

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIOMATERIAL DE INSERÇÃO MERCADOLÓGICA:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CACHAÇA**

LÍLIA PAULA ANDRADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

ODEMIR VIEIRA BAETA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

NATHÁLIA DE SOUSA PEDROSO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à órgão de fomento:

FAPEMIG (Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais)

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIOMATERIAL DE INSERÇÃO MERCADOLÓGICA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CACHAÇA

1. INTRODUÇÃO

Para a estratégia como prática, a estratégia é constituída por múltiplos atores organizacionais, por artefatos e acontece cotidianamente. Nessa perspectiva, a estratégia não é algo que a organização possui, mas algo socialmente construído. Defende-se que é importante entender como acontecem as micro práticas da estratégia em interação com o contexto social e histórico.

Pode-se compreender a estratégia como prática tanto por meio das práticas discursivas (DIAS, et. al., 2017) quanto pela prática sociomaterial (BALOGUN et. al, 2014; GOLSORKHI et. al, 2010; ROULEAU, 2013). Esta última defende que o todo material é também social e ambos devem ser vistos de acordo com uma mesma ontologia (DAMERON, LÊ; LEBARON, 2015; KAPLAN, 2011; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008). Nesse sentido, o comportamento do sujeito está sempre imerso em uma rede de práticas materiais (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008).

A noção de prática sociomaterial utilizada neste artigo é a de Schatzki (2006, 2016, 2017) e Schatzki et. al (2001). Para ele a prática social é composta 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) (KWAYU; LAL; ABUBAKRE, 2017). Esse agenciamento recíproco de arranjos humanos e materiais, denomina-se sociomaterialidade ou arranjos sociomateriais. Considerar esse duplo agenciamento é essencial para o estudo da estratégia como prática.

A materialidade faz parte e está no cerne do trabalho da estratégia (BALOGUN et. al, 2014; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; KNIGHT, et. al. 2018). Apesar dessa importância, ainda são poucos os estudos em estratégia como prática que têm considerado a relação entre materialidade e outros fenômenos sociais (BALOGUN, et. al, 2014; DAMERON et al., 2015; KNIGHT, et. al. 2018).

Buscou-se responder ao seguinte objetivo: investigar as especificidades dos arranjos sociomateriais e seus efeitos para a estratégia como prática de inserção mercadológica de uma organização produtora de cachaça de artesanal. Para tanto, foi realizado um resgate histórico da cachaçaria e de suas estratégias de inserção mercadológica.

A escolha pelo produto cachaça artesanal se justifica uma vez que a cachaça é uma bebida alcoólica genuinamente brasileira e existe desde o século XVI. Suas práticas mercadológicas são marcadas por uma discriminação histórica e ao mesmo tempo por uma crescente apreciação internacional (ANDRADE, et. al, 2018; BRITO, et. al, 2020). Essas cachaçarias enfrentam dois grandes concorrentes, a) as cachaçarias industriais, ou seja, aquelas que produzem em larga escala e; b) os produtores informais, que por terem menores custos de produção e de investimentos em qualidade, conseguem oferecer um produto líder em preço (SOUSA, 2019).

Quanto à escolha pela estratégia de inserção mercadológica, esta é relevante. Em meio a tanta concorrência desigual no mercado de cachaça é interessante entender as práticas estratégias que têm garantido competitividade à essas organizações. Além disso, Araújo, Han e Spencer, (2008) defendem que a visão sobre o mercado no qual operam as organizações ainda é incompleta e portanto, as contribuições de Schatzki et. al. (2001) são relevantes.

Este artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção são abordadas as fundamentações teóricas da estratégia como prática sociomaterial e as contribuições da prática social de Theodore Schatzki. Na terceira são apresentados os

procedimentos metodológicos e na quarta são analisados os resultados da pesquisa empírica. Por fim, são apontadas as considerações finais da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados nessa seção a revisão de literatura em estratégia como prática sociomaterial e suas possibilidades de investigação sob a ótica de Theodore Schatzki.

2.1 Estratégia como prática sociomaterial

A estratégia como prática foi abordada pela primeira vez na literatura por Whittington (1996). Nessa abordagem enfatiza-se a necessidade de se compreender a influência de estruturas sociais mais amplas, e que incluam o papel da materialidade e dos artefatos (KWAYU, et. al, 2018). Nessa perspectiva o material e o sujeito fazem parte de uma mesma agência (WHITTINGTON, 2015). Por sociomaterialidade entende-se que seja essa interação e junção entre material e sujeito no momento da prática.

Desde o início da virada prática, os pesquisadores tem notado a abundância de objetos e artefatos que estão relacionados à rotina do fazer estratégia (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; BRITO, 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; WHITTINGTON, 2015).

Um dos primeiros estudos empíricos em estratégia como prática sociomaterial foi Whittington et. al (2006) (WERLE; SEIDL, 2015), que 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.

Na estratégia, alguns elementos são compreendidos como abstratos e outros estão fisicamente manifestados (WHITTINGTON, 2015). A materialidade das ferramentas em estratégia e seus efeitos são formalizados por materiais e elementos físicos que se representam 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).

Esses autores argumentam que até mesmo os corpos humanos possuem implicações para a estratégia. Papel este, que tem sido negligenciado. O corpo humano pertence tanto ao mundo das coisas quanto ao mundo das palavras. O corpo é um material, localizado e orientado em relação a outras coisas. De modo semelhante, a tecnologia, como as redes sociais (Facebook, Pinterest, Instagram e Youtube) influenciam diretamente a competitividade, comunicação e as estratégias das empresas (KWAYU, et. al, 2017; MEYER et. al, 2013).

