empresa especializada. Portanto, apesar dessa prática ter sido reestruturada ao longo do tempo, sua essência e estrutura teleoafetiva permaneceram. Dentre os arranjos sociomateriais que constituíram essa estratégia de representação da marca por utilização de peças em artesanatos estão inclusos: os filhos de sr. Roldão, o amigo da família que criou os modelos de expositores, os praticantes da empresa especializada que fornece peças, as peças em madeira e seus produtores, o depósito da cachaçaria, local em que todas as peças são armazenadas, os trabalhadores que transportam o produto para chegar o consumidor final, os revendedores e seus estabelecimentos, os consumidores finais que adotam e legitimam a estratégia.

Esse nexos de artefatos em interação com os praticantes produz diferentes sentidos interpretativos que repercutem nos efeitos que constituem a estratégia de inserção mercadológica da cachaçaria. Notou-se, por meio das observações do dia a dia da prática que alguns visitantes tiram fotografias ao lado dos expositores ou próximo às mesas ornamentadas. Do mesmo modo, a compra do produto é incentivada pela inserção do artefato. Essa relação sociomaterial promove diferentes *sensemakings* que dependem da história de vida de cada praticante. Uma das funcionárias por exemplo, entende que os artesanatos representam a vida de antigamente e possibilita que indivíduos mais jovens que não teriam oportunidade de conhecer um carro de boi, por exemplo, conheçam o material e seu valor histórico. Do mesmo modo, um dos consumidores ao ser indagado sobre a representatividade do artefato, reproduziu em seu repertório interpretativo que o produto representa a cultura mineira. Portanto, um dos entendimentos compartilhados que orienta essa prática é que o artefato carro de boi e os artesanatos dele derivados, ativam diferentes memórias individuais e *sensemakings* que contribuem para a percepção, adoção e legitimação das práticas estratégicas de inserção mercadológica da cachaçaria.

De modo semelhante, as personalidades nacionalmente reconhecidas tais como cantores e artistas integram, de modo inconsciente e não planejado, com os arranjos sociomateriais que constituem essa estratégia. Quando pessoas famosas se tornam admiradoras da marca e fazem fotografias tomando uma dose da cachaça, ou com a garrafa na mão, essas imagens são compartilhadas e arquivadas na organização. Os efeitos dessa prática sociomaterial se repercutem nas estratégias de trocas comerciais, de representação e conseqüentemente, na estratégia de inserção mercadológica. Um desses momentos foi narrado pela Gestora 1, que rememora que a família sempre buscou apoiar eventos que acontecem na região e nessas oportunidades conheciam cantores e artistas famosos que se interessavam pela cachaça e buscavam conhecer mais sobre o produto.

Dentre os arranjos sociomateriais que compõem e repercutem na estratégia de representação da marca, destaca-se aqueles que se relacionam à história da cachaça e que são expostos no “museu da cachaça” que fica na parte externa da cachaçaria. Compõem esse arranjo sociomaterial símbolos e materiais como: engenho antigo, tanques de madeira que no passado eram utilizados para realização da fermentação, alambique em fogo direto que por muitos anos era o único material disponível para destilação, peças antigas de aragem da terra e de cultivo da cana-de-açúcar. Esses materiais foram produzidos tendo-se em vista a estrutura teleoafetiva de manter viva a história da cachaça e a história da organização. Dentre esses arranjos destaca-se

uma placa de homenagem à sr. Roldão, esse símbolo reforça os entendimentos desenvolvidos pelo fundador e evidencia o quanto esse praticante é uma figura importante para a organização.

Tais arranjos em interação com elementos humanos produzem diferentes efeitos que constituem a estratégia de inserção mercadológica. Entende-se que a utilização desses artefatos possibilita a perpetuação e compartilhamento de entendimentos e estruturas teleoafetivas que organizam a prática de valorização da história da cachaça e da história organizacional. A constituição dessa prática de representação como estratégia de inserção mercadológica revela entendimentos que promulgam inconscientemente a regra compartilhada na organização de que para caminhar para frente não se pode esquecer as raízes, os valores e os praticantes do passado. Foi evidente nos repertórios interpretativos analisados o quanto essa estruturação da prática se vincula, se sobrepõe e se confunde com a histórias de vida dos praticantes. Essa valorização da história da cachaça e da história organizacional integra os valores da família de sr. Roldão, que ao serem compartilhados constituem e estruturam a vida social na organização, exemplo disso é a criação da placa de homenagem ao fundador que é exibida no museu da cachaça, em que é compartilhada a seguinte narrativa:

Prestamos uma singela homenagem **ao homem** que fundou **os alicerces** do que é hoje a Cachaça Roldão, colocando no mercado **produtos de excelência** sempre visando a satisfação total de seus clientes. **Sabedoria e espírito de liderança** foi o marco de sua existência. Soube a hora de plantar, irrigar e colher. **Visionário e estrategista são qualidades que traduziram sua passagem nesta vida, coragem e amor jamais faltaram em seus anseios.** Desde o início os **princípios e valores ensinados** por este grande homem são exemplos seguidos por toda nossa equipe. Agradecemos por todas as **memórias em cada um de nós deixadas.** Palavras nunca serão suficientes para representar o nosso agradecimento e admiração pela pessoa e profissional que o senhor representa. Sua presença se faz marcante entre nós. (CACHAÇARIA ROLDÃO, 2020, grifo nosso).

Schatzki (2006 p. 1867) argumenta que o entendimento da prática vai além da compreensão de como as coisas acontecem, mas envolve a compreensão do que constitui a memória da organização. “A memória é frequentemente continuação do passado no presente”, que quando moldada pelo fenômeno social de interação com os praticantes contribui para a perpetuação dos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que estruturam as práticas de representação e conseqüentemente, as estratégias organizacionais. Tendo-se em vista o repertório interpretativo em destaque entende-se que o alicerce que fundamenta as estratégias da cachaçaria foi construído pelo fundador que era naturalmente um *estrategista e visionário*.

Esse artefato simbólico, portanto, evidencia, reforça, comunica e facilita o compartilhamento desses entendimentos que estruturam as práticas estratégicas de

representação. Balogun *et al.* (2014, p. 175) explicam que palavras materializadas em textos é um recurso poderoso que cria e significa a estratégia de uma organização. Esse artefato ao ser consumido visualmente provoca diferentes efeitos de representação. Para os visitantes da organização evidencia-se a criação de um *sensemaking* de admiração da empresa e de sua história, para os funcionários e para a família do fundador existe um *sensemaking* relacionando memória inconsciente, subjetiva e diretamente relacionada às emoções como: a saudade do fundador, o sentimento de gratidão a seus ensinamentos e a reflexão sobre as práticas socialmente e historicamente constituídas.

Balogun *et al.* (2014) acrescentam que a estratégia é conduzida por artefatos de diferentes tipos, no caso das práticas de representação da cachaça Roldão, não se pode negligenciar a importância de alimentos, copos e materiais que repercutem na estratégia de inserção mercadológica. Existe um entendimento compartilhado, socialmente e culturalmente aceito, que a cachaça é uma bebida vinculada naturalmente ao consumo de outros alimentos, como aperitivos, e à possibilidade de harmonizações. Nas degustações, junto com a garrafa de cachaça que é servida em doses, são servidos também tira gostos tais como amendoins, churrascos e torresmos. Considera-se, portanto, que o trabalho dos estrategistas dessa prática acontece em meio aos arranjos sociomateriais que incluem alimentos, copos e entendimentos sobre práticas e possibilidades de harmonização da bebida.

Dentre os efeitos desses materiais e sua representação midiática por fotografias e postagens nas redes sociais para a construção da estratégia de representação e de inserção mercadológica pode-se destacar: a possibilidade de alcance de público diferentes, uma vez que são destacadas as possibilidades de utilização da cachaça em diferentes receitas como, por exemplo, em trufas e caipirinhas; a publicidade que torna-se ainda mais chamativa, uma vez que os alimentos despertam a vontade no consumidor; e o fato de sugerir ao público diferentes combinações que promovem sabores diferenciados. Esses alimentos, em degustações promovem como efeito uma apreciação diferenciada do produto, o consumo do “tira gosto” auxilia na degustação provocando um paladar considerado adequado.

A estratégia de inserção mercadológica também é representada por arranjos sociomateriais temáticos que variam de acordo com a época do ano e suas datas comemorativas tais como a utilização de enfeites: de natal, de ano novo, de carnaval, de festa junina, de dia dos namorados, de dia das mães, de dia dos pais, de dia do cliente, de dia da cachaça e de dia do vendedor. Essas práticas de representação são organizadas pela estrutura teleoafetiva de inserção do produto em momentos especiais da vida dos praticantes. O contexto e o ambiente cultural são determinantes para a constituição dessa prática, uma vez que a utilização desses



artefatos inclui um entendimento socialmente constituído que se relaciona e faz sentido nas histórias de vida de cada praticante. Portanto, essa prática de representação sociomaterial nasceu espontaneamente na história e no dia a dia da organização e se tornou uma regra que produz sentidos diferenciados relacionados às consciências dos estrategistas que convivem em meio a esses artefatos. Os efeitos desses arranjos para a estratégia de inserção mercadológica acontecem uma vez que os praticantes internos e externos “entram no clima” proposto e legitimam a estrutura teleoafetiva de que a cachaça Roldão pode tornar esses momentos comemorativos ainda mais especiais.

Por fim, as práticas sociomateriais de representação referentes a premiações e certificados não devem ser negligenciadas, uma vez que elas estão estreitamente correlacionadas com a estratégia de inserção mercadológica. Ao longo dos anos a empresa tem acumulado premiações e certificados diversos tais como: prêmio de destaque mineiro 2010 na categoria cachaça artesanal, certificado como expositora da feira internacional da cachaça em 2003; diploma de honra ao mérito concedido pela prefeitura local e o prêmio e troféu 2019 de “os mais influentes” representando o 1º lugar de colocação, certificados de qualidade dos órgãos normativos tais como o IMA e Troféu empreendedor de destaque de 2003.

A participação de concursos e as premiações recebidas foram práticas que se iniciaram e tem se mantido de modo ocasional e não planejado. Compreende-se que essa prática é consequência e materialização da dedicação, empenho e vontade humana despendidas que possibilitaram o desenvolvimento de regras, entendimentos e estruturas teleoafetivas ao longo do tempo. Esses organizadores da prática incluem as escolhas dos arranjos sociomateriais de produção e de inserção mercadológica. Todo esse emaranhado sociomaterial em interação possibilitaram a inserção de um produto diferenciado no mercado. De acordo com os repertórios interpretativos analisados, os certificados e premiações foram uma consequência material não planejada da qualidade das práticas organizacionais.

Mesmo que essas materialidades referentes a premiações não tenham sido conquistadas intencionalmente, uma vez que essa nunca foi uma finalidade das práticas de produção ou de inserção mercadológica, não é correto afirmar que os efeitos desses arranjos não repercutiram nas referidas estratégias. Todos esses certificados e premiações recebidas são colocados em uma moldura e expostos na loja do alambique próximo ao balcão de atendimento, portanto, todos os visitantes são apresentados indiretamente a esse nexos de arranjos materiais. Para a estratégia de inserção mercadológica sob a perspectiva dos praticantes externos, esses materiais promovem uma legitimação da qualidade das práticas de produção e uma confiança no produto fabricado. Do mesmo modo, os praticantes internos são influenciados e sentem-se motivados

para o desempenho das práticas estratégicas, sejam elas de produção ou de inserção mercadológica. Além disso, toda conquista ou premiação é divulgada nas mídias sociais da marca, e indiretamente chamam a atenção, evidenciam e legitimam a qualidade do produto, facilitando as práticas estratégias de inserção mercadológica.

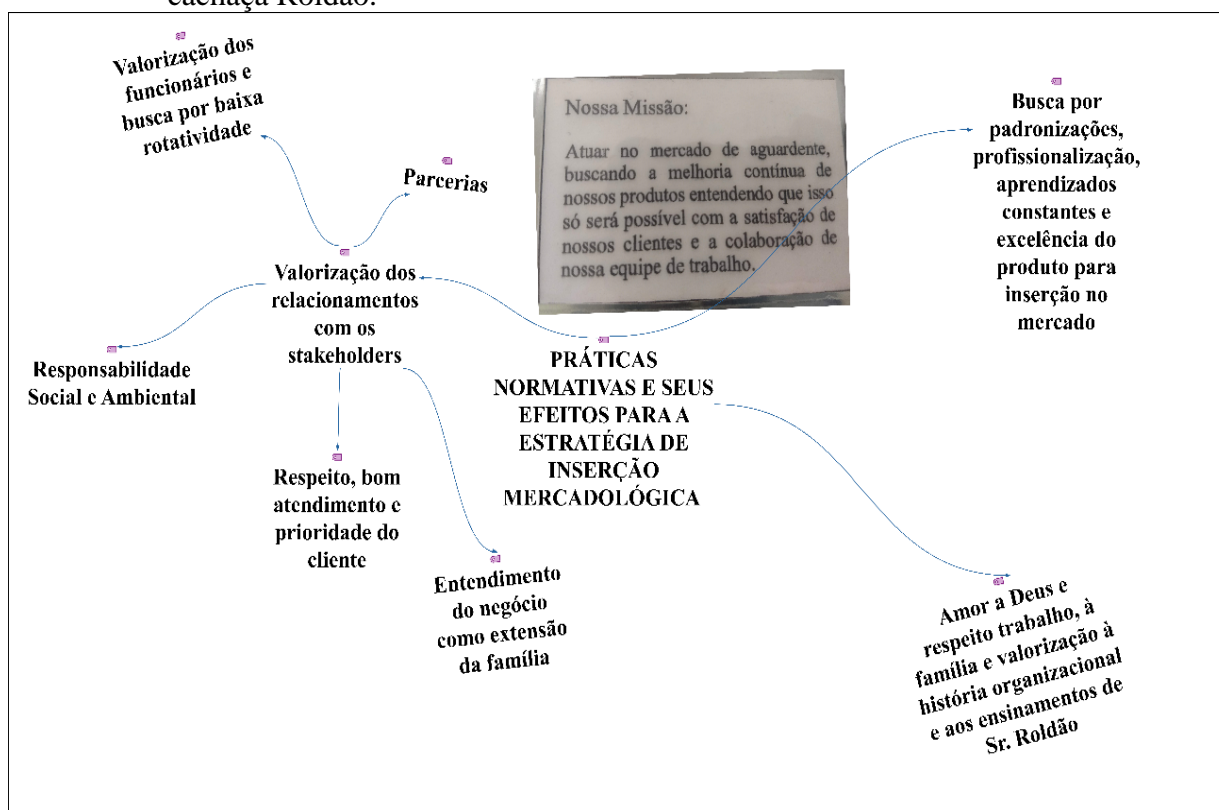
Em síntese, as práticas de representação são constituídas por um emaranhado de práticas-arranjos constituídas socialmente em processos lentos de aprendizagem marcados por momentos performativos relacionados à construção de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. Não se pode negligenciar o efeito dessas práticas sociomateriais para a constituição da estratégia de inserção mercadológica, dentre eles destaca-se a criação e reconhecimento da marca, os símbolos que a representam sua identidade, a utilização de peças artesanais que agregam valor ao produto, a vinculação do produto à alimentos diversos que diferenciam a degustação, bem como a conquista de premiações que legitima e facilita a perpetuação das práticas estratégicas. De modo semelhante, acontecem estratégias de inserção mercadológica relacionadas às práticas sociomateriais normativas, que serão apresentadas na seção seguinte.

### **6.3.3.3 Práticas sociomateriais normativas orientadoras da ação**

Considerou-se como práticas normativas sociomateriais aquelas que são moldadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que repercutem na aceitação, direção e performatividade da estratégia de inserção mercadológica da cachaça Roldão.

Pelo exposto na Figura 53, é possível perceber que os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas que organizam as práticas normativas estão enraizadas nos entendimentos e na história de vida de sr. Roldão. Mesmo após sua morte, o praticante é constantemente lembrado em narrativas que destacam o quanto ele foi responsável pelas memórias da prática que têm se repercutido nas escolhas dos arranjos sociomateriais e consequentemente, em seus efeitos para a construção da referida estratégia.

Figura 53 – Práticas normativas e seus efeitos para a estratégia de inserção mercadológica da cachaça Roldão.



Fonte: Da autora (2021).

As práticas normativas estão relacionadas aos valores e princípios da família Roldão, foi em meio aos arranjos sociomateriais de produção e de comercialização da cachaça que a história de vida desses praticantes se constituiu. Sr. Roldão, mesmo não tendo cursado algum curso superior, sempre foi um estrategista atento e que possuía vontade de aprender coisas novas. Nesse sentido, tudo que ele ouvia e entendia que poderia auxiliar sua empresa, ele buscava colocar em prática com o auxílio da família. Um desses momentos foi a criação da missão da empresa, um entendimento que foi aprendido de modo informal a partir de observações da prática de outras empresas. Sr. Roldão e a filha em uma conversa informal definiu a missão apresentada na Figura 53. Não houve um planejamento, um diagnóstico organizacional ou contribuições diretas de consultores estratégicos. A missão foi definida de acordo com o entendimento e estrutura teleoafetiva desses dois atores organizacionais.

Essa frase que expressa a razão de ser da empresa revela as práticas normativas da organização, uma vez que se entende como regra que a estratégia de inserção mercadológica está imbricada com a qualidade da cachaça produzida, com a satisfação dos clientes e com o apoio da equipe de trabalho. As normativas desenvolvidas para perseguir tais finalidades da prática são diversas e incluem um emaranhado de arranjos sociomateriais que se iniciam desde

a preparação do terreno até a satisfação do consumidor. Dentre as práticas normativas sociomateriais que fundamentam a estratégia de inserção mercadológica foram observadas as seguintes:

- i) amor a Deus e respeito ao trabalho, à família, valorização da história organizacional e dos ensinamentos do fundador;
- ii) valorização do relacionamento com os *stakeholders*;
- iii) busca por padronizações, profissionalização, aprendizados constantes e excelência do produto para inserção no mercado.

Embora essas práticas estejam inter-relacionadas e dependentes umas das outras, devem ser apresentadas as suas especificidades e suas repercussões sociomateriais para a estratégia de inserção mercadológica.

Em relação à prática normativa de amor a Deus e respeito ao trabalho, à família, valorização da história organizacional e dos ensinamentos do fundador, percebeu-se que ela fundamenta as práticas-arranjos que permeiam a relação entre os atores organizacionais na rotina da prática, a relação da empresa com os clientes, reforça e legitima como regra e entendimento a estrutura teleoafetiva de perpetuação do negócio. Os praticantes entendem que essa prática normativa é a base para todas as outras, uma vez que ela desperta a vontade para a ação. O amor a Deus, à família, a valorização da história organizacional e aos ensinamentos do fundador são pressupostos compartilhados e arraigados na cultura organizacional que fundamentam os valores que direcionam as ações das práticas estratégicas. A relação dos praticantes com os materiais no momento da ação é influenciada por essa memória, o que reforça a estrutura teleoafetiva de que todas as práticas possuem uma finalidade maior e diretamente relacionada à emoção de cada ator organizacional.

Dessa memória surgiram as práticas normativas de valorização dos *stakeholders*, que incluem um nexo de práticas-arranjos relacionadas aos funcionários, aos clientes e aos parceiros. Existe um entendimento compartilhado que se tornou regra de que todas essas relações com esses elementos humanos e instituições são essenciais para a estratégia de inserção mercadológica e, portanto, precisam ser valorizadas. Sob o entendimento que os funcionários são uma extensão da família, busca-se manter o menor índice possível de rotatividade, bem como busca-se desenvolver práticas que os façam perceber a importância que têm. Esses entendimentos se refletem nas práticas sociomateriais tais como aquelas que incluem bolos de comemoração dos aniversariantes do mês, flores como presentes às funcionárias no dia das mulheres, finais de semana festivos para os funcionários e suas famílias. Essas relações e essas vidas sociais entrelaçadas coexistem em meio aos arranjos materiais da cachaaçaria. Além disso,

a prática de utilização dos uniformes e de artefatos que compõem as vestimentas dos funcionários são sustentadas por essa estrutura teleoafetiva. De acordo com os repertórios interpretativos analisados, o uniforme representa um símbolo que legitima o entendimento de que todos fazem parte de uma única equipe que é a família Roldão, entende-se que o vestuário produz um *sensemaking* de que todos “vestem a camisa da empresa”.

De modo semelhante o compartilhamento de sociomaterialidades as relações estabelecidas entre os parceiros tais como concorrentes, instituições, universidades, consultores, fornecedores e a própria sociedade são percebidas como essenciais para a estratégia de inserção mercadológica. Dessa interação são estabelecidas as práticas-arranjos e suas ações que produzem por efeito a cachaça de qualidade para ser inserida no mercado. Sr. Roldão sempre foi uma pessoa de muitos amigos e sempre gostou de interagir com as pessoas nos meios em que estava imerso. Os praticantes que conviveram com ele destacam o quanto o fundador sempre foi uma pessoa que gostava de aprender. A parceria estabelecida com a Universidade Federal de Lavras e com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é um exemplo de que ele confiava na contribuição que poderia vir dos pesquisadores ou consultores. Portanto, a cachaçaria sempre foi um segundo laboratório dos estudantes da UFLA. Os pesquisadores precisavam do nexos de arranjos existentes cachaçaria e em contrapartida estudavam melhorias que sempre foram implementadas nos entendimentos e regras constituídas ao longo do tempo. A parceria com pessoas do setor como, por exemplo, com concorrentes sempre foi uma prática normativa considerada relevante para o fortalecimento do setor no mercado, considerou-se relevante destacar o seguinte repertório interpretativo que exemplifica essa percepção.

