

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CACHAÇA LEBLON

ANDREINA DEL CARMEN CAMERO DE LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
andreinalima@yahoo.com.br

MOZAR JOSE DE BRITO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
mozarbrito@gmail.com

ALEX FERNANDO BORGES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
alexfborges@gmail.com

JORGE SUNDERMANN
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)
jsundermann@pucminas.br

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CACHAÇA LEBLON

1. INTRODUÇÃO

A abordagem de estratégia como prática é uma linha recente de pesquisa nos estudos brasileiros, com os primeiros trabalhos a partir de 2004, enquanto no cenário internacional, os estudos iniciais surgiram a partir da década de 90, tendo como principal publicação o artigo de Whittington, em 1996 (BRITO *et al.*, 2014). Tsoukas (2010) afirma que as pesquisas de estratégia como prática vêm ganhando cada vez mais espaço no meio acadêmico. Mas apesar de ter atraído vários pesquisadores, o campo ainda necessita de uma maior articulação para definir suas prioridades metodológicas e de pesquisa (CHIA; RASCHE, 2010).

Na modernidade, o estudo da estratégia se dá através de uma separação entre mente e matéria. A abordagem da estratégia como prática passa a ser uma alternativa, em que se busca “atentar com mais seriedade para as práticas sociais, sem desvincular-se do contexto, adotando as relações como ponto central das análises e não mais isoladamente as entidades ou indivíduos” (TURETA, ROSA, SANTOS, 2006, p.1). Chia e Rasche (2010) e, Maciel e Augusto (2013) apontam que a abordagem da estratégia como prática busca principalmente compreender o que realmente fazem os profissionais em estratégia e não apenas ver a estratégia como simples atributo das organizações, ou seja, observar a prática de forma mais próxima, percebendo que a estratégia é “também uma atividade realizada pelas pessoas” (WHITTINGTON, 2004, p.45).

Para Orlikowski (2010), a prática na pesquisa se configura tanto como uma variedade de abordagens quanto como um conjunto de possibilidades emergentes, podendo-se usar a noção de prática no enquadramento e na orientação de pesquisas. Nas teorias da prática, novos conceitos são trazidos da sociologia, buscando superar as dicotomias e a relação ortodoxa entre agência e estrutura, dando ênfase àquilo que fazem os atores sociais, considerando o contexto e a relação de tais atividades com as estruturas e os agentes (MACIEL; AUGUSTO, 2013). Tureta, Rosa e Santos (2006) argumentam que, a partir dessa visão, o foco passa para as atividades cotidianas das organizações, pois é através destas que se pode compreender a inter-relação entre os atores em busca de um resultado comum. Portanto, considerar a estratégia como prática social significa entendê-la como “um processo de ordenação em constante fluxo e construção” (TURETA, ROSA, SANTOS, 2006, p.2), em que as mudanças na sociedade também podem influenciar a sua formulação e transformação (TSOUKAS, 2010; WHITTINGTON, 2004).

Deste modo, as teorias, metodologias e perspectivas baseadas nas epistemologias construcionistas têm um importante papel para as pesquisas em estratégia como prática. A abordagem construcionista tem sua origem vinculada aos questionamentos sobre as epistemologias universalistas de produção do conhecimento. Nesta perspectiva, a pesquisa em estratégia deve se concentrar na criação, construção, tradução e transformação dos conceitos de estratégia e práticas estratégicas. Assim, é importante estudar sua natureza inquestionável. O que é entendido como estratégia está mudando através das situações e ao longo do tempo, e deve, portanto, ser (re)criada, atualizada e confirmada em cada situação (GRAND; RUEGG-STURM; VON ARX, 2010), pois como afirmam Vaara e Whittington (2012), o fazer estratégia envolve um conjunto de atividades (práxis e práticas) relacionadas com a emergência e construção das estratégias como prática social ao longo do tempo e em determinado espaço micro e macrosocial.

A partir dessa abordagem, o presente trabalho busca aplicar uma proposta metodológica, de caráter qualitativo, que promove a desfamiliarização das dicotomias entre sujeito e objeto, objetividade e subjetividade, e o reconhecimento do pluralismo metodológico, em que tanto o sujeito como o objeto são construções sócio-históricas (SPINK, 2004). Nesse sentido, propõe-

se utilizar um modelo de análise para a apreensão e compreensão do fazer estratégia nas organizações, o qual é descrito na metodologia. Para a aplicação do modelo, optou-se por realizar um estudo de caso, com o intuito de realizar uma investigação mais detalhada e aprofundada, em que seja possível realizar uma análise qualificada do contexto e reconstruir as narrativas socialmente construídas da organização. Para realização do estudo de caso, buscou-se escolher algum tipo de organização que ainda tenha sido pouco explorado pelas pesquisas existentes e que representasse originalidade e oportunidades de contribuição para o campo. Portanto, o setor de produção de cachaça artesanal foi escolhido como foco de análise da pesquisa.