Considerou-se nesta pesquisa essas lacunas de pesquisa e recomendações. A realização deste artigo se insere no campo que investiga a estratégia como prática sociomaterial, e para tanto foram utilizadas as contribuições de Theodore Schatzki que são apresentadas na seção seguinte.

2.2 Prática social e sociomaterial sob a perspectiva de Schatzki

Em meio a tantas contribuições e possibilidades para a investigação da prática, é comum estudos que adotam e replicam conceitos errôneos e contraditórios (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019). Essa dificuldade de se ser fiel a tais pressupostos foi também evidenciada na revisão de literatura em estratégia como prática. 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; 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 (2002, 2005, 2016, 2017) considera que as entidades humanas e não humanas, os eventos, as atividades e conhecimento representam o próprio contexto e não apenas fazem parte dele. Ele compreende que as práticas sociais são constituídas por uma malha (emaranhado) não apenas de práticas, mas também de arranjos materiais, ou arranjos sociomateriais.

Para Schatzki, as atividades das pessoas se interligam 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 que são: i) os entendimentos, ii) as regras e iii) as estruturas teleoafetivas (SCHATZKI et. al, 2001; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019). Esses elementos determinam as práticas e os acontecimentos organizacionais ao longo do tempo (SCHATZKI, 2006).

Os i) entendimentos são o “saber fazer” 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. São caracterizados como entendimentos práticos 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; PASSOS; BULGACOV, 2019).

As ii) 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. Elas são capazes de limitar, permitir ou impedir a ocorrência de determinadas ações. Por fim, o terceiro elemento que constitui as práticas é a iii) estrutura teleoafetiva que 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. Cada indivíduo incorpora de uma maneira essa estrutura que se relaciona com as diferentes biografias dos praticantes (experiência, treinamento, status). Cada indivíduo têm sua própria biografia, ainda que esta faça parte de uma histórica coletiva.

Schatzki (2006) compreende que os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas podem ser expressas por meio de agentes humanos ou por arranjos materiais. Os arranjos materiais incluem as “conexões físicas” entre as entidades e/ou entre os layouts de diferentes arranjos. São exemplos de arranjos materiais: telefones (fixo e celular), e-mail, comunidades virtuais, redes corporativas e estradas (SANTOS; SILVEIRA, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019). Essa estruturação de Schatzki et. al. (2001) sobre os entendimentos, regras e estrutura teleoafetivas são percebidos na prática simultaneamente e em interação.

Para a realização deste artigo é necessário a compreensão detalhada sobre como a estratégia como prática sociomaterial de inserção mercadológica da cachaçaria será investigada. Esse processo é explicado na seção posterior que apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A estratégia como prática tem historicamente dependência do método de pesquisa qualitativo (GOLSORKHI et al., 2010; DIAS, et. al. 2017). Esse método preocupa-se com o dinamismo, a historicidade, contexto e busca revelar como a teoria opera em casos particulares (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Trata-se de um estudo de caso, que é recomendado quando existe a necessidade de investigação “de um fenômeno dentro do seu contexto” e quando não existe uma definição clara entre os limites do fenômeno e do contexto (YIN, 2001 p. 32; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

A organização escolhida para esse estudo foi a Cachaça João Cassiano, organização familiar situada na cidade de Candeias-MG. Dentre os critérios considerados para a seleção da referida organização pode-se citar: i) a trajetória e reputação da organização que possui certificação aprovada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); ii) relevância das estratégias utilizadas para inserção mercadológica ao longo de seus 25 anos de história, e iii) interesse e disponibilidade dos dirigentes em contribuir com informações necessárias para a realização do estudo.

Quanto à maneira como foram coletadas as informações, a própria pesquisa qualitativa é considerada como uma pesquisa que inclui múltiplos métodos (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Foram utilizadas as seguintes técnicas: a) observação direta; b) realização de entrevistas e c) pesquisa documental. A a) observação direta teve por objetivo capturar momentos das práticas sociomateriais. Os pesquisadores durante o período de um ano e três meses, de março de 2019 à março de 2020, estiveram presentes mediante autorização da empresa, acompanhando suas práticas e fazendo gravações, filmagens e fotografias. No período marcado pela pandemia provocada pelo coronavírus, que acontece desde abril de 2020 os pesquisadores têm acompanhado as práticas organizacionais à distância, por meio de conversas em whatsapp e pelas publicações nas redes sociais do Facebook e Instagram da empresa.

A b) realização de entrevistas aconteceu com todos os sujeitos que trabalham na empresa, com um concorrente do setor e três consumidores da marca. Ao todo foram entrevistados 13 participantes, sendo eles: o proprietário, sua esposa e vendedora, os filhos (gerente de marketing) e (gerente de produção), a gerente de vendas online, um apoiador do negócio, um revendedor da marca, dois consumidores, dois funcionários do setor operacional e um concorrente do setor. O fundador, por ser um ator organizacional considerado chave foi entrevistado cinco vezes no decorrer da pesquisa. Essas entrevistas foram guiadas por um roteiro de perguntas e cada uma durou aproximadamente 1 hora. Todas elas foram gravadas e transcritas na íntegra.