O setor de cachaça principalmente vê que o outro produz cachaça, começa a fazer divisa, aquela divisa começa a atrapalhar o setor. Ao contrário, a pessoa tinha que aproximar mais, ver o que um pode passar de mudanças, de melhorias para o outro, que ninguém é tão pequeno que não possa ajudar o outro e o outro também ajuda o outro. Igual a gente já caminhou muito. (Gerente de Marketing-2020-03-18\_09'58'01').

O praticante entende que esse tipo de parceria pode trazer melhorias para a estratégia de inserção mercadológica e de produção uma vez que a interação promove a troca de experiências e entendimentos que facilitam o aprimoramento do desempenho da prática por meio de modificações em entendimentos e conseqüentemente nas escolhas sociomateriais. A parceria e a amizade com um concorrente evidenciam um efeito dessa prática normativa.

A relação estabelecida com a sociedade é priorizada como uma prática normativa, existe um entendimento organizacional compartilhado de que a cachaçaria deve se preocupar em

contribuir para melhorias na sociedade. Desse entendimento surgiram práticas sociomateriais de responsabilidade social como campanhas que são promovidas para auxiliar organizações de terceiro setor, e como por exemplo, a produção de 200 litros de álcool que foi distribuída para a população, com a finalidade de auxiliar nos cuidados de prevenção ao covid-19. Esse cuidado revelado por meio de práticas sociomateriais em favor da sociedade surgiu de modo espontâneo e ligado aos valores do fundador, sempre houve uma consciência sobre a utilização de materiais sustentáveis e que não prejudicam o meio ambiente. Esse entendimento se tornou regra na organização e tem promovido de modo indireto um *sensemaking* de admiração da população pelo desempenho dessas ações. A valorização na parceria com fornecedores foi identificada, exemplo disso foi a relação estabelecida com uma das empresas produtoras de alambiques. Foi evidenciada que existe uma relação de amizade e confiança que foi constituída ao longo do tempo e foi iniciada por sr. Roldão.

Esse emaranhado de relações e parcerias foram constituídas em meio aos arranjos sociomateriais de produção e de comercialização. A importância da prática normativa é legitimada e dá sentido à realidade social de modo espontâneo, ou seja, não se questiona essa importância, ela faz parte da memória coletiva da organização e promove efeitos que resultam na estratégia de inserção mercadológica de um produto de qualidade que promove a satisfação dos consumidores. Quando se analisa a garrafa de cachaça Roldão em uma prateleira de supermercado, ou em um expositor ou sendo apreciada por um consumidor final, é difícil imaginar todas essas relações mencionadas que ficam nos bastidores da prática.

Compreende-se que para cumprir a missão estratégica delimitada não basta a criação de planejamentos, de metas ou de objetivos caso todo esse emaranhado de elementos humanos e não humanos em interação no dia a dia da prática não sejam considerados. Os efeitos performativos para a estratégia e inserção mercadológica incluem diferentes histórias de vida, entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que se refletem e se manifestam por meio das práticas sociomateriais.

#### **6.4 Estudo de caso da organização produtora da cachaça Século XVIII**

Esse estudo de caso é composto por três subseções que apresentam, respectivamente, a história da organização e as estratégias de produção e de inserção mercadológica como práticas sociomateriais.

#### 6.4.1 Aspéctos históricos da organização

A história da Cachaça Século XVIII carrega consigo especificidades de práticas sociomateriais seculares, uma vez que o engenho é considerado o mais antigo em funcionamento do país. A história e desenvolvimento dos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que organizam as práticas de produção e de inserção mercadológica desse estudo de caso, se iniciaram muito antes das primeiras discussões sobre a importância das estratégias organizacionais. Entretanto, as práticas estratégicas sempre marcaram esse contexto e sempre estiveram presentes no dia a dia organizacional, repercutindo diretamente nas práticas sociomateriais e na vida dos atores organizacionais ao longo do tempo. A síntese dessa história é apresentada na Figura 54.

A cachaçaria se localiza no sítio Boa Vista, zona rural do município de Coronel Xavier Chaves-MG, pequeno município de aproximadamente três mil habitantes, localizado a 17 km da cidade de São João Del Rey e há aproximadamente 21km da cidade de Tiradentes. A história do engenho mais antigo em funcionamento do Brasil, se iniciou no ano de 1755, quando uma tia de Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes, principal símbolo da Inconfidência Mineira, comprou o sítio que continha um engenho.

Desde então, um acontecimento que marcou essa história foi a decisão do irmão mais velho de Tiradentes de se tornar padre. Para concretizar esse objetivo um dos requisitos era que a família comprovasse ter algum patrimônio. Diante dessa situação, sua tia resolveu passar o engenho da Boa Vista como herança ao sobrinho, “para efeitos de se tornar sacerdote”. Padre Domingos, como era chamado, foi levado à Portugal e, para tanto, deixou o engenho aos cuidados de sua irmã caçula Antônia Rita da Encarnação Xavier, que repassou a propriedade até chegar em seu bisneto Coronel Xavier Chaves, que por tradição também repassou o alambique a outras gerações, chegando na sétima geração, de seu bisneto, o atual proprietário que foi denominado neste trabalho como Gestor 1. Não se sabe exatamente quem foram todos os familiares que tiveram a posse da cachaçaria. As poucas certezas que se têm, nesse sentido, é que a posse do engenho Boa Vista sempre esteve com membros da mesma família e, portanto, descendentes de Tiradentes. Sabe-se também que desde que iniciou suas atividades em 1755, o engenho nunca ficou um ano sem produzir cachaça. Manter o engenho ativo tornou-se uma tradição e um princípio que percorre gerações.

Figura 54 – História da Cachaça Século XVIII.



Fonte: Da autora (2021).

O Gestor 1, é economista, trabalhou durante anos como bancário na capital do estado, é natural de Coronel Xavier Chaves, se casou e teve cinco filhos. A esposa do proprietário, a Gestora 2, é uma escritora e historiadora, uma mulher apaixonada pela história do Brasil e pela história da cachaça. No final da década de 1970, a família decidiu se mudar para o interior, após a aposentadoria do Gestor 1 e após a ocorrência de um evento que marcou a família que foi a morte de um dos filhos, assim como pode-se analisar no seguinte repertório interpretativo: “E a gente não tinha mais condição de ficar em Belo Horizonte, foi muito traumatizante a morte do meu filho, ele sai segunda feira de manhã pra trabalhar e morre né, de acidente de trabalho. Então, aí a gente vem pra cá” (GESTORA 2, 2018-11-29-13'46'20).

Nesse momento o engenho Boa Vista era propriedade de um dos primos da família, que ao comprar o engenho falou para o bisneto de Coronel Xavier Chaves: “eu vou segurar esse engenho pra você” (GESTORA 2, 2018-11-29-13'46'20). Em outras palavras, essa prática de compra do engenho pelo primo, foi orientada por uma estrutura teleoafetiva com a finalidade de continuar a tradição de manter a propriedade com a mesma família. Não era um plano do atual proprietário se tornar mestre alambiqueiro, mas o contexto, a situação e o acaso foram determinantes, bem como a inserção dos filhos que se tornaram Mestre Alambiqueiro e Gerente



de Produção e de Vendas. Este se formou em turismo e auxilia em todas as atividades do alambique, sobretudo, nas práticas de atendimento aos consumidores, aquele se formou em zootecnia e se tornou um mestre alambiqueiro conhecido em todo o país e admirado pelo público apreciador de cachaça.

A Gestora 2 ao narrar tais acontecimentos e a inserção da família, afirma que é interessante observar que o gosto pela cachaça e o talento para desenvolver as práticas produtivas é uma herança de família, é algo inexplicável e que está “no sangue dos familiares”. O Mestre Alambiqueiro rememora que antes mesmo da família se tornar proprietária da cachaçaria, o engenho sempre foi um lugar que ele gostava de frequentar, mesmo que ainda criança. Embora ele não imaginasse nesse momento, que um dia se tornaria mestre alambiqueiro, sempre foi muito atento ao trabalho ali desempenhado por outros indivíduos de sua família, inclusive por seu pai, o Gestor 1, que atuou durante anos como mestre alambiqueiro.

Outro evento que marcou a história da cachaça mais antiga do país, foi a mudança de nome, a cachaça sempre foi conhecida por cachaça Boa Vista, entretanto, em uma época em que o proprietário esteve doente, ele se esqueceu de confirmar o nome, e este foi registrado por outra marca. A princípio, o acontecido gerou uma insegurança na família, uma vez que haviam trezentos anos que a cachaça era conhecida assim, entretanto, a Gestora 2 propôs que o nome da cachaça se tornasse Cachaça Século XVIII. Esse nome foi considerado apropriado, uma vez que essa praticante é pesquisadora de receitas, hábitos e costumes advindos do século XVIII, a história é algo muito importante para a família e para a região que permeia a pequena cidade. Além disso, os turistas reconhecem que o local é diferenciado pois permite que as pessoas “respirem história e cultura”, quando as pessoas visitam o local, a sensação que se têm é de que de fato estamos no século XVIII. Nesse sentido, considerando a relevância dessas características contextuais e a própria história do engenho, o nome foi rapidamente legitimado.

Ao longo da trajetória histórica que transcende gerações, foram estabelecidos princípios com base nos entendimentos desenvolvidos, que se tornaram regras e que têm orientado todas as estratégias organizacionais. Esses princípios foram desenvolvidos socialmente com a contribuição de diferentes atores organizacionais de todas as gerações que têm constituído essa história no tempo teleológico. Dentre essas práticas que se tornaram princípios ressalta-se:

- i) valorização da história da cachaça;
- ii) manutenção no negócio dentre os membros da mesma família;
- iii) produção da cachaça todos os anos, ininterruptamente;
- iv) foco na qualidade da cachaça artesanal produzida;

v) preservação do modo de produção original.

A valorização da história da cachaça e do produto é perceptível por meio das narrativas dos atores organizacionais, que ao receberem visitas de turistas na propriedade, rememoram o quanto a bebida vêm ultrapassando gerações, e ainda o quanto foram atribuídos à cachaça diferentes significados como por exemplo, utilização como escambo para as trocas comerciais do passado, utilização para esquentar do frio, uma vez que a região possui baixas temperaturas, e bebida que sempre foi consumida por diferentes classes sociais. Essa valorização é ressaltada e contribui para a desconstrução de imagem pejorativa que por vezes é aliada à bebida. Os atores organizacionais fazem questão de ressaltar que a cachaça foi um produto marcante que esteve presente dentre os inconfidentes, o Mestre Alambiqueiro afirma que com certeza Tiradentes chegou a consumir cachaça no Engenho Boa Vista, tanto que ele se refere com bom humor à um espaço do alambique que foi apelidado como “cantinho do Tiradentes”.

Do mesmo modo, é um princípio que percorre gerações: manter o negócio dentre os membros da mesma família. Portanto, o engenho significa mais que uma fonte de renda para a família, mas representa a continuidade de uma história de gerações, cada ator organizacional entende que precisa fazer sua parte para que essa história não morra. Exemplo disso, é que os netos do Gestor 1, filhos do Mestre Alambiqueiro, que representam a nona geração da família, estão envolvidos em todas as atividades do engenho e pretendem continuar produzindo a cachaça e mantendo a tradição familiar. Esse desejo e estrutura teleoafetiva sustenta e direciona o princípio de produção da cachaça todos os anos ininterruptamente, portanto, nunca desde que iniciou as atividades, a cachaçaria ficou um ano sem produzir cachaça.

O foco na qualidade é um princípio buscado por todos desde sempre, até mesmo com a utilização de materiais simples e disponíveis na época, a qualidade sempre foi um objetivo de produção. Portanto, a família do Gestor 1 segue todas as legislações que regulamentam e atestam o registro e a qualidade da bebida. Entretanto, esse enquadramento legal não condiciona as práticas de qualidade do engenho. Um entendimento que se tornou regra legitimada e uma frase constantemente compartilhada por todos na organização é que: “fazemos cachaça para beber, e o que sobrar a gente vende”. Essa máxima evidencia que o principal não é a venda, mas sim, a produção de uma cachaça que esteja dentro dos padrões de qualidade e de consumo da família. Esse princípio orienta as estratégias de produção que são voltadas para processos totalmente artesanais, sem pressa e que envolve a aplicação de práticas sociomateriais seculares, transmitidas de geração em geração.

Nesse sentido, o último princípio identificado se refere à preservação do modo de produção original, esse entendimento que se tornou regra é constantemente questionado por

órgãos regulamentadores do setor. Entretanto, todos os repertórios interpretativos evidenciam que embora sejam realizados constantes cursos para aprimorar a prática, bem como é relevante conhecer o que existe de mais moderno no setor de produção de cachaça, é uma opção manter todas as práticas sociomateriais que eram utilizadas para a fabricação da bebida ainda no século XVIII. Portanto, essa preservação do engenho original promove diferentes efeitos para as estratégias de produção e de inserção mercadológica. Todas elas são apresentadas no capítulo seguinte desta tese.

#### **6.4.2 Estratégia de produção como prática sociomaterial**

A estratégia de produção da Cachaça Século XVIII inclui um emaranhado de práticas sociomateriais organizadas em uma sequência de ações. Essas práticas existem desde as primeiras produções e são organizadas por estruturas teleoafetivas, entendimentos e regras que foram constituídos socialmente e ao longo dos anos. Deve-se ressaltar o princípio organizacional de que os modos de produção originais e próprios do século XVIII norteiam todas as escolhas sociomateriais de produção, portanto, toda a cadeia de ação de produção permanece com o mínimo de alterações ao longo dos anos. Essas práticas são apresentadas nas seções seguintes deste Capítulo que se refere às estratégias como práticas sociomateriais de: plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar; moagem da cana-de-açúcar e preparação do mosto; fermentação da garapa; destilação do caldo fermentado; armazenamento e envasamento da cachaça.

##### **6.4.2.1 Práticas de plantio, cultivo e manejo da cana-de-açúcar**

Os arranjos sociomateriais que constituem as práticas de plantio, cultivo e manejo da cana-de-açúcar são determinantes para as características que diferenciam as diferentes marcas de cachaça. É consenso, tanto na organização quanto na literatura sobre produção de cachaça que a estratégia de produção se inicia no canavial. Na Cachaça Século XVIII as ações que envolvem essa estratégia têm permanecido igual desde as primeiras produções acontecidas no em 1755. Percebe-se que mesmo antes de legitimado os princípios e regras de produção do setor, eles já eram seguidos como regra informal neste caso investigado.

Essa prática envolve um ciclo sociomaterial desenvolvido durante todos os meses do ano por meio de diferentes atividades, a saber: a preparação do solo para o cultivo da matéria-prima; a escolha da cana-de-açúcar adequada ao tipo do solo; o plantio e manutenção das mudas

da cana do solo; e o corte manual da cana-de-açúcar para moagem. Essa cadeia de ações requer entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas próprias que impactam diretamente na qualidade, no sabor e na quantidade de cachaça produzida. Além desses saberes humanos empregados para o desempenho da prática, o contexto como, por exemplo, a região de Coronel Xavier Chaves, o clima, a quantidade de chuvas são fatores que afetam diretamente os efeitos estratégicos de produção.

A preparação do solo para o cultivo da cana-de-açúcar acontece no terreno ao lado do alambique, a escolha do local se justifica por ser próximo ao engenho, tendo-se em vista que quanto menos tempo a cana depois de cortar entrar em processo de moagem, melhor será a cachaça produzida. O solo do engenho da Boa Vista possui características que condicionam e possibilitam o cultivo da variedade de cana escolhida. Não existe nenhum tratamento que não seja manual e natural. É utilizada uma mesma qualidade de cana desde sempre na cachaçaria, trata-se de uma variedade que se adequou bem às características climáticas da região, trata-se do tipo de cana “C4, uma das plantas que mais efetua a fotossíntese”, de acordo com o repertório interpretativo do Mestre Alambiqueiro.

Na prática de plantio existe um cuidado e um distanciamento mínimo entre cada muda bem como uma profundidade de inserção das mudas para se manter “uma homogeneidade no canavial”. Para que aconteça esse agenciamento sociomaterial biológico recíproco são utilizadas ferramentas como enxadas e mudas que em interação com os elementos humanos possibilita o plantio de modo eficiente que irá impactar na qualidade da cachaça

Sobre as práticas de adubação e cultivo do canavial, elas sempre foram as mesmas desde a existência do alambique. Um entendimento que se tornou regra legitimada é que não se pode utilizar agroquímicos de nenhuma espécie, ou seja, todo manejo e cultivo da cana-de-açúcar deve ser completamente orgânico. Entende-se que mais de 200 safras de cana-de-açúcar foram obtidas todos os anos utilizando-se esse mesmo processo, portanto, não se deve mexer ou promover qualquer tipo de interferência que modifique a prática.

Como práticas orgânicas de adubação utiliza-se a cinza produzida pela fornalha do alambique no processo de destilação. Existe um entendimento compartilhado de que esse composto é rico em potássio que auxilia no brotamento e desenvolvimento das mudas de cana. Do mesmo modo, a palha que é retirada da cana no momento do corte, é deixada no solo, conforme a explicação do mestre alambiqueiro: “a palha funciona protegendo o solo das intempéries. Então chama cobertura morta... ela protege pra preservar o solo” (MESTRE ALAMBIQUEIRO, 2019). Com o passar do tempo, foi desenvolvido um entendimento por meio da prática, ou seja, pela observação humana de um acontecimento próprio do engenho da

Boa Vista. Notou-se que de anos em anos, é usual que aconteça uma enchente no alambique, a última que aconteceu foi em 2005. Esse evento apesar de ter sido um momento de crise da prática, pois foram perdidos 15 mil litros de cachaça, o acontecido favoreceu a produção natural de um lodo no solo que nutre e funciona como adubo natural, interferindo diretamente nos efeitos estratégicos de qualidade e aproveitamento da capacidade produtiva da cachaçaria.

A prática de corte da cana-de-açúcar, acontece manualmente por ajudantes contratados em períodos de safra, que compreende os meses de maio a outubro. Busca-se iniciar a safra no dia 22 de maio, dia de Santa Rita de Cássia. Essa crença humana interfere na prática, pois entendem que quando a safra se inicia nessa data ela “será abençoada”, portanto, diminui-se as incertezas e os atores organizacionais sentem-se mais motivados em desempenhar as práticas. Esse período é marcado pela diminuição da temperatura e pela redução do período de chuvas. O clima é um fator essencial que produz efeitos diretos para a estratégia de produção da cachaçaria, esse fator interfere na qualidade, no sabor e capacidade produtiva do alambique. Para cada safra produzida, o mestre alambiqueiro conta uma história e explica o clima de cada ano, bem como o porquê do sabor encontrado naquela safra. Coronel Xavier Chaves se localiza em uma região que possui um outono e um inverno com temperaturas baixas, que funcionam como “catalisadores na maturação da cana-de-açúcar”, ou seja, promove “um choque térmico” que amadurece de modo mais rápido a matéria-prima. Do mesmo modo, quando as chuvas diminuem existe uma acentuação do teor de Brix, ou seja, de sacarose existente na cana-de-açúcar. O saber da prática e os entendimentos humanos, permitiu o estabelecimento da regra de que quando o frio e a geada chegam ao canavial, o índice de Brix fica próximo do ideal que é a partir de 18°, quanto maior esse índice maior será a quantidade a ser produzida de cachaça, momento que coincide com o final do mês de maio.

Quando o Mestre Alambiqueiro, seus filhos ou o Gestor 1 verificam que a cana está madura, são iniciadas as práticas de corte. Essa prática consiste no momento que com utilização do facão, a cana é retirada do contato com o solo, embora essa prática pareça ser simples, ela requer entendimentos específicos. Se o corte não acontecer do modo correto, além de prejudicar outras safras, o resultado final da produção é diretamente afetado. O modo considerado correto é aquele que promove o corte rente ao chão, bem como a limpeza das folhagens e da ponta que são deixadas no terreno como adubação natural. Esse agenciamento humano e não humano resulta em uma prática difícil, que exige esforço físico do cortador. Além desses cuidados que envolve o arranjo sociomaterial que compõe o canavial, existe a regra de que a cana quando acaba de ser cortada precisa ser diretamente encaminhada para moagem, uma vez que inicia ali seu processo de decomposição, caso ultrapasse o tempo de um dia, o processo de fermentação

poderá ser afetado, o que poderá colocar em risco de perda toda a produção. Portanto, assim que cortada, a cana é transferida manualmente, preservando sua pureza, limpeza e frescor ao interior do do galpão em que se localiza o engenho para que seja iniciado o processo de moagem.

Busca-se manter a realização dessa prática com mínimas alterações em relação às primeiras produções há séculos. Os atores organizacionais acompanham a evolução tecnológica e os estudos que envolvem essas práticas, entretanto, o princípio de manter o processo original é rigorosamente buscado e interfere nas práticas sociomateriais. Entende-se que qualquer mínima mudança que seja, torna o processo diferente do original, e por esse motivo não este não é um objetivo organizacional. Um desses efeitos foi sintetizado no seguinte segmento de narrativa: “o resultado é uma cachaça cujo aroma remete aos canaviais de antigamente” (CACHAÇA SANTO GRAU, 2018 1’ 44’<sup>38</sup>). Portanto, entende-se que existe uma expectativa do mercado em relação à essa prática estratégica, que a legitima à medida que buscam encontrar nessa bebida características próprias de uma das cachaças mais antigas do país.

Todo esse emaranhado de elementos humanos e não humanos que interagem na prática de plantio, cultivo e corte da cana-de-açúcar, possibilita que seja iniciada a prática estratégica posterior que é a prática de moagem da cana-de-açúcar e preparação do caldo para a fermentação.