A cachaça é considerada uma bebida tipicamente brasileira. Sua produção consiste em uma atividade econômica tradicional, iniciada no século XVII, durante o ciclo histórico da cana-de-açúcar. Recentemente, em razão dos esforços do setor produtivo aliados a ações governamentais em diversos níveis, podem ser observados movimentos que indicam um processo de conquista de maior prestígio e de melhor imagem da cachaça, levando a uma popularização da bebida junto a diferentes segmentos de mercado. Além disso, a cachaça vem se destacando por sua qualidade, tornando-se um setor representativo no país, com crescimento expressivo no número de empreendimentos, bem como a busca por certificações de qualidade e maior inserção no mercado nacional e internacional, demonstrando que novas estratégias e práticas têm surgido no setor. (SORATTO; VARVAKIS; HORII, 2007; OLIVEIRA *et al.*, 2008; ESPARTEL; BARCELLOS; GOULARTE, 2011).

Entre os casos de empreendedorismo no setor, identificamos a Cachaça Leblon, que foi fundada em 2005 por um grupo de empreendedores. O principal produto da organização é uma cachaça *premium*, produzida no Brasil com características artesanais, porém com refinamento, envelhecimento e engarrafamento feito na França (COELHO, 2010). Tais características tornam a organização um interessante objeto de estudo.

Deste modo, perante a orientação ontológica, epistemológica e metodológica do presente trabalho, tem-se como objetivo investigar o processo de construção e transformação das estratégias socialmente construídas em uma organização produtora de cachaça artesanal, mais especificamente a Cachaça Leblon.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Fundamentos teóricos da Estratégia como Prática Social

Os estudos na área de estratégia receberam contribuições de várias correntes teóricas, dentre elas a abordagem denominada estratégia como prática que incorporou à estratégia os aportes da teoria social contemporânea (RESE, CASALI, CANHADA, 2011). A abordagem “estratégia como prática” foi construída pelos pesquisadores de estratégia a partir do diálogo com teorias sociais formuladas por sociólogos, antropólogos, filósofos, antropólogos e linguistas. Apesar da existência de diferentes escolhas teórico-metodológicas, o ponto comum é “a busca pela compreensão do que ocorre no nível micro das práticas que unem o indivíduo, a organização e a estratégia” (JARZABKOWSKI, WILSON, 2004; SILVA, CARRIERI, JUNQUILHO, 2011, p.123). Vale ressaltar que é esse caráter interdisciplinar da abordagem que tem possibilitado a produção de novas explicações sobre estratégia como prática social.

O ponto de partida para a estratégia como prática se deu com a abordagem processualista, que reconheceu os limites da produção acadêmica que gerava modelos normativos e prescritivos sobre a formação e implantação de estratégia (SHIRAVASTA, 1986). Foi através do desenvolvimento da abordagem processualista que a estratégia começou a ser vista como ação construída por diferentes atores organizacionais que interagem nos contextos macro e micros social (SARAIVA, CARRIERI, 2007; CARRIERI, CABRAL, 2003). Essa perspectiva busca relacionar as “atividades organizacionais realizadas pelos indivíduos com seu contexto ambiental em uma análise que pode ser chamada de vertical, bem como relaciona essas

atividades com seus resultados em uma análise que pode ser chamada de horizontal” (RESE, CASALI, CANHADA, 2011, p.45). Esses autores apontam que as abordagens tradicionais da estratégia geralmente enfocam somente uma dessas dimensões ou alguns dos seus elementos, deixando de lado outros aspectos relevantes.

Para Vaara e Whittington (2012), o que fez a abordagem da estratégia como prática social ganhar prestígio acadêmico e uma identidade própria foi a sua busca por novas contribuições para os estudos de estratégia através de reflexões oriundas das teorias das práticas sociais. Os autores apontam que a importância desta perspectiva é a superação de críticas, a introdução de novas categorias de análise e, principalmente, as suas contribuições para a compreensão do processo de construção social da estratégia a partir de uma nova concepção ontológica que os autores denominam de “virada da prática” que passou a conceber, mesmo que de modo incompleto, a estratégia como produto da ação coletiva e, portanto, uma prática social.

Quando se admite a estratégia como uma prática social, passa-se a considerá-la como algo que as pessoas fazem e isso descentraliza os pressupostos clássicos do objetivo da estratégia. Em uma visão tradicional, a estratégia estaria focada no desempenho e na vantagem competitiva da organização, enquanto na estratégia como prática, o foco seria voltado para o campo da atividade social, em que as práticas têm relevância para a sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2004).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) consideram que a estratégia como prática social pode ser vista como um conjunto de atividades realizadas com base na interação, negociação e ação, articuladas pelos atores em um dado contexto sócio histórico. Nesse sentido, a abordagem da estratégia como prática social assume três categorias centrais de análise: práxis, prática e praticantes.