As informações coletadas por c) pesquisa documental incluiu legislações do setor de cachaça e uma investigação no sítio eletrônico da organização que incluiu site, Facebook, vídeos do Youtube e Instagram. Ao todo foram analisadas 25 postagens e 109 comentários de consumidores, que estão disponibilizados nessas mídias sociais. A realização da pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (COEP). Os resultados foram validados e aprovados para divulgação pelo proprietário da organização. Para facilitar e organizar a análise foi utilizado o software para análise de pesquisas qualitativas, o MaxQda. Essa ferramenta possibilitou a realização de 722 codificações.

A análise de narrativas foi o método analítico considerado mais apropriado para os objetivos propostos, pois permite entender que “as histórias preservam e constroem a continuidade das ações” (LA VILLE; MONOUD, 2010 p. 249). Esse tipo analítico consiste em contextualizar a análise de elementos humanos e não humanos em uma história narrada pelos pesquisadores, que foi vivenciada e praticada por múltiplos personagens, em um tempo e espaço delimitado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentados nesta seção a historicidade da Cachaça João Cassiano; e a estratégia de inserção mercadológica como prática sociomaterial dessa organização.

4.1 Aspectos históricos da organização

A Cachaça João Cassiano é uma organização familiar que foi fundada, há 25 anos por João Cassiano. Desde então, a empresa tem aumentado tanto a sua produção quanto a sua inserção no mercado nacional de cachaça. Tem se concentrado no contexto regional de Candeias-MG e de cidades circunvizinhas a maior parte de suas vendas. Essa cachaçaria tem duas lojas físicas nessa cidade, sendo uma delas localizada no próprio alambique, na fazenda dos Cassiano. O outro ponto de venda fica no centro do município. Nos últimos anos a cachaçaria investiu em vendas *on-line*, tanto pelo site quanto pelas redes sociais.

Essa história se iniciou em janeiro de 1994, com o empreendedor João Cassiano, que contou com o auxílio da esposa, de seu pai, de seu sogro e de sua mãe. Os filhos cresceram em meio ao desenvolvimento da organização.

A primeira produção aconteceu quando João Cassiano e seu cunhado decidiram fabricar a cachaça. 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 teleológica (SCHATZKI et. al, 2001; SCHATZKI, 2006; 2016).

Nas narrativas da família, quando se referem à construção da história organizacional, é comum a utilização dos pronomes “nós” e “a gente”, que revela que esses sujeitos têm um entendimento compartilhado (SCHATZKI et. al, 2001) e uma memória social (SCHATZKI, 2006) de que são parte da construção das práticas. Eles incorporaram, em suas estruturas teleológicas (SCHATZKI, 2001; 2006; 2016), o desejo e o interesse pela produção da cachaça.

Ao assumir para si a estrutura teleológica do cunhado, João Cassiano “tomou gosto” por produzir cachaça. Para isso, buscou ajuda de outros alambiqueiros da região, bem como realizou diversos cursos. Apesar desse ator organizacional não ter completado o ensino médio, ele se tornou especialista nos entendimentos e saberes das práticas de produção e de comercialização de cachaça.

Um dos alambiqueiros que muito o auxiliou na fase inicial de criação da organização foi o proprietário de uma cachaçaria concorrente. João Cassiano relembra que não foram poucas as visitas ao concorrente, à procura de dicas sobre o processo produtivo. Essa participação reforça o argumento de Whittington (1996) e Mantere e Whittington (2020) de que todos os atores organizacionais são responsáveis pelo processo de formulação das estratégias, inclusive os concorrentes.

Nesse sentido, a inserção em tempo integral dos filhos foi fundamental para a continuidade dos negócios da família. A filha cursa no momento da pesquisa faculdade de direito e seu objetivo é aprimorar seus entendimentos sobre as regras e as legislações que envolvem o campo da cachaça. Ela é responsável pelas vendas na loja, juntamente com a mãe. O filho há dois anos decidiu focar integralmente em sua carreira profissional dentro da cachaçaria como gerente de produção. Todos os integrantes da família têm suas estruturas teleológicas e entendimentos compartilhados de que devem perpetuar o desenvolvimento organizacional

A memória coletiva organizacional que orienta as práticas da cachaçaria se confunde com a memória de vida de seus atores organizacionais, especialmente com a história de vida do fundador. 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”. De acordo

com as palavras do empreender: *a empresa, é minha vida porque eu dediquei a isso [...] Se fizer um exame de sangue aqui, vai dar cheio de alambique destilando....* (O proprietário, 2019).

Foi utilizada a intertextualidade do arranjo material “alambique”, o principal equipamento utilizado para a destilação 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). Compreender esse cenário é relevante pois nele que foi construída a estratégia de inserção mercadológica. Essa prática sociomaterial será apresentada na seção seguinte deste artigo.

4.2 A estratégia de inserção mercadológica da Cachaça João Cassiano como prática sociomaterial e seus efeitos

A estratégia de inserção mercadológica foi dividida em três categorias sendo elas: i) as trocas comerciais como práticas sociomateriais; ii) os símbolos, artefatos e representações como práticas sociomateriais; e por fim os iii) princípios e normas sociais que direcionam a estratégia como prática sociomaterial de inserção mercadológica. Embora essas categorias sejam apresentadas separadamente elas estão em constante interação na rotina da prática.

4.2.1 As trocas comerciais como práticas sociomateriais

As primeiras trocas comerciais aconteceram informalmente para consumo da família e dos amigos. A cachaça branca era o único produto comercializado. A criação de novos produtos é um efeito sociomaterial ocasionado pelos barris, material que permite a modificação do produto cachaça por meio do tempo de contato da bebida com a madeira. Portanto, as atividades humanas de criação de novos produtos aconteceu por meio de elementos não humanos como proposto por Schatzki et. al. (2001).