#### **6.4.2.2 Práticas de moagem, decantação e preparação do mosto cana-de-açúcar**

Essa prática se inicia logo após o corte da cana-de-açúcar, momento em que ela é transferida manualmente para o interior do engenho. Nessa atividade de extração do caldo da cana para produção da cachaça, o tempo de 24 horas é respeitado como regra para que a agência biológica da matéria-prima não influencie negativamente o tempo a ser despendido nas etapas posteriores bem como a qualidade da produção. O arranjo sociomaterial que possibilita a execução dessa prática estratégica é composto: i) pelo engenho movido por uma roda’água, equipamento secular que possui cilindros compressores; ii) por elementos humanos, iii) pelas canas de açúcar cortadas, iv) por um tanque inoxidável que recolhe o líquido extraído e v) pelo layout do engenho que possibilita a separação do bagaço. Esse emaranhado sociomaterial interage em um agenciamento que transcende gerações. Quando a prática do passado de

---

<sup>38</sup> Vídeo disponibilizado em 20 de novembro de 2018 no link: <https://www.youtube.com/watch?v=iffsbynUoQ4> acessado em 13 de outubro de 2020.

extração do caldo de cana é comparada com a prática atual, verifica-se que não houve alterações significativas.

O engenho movido pela roda'água é considerado o material protagonista nessa prática, tanto por sua importância para a extração do caldo, como por ser um equipamento raramente utilizado e encontrado na atualidade. Esse equipamento, além de produzir o efeito esperado de produção, também produz um *sensemaking* diferenciado nos visitantes, que se encantam pelo processo artesanal, e sobretudo, por esse equipamento.

Portanto, na área externa do engenho existe uma roda d'água que se movimenta à medida que a água vai caindo e sendo direcionada para tubulações internas no interior alambique, de modo subterrâneo. Esse movimento provoca a rotação da roda e conseqüentemente, dos cilindros compressores do engenho para que aconteça a esmagadura da cana-de-açúcar ao ser introduzida no local. O processo depende do esforço humano para ajustar o equipamento, planejar horários de início e término da atividade, bem como para introduzir manualmente poucas quantidades de cana que serão cuidadosamente trituradas nesse processo natural. O trabalho humano se subdivide entre membros da família e funcionários. É exigido para tanto: paciência, pois não é um processo rápido; esforço manual para os movimentos repetitivos e atenção para que o local permaneça organizado e limpo durante a execução. Entende-se que a prática deve terminar quando o caldo de cana extraído atingir a capacidade máxima dos tanques de fermentação.

Quando as canas de açúcar são introduzidas e o engenho começa o processo de trituração, o bagaço sai no lado oposto em que foi introduzido, é armazenado e levado para a área externa do engenho, que posteriormente servirá para alimentar o fogo direto do alambique. O caldo extraído passa em uma peneira para início do processo de decantação para que os bagacilhos da cana sejam depositados naturalmente no fundo do recipiente, local em que o Brix é medido pelo sacarímetro.

O caldo extraído e decantado é repassado diretamente às dornas de fermentação, evitando que haja o mínimo de interferência na composição natural do caldo extraído. Essa explicação pode ser analisada no seguinte repertório interpretativo, em que o mestre alambiqueiro compartilha seus entendimentos e as regras utilizadas:

Por que é Tradição, **tem várias receitas de fazer cachaça ne? Igual dona de casa cada uma sabe fazer seu feijão.** (...) Aqui, **pela tradição a gente não procura interferir muito nas coisas não.** A gente **cria uma situação** que tende a ser perto do ideal para a levedura e deixa ela mandar bala. É lógico que se você ajustar pra ela, você vai dar moleza pra ela trabalhar neh? Mas aqui carro apertado é que canta, não é assim que fala? Ela tem que trabalhar,

deixa ela trabalhar, agora é lógico que você não pode afogar ela. Água é a fonte da vida, água demais mata afogado ne? **Então água demais mata a levedura também, então você tem que saber ponderar, mas isso tudo faz parte do processo.** Aí que é o desafio, que é o gostoso, de fazer alguma cachaça numa situação natural é que **você tá exposto às intempéries, exposto à natureza e a gente fica ali só observando, e deixando acontecer ne?** Então deixa o mundo acontecer, então você só vai ali dando aquela segurada o mínimo necessário e se **deliciando com aquilo** (Live com o Mestre Alambiqueiro 2-2020-07-24, produzida pelo instagram: @euamocachaça<sup>39</sup>, grifo nosso).

Portanto, a memória da prática desenvolvida no passado orienta a preparação do caldo da cana-de-açúcar, essa prática de trabalhar com índice natural de Brix se perpetua, considerando-se o tempo teleológico. É um entendimento compreendido no passado, que se tornou uma regra legitimada na organização e que influencia a estrutura teleoafetiva dos praticantes na execução da prática. O Mestre Alambiqueiro considera que o segredo que diferencia, estrategicamente, a cachaça está no fato de ser um produto altamente dependente das modificações e intempéries da natureza. Busca-se, portanto, o mínimo de interferências possíveis, entende-se que cada safra é influenciada por fatores climáticos e contextuais que proporcionarão efeitos diferentes no sabor da cachaça. Exemplo disso, foi a safra de 2014, uma vez que foi um período de seca intensa, que elevou o nível de Brix para 24°, o que fez com que as leveduras selvagens trabalhassem em uma maior intensidade. O sabor dessa safra é considerado acentuado e diferenciado. Essa prática evidencia que o diferencial estratégico da organização em questão, está na interação de elementos humanos e não humanos, tendo-se em vista entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas desenvolvidas e apreendidas ao longo dos anos. A experiência, o *feeling* e a observação dos praticantes faz diferença nesse agenciamento. O Mestre Alambiqueiro assim como Schatzki (2006) faz uma metáfora da prática de preparação do caldo de cana com as práticas culinárias, o mestre alambiqueiro destaca que assim como uma dona de casa possui o seu modo de fazer o feijão, do mesmo jeito, existem diversas receitas de se fazer a cachaça. A síntese dessas práticas de moagem e os arranjos sociomateriais que as compõem são apresentados na seguinte Figura 68.

Nessa Figura são apresentadas a roda da'água que fica na área externa do alambique e o engenho que está na área interna. Os efeitos desses arranjos e a explicação dessas escolhas foram explicados pelo Gestor 1 na seguinte narrativa:

era muito mais fácil botar elétrico, e fazer e despreocupar, mas eu gosto dessa manutenção, e água caindo pra tocar a roda d'água, essa maneira antiga, etc. e

<sup>39</sup> Live foi produzida pela loja Eu amo cachaça, vídeo disponibilizado em: <https://www.instagram.com/tv/CDak33clIPp/> Acesso realizado em 14 de outubro de 2010.



tal...**É um gosto, é um gosto meu** e isso se traduz assim...**Pela vinda de muito turista aqui...A gente vê que vale a pena esse esforço maior**, em vez de botar a cana no moedor elétrico, e etc e tal não...Deixa no moedor a água mesmo, que **o pessoal vem e tira foto da roda** e etc. e tal...Fala pra outros e outros vem, e o importante é que todo mundo que vem acaba comprando cachaça ne?. (GESTOR 1, 7'59" <sup>40</sup>, grifo nosso).

O narrador compreende que além da extração do caldo de cana, a materialidade do engenho movido por roda d'água influencia na estratégia de inserção mercadológica da organização, haja vista que atrai turistas que tiram fotos e recomendam para outras pessoas que ao visitarem comprem a cachaça. Além disso, entende-se que essa é uma prática que vem tendo sucesso há mais de 200 anos “e que time que está ganhando não se mexe”. Portanto, esses arranjos sociomateriais e seus efeitos estratégicos são legitimados pelos atores internos e externos.

Outro modo de legitimação dessa prática sociomaterial de preparação do caldo da cana é o processo posterior que se trata da prática sociomaterial de fermentação. Os arranjos sociomateriais, suas especificidades e seus efeitos para a estratégia de produção são apresentados a seguir.

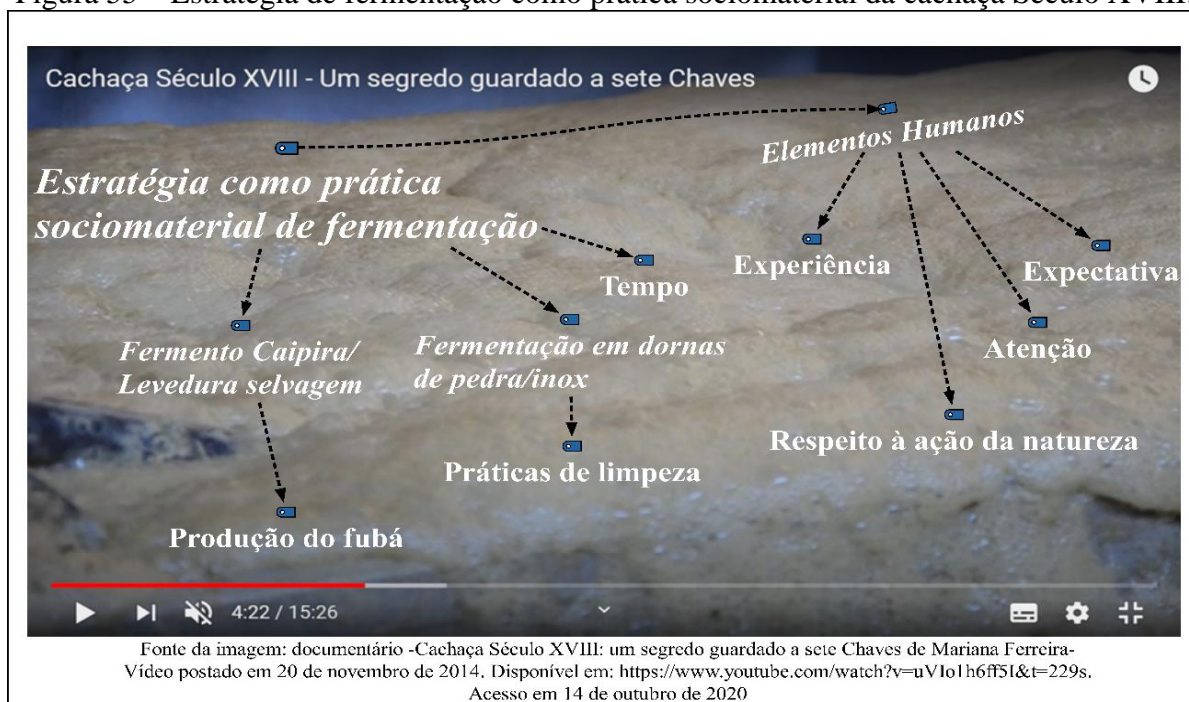
#### 6.4.2.3 Prática de fermentação

Dentre a cadeia de ações que compõem a estratégia de produção da cachaça Século XVIII, a fermentação é uma prática crucial, assim como as demais, essa prática irá legitimar todas etapas anteriores e é condição para que o produto cachaça apareça na destilação. Embora a essência dessa prática não se modifique dentre as cachaçarias, os arranjos sociomateriais utilizados são diferentes, consequentemente, os efeitos do agenciamento recíproco entre elementos humanos e não humanos para a estratégia de produção são diferentes. Nesta seção, buscou-se entender as especificidades desses arranjos e seus efeitos para a referida estratégia, a síntese dessas análises é apresentada na Figura 55.

---

<sup>40</sup>Vídeo produzido por Mariana Ferreira e Marina Tarôco em 20 de novembro de 2014, disponibilizado em <https://www.youtube.com/watch?v=uVlo1h6ff5I&t=229s> acesso realizado em 14 de outubro de 2020.

Figura 55 – Estratégia de fermentação como prática sociomaterial da cachaça Século XVIII.



Fonte: Adaptado de Cachaça Século XVIII (2021)<sup>41</sup>.

O processo de fermentação consiste na transformação das moléculas de glicose em CO<sub>2</sub> e etanol. Essa reação química acontece quando existe um agenciamento recíproco entre elementos humanos e materiais que “despertam” o início do processo. As cadeias de ações que envolvem a fermentação da cachaça Século XVIII acontecem em meio à um emaranhado que inclui as dornas de fermentação; a levedura selvagem e a dedicação da ação humana em um tempo determinado.

A prática se inicia logo após a decantação do caldo de cana extraído, quando este é repassado por tubulações às dornas de fermentação. Por meio da repetição da prática existe uma regra sobre a capacidade de armazenamento de cada dorna, que é marca realizada no próprio recipiente que indica o momento em que existe quantidade suficiente de caldo para iniciar o processo. Nesse líquido é inserido uma levedura selvagem para início da reação química, conforme explicação narrativa do mestre alambiqueiro:

**Aí, a levedura alcoólica, ela se alimenta então do, toda a sacarose da cana no período de... que varia de 18 a 30 horas. Mas a gente tenta trabalhar em torno de 22 horas... eu, eu... Que eu tento regular o meu fermento. É, ele vai transformar toda esse sacarose aqui em álcool. Aí depois que ela tá com a barriga cheia, ela repousa no fundo da dorna, ela decanta todinha. Aí**

<sup>41</sup> O modelo de codificação foi criado pelo autor, que utilizou como fotografia de fundo um *printscreen* do documentário *Um segredo Guardado a sete chaves*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sont3qVb3zY>. Acesso em: 07 jun. 2021.

enquanto ela dá um descanso, a gente vai e escorre esse sobrenadante que vem a ser o vinho da cana né, pra dentro da panela do alambique. Deixa no **fundo a isca do fermento, que aqui grosseiramente a gente fala que é o barro!** Né? Que a levedura junta ... você não enxerga ela, mas na hora que ela reúne vira um barro, né? (Risos) De volume de levedura. (MESTRE ALAMBIQUEIRO, 2019, grifo nosso).

Embora a descrição da prática pareça ser simples, para que aconteça sua execução, é exigido que o praticante possua entendimentos e regras bem consolidados e obtidos por meio de tentativas e experiência. A reação química sociomaterial produz elementos sensitivos que sinalizam o andamento do processo. A cor da espuma produzida, o cheiro e aspectos visuais são facilmente interpretados pelo mestre alambiqueiro, que sabe o momento exato de mexer a mosto fermentado e quando toda a sacarose é zerada. Embora seja utilizado o sacarímetro para realizar a medição, os entendimentos desenvolvidos pelo Mestre Alambiqueiro são suficientes para que o praticante saiba a hora que o vinho fermentado está pronto para ser repassado ao alambique para o processo de destilação.

Essa prática acontece na cachaçaria Século XVIII seguindo-se a mesma receita desde 1755. Entende-se que para o contexto do engenho Boa Vista os arranjos sociomateriais são considerados adequados, quaisquer escolhas de materiais diferentes para compor a prática podem resultar em mudanças bruscas e indesejadas para o resultado pretendido de produção.

A cidade de Coronel Xavier Chaves é nacionalmente reconhecida como “cidade da pedra”, o que fez com que toda a estrutura e arquitetura do engenho foi projetada em cima de pedras. Ademais as dornas de fermentação são constituídas com “paredes de trinta centímetros de largura de pedra”, que foram revestidas em inox para atender à exigência normativa do Ministério da Agricultura. Apesar de ter cumprido a regra normativa de inserção de folha em inox, os praticantes entendem que a qualidade de produção da cachaça século XVIII sempre esteve nos mais altos padrões, mesmo sem a inserção dessa materialidade, ou seja, ao longo de mais de 200 anos de produção a qualidade da cachaça não foi alterada. Além dessa recomendação dos órgãos normativos, foram inseridas telas de proteção contra insetos e entrada de microrganismos em cada dorna.

As dornas em pedra, representa para os atores organizacionais mais que efeitos de eficiência na produção, mas é um modo de preservar “a autenticidade da cachaça mineira”, bem como de valorizar as características existentes em cada região que são impressas no resultado final do produto. Portanto, as dornas e os materiais com que foram construídas produzem efeitos legitimados de diferenciação da estratégia de produção da cachaça século XVIII.

Do mesmo modo, é uma regra advinda de entendimentos constituídos e compartilhados socialmente no tempo teleológico da prática, que somente pode ser utilizado para despertar o processo de fermentação de leveduras naturais. Apesar de existir consenso de que essa prática é mais trabalhosa, segui-la é um princípio organizacional que promove a continuidade da tradição secular. Entende-se que o processo provocado por essas leveduras se reflete no sabor do produto.

Antes de iniciado o período de safra, os praticantes providenciam a produção do fermento natural que é o fubá de milho. A roda d'água existente no engenho promove a rotação do moinho, que após a inserção humana e escolha do milho, produz o fubá em um processo de trituração. Nessa prática sociomaterial de produção da levedura, são inclusos entendimentos e regras. Um entendimento que se tornou regra é que não se pode escolher qualquer milho, milho de origem transgênica, por exemplo, não produz um bom resultado para o processo de fermentação, por esse motivo o milho utilizado é orgânico, sendo as mudas cuidadosamente escolhidas e cultivadas no sítio do engenho da Boa Vista. Além disso, a umidade ideal do milho é acompanhada pelos praticantes, o processo requer o mínimo de umidade e ao mesmo tempo não pode ser em excesso. A repetição da prática e a experiência são elementos centrais que determinam os efeitos do agenciamento recíproco para a prática de fermentação e, conseqüentemente, para a estratégia de produção da referida organização.

Além desses efeitos se repercutirem no sabor na cachaça, haja vista, que o fermento natural atua como “um tempero” que diferencia a cachaça Século XVIII, notou-se que os visitantes e turistas admiram a prática, visitam o moinho e fazem fotografias. Trata-se de uma materialidade raramente encontrada em outras propriedades nos dias atuais.

Depois de pronto o fubá, o Mestre Alambiqueiro utiliza seus entendimentos para a produção do “pé de cuba”. Essa prática sociomaterial de aplicação dos entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas permite a constituição de um “banco de leveduras” que irá transformar o caldo de cana em vinho fermentado. Esse agenciamento biológico e material demandam tempo que pode variar entre 18 a 30 horas. O mestre alambiqueiro utiliza a metáfora que aprendeu a domar as leveduras para trabalharem num tempo médio de 24 horas, com a interferência humana. Esse emaranhado de práticas biológicas e materiais acontecem em um contexto que provoca interferências na performatividade da prática de fermentação, o Mestre Alambiqueiro (2019) explicou que “como as reações acontecem em um ambiente aberto, e espontâneo, ali tem outras leveduras que também são selvagens que vão disputar pelo mesmo ambiente”. Compreende-se que todo esse entorno humano, não humano biológico e climático faz parte de um contexto e provoca efeitos diretos na prática de fermentação.

Deve-se ressaltar que é uma regra e entendimento compartilhado na organização de que faz parte da prática de fermentação a limpeza constante do ambiente, bem como a esterilização das dornas. Por esse motivo, também faz parte do arranjo sociomaterial, os materiais de limpeza, mangueira e o esforço humano diário.

Os entendimentos humanos e suas ações são essenciais para a performatividade dessa prática, ação que exige experiência, respeito à ação da natureza, atenção e expectativa. A experiência de acordo com o mestre alambiqueiro é essencial, ou seja, os aprendizados adquiridos no dia a dia da atividade, no acompanhamento da prática e na vivência do contexto, como exemplificado na seguinte narrativa: “desde criança convivendo no ambiente a gente vai incorporando aquele cheiro...da cachaça...cheiro de fermento...” (MESTRE ALAMBIQUEIRO, Bendita Marvada<sup>42</sup>- o primeiro copo, 2017- 10’45’’). Essa experiência permite que o mestre alambiqueiro compreenda “se o fermento tá’ sofrendo uma ação da competição (...) ou se ele tá dominando tudo, e a competição ali tá sob controle”. Além disso, como princípio organizacional o praticante deve respeitar a ação da natureza, ou seja, não se pode querer forçar um processo, deve-se esperar para que tudo aconteça na hora e do jeito certo, sem muitas interferências. A atenção é requerida uma vez que iniciado o processo de fermentação, até que o vinho esteja totalmente pronto, o praticante não descansa, ou seja, ele deve ficar atento aos detalhes e deve utilizar todos os seus sentidos para notar a possibilidade de algum surgimento de crise que possa desviar o percurso esperado da prática. O sentimento de expectativa faz parte da prática uma vez que cada safra, cada produção envolve particularidades que podem afetar o resultado final, quando o vinho fermentado está pronto para ser destinado ao alambique para destilação, existe um sentimento compartilhado de satisfação e de expectativas atendidas para o início da próxima etapa, que será detalhadamente apresentada na seguinte seção desta tese.