A primeira categoria de análise, a práxis, foi descrita por Whittington (2006) como o conjunto da ação humana, ou seja, aquilo que de fato as pessoas fazem. No âmbito da estratégia, o autor concebe a práxis como o trabalho que os praticantes estratégicos realizam, à medida que eles empregam, transformam e replicam as práticas da estratégia (WHITTINGTON, 2006). Além disso, abordar a estratégia como práxis significa abranger a integração reflexiva entre teoria e prática. Cabe destacar que esta integração não pressupõe que a concepção de práxis seja equivalente a de prática. Na teoria social, a práxis refere-se à atividade autônoma, criativa e autocriativa por meio do qual as pessoas criam, realizam, produzem e transformam (conformam) a sua realidade e a si mesmo. Por sua vez, a prática enquanto um momento da práxis tem sido abordada como um conjunto de atividades de caráter utilitário-pragmático que visa atender as aspirações, interesses, objetivos mais imediatos dos agentes ou pessoas em um determinado espaço social. Ao considerar a estratégia como práxis transformadora da realidade organizacional e dos próprios praticantes, admite-se que a sua construção se sustenta a partir de um conjunto de atividades práticas reflexivas orientadas pelo saber socialmente construído e compartilhado (BRITO *et al.*, 2014).

A segunda categoria de análise na abordagem é a prática, que tem sido estudada sobre múltiplas perspectivas. No geral, estas atividades humanas são percebidas como socialmente organizadas, sendo constituídas por diferentes ações que se localizam no tempo e espaço históricos. Para Schatzki (2005, p. 471), as práticas podem ser vistas como um conjunto amplo de atividades organizadas que articulam ações que estão interconectadas. Para este autor, a compreensão das práticas implica em abordá-las a partir da ontologia do lugar e dos sentidos socialmente construídos em torno das realidades material e imaterial. Para os teóricos de estratégia, a prática está intrinsecamente conectada ao fazer, fornecendo os recursos físicos, discursivos, instrumentais, cognitivos e comportamentais que dão sustentação à construção social das interações que permitem a realização coletiva das atividades cotidianas nas organizações (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI, SEIDL, 2008; WHITTINGTON, 2006; LAINE, VAARA, 2007; SEIDL, 2007; REGNÉR,

2008). De modo simples e resumido, na perspectiva da estratégia, as práticas podem ser consideradas como “conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para fazer estratégia, sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas” (ALBINO *et al.*, 2010, p.6).

Em relação à terceira categoria, para os teóricos da abordagem como prática social, os praticantes são os agentes coletivos que participam profundamente da constituição da realidade da organização e das práxis e práticas a ela inerentes. Eles atuam como agentes coletivos que mobilizam regras, recursos, estruturas teleoafetivas e outros elementos para construir entendimentos ou consensos em ambiente marcado pela pluralidade e demandas diversificadas dos diferentes públicos da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006; VAARA; WHITTINGTON, 2012). No campo da estratégia, isso significa reconhecer o papel ativo do sujeito na construção da estratégia ou do fazer estratégia. Essa visão defende que os agentes são reflexivos e “atuam em um mundo marcado por sistemas sociais abertos, com uma pluralidade de práticas nem sempre coerentes entre si”. Deste modo, os agentes são capazes de adaptar a práxis atual ou criar novas práticas através de suas experiências (ALBINO *et al.*, 2010, p.6).

Para vários autores (WHITTINGTON, 2010; MANTERE, 2010; JAZARBKOWSKI, 2010; VAARA, 2010), a emergência das abordagens da estratégia como prática social contribui para superar as concepções dualistas que prevalecem na produção do conhecimento sobre estratégia. Com esta perspectiva de análise, abre-se espaço para pesquisas que não concebem a estratégia apenas como um atributo da organização (algo que ela possui), mas sim como aquilo que de fato os seus membros *fazem* ou realizam nas organizações (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI, SEIDL, 2008). Uma possibilidade para compreender a estratégia na perspectiva da prática é através da abordagem sócio construcionista, que será apresentada a seguir.

2.2. Abordagem sócio-construcionista

A emergência da abordagem construcionista está atrelada à tentativa de superar as epistemologias universalistas de produção do conhecimento e as suas dicotomias (ROSA, MENDONÇA, LOURENÇO, 2006), e busca explicar a ação coletiva em diferentes contextos sociais (SPINK, 2004).