As práticas de diferenciação da cachaça depende de uma variedade de garrafas, rótulos e embalagens. Esses materiais em interação com as práticas humanas possibilitou a criação dos seguintes produtos: cachaça branca, descansada em dornas de inox; a cachaça de bolso e a cachaça amarela, envelhecida por 5 e 8 anos, respectivamente, em barris de carvalho. No último ano, foi lançada uma edição especial de cachaça, em comemoração aos 25 anos do alambique.

A estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, et. al, 2001; 2006) que impulsionou a criação dessa edição comemorativa foi o desejo dos filhos de homenagearem a profissão desempenhada pelo pai ao longo do tempo. O arranjo sociomaterial cachaça de edição especial de 25 anos produziu efeitos não apenas da criação de um produto diferenciado, mas produziu os sentimentos de orgulho pela história, pelo passado e pelos desafios superados. Schatzki (2006 p.1869) explica que os arranjos sociomateriais “desenvolvem um papel para a memória da organização seja facilitando as ações ou mantendo a história”.

O reconhecimento e valorização dos clientes por essa história foi um efeito identificado dessa sociomaterialidade. No lançamento da cachaça de 25 anos, nas mídias sociais, a postagem se sobressaiu em número de curtidas, compartilhamentos e comentários, destacando-se congratulações à família. Foram comuns comentários e utilização de emoticons, como “Parabéns!... Família e produtos nota mil... 🍷🍷🍷👍👍👍”; “👏👏👏👏👏👏👏” e “Parabéns pelos 25 anos, sucesso sempre!”.

O arranjo sociomaterial dessa garrafa de edição especial de 25 anos, o rótulo e embalagem, foi criado por João Cassiano e sua filha. Meyer et al. (2013) e Whittington et. al. (2006) enfatizam que a escolha das cores e dos artefatos produz diferentes sentidos. De acordo com os entendimentos compartilhados (SCHATZKI, 2006), a cor preta do rótulo e a garrafa de bico fino foram escolhidas, para representarem “elegância” e as letras escritas na cor dourada por combinar com a cor da cachaça envelhecida. Antes dessa escolha, foi realizada uma

tentativa com a cor prata, mas o efeito produzido não atendeu às expectativas. Portanto, a criação do rótulo envolveu uma tentativa fracassada, mas que foi fundamental para direcionar a escolha estratégica. Os consumidores percebem esse arranjo sociomaterial como um produto único, “chique” e de sabor diferenciado.

Além dessa admiração pela embalagem, a qualidade é o atributo mais valorizado desse produto pelos consumidores. Essa palavra foi repetida nesta codificação de trocas, quinze vezes, sendo marcante na constituição da estratégia de inserção mercadológica. Existe um entendimento compartilhado (SCHATZKI, 2006) de que *o importante não é a embalagem, mas sim a qualidade* segundo palavras da auxiliar de produção (2020). Essa narrativa evidencia que os arranjos sociomateriais presentes nas trocas comerciais são complexos. Neste caso, os arranjos sociomateriais que garantem a qualidade na produção são determinantes para a consolidação das trocas comerciais.

Nesse sentido, o investimento em práticas de publicidade e propaganda para motivar as trocas comerciais é mínimo, pois, segundo João Cassiano, *os que clientes buscam o produto*, e essa é uma das regras que têm orientado essas práticas. Por esse motivo, a divulgação por meio do “boca a boca” e pelas mídias sociais é a principal estratégia de divulgação da cachaçaria. O “boca a boca” acontece pelos próprios elementos humanos que ao gostarem do produto indicam para outros conhecidos. As mídias sociais utilizadas para divulgação são: o site, o Facebook, o Instagram e o whatsapp da empresa.

A gerente de vendas on-line responde as mensagens no whatsapp e gerencia o perfil da empresa no Facebook e no Instagram. Além das postagens frequentes, outro fator que tem promovido a Cachaça João Cassiano são as fotografias tiradas pelos próprios consumidores e visitantes ao alambique. Esses arranjos sociomateriais das fotografias têm efeitos que se diferem de acordo com a estrutura teleológica de cada indivíduo. Os funcionários entendem essa prática como um reconhecimento espontâneo da marca. Os consumidores que fazem essas fotografias aliam a marca aos sentimentos de orgulho e de satisfação. Essa prática sociomaterial representa um entendimento compartilhado, de que novas compras são motivadas. Esses efeitos evidenciam a argumentação de Kwayu, Lal e Abubakre (2018 p. 339) quando afirmam que as mídias sociais são ferramentas que impulsionam a “competitividade e impactam na estratégia”.

A utilização dessas mídias foi intensificada a partir de março de 2020, momento de isolamento social em decorrência da pandemia ocasionada pelo coronavírus. A gerente de vendas on-line (2020) explicou que foram realizadas postagens motivando as pessoas à ficarem em casa e a comprarem as cachaças pelo site. Os efeitos dessa sociomaterialidade foi que essas vendas triplicaram a partir de abril desse ano. *No início as vendas tinham caído bastante, por que foi uma surpresa né? E aí agora que o pessoal meio que tá adotando essa prática né?* (Gerente de Vendas On-line, 2020)

A partir da sociomaterialidade de postar fotos no Instagram com a cachaça João Cassiano são produzidos diferentes sentidos que orientam as estruturas teleoafetivas dos consumidores e conseqüentemente provocam novas trocas comerciais, como pode-se observar na Figura 1:

Figura 1 Fotografias postadas em *stories* do Instagram como prática sociomaterial de troca



Fonte: *Prints* do Instagram da cachaçaria (2021)

Nesta figura evidencia-se que a garrafa de cachaça produz uma ressignificação, sob a ótica do consumidor, do ambiente em que o material se insere. 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 emotions de coração e pela utilização das palavras *top* e *amei*. Neste caso, tendo em vista a interpretação de Mantere e Whittington (2020), os próprios consumidores são estrategistas de uma inserção mercadológica espontânea e contextualizada.