#### **6.4.2.4 Prática de destilação**

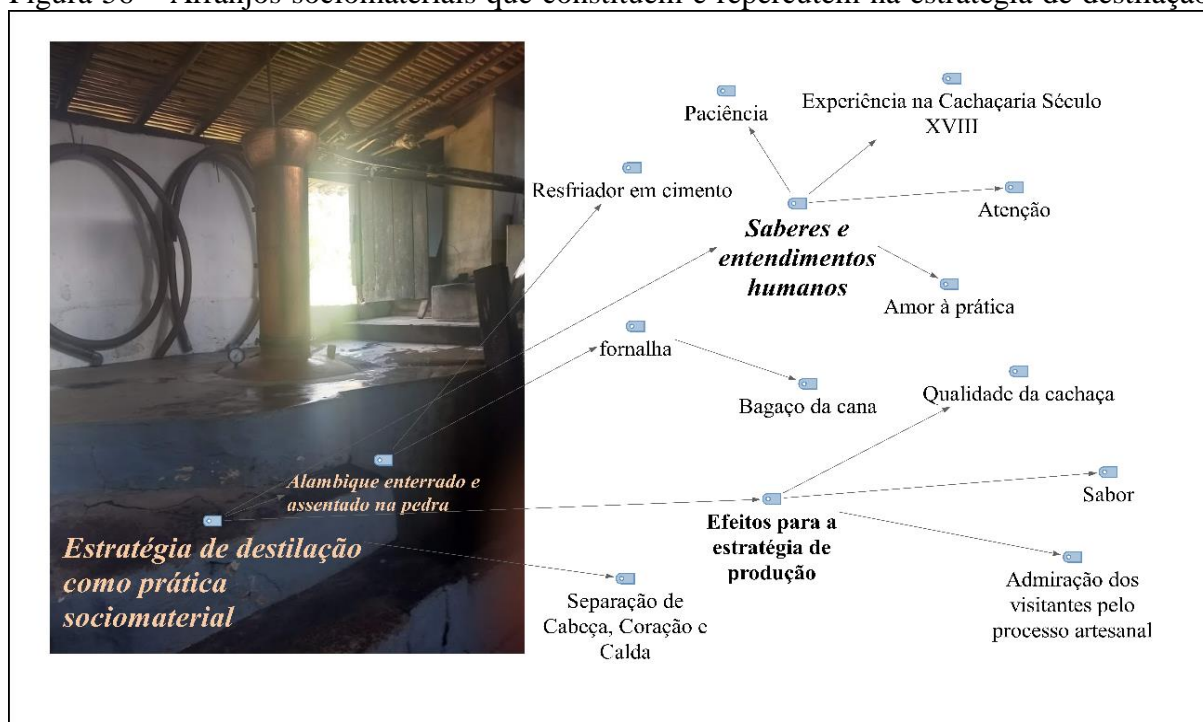
A prática de destilação envolve uma cadeia de ações interligadas e dependentes de arranjos sociomateriais que são frutos de escolhas e de atividades humanas orientadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. A prática milenar, consiste no aquecimento da bebida fermentada, para que ela entre em processo de ebulição e os compostos existentes no

---

<sup>42</sup> Programa gravado pelo jornalista Arthur Veríssimo, em 2016 e que foi ao ar pela emissora Mais Globosat. Outras informações podem ser consultadas no link: <https://canaisglobo.globo.com/assistir/mais-globosat/bendita-marvada/t/tBdMKx2tZb/>. Acesso realizado dia 29 de outubro de 2020.

líquido sejam separados. Na Cachaça Século XVIII essa prática acontece sem modificações significativas, uma vez que um dos pilares que estrutura essa prática é mantê-la o mais original possível. Os arranjos sociomateriais que constituem e repercutem na estratégia de destilação e consequentemente, na estratégia de produção, são apresentados na seguinte Figura 56.

Figura 56 – Arranjos sociomateriais que constituem e repercutem na estratégia de destilação.



Fonte: Da autora (2021).

Os arranjos sociomateriais que constituem e possibilitam a prática de destilação que é um diferencial estratégico da Cachaça Século XVIII são compostos pelo alambique enterrado e assentado na pedra e os demais materiais que o constituem como por exemplo, o resfriador em cimento, a fornalha que permite o seu aquecimento, e os materiais que possibilitam a separação da fração do destilado em cabeça, coração e calda. Todos esses materiais coexistem na prática em uma relação recíproca em que existe a interação com humanos que desenvolveram entendimentos, estabeleceram regras e finalidades individuais para a execução da atividade.

O alambique utilizado é um modelo original do século XVIII, nele foram realizadas manutenções para a continuidade do funcionamento, entretanto, a prática de preservação desse material é organizada, sobretudo, pela estrutura teleoafetiva de respeito à tradição, portanto, além de sua função que é fazer a destilação, esse elemento é um símbolo histórico valorizado como tal por praticantes internos e externos à organização.

O alambique é enterrado, pois esse era o modelo construído na época, que de acordo com os entendimentos dos praticantes, facilita a manutenção do calor que vem por aquecimento da fornalha. Ou seja, o alambique é aquecido quando a fornalha é acesa e alimentada com o bagaço da cana, de acordo com a seguinte explicação do mestre alambiqueiro:

**A gente põe o fogo direto debaixo da panela.** Aqui ó ... E esse fogo, ele vai direto na panela, não tem caldeira. Por isso que o alambique é enterrado. Essa maneira de instalar o alambique, ela é original do período do século XVIII, né? **Aqui é o lugar mais gostoso que tem aqui** (risos). Aqui a gente acostuma fácil fácil né? (MESTRE ALAMBIQUEIRO, 2019, grifo nosso).

A gente com o próprio **bagaço** que foi extraído o caldo da cana-de-açúcar, nós vamos aquecer a fornalha, então, o bagaço é o combustível da fornalha, **ecologicamente correto** porque não derruba mata pra produzir lenha e sempre foi desta maneira. **Aí num período de 5 horas eu vou tirar a cachaça, entendeu?** (MESTRE ALAMBIQUEIRO, 2020, grifo nosso).

Os dois repertórios interpretativos descrevem como acontece o agenciamento recíproco entre elementos humanos e não humanos tendo-se em vista o arranjo sociomaterial do alambique, nessas narrativas que explicam como acontece a interação, o praticante evidencia os seus efeitos. A prática de aquecimento da panela do alambique de cobre se inicia com a ação humana de “pôr o fogo na fornalha”, que acontece com a utilização do bagaço que é um material gerado como efeito da prática de moagem da cana-de-açúcar. Dentre os efeitos que o praticante observa, notou-se estão relacionados à estratégia de produção, ou seja, sem essa interação não existe a materialidade cachaça Século XVIII, do mesmo modo, a prática produz diferentes *sensemakings*. Assim como evidenciado, o local em que está o alambique é considerado um local gostoso, os turistas, os visitantes e os repórteres que vão gravar matérias no engenho, valorizam o contato e a observação do funcionamento desse equipamento. Além disso, a cidade possui um clima naturalmente frio na maior parte do ano, portanto, nesses períodos, o alambique e o fogo direto provoca uma sensação agradável e aconchegante. A utilização do bagaço como material para acender a fornalha provoca nos praticantes internos e externos um entendimento de que está sendo realizada uma prática ambientalmente correta, uma vez que existe um reaproveitamento do próprio resíduo da cana, que não é descartado de qualquer maneira e ao mesmo tempo não se utilizam madeiras de árvores para a execução da prática.

O alambique é em cobre, material que interfere no sabor da cachaça artesanal, portanto, é uma materialidade essencial da estratégia de produção. Esse entendimento é compartilhado e legitimado dentre todos os praticantes da organização. Do mesmo modo utiliza-se no alambique um capelo e um resfriador. Esses componentes atuam no processo de condensação, ou seja, de

reação física em que o vinho fermentado evapora e se transforma na cachaça. Para tanto, em épocas de produção existe um fluxo contínuo de água que vem das nascentes existentes na propriedade, que passa pela roda d'água, chegam internamente por tubulações subterrâneas, provoca o resfriamento da cachaça e posteriormente segue seu percurso natural, sem que tenha acontecido nenhum tipo de contaminação. O resfriador utilizado foi construído em cimento, trata-se de um tanque que contém serpentinas dentro, em que a cachaça recém condensada vai pingando e sendo resfriada até atingir a temperatura ambiente. Portanto, o resfriador e a água corrente são materialidades essenciais para a produção da cachaça, uma vez que evita que o líquido chegue no ambiente externo em temperatura elevada, sendo assim evaporado. Existe uma interação, interdependência e sequenciamento dentre essas ações e evidencia-se que elas são essenciais na produção de efeitos performativos para a estratégia de produção.

Para a execução da prática não basta aquecer a panela do alambique e esperar a cachaça surgir, caso não sejam inclusos no processo entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. Do total de líquido destilado, três frações devem ser separadas, sendo que apenas uma delas contém a graduação alcoólica adequada, sendo denominada de parte do coração. Essa parte é a parte do meio da fração, ou seja, o primeiro líquido que sai do alambique é muito concentrado em quantidade alcoólica, normalmente essa parte costuma ser de 5% a 15% do líquido destilado. “Essa parte é descartada pois contém álcool metílico, metanol, que é veneno, que mata, deixa cego, agride imediatamente o organismo” (MESTRE ALAMBIQUEIRO, 2019). Sempre houve esse entendimento compartilhado na cachaçaria que se tornou uma regra seguida pelos mestres alambiqueiros de todas as gerações que ali trabalharam.

O coração é a única parte considerada adequada para consumo, de acordo com Mestre Alambiqueiro (2019) essa é a parte nobre que seu pai sempre fala: “feita com o coração! Com o maior amor”. Essa fração começa a aparecer quando a graduação alcoólica atinge 54%, “vai ser o momento que você vai reunir na sua bebida o maior número de substâncias desejáveis, pra reagirem nessas reações de estabilização que vão formar o ésteres”. À medida que o líquido continua saindo o teor alcoólico vai caindo e não serve para consumo, essa última fração destilada chama-se cauda, ou água fraca. Essa prática de corte das frações acontece por meio da ação humana em interação com a materialidade de destilação como o alambique, o resfriador, o alcoômetro, uma peneira que é utilizada no momento em que cai o líquido, um funil e um tanque em inox em que a cachaça será novamente analisada e posteriormente armazenada. A cabeça e cauda descartadas para consumo são utilizados para acender o fogo da fornalha e para a produção de remédio caseiro contra insetos.



Para essa separação, o mestre alambiqueiro desenvolveu um saber prático que facilita a prática. Do bagaço armazenado, uma parte é secado no sol e outra parte na sombra, entende-se que esse último promove um fogo mais estável e o seco no sol um fogo mais intenso. O mestre alambiqueiro de acordo com seus entendimentos, sabe exatamente o momento correto de inserir na fornalha cada tipo de bagaço que irá repercutir na otimização da separação da cabeça, coração e cauda.

Todo esse emaranhamento que constitui as práticas sociomateriais de destilação exige além dos entendimentos e saberes, uma constante higienização e organização do engenho. Após cada alambicada o aparelho destilador e todos os equipamentos são cuidadosamente esterilizados. Para tanto, mesmo após as cinco horas de alambicagem, os praticantes permanecem no local em média três horas depois para realizar a limpeza e higienização de todos os equipamentos.

A execução da prática de destilação não é considerada fácil, ela exige do praticante: atenção; amor à prática; paciência, uma vez que não se pode ter pressa ou tentar adiantar o processo; e experiência de trabalho na cachaçaria Século XVIII. Existe um entendimento que a experiência de um mestre alambiqueiro em outro alambique pode atrapalhar ou trazer diferenças significativas para a prática. Em síntese de acordo com o Mestre Alambiqueiro (2019), a função é desempenhada “(...) pelo cara que conduz todo esse processo, ele é exaltado por que? Porque a gente tem que ter essa noção, de saber separar o joio do trigo, vamo’ dizer né?” O entendimento que o praticante se refere de separar o joio do trigo, se relaciona ao saber desenvolvido na prática por meio da observação, de tentativas e erros, da realização de cursos e na própria rotina da organização. Entende-se que o título de “mestre alambiqueiro” é respeitado exatamente por que não se adquire de uma hora para outra, mas envolve entendimentos desenvolvidos e aprimorados ao longo do tempo e no desempenho das microatividades diárias.

Portanto, as práticas sociomateriais de destilação da Cachaça Século XVIII são essenciais e sustentam a estratégia de produção da referida organização. Seus arranjos humanos e não humanos, em interação, provocam como efeito a materialização da cachaça. Essa prática é organizada por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas estreitamente relacionados ao contexto do engenho Boa Vista. Após a destilação inicia-se o armazenamento da cachaça, ou seja, o momento de estabilização da bebida, para posterior prática de envasamento. No capítulo posterior são apresentadas as especificidades dessa prática sociomaterial.

#### 6.4.2.5 Prática de armazenamento da cachaça

Embora nos outros estudos de caso essa prática ter sido denominada de Prática de envelhecimento, no caso da cachaçaria Século XVIII o nome correto é armazenamento. A cachaça produzida é apenas armazenada, não é realizada nenhuma prática de envelhecimento, ou seja, prática de contato da cachaça com madeira, e sim apenas com o inox no armazenamento. O Mestre Alambiqueiro (2020) explica que essa estratégia sociomaterial foi constituída a partir de um entendimento compartilhado regional e que foi constituído ao longo dos séculos de produção. “A tradição da região do Campo das Vertentes é cachaça branca, então aqui nunca teve tradição de amadeirada”.

Para realizar essa prática aplica-se o entendimento de que a cachaça recém destilada pode sofrer modificações, resultados de um agenciamento físico-químico natural quando a bebida é armazenada durante tempos prolongados em dornas de inox. De acordo com o mestre alambiqueiro:

a partir do momento que ela tá’ pronta, **vão começar acontecer as reações de estabilização**, entendeu? Então, nos primeiros seis meses ela muda demais o sabor. De seis meses a um ano, ela **muda muito ainda mas menos que nos outros meses depois**. Do primeiro pro segundo ano ela muda menos, porque é lógico, ela vai tendendo pro equilíbrio. Tanto que o equilíbrio, ele, ele é dinâmico ... ele, ele “num” é estático. Então sempre quando essas reações chegam próximo ao equilíbrio, ele já adiantou. Então sempre ela tá em busca do equilíbrio. Ela tende à uma constante de equilíbrio. Daí de ano a ano, cê’ percebe a transformação que ela sofreu, pela busca do equilíbrio. (MESTRE ALAMBIQUEIRO, 2020, grifo nosso).

Por meio da ação humana, toda cachaça destilada é inserida nas dornas em inox, para que aconteça um agenciamento entre as próprias moléculas da bebida que deverão entrar em um processo de “estabilização”. O inox não permite que aconteça troca com o ambiente externo e, ao mesmo tempo, preserva a cachaça armazenada por anos de modo que não afeta o seu prazo de validade. No passado essa prática acontecia utilizando-se tanques de pedra, haja vista que não era comum materiais em inox. Entretanto, para atender novas normatizações do setor, foram compradas diversas dornas em inox, que são armazenadas em uma sala ao lado do engenho. Esse agenciamento possui como efeito estratégico uma padronização e acentuação do sabor da cachaça, do mesmo modo, afeta diretamente o valor de mercado da bebida. Quanto maior for o tempo de armazenamento, maior será o valor de venda do produto.

Nessa prática, o arranjo sociomaterial é composto por dornas em inox, mangueiras que transferem o líquido para o interior ou para o exterior do recipiente para armazenamento, por

funcionários da cachaçaria e pelos entendimentos do próprio mestre alambiqueiro que desenvolveu entendimentos que o permite identificar o local de armazenamento de cada safra produzida. A Cachaça Século XVIII trabalha com dois tipos de cachaça, uma de rótulo vermelho que possui um maior tempo de armazenamento e uma armazenada em um ano, de rótulo azul. As práticas de envasamento são apresentadas no capítulo seguinte desta tese.

#### **6.4.2.6 Práticas de envasamento da cachaça**

A prática sociomaterial de envasamento se inicia, quando o mestre alambiqueiro decide qual cachaça será inserida em garrafas para comercialização. Após realizada essa decisão, são realizados testes, após aprovados por laboratórios em que são medidos os índices alcoólicos, a bebida é inserida em garrafas. Essa prática acontece totalmente manual, dispensando a utilização de maquinários. No passado, a venda em garrafas não era uma prática comum, haja vista que a bebida era comercializada em garrafões e litros plásticos. À medida que houve expansão do mercado, houve o desenvolvimento do entendimento de que seria necessário inserir a bebida em garrafas, bem como inserir rótulos. Esse entendimento surgiu espontaneamente, e de modo indireto é uma regra normativa.

Depois que a cachaça é analisada e considerada pronta para envase, ela é inserida manualmente com a utilização de mangueiras, garrafas e funil para dentro de cada uma das garrafas. No passado, quando o Mestre Alambiqueiro era criança e auxiliava no alambique, ele era responsável pela prática. Na atualidade ela é realizada por seus filhos. Além de inserir o líquido em cada uma das garrafas, os praticantes as lacram e em seguida acrescentam o rótulo, contrarrótulo e selo de qualidade. Essa prática demanda atenção dos praticantes, para que não exista confusão ou troca de lotes a serem envasados, bem como exige que os praticantes sejam cuidadosos principalmente para colarem os rótulos. A prática é considerada difícil, pois facilmente pode gerar bolhas.

Os efeitos dessa prática sociomaterial para a estratégia de produção são os de informar o consumidor sobre as características do produto, estabelecer uma medida padronizada para comercialização da cachaça, o que facilita a precificação, e ainda essa prática permite o reconhecimento da bebida e sua identidade em diferentes mercados. Depois de envasada, a Cachaça Século XVIII é considerada pronta para ser inserida no mercado. A estratégia de inserção mercadológica dessa cachaçaria, como prática sociomaterial é apresentada no capítulo seguinte.

## **6.2.4 Estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial**

Assim como a estratégia como prática de produção, a estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Século XVIII foi modificada ao longo do tempo e é desde sempre influenciada por um emaranhado de arranjos sociomateriais, estruturados por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas de praticantes que constituíram e fizeram parte de mudanças contextuais e da sociedade ao longo dos 265 anos de história organizacional. As especificidades dos arranjos e seus efeitos para a referida estratégia são apresentados nas três seções seguintes que versam sobre os arranjos sociomateriais e seus efeitos nas: trocas comerciais; nos artefatos e símbolos que representam a marca; e, por fim, nos princípios e normas sociais que produzem efeitos para a referida estratégia.

### **6.2.4.1 Práticas de trocas comerciais**

Entende-se como trocas comerciais as práticas sociomateriais que envolvem as relações estabelecidas entre a empresa, seus revendedores e clientes e que sustentam e justificam a estratégia de inserção mercadológica. Na cachaçaria Século XVIII as trocas comerciais acontecem há 265 anos, sendo influenciadas e moldadas por entendimentos, estruturas teleoafetivas e regras próprias de cada momento histórico.

Apesar de que existem poucos registros que explicam detalhadamente como eram as trocas, os praticantes entendem que a cachaça desde o século XVIII era um produto diferenciado, compreende-se que mesmo com altas taxações, proibições e empecilhos que dificultavam sua produção e comercialização, as trocas nunca deixaram de acontecer, mesmo que de modo “escondido”, a cachaça sempre chegou nos locais mais difíceis como em minerações. O produto era objetivo de interesse por diversas razões não apenas para se “embebedar”. Como a região de Coronel Xavier Chaves sempre teve temperaturas mais baixas em épocas de inverno, a bebida era utilizada para esquentar o corpo. Existem registros que sinalizam que a família do Padre Domingos, irmão de Tiradentes, que herdou o engenho, trabalhava com mineração e entende-se que existe uma possibilidade de que a cachaça era um material de interesse dos mineradores que trocavam a bebida por ouro, na época não se falava em dinheiro, a bebida era objeto de escambo, ou seja, como materialidade valiosa para as trocas comerciais.

Posteriormente, quando o engenho foi herdado por sr. Coronel Xavier Chaves, existem narrativas que evidenciam que ele foi um grande produtor de cachaça na época, haja “vista que

ele comprava toda a cana da região”, e não existe indícios que ele fabricava açúcar, melado ou outros derivados da cana-de-açúcar. Entende-se que o bisavô do Gestor 1 era desde então um articulado comerciante, que gostava de receber amigos, parentes e comerciantes da região para almoços e confraternizações, tanto que foi narrado que ele não gostava de ter sua mesa vazia. A Gestora 2 narrou que ele se enriqueceu vendendo cachaça e estabelecendo relações comerciais em torno da bebida. Essa explicação é feita de modo detalhado nas seguintes narrativas:

A cachaça ela era usada como escambo, e ela, as pessoas não penetravam aonde tinha uma grande mina de ouro, as pessoas não penetravam por exemplo em Diamantina, aonde era aquele fechadíssimo do marido da Chica da Silva, “cê” sabe mais ou menos a história, ninguém entrava mas a cachaça entrava. Então a cachaça entrava e entrava como escambo, escambo de diamante, escambo de ouro, enten... Porque **havia interesse** do, de quem “tava” trabalhando, **dos mineradores, de tomar a cachaça porque uma região muito fria** tanto em Diamantina como **aqui na região né**, de ter, de ter a **cachaça pra esquentar**, não era pra se embriagar não, **era muito pra esquentar**, sabe? E também era um **escambo, um bem, um bem, um bem comercial, um bem...** e que você sabe melhor os termos pra isso do que eu, né? Então, ela sempre foi usada como escambo. Há, há muito pouco tempo eu descobri que ela era a única coisa que entrava nas, nas, nas... como é que fala? Tem uns dois anos que eu descobri isso. Que era a única coisa que entrava, era a cachaça. Então porque que eles falam, porque a cachaça? Porque se a cachaça entrava... aí “vamo” pro lado da história, que, até que ponto vai te interessar mas eu vou te falar. Se a cachaça entrava, a cachaça não anda sozinha, ela não tem perninha, né? Então você via, você vê que tinha uma abertura né, nesse fisco. Nesse fisco do ouro e nesse fisco do diamante. Então, e **havia um controle, claro que tinha um controle porque as pessoas enriqueciam muito mais as vezes com a cachaça do que com o diamante né**, porque **o comerciante sempre se enriquece mais do que o minerador**. Porque ele retém, ele troca a troco do minério, mas ele retém, ele sabe, ele sabe administrar né, ele sabe, ele sabe se fazer né. Então isso, isso, eu “tô” te falando... Então você presume, é uma presunção né, de que **o padre também devia trocar a cachaça aqui...** e se a família dele, no testamento da, da, no testamento não, no inventário, no inventário dos pais dele tem trinta e cinco escravos de, de muito valor, e tinha uma escrava só... Então não era, eles não mexiam com agricultura, eles mexiam como mineração. Trinta e cinco escravos, uma escrava, um escravo velho, meio cego... Então você, a con... **a conclusão é, é tranquila, era o ouro... eles mexiam como ouro**. Então se eles tinham... **Eles deviam ter esse trânsito com a cachaça também...** E aqui, aqui, aqui, aqui, esse não era o único engenho que tinha aqui, aqui tinha mais dois engenhos mais ou menos da idade do nosso... é que demoliram tudo, né? Então, é, e aqui tá oito quilômetros, nove quilômetros, entendeu? E era o caminho que o Tiradentes fazia e tem o caminho do Tiradentes até hoje que ele fazia a cavalo claro, todo mundo fazia a cavalo naquela época. A cachaça foi usada como escambo, e como escambo, como, como uma, uma, uma moeda de valor, não é? E uma moeda de valor mas uma moeda tipo bitcoins, é o que sei aí da’ o que que é bitcoins, mas “cê” já ouviu falar? (Rindo). É um trem que a gente não sabe ainda direito o que que é, né, mas era uma moeda, que você não via “vamo” dizer, não “tava” tran... transformada em, em ouro

né, mas era, funcionava como ouro, né? Então isso é o que eu sei da história da cachaça até, até por exemplo ela ser nossa... porque nunca ninguém teve interesse de, de, de ver.... Todo mundo viveu da cachaça. O coronel Xavier Chaves, essa aqui é a fotografia dele, o retrato dele, tá vendo?(...) Ele, ele era o, ele era **fazendeiro aqui**. Aqui isso aqui era uma fazenda. E ele, ele, ele desenhou... E ele enriquecia com a cachaça... **ele vendia cachaça**. Ele ficava de... a, a história, a tradição oral conta que ele ficava a casa muito grande e ficava no caminho de Resende Costa pra São João del-Rei, ali do lado da igreja. Hoje não existe mais, mas a igreja ainda é a mesma, a igreja é tão antiga quanto o nosso engenho, sabe? **E ele ficava, dizem que ele ficava na, na re... na, na cadeira de, de balanço, e passavam os comerciantes na frente da varanda dele que era o caminho inevitável pra São João del-Rei, e ele então convidava pra almoçar**. Diz que raramente a, a, a mesa dele era só ele, ele sempre tinha gente, caminantes e andarilhos que ele convidava pra comer. E a, e aí ele comprava a toda a produção de cana da região. E ele sendo todo o, comprando toda a produção da cana da região... como é que chama isso? Você sabe melhor do que eu (rindo). Ele era o, o que detinha o, o... como é que fala? **O, o, o preço da, da cachaça, né?** E, nunca eu ouvi falar do melado, entende? Porque açúcar... aqui fazia açúcar mascavo... açúcar mesmo, usina de açúcar nunca teve, né. Era coisa bem grosseira, né, que se fazia. Mas com certeza ele também vendia açúcar, porque o açúcar sempre foi uma moeda também forte... **até hoje uma moeda de troco**, uma moeda forte, né. Então, é isso que vo... que a gente sabe, entendeu? **Que ele trocava toda produção, tudo o que passava indo pra, agora... (...) já também, a cachaça sempre considerada uma coisa de, de, de... “vamo” falar, usar entre aspas, de “bebum”, sempre de gente de baixo nível né, mas devia vender bastante**. “Cê” pensa a ginastica que a gente tem que fazer pra poder entender o mundo antigo... é uma ginástica não é? (Rindo). **Então, é, ele, ele pra todos os efeitos era um fazendeiro muito rico, rico mesmo, sabia fazer dinheiro sabia ganhar dinheiro, e a fábrica de, de queijo e manteiga e também de cachaça**. (GESTORA 2- 2018-11-29-13'46'20, grifo nosso).

É interessante observar nestes segmentos de narrativa a conclusão da praticante quando afirma “a cachaça sempre foi considerada uma coisa de (...) bebum, sempre de gente de baixo nível ne, mas devia vender bastante e até hoje a bebida é uma moeda de troco forte”. Portanto, o material cachaça é comparado com o ouro e com outros materiais preciosos da época. Mesmo com um sistema político e econômico em estruturação, a cachaça “nunca deixou de ter seu valor como trocas comerciais. Desde essa época a sua produção era percebida como meio de enriquecimento, tendo-se em vista o valor do material. Portanto, sempre existiu um mercado consumidor que validava e legitimava o empreendimento, praticantes esses que entendiam o valor do material e contribuiu para que a produção da cachaça transcendesse séculos.

Na atualidade, a cachaça é vendida e seu preço é determinado pela família do Gestor 1 que após avaliar os custos de produção e o valor de mercado da bebida, determinam o valor. Desenvolveu-se o entendimento de que a qualidade do processo artesanal deve ser sempre mantida, mesmo que seja preciso repassar um valor maior para o mercado. Os consumidores da Cachaça Século XVIII não buscam um produto de baixo custo, mas sim um produto que

representa a história da cachaça, que preserva a cultura da região e que possui uma qualidade diferenciada. Portanto, esse entendimento dos consumidores e praticantes internos são essenciais para a prática de estabelecimento de preço do produto. Além disso, entende-se que a prática de armazenamento por anos da cachaça eleva seu valor, as reações físico-químicas que alteram o aroma e sabor da cachaça demandam tempo e investimentos para o armazenamento da bebida, que conseqüentemente deve ser repassado ao valor final do produto. Sendo assim a cachaça mais velha possui um maior valor de comercialização.

Em relação à variedade de produtos, todos os praticantes que fizeram parte do tempo teleológico da prática, sempre priorizaram a produção da cachaça branca, mantendo-se desde sempre, os mesmos produtos que ainda hoje são comercializados. A única diferença foi a comercialização desse produto em novas garrafas e novos rótulos que são detalhados no capítulo posterior. São três os produtos fabricados pela cachaçaria, a cachaça Século XVIII do rótulo azul, que é uma cachaça mais nova, normalmente descansada por um ano em toneis de inox. O Mestre Alambiqueiro ao descrever as características e sensações provocadas pelo produto, explica que denomina essa cachaça como Uma Explosão de Sabores, “pois é uma cachaça nova que tem um teor alcoólico elevado e ela vem expande na boca que é o chamado esquenta peito simultaneamente, com essa explosão dos sabores ela vem e esquenta peito, então chamo de Explosão de Sabores”.

Outro produto é a Cachaça Século XVIII do rótulo vermelho, que é uma cachaça descansada por anos em barris de inox. Essa cachaça possui um maior valor de mercado e é caracterizada como pelo mestre alambiqueiro como cachaça “cachecol de seda”, tendo em vista as reações físico-químicas produzidas pela prática de armazenamento da bebida durante anos. Ao contrário da cachaça mais nova, as reações provocadas pelo tempo não promovem uma “explosão de sabores e de cheiro”, mas como os compostos estão mais estabilizados o sabor é menos intenso, entretanto possui um gosto macio que envolve a garganta e provoca conforto térmico, sendo por esse motivo apelidada pelo mestre alambiqueiro como cachecol de seda.

Por fim, a última variedade encontrada produzida pela cachaça Século XVIII é a cachaça Santo Grau, ou seja, é um produto fabricado pela cachaçaria, entretanto é revendido para uma empresa exportadora que padroniza em um processo chamado de standardização, que significa um ajuste artificial da graduação alcoólica, para que a bebida possa ser exportada e atender às regras normativas e barreiras de entradas impostas por diversos países. Enquanto as cachaças envasadas pela cachaçaria possuem uma graduação alcoólica a partir de 48%, a cachaça Santo Grau Século XVIII é padronizada com uma graduação alcoólica de 40%. O mestre alambiqueiro explica os efeitos sensitivos produzidos por esse ajuste sociomaterial:

Ela dilui o sabor, e isso faz com que ela, na hora que cê' bebe ela dá uma sensação doce, gostosa, "mais" vai embora. Muito rápido (...) Então o apelido dessa cachaça é o **beijo roubado**. Sabe aquele beijo que cê' dá assim ... Foi roubado, aí dá aquela saudade horrível. Muito rápido, quero mais. Então ela, a sensação dela é do beijo roubado. Cê' dá um gole ela ... vem e, e some né? (Mestre Alambiqueiro, 2020, grifo nosso).

Os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que organizam a prática de criação da variedade de produtos da cachaça Século XVIII foram constituídos no tempo da atividade, ou seja, as contribuições dos praticantes dos séculos passados foram essenciais para os efeitos obtidos na atualidade, não se pode negligenciar a contribuição desses praticantes para a constituição da estratégia de trocas comerciais, e conseqüentemente para a estratégia de inserção mercadológica. Nos últimos 27 anos foi inserida uma importante modificação que foi a criação da Cachaça Século XVIII envasada e estandardizada pela empresa Santo Grau. Essa criação sociomaterial, a partir de uma relação de parceria com a referida empresa, foi essencial para a ampliação de mercado de consumo, ou seja, foi a partir de então que a cachaça século XVIII passou a estar presente nas prateleiras de todo o território nacional e internacional. Portanto, a relação de parceria estabelecida com a empresa Santo Grau contribui significativamente para a estratégia de distribuição sociomaterial dos produtos da cachaçaria, possibilitando uma maior inserção de mercado.

Além da distribuição realizada por esses praticantes da empresa parceira, as cachaças são vendidas diretamente no alambique. Toda a sociomaterialidade utilizada para a produção contribui para que o engenho seja considerado um ponto turístico da região. É usual o recebimento de visitantes de outras cidades, estados e países, principalmente aos sábados. Essa movimentação no engenho para a realização de trocas comerciais sempre aconteceu desde as primeiras produções, entretanto observa-se que o fluxo intenso de pessoas de diferentes localidades foi facilitado pelo desenvolvimento das rodovias, dos meios de transporte aéreo e rodoviário, materialidades essas que no século XVIII ainda não eram desenvolvidas. O desenvolvimento da comunicação virtual contribuiu diretamente para a estratégia de inserção mercadológica da marca, haja vista que muitos visitantes conhecem o alambique pelas redes sociais tais como facebook, instagram e whatsapp. Portanto, essas plataformas digitais facilitam a venda da cachaça, que são solicitadas diretamente aos produtores, que após receberem o pedido, realizam o envio da cachaça para diferentes localidades, até mesmo para revendas. A família gerencia todas as vendas da organização, portanto, não são contratados funcionários que revendem produtos da marca. As vendas realizadas pela oitava e nona geração da família, foram impulsionadas quando o Mestre Alambiqueiro, fazia faculdade e começou a vender



informalmente o produto para amigos e conhecidos. Desde as primeiras vendas o interesse e a demanda se intensificaram.

Em relação às estratégias de divulgação da cachaça Século XVIII, estas tem acontecido ao longo do tempo pela troca de entendimentos dentre os praticantes consumidores que ao gostarem do produto indicam para outros amigos e conhecidos. Outro diferencial estratégico da marca é sua história organizacional. É notável a curiosidade e a admiração despertada nas pessoas por conhecerem a cachaçaria e sobretudo por experimentarem a cachaça mais antiga do Brasil. Além das redes sociais utilizadas como tecnologia que facilita a comunicação dentre os praticantes, é comum a realização de reportagens, de vistas de emissoras famosas, de repórteres que buscam conhecer e criar documentários sobre essa história. O engenho é considerado parte da cultura nacional, e portanto, a realização das práticas estratégicas de marketing acontecem espontaneamente. Um desses momentos foi acompanhado pelo pesquisador, que foi uma gravação especial realizada pelo programa *Empresários de Sucesso*<sup>43</sup>. Observou-se nessa oportunidade, como a história organizacional e sua reprodução pela narrativa dos praticantes interferem na percepção de consumo do produto, como por exemplo o *sensemaking* reproduzido por um dos clientes e visitantes do local:

Hoje eu tive o prazer de degustar as cachaças daqui, da Cachaça Século XVIII, e foram excelentes eu acho que **esse sabor aqui ainda melhorou ainda mais aqui pela história** que o Mestre Alambiqueiro contou, pelo **ambiente aqui**, do alambique aqui do século XVIII então **tudo isso aqui** contribuiu pra dar **um sabor ainda mais diferenciado** dessa cachaça. Então eu recomendo a todos experimentarem essa cachaça mineira, em particular essa cachaça Século XVIII (TURISTA/visitante da Engenho da Boa Vista, 2019, grifo nosso).

Notou-se que o praticante, ao descrever sua experiência de degustação, inclui elementos que não podem ser sentidos pelo paladar, entretanto, que influenciaram em seu *sensemaking* referente ao sabor da cachaça. A história organizacional narrada pelos entendimentos do Mestre Alambiqueiro e todo o emaranhado sociomaterial provocou uma estratégia diferenciada de consumo de cachaça. Essa narrativa evidencia o quanto as percepções de diferenciação do produto estão relacionadas com especificidades dos arranjos sociomateriais.

Espaços para participações de feiras e eventos, normalmente são oferecidos para que o alambique participe, embora os praticantes não invistam diretamente nesse tipo de prática estratégica, é comum o recebimento de convites para que a cachaçaria esteja presente

---

<sup>43</sup> Gravação com a referida participação disponibilizada em: <https://www.youtube.com/watch?v=yIIS-tLIYDU>. Matéria publicada dia 17 de janeiro de 2019. A data de acesso foi realizada dia 19 de outubro de 2020.

compartilhando sua história por meio de suas sociomaterialidades. A Gestora 2 rememorou os detalhes sobre a participação em uma das feiras de cachaça mais famosas do Brasil:

Aí eles convidam a gente pra ir. Aí bom, mas nós não “temo” dinheiro meu bem. Porque que eu vou lá pagar esse dinheirão pra expor a cachaça, se eu não tenho dinheiro eu não vou. Aí eles davam pra gente, porque era do interesse deles que nós fossemos **porque nós mostramos a tradição da cachaça**. O que é mostrar a tradição de cachaça? É mostrar que é uma **coisa que tem história, e que tem família**... que tem família, entende? Então, “num” é uma coisa de, de, de, de bebum... (Parte 1-Gestora 2- 2018-11-29-13'46'20, grifo nosso).

De acordo com o referido repertório interpretativo, entende-se que a história organizacional e a participação humana dos indivíduos da família mais tradicional na produção da cachaça, representa mais que a exposição da bebida, mas contribui para a percepção da imagem da cachaça. De acordo com os entendimentos da Gestora 2, essa sociomaterialidade provocada pela participação de elementos humanos e exposição de produtos em feiras, contribui para a percepção de que a cachaça é um produto de família e de história.

Por fim, entende-se que as estratégias de trocas comerciais da Cachaça Século XVIII são dependentes das características do contexto social e histórico. Os efeitos das sociomaterialidades para a estratégia de inserção mercadológica são refletidos nos *sensemakings* produzidos no momento do consumo do produto, na admiração e curiosidade pela história da organização e da cachaça e conseqüentemente pela consolidação das vendas e indicação para outros potenciais consumidores. Observa-se que nos últimos anos, as materialidades tecnológicas tais como as redes sociais e plataformas digitais repercutiram na proximidade com o cliente final. Do mesmo modo, por meio de uma parceria humana que aconteceu ao acaso, foi criada uma das práticas estratégias essenciais para a inserção mercadológica em outros países e localidades que foi a parceria realizada com a empresa Santo Grau. Em síntese, a história constituída ao longo dos 265 anos de produção, a preservação das materialidades e o compartilhamento dos entendimentos e narrativas que descrevem essa história constituem a estratégia de trocas comerciais da Cachaça Século XVIII. Essa história e a sociomaterialidades são representadas e aliadas à símbolos e artefatos específicos que são apresentados no capítulo seguinte desta tese.

#### 6.2.4 .2 Práticas na representação mercadológica

A estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Século XVIII é constituída por um emaranhado de símbolos, artefatos e representações sociomateriais, produtos de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas legitimados ao longo do tempo nessa história organizacional. Dentre essas representações estratégicas, serão apresentadas nesta seção: a representação da marca por meio do rótulo e selo de qualidade; a figura humana do mestre alambiqueiro como o “contador de casos e histórias”; a relação da cachaça com materiais rústicos, alimentos e símbolos próprios do século XVIII e, por fim, as representações por meio de premiações recebidas ao longo do tempo. Todo esse emaranhado de arranjos sociomateriais acontecem em torno do entendimento compartilhado, que se tornou regra e organiza a estrutura teleoafetiva de todas as práticas organizacionais de que a história do engenho e a história da cachaça devem ser valorizados, representados e preservados.

A representação da marca por meio do rótulo e do selo de qualidade sofreu alterações ao longo do tempo e a principal modificação que refletiu na constituição dessa sociomaterialidade estratégica foi a mudança de nome da cachaça. No passado a bebida era chamada de cachaça Boa Vista, portanto, todos os rótulos evidenciavam essa nomenclatura. Quando foi criado o nome Cachaça Século XVIII, os praticantes pensaram em maneiras para expressar o nome em imagem. Desse modo, um parente da família, que possui habilidade de desenho em xilografia desenhou o rótulo. Um rótulo é em azul e o outro em vermelho. Essas cores expressam as características de cada um dos produtos. O rótulo azul expressa a cachaça mais nova que é a explosão de sabores, o azul representa esse frescor e intensidade dos sabores. O rótulo vermelho simboliza uma cachaça de sabor mais acentuado de uma bebida mais envelhecida com reações químicas mais estabilizadas, porém envolventes, o vermelho representa essa sensação que aquece o pescoço como um cachecol de seda. A evolução sociomaterial desses rótulos pode ser observada na Figura 57.

Figura 57 – Evolução sociomaterial dos rótulos como efeito das práticas sociomateriais da Cachaça Século XVIII



Fonte: Da autora (2021).

Os desenhos que compõem e dão formato ao rótulo da Cachaça Século XVIII é um dos símbolos mais reproduzidos na região de Coronel Xavier Chaves, Tiradentes e São João del Rei, essa marcação rememora a arte barroca, cheia de detalhes e que está presente desde o século XVIII, ao mesmo tempo, portanto, os praticantes entendem que o rótulo expressa a identidade da marca e a diferencia de outras concorrentes. Outra materialidade que representa e é um diferencial da marca é o selo de qualidade criado pelo mestre alambiqueiro, portanto, ele criou o selo de qualidade com seu próprio nome. Ele enfatiza que não emprestaria seu nome para um produto que ele não tivesse total certeza sobre a sua qualidade. Essa materialidade, portanto, que configura o rótulo e o selo de qualidade da cachaça Século XVIII traduz de modo ilustrativo os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas dos atores organizacionais. Além disso, essa materialidade não está desvinculada do contexto sócio histórico em que emergiu, as cores e os desenhos possuem um significado que constitui a vida social nessa organização. Do mesmo modo, essa materialidade provoca como efeito nos praticantes externos diferentes *sensemakings* dentre eles a compreensão que se trata de um produto mineiro e que com uma história rica por trás do produto.

Essa admiração, curiosidade e bom humor como *sensemaking* produzidos a partir do consumo visual da sociomaterialidade das garrafas da cachaça Século XVIII tornam-se ainda mais intensificados com o compartilhamento dos entendimentos do mestre alambiqueiro, personagem que é percebido como um elemento humano essencial, um protagonista, que constitui e representa a estratégia de inserção mercadológica da marca. Esse praticante é um “contador de casos e histórias”, ele possui um jeito único de compartilhar suas experiências, que prede a atenção e conquista a simpatia de diferentes públicos. Foi observado que o Mestre Alambiqueiro ao receber os visitantes, mostra todo o alambique, faz explicações e conta casos de como surgiram cada uma das práticas. O grupo de visitantes ficam em média uma hora por visita, entretanto, foi possível perceber que o tempo todo as pessoas de diferentes idades, locais e culturas ficam atentas e encantadas com as histórias contadas. Além disso, a presença desse mestre alambiqueiro é demandada como uma figura ilustre para comparecimento em eventos realizados na área da cachaça, sendo comum a sua participação em feiras, eventos, *lives* virtuais e em reportagens para emissoras e para a construção de documentários, como por exemplo a série de 12 episódios do programa *Bendita Marvada*. O mestre alambiqueiro, portanto, é essencial e simboliza a estratégia de inserção mercadológica da Cachaça Século XVIII. As características e as experiências desse praticante provocam os efeitos de admiração dos

consumidores e proximidade com a cachaça produzida. Essa estratégia relacionada às características de personalidade do praticante não pode ser reproduzida de maneira planejada, uma vez que configura uma memória subjetiva e individual do referido praticante.

Balogun *et al.* (2014) enfatizam que a estratégia envolve a conversa em todas as suas formas, que inclui os espaços físicos e corpos humanos de onde é emanada. Nesse sentido, os casos contados por Mestre Alambiqueiro, seja no engenho ou em eventos, acrescido do compartilhamento de entendimentos desse praticante sobre práticas de degustação das cachaças promovem a legitimidade e efeitos estratégicos para além da empresa e seus praticantes.

Tendo-se em vista o entendimento de que a estratégia acontece em um emaranhado de artefatos, compreende-se que no caso da Cachaça Século XVIII, a estratégia de inserção mercadológica não acontece de modo desvinculado ao um conjunto de artefatos e arranjos relacionados à materiais rústicos e à determinados tipos de comidas e alimentos servidos no momento de degustação. Foi evidente, nas observações realizadas, o sentimento de encantamento dos visitantes do engenho ao encontrarem um arranjo composto por fogão de lenha, panelas e tachos de cobre, bancos e prateleiras rústicas em madeira e uma arquitetura local própria do século XVIII. Entende-se que a cachaça por ser um dos produtos mais antigos, combina com artefatos rústicos e que eram utilizados desde o século XVIII. A família do Gestor 1 é proprietária também de uma das pousadas mais antigas do pequeno município. Essa pousada se caracteriza por conter móveis, materiais, enfeites e utensílios que eram utilizados no século XVIII, o local mais parece um museu e toda essa materialidade auxilia os visitantes a sentirem-se de fato, nesse momento histórico. Normalmente, os visitantes da cachaçaria que fazem uma visita com um pouco mais de tempo, são convidados para tomarem um café nessa pousada. Os pesquisadores desta pesquisa, por exemplo, foram convidados para se hospedarem no local por um final de semana para participarem de uma noite de “cachaça e literatura”. Essa experiência evidenciou ainda mais o quanto os materiais “históricos” constituem e marcam a realidade social local em que as estratégias organizacionais são constituídas.