As estratégias de fidelização dos clientes acontecem no dia a dia da organização, de maneira não deliberada e informal como propõe a literatura em estratégia como prática. A cidade de Candeias, por ter menos de 16 mil habitantes, permite que seja estabelecida uma relação próxima entre clientes e proprietários da cachaçaria. Os clientes consideram os proprietários como amigos, sendo perceptível essa relação de proximidade entre os atores. Schatzki (2005 p. 470) explica que “quando alguém participa de práticas particulares, sua vida e suas relações com os coparticipantes são dependentes dos campos semânticos dessas práticas”. Portanto, estratégia de fidelização dos clientes são dependentes dessas relações no momento da prática.

Quanto ao estabelecimento dos preços, estes são atualizados pelo fundador. Para tanto, existe um acompanhamento constante dos custos de produção. Dentre as etapas produtivas, aquela que mais tem influência no valor final do produto é o envelhecimento. A manutenção dos barris demanda tempo e investimento financeiro, além disso o processo envolve perdas por evaporação da cachaça. Quanto mais envelhecida é a cachaça, maior será o seu preço de venda.

Sobre as práticas de distribuição que facilitam as trocas comerciais, elas se iniciaram na década de 1990 de maneira informal, e antes mesmo da abertura da primeira loja que funcionava na casa da família. Essa loja física foi importante para aproximar os consumidores e os clientes. 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 essencial para a realização de trocas comerciais. Além da loja física na zona urbana de Candeias, a marca tem, como ponto de venda, uma loja no próprio alambique. A visita ao alambique é percebida pelos consumidores como um passeio turístico. Deve-se destacar que ao longo dos 25 anos de produção, o alambique sempre foi aberto para visitas, porém desde abril de 2020, pelo cenário de pandemia, as vendas diretas no local foram suspensas temporariamente. As vendas na loja da cidade continuaram, porém sem aglomerações e adotando-se a regra da utilização de máscaras e álcool gel para todos que entram no local. Compreende-se que os materiais máscaras e álcool gel se tornaram requisitos e regras que têm permitido a perpetuação do negócio em um momento em que as condições de consciência e de prática foram alteradas, assim como proposto por Schatzki (2016).

Quanto às vendas para os bares e restaurantes de Candeias e cidades vizinhas, elas são realizadas, prioritariamente, pela própria família e a partir de pedidos dos proprietários dos estabelecimentos, feitos por telefone ou por mensagem de *Whatsapp*. Para outras regiões do país, o atendimento é feito pelo site e pelas redes sociais. Faz parte da rotina dos praticantes, o atendimento virtual dos clientes da marca, sendo comum, nesse contato, que eles façam perguntas sobre as características dos produtos. Realizada a compra, um dos vendedores providencia a entrega pelos correios. Nessa prática das vendas on-line 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 pela gerente de vendas on-line, produz efeitos sociomateriais de ampliação das trocas comerciais. Esses arranjos permitiram que fosse incluída na estratégia de inserção mercadológica da organização o objetivo de estar presente em diferentes locais do país, independentemente da distância. No passado essa pretensão não fazia parte da estratégia organizacional da João Cassiano. Além dessas especificidades deve-se analisar os símbolos e artefatos que representam a marca e seus efeitos para a estratégia de inserção mercadológica da empresa, que são apresentados na seção posterior.

4.2.2 Os símbolos, artefatos e representações como práticas sociomateriais

Essas práticas possibilitam a inserção da Cachaça João Cassiano em diferentes mercados por meio de imagens, símbolos e artefatos. Elas não foram planejadas ou elaboradas por um único ator, mas foram o resultado das respostas às circunstâncias assim como defendido pela literatura em estratégia como prática sociomaterial. Foram consideradas neste capítulo: 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. Inicialmente, a cachaça não tinha nome, era comercializada por “cachaça artesanal”, com o passar do tempo ficou reconhecida informalmente por cachaça JL, ou seja, as duas iniciais do nome do fundador. Posteriormente, para homenagear a família, passou a ser vendida com o nome de Cassianos. Em 2003, chegou-se ao nome João Cassiano, uma homenagem ao fundador. O arranjo material, logomarca da cachaçaria, foi construído a partir de tentativas e erros que evoluíram de acordo com a Figura 2.

Figura 2 Evolução da construção dos rótulos da marca João Cassiano como prática de representação



Fonte: Os autores a partir de documentos disponibilizados pelo proprietário da cachaçaria(2021)

A análise sociomaterial destas logomarcas permite a identificação de intertextualidades. Desde a primeira imagem observa-se a ênfase dos arranjos materiais da fazenda, da cana-de-açúcar, dos barris, do nome do fundador e do sobrenome Cassiano. Essa intertextualidade presente 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). O que é representado nas imagens são efeitos dos entendimentos e das estruturas teleoafetivas de atores organizacionais que as desenvolveram em meio à essas materialidades reproduzidas.