De modo semelhante, a cachaça é representada por determinados tipos de comidas e alimentos na prática de degustação. Em todas as visitas recebidas no engenho, são servidos aperitivos, como a famosa linguiça com mandioca, cozinhados no fogão a lenha. Esses materiais em interação com os saberes culinários dos funcionários e da família Chaves, produzem efeitos sensitivos em relação ao paladar e ao olfato dos praticantes, resultando em uma harmonização e uma experiência única de degustação. Essa prática é acompanhada pelas narrativas de Mestre Alambiqueiro, que ao compartilhar seus entendimentos, promove um momento único,

apelidado como “levitação”. Essa prática estratégica criada pelo mestre alambiqueiro pode ser melhor compreendida a partir da análise da seguinte narrativa:

[...] Ó, a couve esbarrou com a mandioca, pegou na cebola provocou todas as papilas gustativas, minha boca ficou sedenta. Aí sabe o que eu faço? Eu solto o ar do pulmão, você vai fazer isso aí hora que você tiver um queijinho, uma coisa. Esvazia o pulmão, aí dou um gole na cachaça. Terminou o gole aí puxa o ar de volta, aquilo dá um tapa na moleira e você sente que a sola do pé gelou, ficou fria, significa que então houve a levitação sem concentração. Sentiu só? (MESTRE ALAMBIQUEIRO, 2020, grifo nosso).

De acordo com o mestre alambiqueiro, ao aliar alimentos no momento do consumo da cachaça acontecem reações físico-químicas no organismo que preparam o corpo humano, ou seja, as “papilas gustativas” para a extração máxima do sabor. Essa relação sociomaterial provocada é considerada tão intensa que foi apelidada de levitação. Essa palavra ao ser compartilhada contribui para que as relações que acontecem no engenho sejam envoltas de bom humor, magia e sensações únicas aliadas à cachaça Século XVIII. Os efeitos dessa sociomaterialidade para a estratégia de inserção mercadológica é que são raras as pessoas que não são convencidas informalmente e despretensiosamente à comprarem a cachaça e reproduzirem a prática com amigos e conhecidos. Do mesmo modo, a Gestora 2 é especialista e autora de um livro de receitas do século XVIII<sup>44</sup>, em confraternizações acontecidas em sua pousada é comum o consumo da cachaça com os banquetes desse estilo gastronômico.

Por fim, têm provocado efeitos na estratégia de inserção mercadológica, as premiações recebidas ao longo dos anos que evidenciam a qualidade da cachaça. Essas premiações, normalmente são materialidades criadas por órgãos que avaliam diferentes marcas de cachaça do Brasil. A partir de análises sensoriais às cegas de praticantes especialistas em degustação, são atribuídas notas. Portanto, a sociomaterialidade da cachaça século XVIII sendo degustada por esses elementos humanos resultou em diversas premiações que têm repercutido na legitimação da qualidade da cachaça produzida pelo engenho Boa Vista. As premiações normalmente são compartilhadas por meios de comunicação digitais como pelas redes sociais, são colocadas em exposição no estabelecimento e provocam diversos *sensemakings* nos atores organizacionais que repercutem no maior alcance mercadológico da cachaça. Exemplos dessas premiações são: 5º lugar conquistado da cachaça de rótulo azul e 6º lugar da cachaça Santo Grau no *ranking* das 50 melhores cachaças em 2020 (MAIA, 2020); 4º lugar, com cachaça de rótulo azul, das melhores cachaças de 2018 (CÚPULA DA CACHAÇA, 2018).

---

<sup>44</sup> CHAVES, C. A mesa: o trivial da casa-grande, na região sudeste, no século 8. Inner Editora.2019

Portanto, as práticas de representação são constituídas por um emaranhado de práticas sociomateriais constituídas socialmente, contextualmente e historicamente. Essas práticas incluem materialidades que fazem sentido e provocam experiências nos praticantes organizacionais, sobretudo nos praticantes externos e consumidores. A estratégia de inserção mercadológica, portanto, não acontece simplesmente no momento em que a troca comercial é efetivada, mas essa estratégia está imbricada com artefatos e símbolos que representam e diferenciam a marca. Portanto, os arranjos materiais citados como: aperitivos, materiais rústicos próprios do século XVIII, premiações recebidas, a estrutura e arquitetura do engenho, a pousada da família nos moldes do século XVIII, a família do Gestor 1, os entendimentos e narrativas compartilhadas pelo mestre alambiqueiro, os cozinheiros que fabricam os alimentos para a degustação são exemplos desse emaranhado sociomaterial que repercute na estratégia de inserção mercadológica e provoca efeitos como a ampliação do mercado consumidor, a fidelização de clientes, e a constante divulgação do produto de um indivíduo para outro. Para compreender como acontecem as estratégias de inserção mercadológica relacionadas às práticas sociomateriais normativas, estas são apresentadas no capítulo seguinte.

#### **6.2.4.3 Práticas normativas orientadoras da ação**

As práticas normativas que direcionam as estratégias de inserção mercadológica da Cachaça Século XVIII são aquelas estruturadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que foram constituídas e desenvolvidas no tempo da atividade. Esses elementos que organizam as práticas da referida organização foram sintetizados em: preservação da natureza como prática de sustentabilidade, preservação da tradição e costumes regionais historicamente constituídos e priorização da qualidade no processo produtivo artesanal.

Os entendimentos de que a natureza no entorno do alambique deve ser preservada existe desde a primeira geração que foi responsável pelo engenho, essa compreensão pode ser feita a partir da observação da mata, das nascentes no entorno do engenho, das regras de produção de não utilização de agrotóxicos ou de nada que não seja puramente natural. Essa prática sociomaterial de preservação aconteceu de modo imperceptível e não deliberado, há 265 anos. Nesse momento, não se preservava o meio ambiente com a finalidade de ter uma vantagem competitiva, mesmo por que nesse período, na organização não existiam estratégias deliberadas de sustentabilidade como diferenciação do produto. Esse entendimento foi constituído por saberes da prática, no dia a dia dos praticantes, foi legitimada a regra de que a não preservação do meio ambiente em torno no engenho poderia implicar em problemas futuros como, por

exemplo, a falta de água. A estrutura teleoafetiva era manter o bom funcionamento das práticas produtivas. Com o passar dos anos, os entendimentos e regras não se modificaram, porém foi acrescida à essa estrutura teleoafetiva o interesse em divulgar essas práticas que sempre foram realizadas de modo não planejado. Essa divulgação acontece por meio dos repertórios interpretativos dos atores organizacionais, haja vista que até mesmo órgãos normativos à princípio questionaram se as práticas de produção cachaçaria são sustentáveis, nesses casos o mestre alambiqueiro reproduz em sua narrativa, em tonalidade bom humor, que se as práticas não fossem sustentáveis ou se prejudicassem o meio ambiente, o engenho provavelmente teria interrompido suas atividades e não estaria na oitava geração de uma produção que tanto depende do meio ambiente e da qualidade e diversidade da biosfera, das reservas florestais e da preservação das nascentes. Como efeitos dessas práticas normativas sociomateriais de preservação do meio ambiente, observa-se uma admiração dos praticantes externos que percebem essas práticas como exemplares, essa percepção contribui para a melhoria da imagem da cachaça e conseqüentemente, motiva a concretização das vendas e promove uma maior confiança no produto consumido.

Do mesmo modo, existe um entendimento que se tornou regra e que estrutura as práticas normativas de que se deve preservar a história, a tradição e os costumes regionais e locais. Essa prática normativa se reflete nos arranjos sociomateriais presentes no engenho, incluindo os elementos humanos como proprietários da organização que sempre foram indivíduos de uma mesma família que reproduzem narrativas que compartilham entendimentos de como essa história foi constituída. Provavelmente nas primeiras práticas de inserção mercadológica, essa estrutura teleoafetiva de manter as características originais do engenho não existia e portanto, não era um objetivo estratégico de inserção mercadológica. Entretanto, com o passar do tempo essa valorização histórica se tornou cada vez mais admirada por praticantes internos e externos. Na atualidade existe claramente uma estrutura teleoafetiva de que a prática deve ser mantida como uma estratégia deliberada da organização. Esses arranjos sociomateriais preservados originalmente do século XVIII promovem diversos efeitos para a estratégia de inserção mercadológica da cachaçaria. Essa sociomaterialidade repercute na atração de diferentes pessoas de todo o mundo, interesse dos órgãos governamentais em preservar essa fonte de cultura e interesse da sociedade em manter viva uma história de quase três séculos de construção. Obviamente todos esses efeitos contribuem para a inserção mercadológica da cachaça século XVIII em diferentes mercados.

Por fim, a c) priorização da qualidade no processo produtivo artesanal sempre constituiu os entendimentos e as regras que orientam as práticas de todas as gerações da história



organizacional. Não foi possível notar se houve modificações na estrutura teleoafetiva dessa prática, pois, desde sempre, existe uma memória social consolidada e legitimada de que a qualidade é requisito essencial para a inserção de um produto no mercado. Apesar dessa estrutura teleoafetiva não ter se modificado, na atualidade entende-se que as práticas sociomateriais que conferem qualidade da cachaça tais como os saberes humanos compartilhados de geração em geração, os equipamentos utilizados para a produção e os testes e análises de qualidade são essenciais para os efeitos repercutidos na estratégia de inserção mercadológica da cachaçaria. Essa prática sociomaterial de priorização da qualidade no processo produtivo artesanal impacta na percepção dos clientes e consumidores, que ao gostarem do produto realizam novas compras e indicam para outras pessoas, no recebimento de premiações que evidenciam e colocam a cachaçaria em um lugar de destaque, que conseqüentemente diferencia a marca em relação aos concorrentes e ainda promove uma relação de confiança com outros *stakeholders* como, por exemplo, com os revendedores da marca.

Portanto, a estratégia de inserção mercadológica da cachaçaria Século XVIII é marcada por práticas sociomateriais que acontecem no dia a dia da organização, que fazem e fizeram parte do contexto e da vida social dos diversos praticantes que construíram essa história de 265 anos. Na atualidade, obviamente essas práticas ganham novos contornos e é moldada por novas estruturas teleoafetivas, porém a essência que as constituíram não se modificou.

### **6.5 Análise comparativa dos casos e os efeitos da sociomaterialidade para a construção de estratégias como prática social**

Os estudos multicaseos analisados revelaram que as estratégias das organizações produtoras de cachaça artesanal acontecem em meio à uma diversidade de relações sociomateriais. Essas práticas são organizadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas e expressas na relação humana e não humana.

As sociomaterialidades das quatro organizações possuem significados únicos e estão estreitamente relacionados com a história e elementos próprios de cada contexto social. Existe uma valorização das práticas sociomateriais criadas socialmente por diferentes agentes humanos e que têm sido propagadas, reproduzidas e ressignificadas ao longo do tempo. As quatro organizações investigadas possuem características estruturais semelhantes, como por exemplo, o fato de serem empresas familiares, de existirem há mais de 20 anos e possuírem fundadores que emanaram valores e princípios que sustentam e embasam as práticas

estratégicas. Brito *et al.* (2020) encontraram resultados semelhantes ao analisarem que na cachaçaria investigada os saberes da prática são transmitidos e ressignificados há três gerações. Essas análises por si só corroboram com a literatura de estratégia como prática que defende que a realidade organizacional é concebida por múltiplos atores para além dos gerentes. Nesse sentido, foi evidenciado nos casos que agentes humanos que constituíram a história organizacional são tão importantes na definição das práticas estratégicas quanto os atuais atores organizacionais. Os estudos evidenciaram que as estratégias organizacionais das quatro cachaçarias acontecem em meio a um emaranhado de elementos simbólicos, relacionamentos interpessoais, entendimentos de diversos praticantes e interferências do contexto social e histórico que são mediadas por materialidades assim como evidenciado empiricamente por Brito *et al.* (2020) e defendido por Golsorkhi *et al.* (2010), Whittington (2006) e Schatzki (2005).

Do mesmo modo, esses mesmos autores, não negligenciam a importância de práticas estratégicas deliberadas e planejadas, haja vista que elas acontecem em meio à essa complexidade de interferências de um contexto sócio histórico. Portanto, nas quatro organizações produtoras de cachaça percebeu-se a coexistência de um compartilhamento comum de entendimentos, regras e tecnologias consolidados no ambiente institucional da cachaça, assim como aquelas práticas propostas e sintetizadas por Cardoso (2013) e aquelas normativas e regimentos do setor. Sendo assim, a estratégia de produção compartilha práticas semelhantes, distintas, formais e informais nas quatro cachaçarias analisadas, sendo todas elas mediadas por materiais e estruturadas por diferentes entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas.

Dentre elas, pode-se citar como práticas sociomateriais formais e semelhantes nas quatro cachaçarias: as práticas sociomateriais que garantem cultivo orgânico do canavial, a manutenção de um intervalo máximo de 24 horas entre o tempo de corte e moagem da cana-de-açúcar, a utilização dos materiais em aço inox e fermento orgânico, a utilização do cobre como elemento material que em interação com o caldo fermentado promove o sabor e a personalidade do produto, os materiais utilizados para o envelhecimento ou armazenamento da cachaça produzida bem como as garrafas utilizadas para a inserção mercadológica da cachaça. Nessa estratégia é comum a realização de planejamentos formais como por exemplo: a quantidade a ser produzida por safra que reflete nos equipamentos e infraestrutura utilizados para tanto, a utilização de planilhas para a realização de cálculos e controle do processo produtivo, a organização do trabalho humano por turnos e a escolha deliberada por elementos que compõem o rótulo como por exemplo informações específicas exigidas por regras do setor.

Do mesmo modo, a estratégia como prática sociomaterial de produção das cachaçarias analisadas é marcada por especificidades e decisões de cunho informal, não deliberado e que fazem sentido em cada uma das realidades contextuais. Dentre as práticas que exemplificam essa característica estratégica pode-se citar: a prática sociomaterial de utilização da peneira e algodão, utilizada pelos atores da Cachaça João Cassiano para controle de qualidade da produção; a prática sociomaterial utilizada pela Cachaça Roldão de moer a cana picada diretamente do canavial como estratégia para cumprir as metas de quantidade produzida de cachaça, a prática sociomaterial de armazenamento da cachaça somente em tanques em inox, assim como realizado pela Cachaça Século XVIII e por fim a prática de envelhecimento em barris de bálsamo como aquela utilizada pela Cachaça Âmagô da Tradição.

Todas essas organizações são repletas de práticas sociomateriais informais tais como essas citadas que são não planejadas e influenciadas pelo contexto sócio histórico e por entendimentos, saberes e regras instituídas por múltiplos praticantes. Essas práticas tornam únicas cada uma das cachaças investigadas. Portanto, é possível afirmar que apesar do processo produtivo ser essencialmente o mesmo em todas as cachaçarias, cada cachaça produzida possui diferenciais estratégicos únicos de produção.

Do mesmo modo a estratégia como prática sociomaterial de inserção mercadológica é marcada por práticas sociomateriais formais, informais, planejadas e não planejadas que repercutem e constituem múltiplos sentidos em cada realidade organizacional analisada. As práticas sociomateriais de utilização de artesanatos marcam a estratégia da cachaçaria Roldão e além de diferenciar o produto no mercado ela revela uma estratégia informal a partir das aptidões da família fundadora da organização, e que se tornou uma estratégia deliberada. Do mesmo modo a manutenção das materialidades que compõem o alambique, exatamente como eram no século XVIII é uma estratégia informal que se tornou uma prática deliberada da família proprietária da Cachaça Século XVIII. A prática sociomaterial de utilização de poucos tipos de garrafas é influenciada por fatores formais e informais da Cachaça Âmagô da Tradição que proporciona uma linha enxuta de produtos. Do mesmo modo, a estratégia de inserção mercadológica da Cachaça João Cassiano é marcada por materialidades que informalmente e de modo não deliberado promovem a fidelização de clientes.

Em síntese, o contexto social e histórico exerce papel ímpar na constituição dos arranjos sociomateriais e em seus efeitos estratégicos. Verificou-se que cada cidade mineira de onde origina as quatro organizações pesquisadas contribui de um modo diferente para os efeitos estratégicos de produção e de inserção mercadológica. As memórias individuais e coletivas dos praticantes internos e externos são determinantes na percepção do que pode ser considerado

aceito, do que deve ser descartado e do que deve ser prioridade. Apenas o saber socialmente construído de cada praticante sobre o seu trabalho diário e sobre o contexto no qual está imerso pode determinar as práticas estratégicas sociomateriais de produção e de inserção mercadológica. Um arranjo sociomaterial, por exemplo, que é considerado excelente quanto aos efeitos de qualidade e eficiência no processo produtivo de uma organização, pode não ser adequado para outra cachaçaria inserida em um contexto social e histórico diferente. A estratégia precisa fazer sentido para os atores organizacionais, caso não exista um compartilhamento de uma memória social, de entendimentos, de regras e de estruturas teleoafetivas, a estratégia não será facilmente aceita, legitimada e adotada pelos praticantes. A produção desse sentido comum acontece quando se leva em consideração as características do contexto, da história organizacional e, sobretudo, da história de vida dos praticantes internos e externos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese buscou compreender a contribuição da sociomaterialidade para a construção das estratégias de produção artesanal e de inserção mercadológica em quatro organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique – Cachaça João Cassiano, Cachaça Roldão, Cachaça Âmago da Tradição e Cachaça Século XVIII –, bem como os efeitos dos arranjos sociomateriais nas práticas constitutivas dessas estratégias.

Para tanto, realizou-se o (a) resgate da trajetória histórica das organizações produtoras de cachaça artesanal de alambique, enfatizando a historicidade de suas estratégias de produção e de inserção mercadológica; a (b) apreensão das especificidades dos arranjos sociomateriais que estruturam as práticas de produção e de inserção mercadológica constitutivas das estratégias organizacionais; (c) a descrição dos efeitos desses arranjos sobre a construção das estratégias de produção e de inserção mercadológica; e a (d) análise, comparativa dos resultados dos estudos de caso, levando-se em consideração os efeitos da sociomaterialidade da construção de estratégias como prática social.

O resgate da trajetória histórica dessas organizações, com ênfase na historicidade de suas estratégias de produção e de inserção mercadológica, foi realizado no primeiro Capítulo de cada um dos casos. Essa compreensão é essencial para a realização de pesquisas sobre estratégia como prática sob a ótica construcionista. Toda prática que acontece no presente e no futuro se relaciona com um passado socialmente constituído.

As estratégias na Cachaça João Cassiano foram constituídas há 26 anos e foram marcadas, inicialmente, pela informalidade tanto na produção quanto nas primeiras trocas e representações de mercado. Cada prática sociomaterial de produção se iniciou de modo rudimentar, haja vista que os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas que organizavam essas práticas, eram direcionados para uma produção familiar. Nesse sentido, o tempo foi essencial para que as práticas de produção ganhassem novos contornos e significados para os praticantes. Desenvolveu-se a estrutura teleoafetiva de que a produção poderia ter como finalidade o sustento da família, a partir de então, foram concentrados esforços para a realização de cursos e trocas de experiências com mestres alambiqueiros da região. Desenvolveu-se o entendimento que se tornou regra de que a qualidade deveria ser o principal objetivo estratégico de produção. A estratégia de inserção mercadológica, acompanhou esse desenvolvimento sócio histórico e passou a ter novas estruturas teleoafetivas voltadas para o aumento das vendas. Todo esse processo aconteceu durante anos e no dia a dia da prática organizacional.

Do mesmo modo, as estratégias de produção e de inserção mercadológica da Cachaça Âmago da Tradição, se iniciaram há 27 anos, tendo-se em vista a estrutura teleológica de produção para consumo familiar. Há medida com que houve sucesso e aceitabilidade pelos que provavam o produto, surgiu a possibilidade de criação do negócio. Para tanto, foram iniciados cursos, realizados contatos com outros produtores da região e houve um esforço coletivo para a constituição dos arranjos sociomateriais de produção.

Quanto à Cachaça Roldão, esta foi fundada por um pai de família de seis filhos, empreendedor nato. As primeiras produções, ainda rudimentares e com condições materiais restritas eram consumidas por amigos e conhecidos da família. A estrutura teleológica de produção que organiza as práticas de produção se modificou aos poucos, quando a família percebeu que poderia viver exclusivamente da cachaça. Desde então, foram direcionados os esforços humanos coletivos para o cultivo do canavial próprio bem como para a melhoria de todas as práticas. A organização possui 35 anos de existência, e se destaca por possuir produtos comercializados em todo o território nacional.

Em relação à Cachaça Século XVIII, esta existe há 265 anos e está na sétima geração da mesma família de produtores de cachaça. É o engenho mais antigo do Brasil em funcionamento. A história iniciou em 1755 quando um dos irmãos do inconfidente Tiradentes, herdou o engenho, que foi repassado, dentre membros da mesma família, até chegar aos atuais proprietários. Na atualidade uma das importantes estruturas teleoafetivas que organiza todas as práticas estratégicas de produção e de inserção mercadológica é a busca pela manutenção de elementos materiais e dos entendimentos e das regras originais ao século XVIII.

Entende-se que os arranjos sociomateriais que estruturam as práticas de produção e de inserção mercadológica constitutivas das estratégias organizacionais das quatro cachaçarias investigadas estejam estreitamente relacionados com a construção sócio histórica e com a história de vida de seus praticantes.

A estratégia de produção das Cachaças João Cassiano, Roldão, Século XVIII e Âmago da Tradição são constituídas por diversas práticas que se iniciam no cultivo da matéria-prima. Cada uma delas são estruturadas por um emaranhado de arranjos sociomateriais. As práticas de cultivo, plantio e corte da cana-de-açúcar incluem: o terreno, o bioma e o clima de cada região, as escolhas humanas sobre variedades de canas, as ferramentas utilizadas para o corte da cana juntamente como esforço humano para a realização da ação e os materiais utilizados para armazenamento da matéria-prima. As práticas de moagem da cana-de-açúcar são constituídas por um nexo de arranjos sociomateriais, tais como: i) engenho, seja ele elétrico, como acontece nas Cachaças Roldão, João Cassiano e Âmago da Tradição ou movido por roda d'água como

acontece na Cachaça Século XVIII; ii) elementos humanos que são os funcionários ou por vezes os proprietários da organização; iii) as canas de açúcar que são passadas ou por inteiro, ou moídas como acontece na Cachaça Roldão; iv) por equipamentos que constituem os engenhos como, por exemplo, as bagaceiras que separam do caldo extraído do bagaço a ser destinado para outros fins; v) por peneiras e tanques de decantação em inox, vi) por sacarímetro que em interação humana permite a medição de percentual de sacarose do caldo de cana e v) por água potável, que nos casos das Cachaças Roldão, João Cassiano e Âmago da Tradição é utilizada para a padronização do brix para a próxima etapa sequencial de produção.

As práticas de fermentação são aquelas que possibilitam a transformação das moléculas de açúcar em etanol e gás carbônico, em um agenciamento sociomaterial biológico, químico, humano e não humano. As quatro organizações investigadas compartilham as seguintes especificidades em seus arranjos sociomateriais que estruturam as práticas de fermentação: i) o caldo de cana preparado na prática anterior; ii) as dornas de fermentação em inox, de diferentes tamanhos, de acordo com os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas dos praticantes de cada organização; iii) o tipo de levedura utilizada para despertar e iniciar a reação química e biológica; iv) as características da sala em que acontece a fermentação, como por exemplo, a preservação do contato com impurezas que possam prejudicar o processo; v) elementos materiais que facilitam a limpeza e higienização das dornas e do local em que acontece a fermentação como por exemplo mangueiras, água potável; vi) elementos humanos que empregam saberes, sensações, sentidos, dedicação e esforços para o acompanhamento contínuo da prática; e vii) sacarímetro que possibilita a legitimação de que a prática chegou ao fim, quando o percentual de açúcar é zerado e pode-se então ser iniciada a prática posterior de destilação.

A destilação, ou seja, o aquecimento do vinho fermentado para a produção da cachaça, é possibilitada por um conjunto de arranjos sociomateriais, cujas especificidades são determinadas pelos praticantes de cada uma das organizações, de acordo com os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas da prática, mas que em síntese são constituídas: i) pelo alambique, de diversos tamanhos; ii) pelas materialidades de aquecimento, ou seja por caldeira como no caso das Cachaças Roldão, João Cassiano e Âmago da Tradição e fornalha com fogo direto no caso da Cachaça Século XVIII; iii) pelo material que é introduzido nas fornalhas ou caldeira como madeiras ou bagaços de cana; iv) por equipamentos que constituem o alambique como por exemplo, o resfriador que provocará uma mudança de temperatura e evitará perdas da cachaça por evaporação, v) pelo alcoômetro, que possibilita a separação das frações do destilado em coração, cabeça e cauda, vi) por elementos humanos para o acompanhamento de

todo o processo, esforços para ajustes nos equipamentos e reflexões acerca de decisões que envolvem os cursos de ação; e por fim vii) elementos humanos e não humanos que praticam a limpeza de cada equipamento e da sala de destilação ao final de cada dia de trabalho.

A estratégia de produção de cada uma das cachaçarias investigadas incluem micropráticas de envelhecimento, e para tanto são dependentes de diferentes arranjos sociomateriais que possibilitam transformações sociomateriais físico químicas no contato da cachaça com o material de armazenamento, esses arranjos são constituídos em síntese: i) por barris de madeiras que podem ser de carvalho, bálsamo ou jequitibá, bem como por ii) tanques em inox, como aqueles utilizados pela Cachaça Século XVIII e iii) por elementos humanos que: a) monitoram a qualidade e as condições de cada barril ou tanque, b) gerenciam e decidem o tempo de envelhecimento e c) empregam saberes e sentidos para a percepção de quando uma cachaça está envelhecida ou descansada o suficiente para ser envasada.

Quanto à práticas de envasamento, elas incluem os seguintes arranjos sociomateriais: i) máquinas envasadoras de diferentes tamanhos; ii) elementos humanos que empregam atenção, cuidado, tempo e esforço; iii) diferentes tipos e tamanho de garrafas; iv) filtros que possibilitam uma última preparação da cachaça a fim de retirar algum resquício ou pedaços de madeira do barril que possa ter sido passado da etapa anterior; v) rótulos e selos; vi) tampas para lacre final de cada uma das cachaças envasadas; vii) caixas e prateleiras para a organização da distribuição para o consumidor final; viii) elementos humanos e não humanos em interação.

Do mesmo modo, as estratégias de inserção mercadológica das quatro organizações analisadas, são constituídas pelas práticas de troca, de representação e normativas; cada uma delas são estruturadas por diferentes arranjos sociomateriais, que possuem especificidades apresentadas, detalhadamente, nas três últimas seções de cada estudo de caso. Em síntese, as práticas de troca são estruturadas: i) por diferentes garrafas, artefatos e possibilidades de envelhecimento que permitem a criação de diferentes tipos de produtos; ii) por elementos humanos que compartilham entre si a experiência de consumo realizada, contribuindo para a criação de uma rede de consumidores de cachaça e constituindo a estratégia de divulgação boca a boca; iii) para a determinação do valor de mercado de cada garrafa de cachaça, são incluídos os custos de artefatos que as diferenciam, os custos de produção e, sobretudo, pelo custos custos de tempo de envelhecimento; quanto mais velha a cachaça, maior será seu preço no mercado; iv) utilização das redes sociais e *sites* como mediação na relação entre a empresa e os clientes; para a constituição desse emaranhado, não se deve negligenciar o papel da vontade humana; portanto, são inseridos nessa prática v) vendedores internos e externos; proprietários



organizacionais que compartilham experiências sensitivas do produto; os próprios consumidores que participam como divulgadores das marcas e consultores de marketing.

As práticas de representação, incluem em seus arranjos sociomateriais: i) peças e artefatos rústicos que constituíram a história da cachaça no país; ii) alimentos para harmonização; iii) utilização de fotografias e postagens em redes sociais que provocam diferentes *sensemakings*; iv) diferentes elementos humanos tais como proprietários organizacionais, indivíduos que constituíram a história organizacional no passado, consumidores, parcerias com fornecedores desses diferentes alimentos e artefatos e concorrentes que direta ou indiretamente influenciam nas escolhas humanas e v) símbolos que representam premiações recebidas. Entende-se que as práticas normativas de cada organização incluem os valores, as regras e entendimentos que são refletidos de modo direto e indireto nas práticas de troca e de representação.

Portanto, as estratégias de produção e de inserção mercadológica de cada cachaçaria foi interpretada como um conjunto de arranjos sociomateriais que são representados e interconectados por cadeias de ações que têm estruturado cada uma das realidades sociais.

Todos os efeitos desses arranjos sobre a construção das estratégias de produção e de inserção mercadológica, foram apresentados em cada uma das referidas práticas sociomateriais sejam elas relacionadas à estratégia de produção ou relacionadas à estratégia de inserção mercadológica. Compreende-se que não existe estratégia caso não exista um agenciamento recíproco entre elementos humanos e não humanos que constituem as micropáticas organizacionais. Todo o emaranhamento sociomaterial é determinante para os efeitos estratégicos, tais como: qualidade considerada aceitável pelos proprietários, por consumidores, por laboratórios de testagem e por órgãos normativos, essa característica impacta as estratégias de produção e de inserção mercadológica.

Portanto, os arranjos sociomateriais de produção repercutem nos seguintes efeitos estratégicos a) na percepção de qualidade da cachaça produzida, b) na expansão ou manutenção da capacidade produtiva, e c) na criação de experiências sensitivas únicas daqueles visitantes da organização que ao admirarem o processo produtivo, consolidam compras e fazem indicações a outros consumidores. Observa-se que os arranjos sociomateriais de produção estão imbricados e produzem efeitos diretos para a estratégia de inserção mercadológica

Além desses, as práticas de troca, de representação e normativas produzem como efeitos: a) uma maior visualização e atenção de diferentes públicos para garrafas e artefatos que compõem a cachaça, o que resulta em maiores vendas e alcance de diferentes públicos alvo, inclusive de não consumidores; b) a percepção da cachaça como um produto nobre, e com maior

possibilidade de ser demandada por exigentes consumidores, c) a facilidade de inserção em diferentes mercados, independentemente da distância por meio da utilização de ferramentas tecnológicas.

Em relação à análise comparativa dos resultados, verificou-se que nas quatro organizações investigadas as estratégias estão imbricadas e dependentes de entendimentos, estruturas teleoafetivas e regras que estruturam e se manifestam em cada prática sociomaterial; o contexto social e histórico é reproduzido e influencia os arranjos sociomateriais e seus efeitos estratégicos; as estratégias das quatro organizações acontecem em um agenciamento recíproco entre elementos humanos e não humanos. A análise comparativa realizada possibilitou a compreensão de que embora os objetivos estratégicos em relação à qualidade e a capacidade produtivasejam similares, cada organização possui suas próprias práticas sociomateriais, seus próprios entendimentos, estruturas teleológicas e regras. Todas essas práticas são adequadas, relevantes e fazem sentido em um dos contextos, elas são criadas por um conjunto de praticantes, como resultados de um agenciamento sociomaterial que acontece no dia a dia e nas microatividades organizacionais.

Esta tese contribuiu para a investigação da sociomaterialidade presente nas organizações produtoras de cachaça de alambique, enfocando os efeitos desses arranjos na construção de estratégias de produção e de inserção mercadológica das referidas unidades produtivas. Partiu-se do pressuposto de que as estratégias de produção e de inserção mercadológica dessas organizações são constituídas por umnexo de práticas sociomateriais. A pesquisa realizada confirmou essa tese, haja vista que ambas as estratégias, são formadas por um emaranhamento sociomaterial que inclui equipamentos, pessoas, recursos naturais, valores, experiências, saberes da prática, elementos biológicos, físico e químicos. Esse agenciamento recíproco possibilita a performatividade das práticas sociomateriais estratégicas nessas organizações. Nesse sentido, este trabalho contribuiu para a compreensão da estratégia como prática sociomaterial a partir do viés de uma ontologia construcionista.

Houve uma contribuição no desenvolvimento da temática da estratégia como prática uma vez que são pouco comuns trabalhos que consideram, em interação, a sociomaterialidade, os *sensemakings* e narrativas em perspectivas socioconstrucionistas. O trabalho contribuiu para um melhor entendimento sobre a cachaça, que historicamente ainda é percebido como um destilado de qualidade inferior. Ademais, essa tese possibilitou às empresas investigadas uma reflexão sobre as próprias práticas tanto por meio da apresentação dos resultados quanto por meio da realização das entrevistas e coleta de informações.

Como limitações de pesquisa, pode-se mencionar que nesta pesquisa existiu um foco nas estratégias inseridas em um contexto social e histórico, entretanto, não foi realizada uma análise aprofundada sobre a interferência das instituições do setor nessas práticas. Do mesmo modo os resultados obtidos não foram relacionados com teorias de empresas familiares, que seria poderia ser interessante uma vez que todas os casos apresentaram essa característica.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados estudos em organizações produtoras de cachaça não formalizadas, a fim de compreender as especificidades sociomateriais quanto às suas estratégias de produção e de inserção mercadológica. Do mesmo modo, recomenda-se a realização de pesquisas que procurem explicar a relação entre as micropráticas estratégicas de microdestilarias de cachaça e as lógicas institucionais que servem de referência para ação das pequenas organizações produtoras de cachaça de alambique.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMED, J. U. Documentary research method: New dimensions. **Indus Journal of Management e Social Sciences**, v. 4, n. 1, p. 1-14. 2010.
- ALBINO, J.; GONÇALVE S, C. A.; CARRIERI, A.; UNIZ, R. Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, p. 2- 14, 2010.
- ALLARD-POESI, F. A Foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un) folding. *In: Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 1966, 168. 2010
- ANDRADE, L. F. S., PAIVA, A. L. D., ALCÂNTARA, V. D. C., BRITO, M. J.. Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 15(1). 2016
- ANDRADE, L. P.; BRITO, M. J. D.; BRITO, V. D. G. P.; BAÊTA, O. V. Estratégia Como Prática: uma análise das práticas ambientalistas da Universidade Federal de Lavras (UFLA). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 2, p. 2, 2016.
- ANDRADE, L. P.; BRITO, M. J. D.; BRITO, V. D. G. P. Análise discursiva de um Plano de Desenvolvimento Institucional. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 12, n. 5, p. 03-25, 2015.
- ANDRADE, L. A. de B. Cultura da Cana de Açúcar. *In: CARDOSO, M. das G. Produção de aguardente de cana*. Lavras, MG: Editora UFLA, 2013.
- ARAUJO, L.; FINCH, J.; KEJELLBERG, H. Reconnecting marketing to markets: an introduction. *In: ARAUJO, L.; FINCH, J.; KJELLBERG, H. (org.) Reconnecting marketing to markets*. New York: Oxford University Press, 2010. p. 1-12.
- BAÊTA, O. V.; BRITO, M. J.; SOUZA, R. B. Strategy as discursive practice in a Brazilian Public University: A look under the perspective of critical discourse analysis. **Public Administration Research**, v. 3, n. 2, p. 17, 2014.
- BALOGUN, J.; HUFF, A.; JONHSON, P. Three Responses to Methodological Challenges Of Studying Strategizing. **Journal of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 197- 224, 2003.
- BALOGUN, J.; JACOBS, C.; JARZABKOWSKI, P.; MANTERE, S.; VAARA, E. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v. 51, p. 2, p. 175-201, 2014.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, p. 429-452, 1997.
- BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. *In: BARTHES, R; GREIMAS, A. J.; BREMOND, C.; ECO, H.; GRITTI, J; MORIN, V.; METZ, C.; TODOROV, T.; GENETTE, G. Análise estrutural da narrativa*. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. London: Allen Lane, 1967.

BENCHERKI, N; SERGI, V; COOREN, F; VÁSQUEZ, C. How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. **Strategic Organization**, 2019.

BISPO, M. de S. Methodological reflections on practice-based research in organization studies. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 3, 2015.

BOURDIEU, P. L. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 1996

BOURDIEU, P. **Meditações pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BOJE D. M. PH.D. Breaking out of Narrative's Prison: Improper Story in Storytelling Organization, Storytelling, Self, Society: **Na Interdisciplinary Journal of Storytelling Studies**, v. 2, n. 2, p. 28-49, 2006.

BRAUN, V.; CLARKE, V. "Using thematic analysis in psychology." **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, 2006.

BRITO, M. J. de; LOBATO, C. B. de P.; BRITO, V. da G. P.; PAIVA, A. L. de. Organic Cachaça Production Strategy as Sociomaterial Practice. **International Journal of Rural Management**. 2020

BRITO, M.; BRITO, V. D. G. P.; BORGES, A. F.; ANDRADE, L. P. Proposta teórico-metodológica para o estudo da Estratégia como Prática Social: uma abordagem construcionista. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 38. **Anais [...]** Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2014.

CACHAÇA COM NOTÍCIAS. Anuário da cachaça 2020 atualiza dados da bebida nacional brasileira. **Informativo da ANPAQ**- Associação Nacional de Produtores e Integrantes da Cadeia Produtiva e de Valor da Cachaça de Alambique. O anuário da cachaça e a situação da bebida nacional brasileira em 2020. Ano 14. N. 65. 2020. Disponível em: <https://www.anpaq.com.br/component/content/article/9-jornal/49-65.html> Acesso em: 10 out. 2020.

CALLON, M.; MUNIESA, F. Economic markets as calculative collective devices, **Organization Studies**, v. 26, n. 8, p. 1229-1250, 2005.

CÂMARA, M. Cachaça: prazer brasileiro: Mauad Editora Ltda. Camargo-Borges, C. C. (2007). O Construcionismo Social no contexto da estratégia saúde da família: articulando saberes e práticas. Tese de doutorado apresentado à Universidade de São Paulo. 2018

CARDOSO, M. das G; MACHADO, A. M. de R.; ZACARONI, L. M; SANTIAGO, W. D.; MENDONÇA, J.G.P.; RODRIGUES, L.M.A. Análises físico-químicas e cromatográficas de aguardente. *In*: CARDOSO, M. das G. **Produção de aguardente de cana**. Lavras, MG: Editora UFLA, 2013.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

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**, v. 38, n. 5, 2008.

CHIA, R., HOLT, R. Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, 2006.

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

CÔDO, S. M. B. Destilação. *In*: CARDOSO, M. das G. **Produção de aguardente de cana**. Lavras, MG: Editora UFLA. 2013

CROTTY, M. The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process. **Sage**. 1998

CÚPULA DA CACHAÇA. **III Ranking Cúpula da Cachaça- resultados oficiais**. 03 fev. 2018. Disponível em: <http://www.cupuladacachaca.com.br/iii-ranking-cupula-da-cachaca-resultados-oficiais/>. Acesso em: 20 out. 2020.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in social science research**. Sage, 2004.

D'ADDERIO, LUCIANA. Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. **Journal of Institutional Economics**, v. 7, n. 2, p. 197-230, 2011.

DAMERON, S.; LÊ, J. K.; LEBARON, C. Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. **British Journal of Management**, v. 26, p. S1- S12, 2015.

DAWSON, A.; HJORTH, D. Advancing family business research through narrative analysis. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 339-355, 2012.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. 9. ed. Editora Vozes, 2003.

DE LA VILLE, V. I.; E. MOUNOUD. A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. *In*. GOLSORKHI, D, ROULEAU, L.

SEIDL, D.; VAARA, E. Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge University: Press Dias, A. T. B. B. B., 2010.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, v. 115, 2002.

EISENHARDT, K. M.; M. E. GRAEBNER. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **The Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, 2007.

ELSTER, J. **Peças e engrenagens das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

ERICSON, M.; MELIN, L. Strategizing and history. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. *In*: GOLSORKHI, D, ROULEAU, L. SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010. p. 326-343.

ERICSON, M.; MELIN, L. Strategizing and history. *In*: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEID, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge University Press, 2010.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 191-217, 2008.

FEITOSA, P. C. L. **A cachaça como identidade cultural**. Monografia (Graduação em Turismo) – Universidade de Brasília (UNB). Brasília, DF. 2009.

FELDMAN, M.S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p.1240-1253, 2011.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FLEETWOOD, S. Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, 2005.

FLECK, L. **Gênese e Desenvolvimento de um Fato Científico**: introdução à doutrina do estilo de pensamento e do coletivo de pensamento. Belo Horizonte: Fabrefactum Editora, 2010.

FONTANELLA, B. J. B.; MAGDALENO JÚNIOR, R. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. **Psicologia em estudo**, v. 17, n. 1, p. 63-71, 2012.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. Edições Loyola. 15º edição. Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press. 2007

FREITAS, R. C. de. **Cachaça de alambique**: desvelando as práticas de consumo em confrarias sob a ótica das ontologias do lugar. 245f. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019.

GALVÃO, C. Narrativas em educação. **Ciência & Educação** (Bauru), v. 11, n. 2, p. 327-345, 2005.

GODOI, K. C; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. Bda. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**, 2006

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: What is strategy as practice. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, p. 1-20. 2010.

GOMEZ, M. L. A Bourdieusian perspective on strategizing. *In*: GOLSORKHI, D; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010.

GRAND, S.; RÜEGG-STÜRM, J.; ARX, W. V. Constructivist epistemologies in strategy as practice research. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, p. 63-78, 2010.

GRAND, S.; VONARX, W.; RÜEGG-STÜRM, J. Constructivist paradigms: implications for strategy-as-practice research, 2015.

HACKING, I. **The social construction of what?** Harvard university press, 1999.

HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, discourse and practice: The intensification of power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 320-348, 2014.

HARPER, D. **Online Etymology Dictionary**. Disponível em: <https://www.etymonline.com/word/strategy>. 2020. Acesso em: 02 out. 2020.

HEIDEGGER, M. Being and time. New York: Harper and Row, 1962.

KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Unraveling the Theoretical Traditions in the Field of Strategy-as-Practice. *In: Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2020. p. 14039.

HEREPATH, A. In the loop: A realist approach to structure and agency in the practice of strategy. **Organization Studies**, v, 35, n. 6, 2014.

IMA. INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA. **Cachaça certificada pelo IMA ganha mercado**. Disponível em: <http://www.ima.mg.gov.br/acontece-no-ima/1355-cachaca-certificada-pelo-ima-ganha-mercado->. Acesso em: 09 jul. 2018.

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

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; SILLINCE, J. A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. **Organization Studies**, v. 28, n. 11, p. 1639-1665, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. [Article]. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, 2004.

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



JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **The Academy of Management Journal ARCHIVE**, v. 51, n. 4, 2008.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Micro strategy and strategizing**. 2003

KAPLAN, S. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 320-346, 2011.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 14-27, 2011.

KJELLBERG, H.; HELGESSON, C. On the nature of markets and their practices. **Marketing theory**, v. 7, n. 2, p. 137-162, 2007.

KNIGHT, E.; PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L. The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 894-921, 2018.

KNIGHTS, D., MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KOCH, C. An arena for things? Sociomaterial staging of strategists, devices and praxis. **Egos**, 2013.

KWAYU, S., LAL, B., ABUBAKRE, M. Enhancing Organisational competitiveness via social media-a strategy as practice perspective. **Information Systems Frontiers**, v. 20, n. 3, p. 439-456, 2018.

LAINE, P. M.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 29-58, 2007.

LARTY, J; HAMILTON, E. Structural approaches to narrative analysis in entrepreneurship research: Exemplars from two researchers. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 3, p. 220-237, 2011.

MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

MAIA, J. L.; DI SERIO, L. C.; ALVES FILHO, A. G. Pesquisa bibliométrica em estratégia como prática: resultados exploratórios e comparação de fontes. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 4, p. 654-669, 2016.