Neste sentido, as imagens que representam a organização são relacionadas ao 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 associação do produto e da marca com esses mesmos arranjos. No alambique, a principal prateleira em que são expostas as cachaças é construída de madeira, com poucos acabamentos, como se observa na imagem (A) da Figura 3.

Figura 3 Práticas sociomateriais de representação da Cachaça João Cassiano relacionadas ao rústico e à vida no campo



Fonte: Os autores (2021)

A prateleira (imagem A) ajuda na representação dos produtos no alambique e, produz como efeito sociomaterial, a exposição dos produtos de maneira organizada e chamativa. Esse elemento produz uma sociomaterialidade capaz de aliar e aproximar o produto cachaça das memórias teleoafetivas dos consumidores e funcionários de suas experiências vivenciadas no ambiente rural. Os arranjos representados nas imagens (C) e (E) produzem esse mesmo efeito. Uma das funcionárias evidenciou essa análise no seguinte repertório interpretativo: *É a simplicidade, eu acho, que passa para a pessoa. A cachaça é boa, mas o importante não é a embalagem, mas sim a simplicidade...* (Auxiliar de produção, 2020)

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 e constantemente lembrada em meio às visitas dos clientes ao alambique. Portanto, João Cassiano entende, como regra de inserção mercadológica da cachaça, que a bebida deve ser aliada a produtos antigos e a cores envelhecidas. De acordo com ele, *quanto mais as coisas derem um tipo de envelhecimento, mais irá ajudar no comércio da cachaça (...)* (João Cassiano 2020-01-10).

Quanto ao balcão de madeira, como representação na imagem (B) da figura 3, este 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 vendas e organizar o *layout* do ambiente. Na parte interior ficam os funcionários. Esse balcão produz o sentimento nos visitantes de estarem em um bar, uma vez que este é um artefato típico desse ambiente. Entende-se que o balcão produz dois efeitos sociomateriais. 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.

A visão que se tem de dentro da loja do alambique pode ser analisada na imagem (D) da figura 3. Trata-se de uma imagem da natureza, com muitos pássaros e flores de diversas espécies. O efeito desse arranjo material do ambiente natural presente no alambique é a inserção mercadológica do produto que acontece por meio de visitas constantes de turistas e pessoas que buscam um local para passear e fugir da agitação do ambiente urbano.

Além dessa relação da cachaça com esses arranjos materiais, é comum a representação do produto por meio de símbolos, fotografias e artefatos que evidenciam sentimentos como efeitos dessa sociomaterialidade. Dentre eles pode-se citar: a amizade, o bom humor e o lazer dos finais de semana e das datas comemorativas.

A amizade foi constantemente evidenciada nas fotografias da cachaça servida em dois ou mais copos. Dentre essas representações, destaca-se que, usualmente, a garrafa de cachaça é utilizada para expressar o bom humor próprio dos finais de semana e momentos de lazer, sendo comuns postagens como *sabadou*, *sextou* e comemorações em feriados.

Por fim, as visitas ao alambique são motivadas pelos artefatos presentes no próprio processo produtivo. Essas materialidades produzem como efeito a curiosidade dos visitantes por conhecer como é fabricada a cachaça. O alambique e os barris são percebidos como artefatos que ajudam na divulgação do produto. Portanto, a sociomaterialidade dos símbolos e artefatos que representam a Cachaça João Cassiano influenciam não apenas o consumo do produto, mas também produz efeitos de determinados sentimentos e particularidades próprias dos entendimentos e estruturas teleoafetivas de cada ator organizacional. A estratégia como prática sociomaterial de inserção mercadológica da Cachaça João Cassiano é constituída e direcionada por normas, princípios e regras enraizadas nos entendimentos e estrutura teleoafetivas dos atores organizacionais.

4.2.3 Princípios e normas sociais que direcionam a estratégia como prática sociomaterial de inserção mercadológica

Esses princípios, valores e normas sociais, que tem produzido efeitos na estratégia de inserção mercadológica da Cachaça João Cassiano, foram moldados a partir de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas dos atores organizacionais. O contexto em que estão imersos esses entendimentos e saberes influenciam a constituição dessas práticas normativas. As palavras-chave marcantes nessas práticas são apresentadas na Figura 4.

Figura 4 Palavras-chave que marcam as práticas normativas de mercado da Cachaça João Cassiano



Fonte: Os autores (2021)

Na Figura 4 observam-se as frequências de palavras que apareceram nessa codificação. Aquelas em tamanho maior, tiveram mais repetições. Um dos princípios que direcionam as práticas sociomateriais de inserção mercadológica é a preocupação com as relações estabelecidas entre os *stakeholders*. Essa preocupação evidencia-se nas palavras “pessoal”, “consumidor”, “comércio” e “pessoas”, as quais revelam uma preocupação da organização com os consumidores, os funcionários, os habitantes da cidade, os concorrentes e os órgãos normativos do mercado de cachaça. Existe um entendimento compartilhado que se aproxima das pressuposições de Mantere e Whittington (2020), os quais enfatizam a importância de se considerar os diferentes elementos humanos que compõem as práticas estratégicas.

O bom atendimento é uma regra estratégica expressa de modo prático pela frase: *se você não for bem atendido, com certeza você não irá voltar naquela empresa* (João Cassiano 2020).

Portanto, o bom 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. A receptividade própria desses elementos humanos é percebida pelos visitantes como um diferencial competitivo.