MAIA, J. L.; DI SERIO, L.; ALVES FILHO, A. G. Almost two decades after: a bibliometric effort to map research on strategy as practice using two data sources. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 73, p. 7-31, 2015.

MAIA, M. **Cúpula da Cachaça divulga o resultado das 50 Melhores Cachaças do Brasil em 2020**. Estadão. 13 de março de 2020. Disponível em:

<https://paladar.estadao.com.br/blogs/ocachacier/cupula-da-cachaca-divulga-o-resultado-das-50-melhores-cachacas-do-brasil-em-2020/>. Acesso em: 20 maio 2020.

MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. **Becoming a strategist**: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*. Sage. 2020

MANTERE, S. What is organizational strategy? A language-based view. **Journal of Management Studies**, v. 50, p. 8, p. 1408-1426, 2013.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a transcrição de entrevistas. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragens e técnicas de pesquisa. Elaboração, análise e interpretação de dados*, 7. 2008

MEYER, R.; E.; HOLLERER, M. A.; JANCSARY, D.; VAN LEEUWEN, T. The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 489-555, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: Your complete guide through the wilds of strategic management. Pearson Education Limited, Upper Saddle River. Mirabeau, L., 2009

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. A cachaça no Brasil.: dados de registro de cachaças e aguardentes. Secretaria de Defesa Agropecuária. 2 ed. Brasília: MAPA/AECS, 2020. 27p.

MOURA, E. O. D., BISPO, M. D. S. Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**. 2019

MUELLER, F. Taking Goffman seriously: Developing strategy-as-practice. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 53, p. 16-30, 2018.

MUSSI, C. C. **Frames tecnológicos e avaliação de sistemas de informação**: Uma perspectiva interpretativista. Universidade de São Paulo. 2008

NASCIMENTO, R. F.; CARDOSO, D. R.; LIMA NETO, B. dos S.; FRANCO, D. W.; FARIAS, J. B. Influência do material do alambique na composição química das aguardentes de cana-de-açúcar. **Química Nova**, v. 21, n. 6, 1998.

NICOLINI, D.; MONTEIRO, P. **The practice approach**: For a praxeology of organisational and management studies. Sage London, 2017

OKAYAMA, E. Y.; GAGG, M.; JUNIOR, P. F. P. O. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, p. 2, p. 191, 2014.

OLIVEIRA, A. F.; ANEFALOS, L. C.; GARCIA, L. A. F.; ISTAKE, M., BURNQUIST, H. L. **Sistema agroindustrial da cachaça e potencialidades de expansão das exportações**. 2004

OLIVEIRA, L. M. B. **Inovação em um Produto Típico: A Cachaça Artesanal Certificada de Minas Gerais**. 227 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal. 2012

ORLIKOWSKI, W. J.; SCOTT, S. V. Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. **Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**. 2007.

ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D, ROULEAU, L. SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press. 2010

PAIVA, A. L. D., ALCÂNTARA, V. D. C., CRUZ, T., SANTOS, E., ANDRADE, L. F. S. Em Busca das Práticas: Contribuições Epistemo-metodológicas das Teorias da Prática aos Estudos da Gestão Social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, 2018.

PAIVA, A. L. D., SOUZA, R. B. D., BARRETO, I. D. D. C., BRITO, M. J. D. Fluxo das Exportações Brasileiras de Cachaça: traços da influência do Estado no setor. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 4, p. 733-750, 2017.

PAIVA, A. L. de. **Lógicas Institucionais E Estratégia Como Prática: Um Estudo Em Organizações Constitutivas Do Campo Da Cachaça De Alambique**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras. 2017.

PAIVA, A. L. de.; BRITO, M. J. de. A construção da estratégia e o pluralismo institucional: estudos de casos múltiplos no campo da cachaça de alambique. Semead. **Anais [...]**. São Paulo. 2017.

PARMIGGIANI, E.; MIKALSEN, M. The Facets of Sociomateriality: A Systematic Mapping of Emerging Concepts and Definitions in Nordic Contributions in IS Research, Lecture Notes in Business Information Processing, M. Aanestad and T. Bratteteig (eds.). Springer Berlin Heidelberg, pp. 87–103. 2013

PAULA, A. V. D.; MACIEL, L. H. R.; BRITO, M. J. D.; VILAS BOAS, A. A.; CAPPELLE, M. C. A. Contribuições da abordagem socioconstrucionista para a compreensão da estratégia como prática social. **Revista Alcance**, v. 22, n. 1, 2015.

PERNECKY, T. Constructionism: Critical Pointers for Tourism Studies. **Annals of Tourism Research**, v. 39, n. 2, 2012.

PINHEIRO, A. C. M; SOUZA, V. R. de; CLEMENTE, P. R. Análise sensorial. In: CARDOSO, M. das G. **Produção de aguardente de cana**. Lavras, MG: Editora UFLA, 2013.

QEHAJA, A. B; KUTLLOVCI, Er. Strategy tools in use: New empirical insights from the strategy-as-practice perspective. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 25, n. 1, p. 145-169, 2020.

RANTAKARI, A.; VAARA, E. Narratives and processuality. **Sage Handbook of Process Organization Studies**, Sage, London, 2017, 271-285

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESE, N., KUABARA, F. H. S., VILLAR, E. G., FERREIRA, J. M. How Strategy Becomes a Social Practice. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 227-248, 2017.

REVISTA IPÊ. **João Mendes, o suave sabor da cana**. Mar/abr/mai/2015. Disponível em: [https://issuu.com/revistaipe/docs/edicao\\_8\\_issuu\\_2](https://issuu.com/revistaipe/docs/edicao_8_issuu_2) . Acesso em: 31 ago. 2020.

RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. London: Sage, 2008.

ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. Strategy as Social Practice: a Study of Discursive Practices in Strategizing. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 393-412, 2017.

ROULEAU, L. Strategy-as-practice research at a crossroads. **Management**, v. 16, n. 5, p. 574-592, 2013.

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. **Cambridge handbook of strategy as practice**, p. 258-270, 2010.

ROUTLEDGE; SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

ROZSA NETO, R. R.; LAVARDA, R. A. B. The Language Studies in Strategy as Practice and the Middle Manager Roles: An Essay. **REBRAE**, v. 10, n. 3, p. 366-380, 2017.

SALVADOR, D. W.; RESE, N. O sensegiving no processo de elaboração de sentido da estratégia em pequenas empresas caracterizadas como organizações híbridas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 128-159, 2017.

SARAIVA, L. A. S. Métodos narrativos de pesquisa: uma aproximação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, 2010.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.

SANTOS, L. L. D. S.; SILVEIRA, R. A. de. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, 2015.

SANTOS, L. L. da S.; TURETA, C.; FELIX,. A Qualitative Method Proposal for the Study of Strategy as Practice. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. e190353-e190353, 2021.

SCHATZKI, T. R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 3, p. 283-308, 1997

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

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

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

SCHATZKI, T. Materiality and social life. **Nature and Culture**, v. 5, n. 2, p. 123-149, 2010.

SCHATZKI, T. Crises and adjustments in ongoing life. **Österreichische Zeitschrift für Soziologie**, v. 41, n. 1, p. 17-33, 2016.

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

SCHWAN, R. F.; DIAS, D.R; DIAS, W. R. Fermentação. *In*: CARDOSO, M. das G. **Produção de aguardente de cana**. Lavras, MG: Editora UFLA, 2013.

SEIDL, D., WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407- 1421, 2014.

SILVA, F. R. de. Na embriaguês da cachaça: produção, imaginário e marketing (Minas Gerais 1982-2008). 2009

SILVA, M. A. da. A técnica da observação nas ciências humanas. **Educativa**, v. 16, n. 2, p. 413-423, 2013.

SMITH, B. The state of the art in narrative inquiry. **Narrative inquiry**, v. 17, n. 2, p. 391-398, 2007.

SOUSA, J. L. de. **Configurações de mercados de cachaças artesanais**: um estudo multicase. 241f. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/34466>. Acesso em: 06 jan. 2020

SOUZA NETO, J. B.; BORGES, J. F. Narratives of stakeholders under the perspective of the strategy the social practice. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, 2019. Doi:10.1590/ 1678-6971/eRAMR190118

SPINK, M. J. P.; MEDRADO, B. Produção de sentido no cotidiano. *In*: SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Centro edelstein de pesquisas sociais. Rio de Janeiro, 2013.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva. *In*: SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Centro edelstein de pesquisas sociais. Rio de Janeiro, 2013.

SPRADLEY, J. **Participant observation**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.

STEENSEN, S. What is the matter with newsroom culture? A sociomaterial analysis of professional knowledge creation in the newsroom. **Journalism**, v. 19, n. 4, p. 464-480, 2018.

SULLIVAN, G. Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction: JSTOR. towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

TSOUKAS, H. Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. **Strategic Organization**, v. 16, n. 3, p. 323-351, 2018.

TSOUKAS, H. Practice, strategy making and intentionality: A Heideggerian onto-epistemology for strategy-as-practice. ". *In*: GOLSORKHI, D; ROULEAU, L; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010

TSOUKAS, H. Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. **Strategic organization**, 1476127017733142. 2018

TURETA, C.; J. B. D. LIMA. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**. 2011.

TURETA, C.; AMERICO, B; CLEGG, S. Controversies as method for ANTi-History. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 2020.

TWENGE, J. M; KASSER, T. Generational changes in materialism and work centrality, 1976-2007: Associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 39, n. 7, 2013.

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

VAARA, E.; LAMBERG, J. A. Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 633-657, 2016.

VAARA, E. *et al.* Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, 2004.

VAARA, E.; SORSA, V.; PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, v. 17, n. 6, p. 685-702, 2010.

VALLADARES, L. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 63, p. 153-155, 2007.

VALLASTER, C; VON WALLPACH, S. Brand Strategy Co-Creation in a Nonprofit Context: A Strategy-as-Practice Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764018776373. 2018

VERDI, A. R. Dinâmicas e perspectivas do Mercado da cachaça. **Informações Econômicas**, v. 36, n. 2, 2006.

VEIGA, J. F. Equipamentos para produção e controle de operação da fábrica de cachaça. In: CARDOSO, M. das G. **Produção de aguardente de cana**. Lavras, MG: Editora UFLA, 2013.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 44, 2016.

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**, v. 11, n. 1, p. 131, 2012.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 392-406, 2011.

WALTER, S. A. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. **REBRAE**, v. 5, n. 3, p. 307-323, 2012.

WALTER, S. A.; BACH, T. M.; BARBOSA, F. Estrutura das Redes Sociais e Bibliometria: Uma análise longitudinal da Abordagem de Estratégia como Prática. *In: EnANPAD*, 36, **Anais [...]**, Rio de Janeiro., 2012.

WEENINK, E; BRIDGMAN, T. Taking Subjectivity and Reflexivity Seriously: Implications of Social Constructionism for Researching Volunteer Motivation. [journal article]. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, n. 1, p. 90-109. 2017. Doi: 10.1007/s11266-016-9824-y.

WENZEL, M; KOCH, J. Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. **Strategic Management Journal**, v. 39, p. 639-663, 2018.

WERLE, F.; D. SEIDL. The layered materiality of strategizing: epistemic objects and the interplay between material artefacts in the exploration of strategic topics, **British Journal of Management**, 2015

WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

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

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

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

WHITTINGTON, R. Information systems strategy and strategy-aspractice: a joint agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 87-91, 2014.

WHITTINGTON, R. The massification of strategy. **British Journal of Management**, v. 26, S13-S16, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015

ZACCARELLI, L. M.; GODOY, A. S. "Deixa eu te contar uma coisa...": Possibilidades do uso de narrativas e sua análise nas pesquisas em organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.



## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária.

A pesquisa faz parte dos estudos para realização de uma tese de doutorado do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA). Antes de concordar é importante que você entenda as informações e instruções contidas neste documento.

Será garantida durante todas as fases da pesquisa:

- a) **Sigilo:** suas informações pessoais não serão divulgadas sem seu conhecimento e todas as informações compartilhadas com o pesquisador terão como finalidade específica a conclusão do trabalho científico e não serão compartilhadas com nenhuma outra finalidade.
- b) **Privacidade:** você tem o direito de escolher quais informações acerca de si mesmo devem ser declaradas. Apenas aquilo que achar conveniente deve ser mencionado em entrevista. Deve se sentir à vontade para falar ou não falar de qualquer assunto.
- c) **Acesso aos resultados:** os resultados da pesquisa serão apresentados para você por meio de uma reunião a ser realizada com o pesquisador e por envio prévio do documento a ser produzido para sua análise.

**Título da Pesquisa:** “ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIOMATERIAL: UM ESTUDO MULTICASOS EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA DE ALAMBIQUE”.

**Pesquisador(a) Responsável(is):** Lília Paula Andrade. Administradora, Mestre e Estudante de Doutorado em Administração do Departamento de Administração e Economia pela Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA).

**Contatos:** liliapaulandrade@gmail.com (35) 9.92230086

### SOBRE A PESQUISA

#### a) **Objetivo Principal**

As informações a serem respondidas por você terá como finalidade única investigar as estratégias como prática em organizações produtoras de cachaça de alambique, enfocando os efeitos dos arranjos sociomateriais na construção das estratégias de produção e inserção mercadológica nessas organizações.

#### b) **Justificativa (Porque é importante que você participe da pesquisa e que a pesquisa seja realizada?)**

A sua experiência e conhecimento sobre seu produto é essencial para nós enquanto pesquisadores. Precisamos entender quais são as dificuldades e as oportunidades próprias do seu trabalho. O processo de produção e venda da cachaça é muito interessante e deve ser entendido de maneira detalhada. Muitas pessoas ainda não entendem essa importância por isso as informações que você compartilhar nessa pesquisa poderão ser úteis.

Nós da universidade temos o conhecimento teórico, mas falta o conhecimento prático de como acontece os processos de produção e comercialização de cachaça no dia a dia de trabalhadores como você. É esse entendimento sobre a produção e as práticas de inserção de mercado que nós buscaremos compreender. O curso de Administração precisa desse conhecimento prático de como acontece a produção e a inserção mercadológica da cachaça até mesmo para atualizarmos a nossa visão de mundo de produção e do mercado da cachaça.

#### c) **Amostra/Sujeitos (Quantas pessoas serão entrevistadas?)**

Deverão participar desta pesquisa, 55 sujeitos (a serem definidas as quantidades em cada empresa), tendo em vista que esta é uma pesquisa que busca o entendimento da história da organização e que

esta somente pode ser entendida por meio de entrevistas em que o entrevistado conte as informações que julgar relevante. Cada sujeito passará por uma entrevista, logo que for concedida a participação por meio da leitura, compreensão e assinatura deste TCLE.

#### **d) Metodologia (Como será realizada a pesquisa?)**

A pesquisa será realizada por meio de entrevista. Esse processo envolve uma conversa com o pesquisador que deverá fazer perguntas à você como entrevistado. Essas perguntas serão realizadas por meio de um roteiro de entrevistas que será previamente autorizado pelo proprietário da empresa. Cada participante pode se sentir à vontade para responder ou não responder cada um dos questionamentos. O processo de entrevista pode ser realizado até a última pergunta ou poderá se encerrar à pedido de qualquer um dos entrevistados.

Todas as perguntas envolvem a compreensão das estratégias de produção e de inserção mercadológica da cachaçaria. A história da empresa e dessas estratégias é considerada importante para a pesquisa. As entrevistas serão gravadas e transcritas posteriormente para análise. Essa gravação somente será realizada caso você se sinta à vontade e autorize. Todos os resultados da pesquisa serão informados à você por meio de uma reunião antes da publicação de qualquer documento. Você pode desistir de participar ou autorizar a publicação de suas informações à qualquer momento da pesquisa.

#### **e) Riscos Esperados**

Não há previsão de riscos para a integridade física, moral ou psíquica dos sujeitos uma vez que:

- a) Não há exposição a nenhum produto;
- b) Não há experimentação;
- c) Não há nenhum método que demanda investimento físico do sujeito.

Além de todos os critérios de exclusão já apresentados anteriormente deve-se destacar que são características a serem respeitadas nessa pesquisa:

- a) Que o sujeito pode transparecer desconforto para relatar algum momento de sua trajetória; tendo em vista que este é um único risco identificado, pode-se SANAR com:
  - a) Suspensão da coleta de dados (provisória, ou seja, até o sujeito desejar retomar a entrevista, ou definitiva, o que faz o pesquisador procurar outro sujeito para ser respondente);
  - b) Envio dos resultados da pesquisa para que o sujeito valide o conteúdo de análise;
  - c) Releitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelo pesquisador, para assegurar a confidencialidade das informações e o caráter ético da pesquisa.

#### **f) Benefícios**

Para os sujeitos entrevistados desta pesquisa o benefício da participação pode ser considerado o momento que será despendido para se repensar práticas de produção e de mercado.

O ato de se repensar sobre práticas que se passaram traz a possibilidade de nova interpretação por parte dos sujeitos ou também uma reflexão sobre suas próprias práticas. Quando pensamos criticamente ou de modo reflexivo podemos ser levados a modificar determinadas práticas. Portanto os sujeitos poderão de maneira indireta melhorar e repensar práticas até então realizadas. Do mesmo modo cada organização.

#### **g) Critérios para Suspender ou Encerrar a Pesquisa**

A pesquisa será encerrada quando acontecer a saturação teórica.

Obs.:

### **CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar da presente Pesquisa e autorizo a gravação em áudio ou vídeo.

Lavras, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Nome (legível) / RG Assinatura

**ATENÇÃO!** Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que ocorrerem (tais como gastos com transporte, que serão pagos pelos pesquisadores aos participantes ao início dos procedimentos); será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento, sem nenhuma penalidade e sem perder qualquer benefício. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-Reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182. **Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.**

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Perfil do entrevistado (a)

Função exercida:

Idade:

Tempo de atuação na profissão:

Tempo de atuação na organização:

Formação:

### Parte 1 - HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

1. Conte-me o que você sabe sobre a história dessa empresa. Como começou as primeiras produções de cachaça?
2. Como aconteceram as primeiras vendas de cachaça?

### Parte 2 - PRÁTICAS DE PRODUÇÃO

1. Preparação do terreno, plantio e corte da cana-de-açúcar?
2. Como é preparado o terreno, plantio e o corte da cana-de-açúcar? Por que é realizado dessa forma? Sempre foi realizado dessa forma?
3. Quais são as ferramentas essenciais utilizadas em tais processos? Por que? Quais diferenças a utilização delas conferem ao processo de produção?
4. Quem são as pessoas envolvidas nesse processo? Por que?

#### 3. Moagem

- 1 Como é realizado o processo de moagem da cana-de-açúcar? Porque é realizado dessa maneira? Quais foram as principais modificações nesse processo ao longo do tempo?
- 2 Quais ferramentas eram utilizadas? Quais são utilizadas hoje? Quais diferenças a utilização delas conferem ao processo de produção?
- 3 Quem são as pessoas envolvidas nesse processo? Por que?

#### 4. Fermentação

- 1 Como é realizado o processo de fermentação do caldo de cana-de-açúcar? Por que é realizado dessa forma e não de outra? Como era realizado no início da história da empresa?
- 2 Quais são as ferramentas, pessoas, materiais e produtos essenciais nesse processo? Quais diferenças a utilização delas conferem ao processo de produção?

### *5. Destilação*

1. Como é realizado o processo de destilação? Porque é realizado dessa forma? Como era realizado no passado?
2. Como é realizado a separação/corte da cabeça, caldo e coração? Por que?
3. Quais são as ferramentas, pessoas, materiais e produtos essenciais nesse processo? Por que eles são importantes para a produção da sua cachaça?

### *6. Envelhecimento*

1. Como é realizado o processo de envelhecimento da cachaça? Por que é realizado dessa forma? Sempre foi realizado dessa forma? Por que?
2. Quais são as ferramentas, pessoas, materiais e produtos essenciais nesse processo? Por que eles são importantes para a produção da sua cachaça?

### *7. Envasamento e Rotulação*

1. Como é realizado o processo de envasamento e rotulação da cachaça? Por que é realizado nessa forma? Quais mudanças aconteceram ao longo do tempo em tal processo? Por que?
2. Quais são as ferramentas, pessoas, materiais e produtos essenciais nesse processo? Por que eles são importantes para a produção da sua cachaça?

## **PARTE 3 - PRÁTICAS MERCADOLÓGICAS**

### **Descrição das Práticas de Troca:**

- 1- Quem são seus consumidores hoje? Onde eles estão localizados? E no passado? Como é estabelecido o contato, comunicação e distribuição com tais consumidores?
- 2- Como e quais são as ferramentas, tecnologias e materiais você considera como essenciais na divulgação, fidelização e na manutenção de bom relacionamento com seus clientes/consumidores? Por que?
- 3- Como os preços dos seus produtos são definidos? Por que? Sempre foi definido dessa maneira? Por que?
- 4- Quais são as ferramentas, pessoas, materiais, planilhas e tecnologias são essenciais na definição dos preços dos seus produtos? Por que?
- 5- Como é realizado o processo de negociação de preços e vendas dos seus produtos?

### 3.2 Práticas de Representação:

- 1- Na sua opinião qual o diferencial do seu produto é mais valorizado pelos clientes?
- 2- Como sua marca tem sido representada para seus clientes, funcionários e consumidores?
- 3- Como você avalia suas práticas de comercialização em relação às práticas dos concorrentes do setor?
- 4- Como você avalia sua política de preços em relação à política dos concorrentes do setor?
- 5- Quais as dificuldades você percebe para atingir seu público alvo?

### 3.3 Práticas normativas:

- 1- Quais são as características dos seus compradores?
- 2- Quais habilidades os vendedores do seu produto precisam ter para realizar uma venda bem sucedida a tais clientes?
- 3- Na sua avaliação quais são as tendências para o mercado de cachaça para o futuro?