Do mesmo modo, o atendimento *on-line* busca como diferencial o estabelecimento de uma relação próxima com os clientes. Se o comprador 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 gerente de vendas *on-line*, percebe que essa regra é valorizada pelos consumidores e, além disso, entende que é uma estratégia que permite a criação de uma relação de proximidade e fidelização entre a cachaçaria e o cliente. Essas práticas são efeitos da sociomaterialidade que acontece pela utilização do aplicativo Whatsapp, do sítio, da loja física no recebimento dos visitantes, do site da empresa e sobretudo, dos elementos humanos, que não podem ser negligenciados (SCHATZKI, et. al, 2001). Esse emaranhado de arranjos possibilita as vendas e a fidelização dos clientes de acordo com os princípios normativos da organização.

A relação estabelecida até mesmo com os concorrentes tem caráter colaborativo, inclusive, o proprietário de uma das principais marcas concorrentes, participou ativamente na criação da estratégia de inserção mercadológica da Cachaça João Cassiano. Um dos rótulos da João Cassiano é um efeito sociomaterial que surgiu dessa relação, uma vez que foi o proprietário de uma marca concorrente que auxiliou na criação. Essa parceria é valorizada em ambas as organizações. A narrativa que explica essa inferência é apresentada no seguinte segmento: *as coisas que eu tenho dificuldade, ele me passa e eu ajudo ele também. O aproveitamento que nós tivemos eu acho que no Brasil não teve aproveitamento melhor(...)* (Proprietário da marca concorrente, 2020).

Tsoukas (2018) argumenta que as estratégias como práticas sociomateriais são orientadas para fins coletivos, por emoções e subjetividades dos praticantes. No caso, a participação do concorrente na criação dos arranjos sociomateriais da João Cassiano é influenciada por valores e estruturas teleoafetivas relacionadas à amizade e ao respeito entre os atores.

Essa nomenclatura “pessoal” ainda foi utilizada em referência aos funcionários da cachaçaria. Percebe-se, como regra normativa que direciona a estratégia de inserção mercadológica, a narrativa de que os funcionários antigos devem ser valorizados. 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.

Outro princípio normativo que direciona a estratégia de inserção mercadológica da João Cassiano se relaciona com as práticas de negociação com os consumidores, de 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.

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 a materialidade “cheque” pode ter efeitos de prejuízos e por essa razão não são mais utilizados. A introdução do arranjo “maquininha de cartão” produziu como efeito a possibilidade de concessão de crédito ao consumidor e ao mesmo tempo a garantia do pagamento. O modo como a cachaça se inseriu no mercado a partir da utilização do material “cartão de crédito” e “boleto” para compras *on-line* tem como efeito uma maior amplitude e inserção da bebida em diferentes mercados.

Assim como as políticas de “pessoal”, é um princípio normativo na Cachaça João Cassiano, as práticas de divulgação e memorização da marca por meio da 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 estruturas teleológicas dos praticantes. Os funcionários entendem que o uniforme representa um cuidado dos proprietários da cachaçaria com eles. O gerente 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.

Por fim, um princípio normativo que orienta a estratégia como prática sociomaterial 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. Os arranjos sociomateriais que promovem as práticas sustentáveis como por exemplo: controle biológico e não utilização de agrotóxicos no cultivo da cana possuem como efeito as práticas de divulgação da marca.

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. Do mesmo modo, percebeu-se que essas práticas provocam a admiração de consumidores e de seguidores da empresa nas redes sociais. Ao serem divulgadas no Instagram e no Facebook uma fotografia de insetos que fazem o controle biológico foram evidenciados comentários como “Produto artesanal e sustentável” ou “👏👏👏👏”.

Portanto, entende-se que os princípios normativos da estratégia de inserção mercadológica da Cachaça João Cassiano não podem ser entendidos 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 e utilização de boletos, que permitem uma redução nos casos de inadimplência e um maior alcance de mercado.

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 a se inserir no mercado sem considerar as características contextuais é o mesmo que *começar de trás pra frente [...] você produz, mas não tem comércio* (O proprietário, 2019).

O empreendedor, ao interpretar a evolução histórica de suas estratégias 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou os efeitos da sociomaterialidade na estratégia de mercado da cachaçaria mineira João Cassiano. De modo mais específico foi abordada a trajetória histórica da organização. Foi reconstituída a história das práticas sociomateriais de mercado que foram sintetizadas por meio das práticas normativas, de representação da marca por meio de símbolos, artefatos e de trocas comerciais.

O estudo foi construído tendo-se em vista as contribuições de Theodore Schatzki para o campo da estratégia. Portanto, foi utilizado o método de estudo de caso. A organização foi criada em 1994 na cidade de Candeias-MG por João Cassiano com contribuições de sua família. A evolução da estratégia de inserção mercadológica acompanhou a evolução da história organizacional.

As práticas de trocas comerciais permitiram compreender como foram criadas as estratégias de criação de variedade de produtos, de distribuição do produto aos clientes, de formulação das políticas de preço e das práticas de divulgação da marca. A variedade de produtos da organização aumentou, desde o primeiro produto criado que foi a cachaça branca. Na atualidade existem diferentes tipos de cachaça que surgiram como efeito da sociomaterialidade provocada pelos barris. Como efeito dessa sociomaterialidade foi estabelecida a regra que quanto mais velha uma cachaça, maior seu preço de venda. A práticas de divulgação acontecem de modo espontâneo a partir da criação de uma estratégia informal de fidelização dos clientes. As estratégias de distribuição incluem a loja da organização, o alambique, e mais recentemente a utilização de tecnologias como o site e as redes sociais. Esses arranjos sociomateriais têm contribuído para um alcance de uma maior parcela de mercado.

A análise dos símbolos e artefatos evidenciaram intertextualidades advindas do ambiente em que foram criados como, por exemplo, o desenho da cana de açúcar, os arranjos sociomateriais do alambique, as letras que se vinculam ao nome e à família do fundador e peças rústicas que remetem à vida no campo. Essas representações sociomateriais evidenciam efeitos que dependem e se modificam de acordo com as estruturas teleológicas dos atores organizacionais. Do mesmo modo, as práticas normativas e suas sociomaterialidades tem auxiliado a moldar as regras aceitas como estratégias de inserção mercadológica. Regras como: busca por sustentabilidade, por valorização de funcionários antigos, produzem efeitos sociomateriais que são evidenciados nas rotinas organizacionais.

Este artigo contribuiu para a compreensão da estratégia como prática sociomaterial em uma organização produtora de cachaça artesanal. De modo semelhante contribuiu para a compreensão da estratégia de inserção mercadológica utilizada por essa tipologia organizacional. Foi possível ainda, uma reflexão sobre o papel dos elementos humanos e não humanos nas práticas estratégicas. Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem as especificidades sociomateriais sobre as estratégias de produção e de outras cachaçarias. Entende-se que essas empresas devem ser melhor investigadas pela academia, tendo-se em vista a representatividade econômica, histórica e simbólica do setor.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, L.P., BRITO, M.J.; ANDRADE, L. F. S.; PAIVA, A. L.de; BRITO, V.da G.P. Cachaça sob uma perspectiva histórica, cultural e simbólica. **Revista Gestão em Análise**, 7.2: 184-201. , 2018

BALOGUN, J., JACOBS, C., JARZABKOWSKI, P., MANTERE, S., VAARA, E.. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, 51(2), . 175-201. 2014

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

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Strategy as practice? Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99.2008.

DAMERON, S., LÊ, J. K.,LEBARON, C.. Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. **British Journal of Management**, 26, S1-S12. 2015

DIAS, A. T. B. B. B., ROSSETTO, C. R., MARINHO, S. V.. Strategy as Social Practice: a Study of Discursive Practices in Strategizing. **Revista de Administração Contemporânea**, 21(3), 393-412. 2017

EISENHARDT, K. M.; M. E. GRAEBNER. **Theory building from cases**: Dumará 2007

ELSTER, J **Peças e engrenagens das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Relume-1994
GODOI, K. C; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **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**, 1-20. 2010.

KAPLAN, S.. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346. 2011

KNIGHT, E., PAROUTIS, S., HERACLEOUS, L.. The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. **Strategic Management Journal**, 39(3), 894-921. 2018

KWAYU, S., LAL, B., ABUBAKRE, M. Enhancing Organisational competitiveness via social media-a strategy as practice perspective. **Information Systems Frontiers**, 20(3), 439-456. 2018.

LA VILLE, V. I.; MONOUD, EA narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. In D. Golsorkhi, L. Roueleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), **Cambridge handbook of strategy as practice** (pp. 183-197). Cambridge: Cambridge University Press. . 2010.

MANTERE, S. ; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. **Strategic Organization**.Sage. 2020

ORLIKOWSKI, W. J., SCOTT, S. V.. 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. **Academy of Management Annals**, 2(1), 433-474. 2008

PASSOS, J. S. L.; BULGACOV, Y. L. M.. Da Filosofia para os Estudos Organizacionais: o percurso ontológico de Schatzki na teoria da prática social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2019.

ROULEAU, L.. Strategy-as-practice research at a crossroads. **Management**, 16(5), 574-592. 2013

SANTOS, L. L. D. S., SILVEIRA, R. A. d.. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, 22(72). 2015

SCHATZKI, T. R.. Peripheral vision: The sites of organizations. **Organization Studies**, 26(3), 465-484. 2005

SCHATZKI, T. R.. On organizations as they happen. **Organization Studies**, 27(12), 1863-1873. 2006

SCHATZKI, T. R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens, A. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 3, p. 283-308, 1997.

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

SCHATZKI, T. Practices and people. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 7, n. 1, p. 26-53, 2017.

SCHATZKI, T.. Crises and adjustments in ongoing life. **Österreichische Zeitschrift für Soziologie**, v. 41, n. 1, p. 17-33, 2016.

SOUSA, J. L. de. Configurações de mercados de cachaças artesanais: um estudo multicaseos. 2019. 241 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Administração

e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019. Disponível em:
<<http://repositorio.ufla.br/handle/1/34466>>. Acesso em: 06 jan. 2020.

TSOUKAS, H. Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. **Strategic organization**, 2018.

VAARA, E; WHITTINGTON, R.. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, 6(1), 285-336 virtue ethics. Strategic organization, 2012

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. Strategy as practice. **Long Range Planning** ok, 29(5), 731-735. 1996.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27(5), 613-634. 2006.

WHITTINGTON, R.. The massification of strategy. **British Journal of Management**, 26, S13-S16. 2015

WHITTINGTON, R., MOLLOY, E., MAYER, M., SMITH, A.. Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, 39(6), 615-629. 2006

YIN, R.K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora. 2015

***Agradecimentos:** os pesquisadores deste trabalho agradecem à FAPEMIG (Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais) pelo financiamento desta pesquisa.