Gergen (1985) apresenta os princípios desta abordagem, destacando que os pesquisadores adeptos de seus pressupostos se ocupam de produzir explicações sobre os processos por meio dos quais as pessoas descrevem, explicam e atribuem sentido à realidade. Para o autor, estes sentidos e os conhecimentos gerados a partir deles são socialmente construídos, estando, portanto, circunscritos pela cultura, pela história e pelo contexto social (HOSKING, 2011). Sob esta linha de reflexão, Spink e Frezza (2004) afirmam que essa forma de conceber o conhecimento implica em abdicar da visão representacionista do conhecimento, reconhecer que tanto o objeto quanto o sujeito são construções sócio-históricas e problematizar a noção de realidade marcada simultaneamente pela objetividade e subjetividade.

Para Hosking (2011), ao enfatizarem os processos relacionais e a interação entre os atores, os pesquisadores adeptos da abordagem construcionista podem evitar os posicionamentos científicos dualistas que separam sujeito do objeto, a mente do corpo, a teoria da prática, a práxis da prática, o contexto micro do macrosocial.

Os pesquisadores ancorados na visão construcionista mudam o enfoque de análise, saindo de um olhar sobre “as estruturas sociais e mentais e partindo para a compreensão do sentido das ações e práticas sociais” (ROSA, MENDONÇA, LOURENÇO, 2006, p.6). Assim, neste processo, a construção da realidade e do conhecimento não se limita às operações mentais, pois essa construção se daria por meio de práticas sociais que envolvem uma junção entre

concepções, ações e elementos não humanos localizados ou circunscritos por um contexto local.

Resumidamente, pode-se indicar que as epistemologias construtivistas compartilham concepções básicas, quais sejam: elas não só discutem o mundo ‘como é’, mas reflete a contingência da realidade e do conhecimento; exploram o que é necessário para ser capaz de falar sobre agência individual e organizacional, estudando os seus pré-requisitos e pré-condições; implicam uma tentativa de descrever fenômenos sociais além das dicotomias tradicionais; é crucial uma consideração explícita da incerteza e da abertura de qualquer interação social; e a pesquisa é vista como construindo a realidade e o conhecimento, enfatizando a criatividade e auto-reflexividade da pesquisa (GRAND, RÜEGG-STÜRM, VON ARX, 2010).

3. METODOLOGIA

Diante da proposta deste trabalho, apresenta-se o percurso metodológico seguido para a realização da pesquisa. Essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, tendo como base um processo interpretativo. Do ponto de vista de seu objetivo, trata-se de um estudo de caso que permite uma investigação mais detalhada, possibilitando abordar as diferentes práticas da estratégia, realizando uma análise qualificada do contexto e reconstruindo as narrativas socialmente construídas da organização.

Para atender ao objetivo proposto, a unidade de análise escolhida foi a Cachaça Leblon, uma organização produtora de cachaça artesanal de alta qualidade. A escolha da organização foi realizada levando em conta alguns critérios: 1) filiação da organização à Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade; 2) a produção de cachaça de forma artesanal; 3) certificação da cachaça pelo Instituto Mineiro de Agropecuária, responsável pelo programa de certificação da cachaça no Estado de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada através de entrevista em profundidade com um diretor da empresa. A entrevista foi conduzida por um roteiro com questões abertas e foi gravada com a anuência do entrevistado. Em seguida, a entrevista foi transcrita na íntegra, para posterior análise. Para enriquecer os dados da entrevista, buscou-se também realizar um levantamento de documentos públicos (sites, publicações científicas, jornais, vídeos, etc.) sobre a Cachaça Leblon e outras organizações similares, buscando informações que pudessem auxiliar na compreensão do contexto e das práticas habituais do setor.

Para realização das análises, adotou-se o modelo proposto por Brito et al. (2014), que fundamenta-se nos pressupostos ontológicos e epistemológicos da abordagem construcionista. Os autores optam por utilizar uma imagem em espiral para localizar as categorias de análise, refletindo a flexibilidade e a abertura para outros conceitos que podem ser incorporados nas análises, a partir do trabalho de campo. A proposta abriga os conceitos de repertórios interpretativos, práticas discursivas, práticas organizacionais, práxis social estratégica, história das organizações e contexto sócio histórico. Essas categorias serão descritas a seguir, demonstrando-se como elas podem auxiliar na compreensão das estratégias como prática na organização em estudo.

A noção de repertório interpretativo está atrelada ao nível micro de análise e refere-se ao conjunto de termos, descrições, expressões e gêneros discursivos empregados pelas pessoas em suas construções discursivas que tomam como referência um dado contexto local e sócio histórico (WETHERELL, 1998; SPINK, 2004). Ou seja, são dispositivos ou recursos linguísticos que as pessoas recorrem para construir sua visão de mundo, ações, eventos e outras formas humanas e não humanas em suas interações cotidianas.

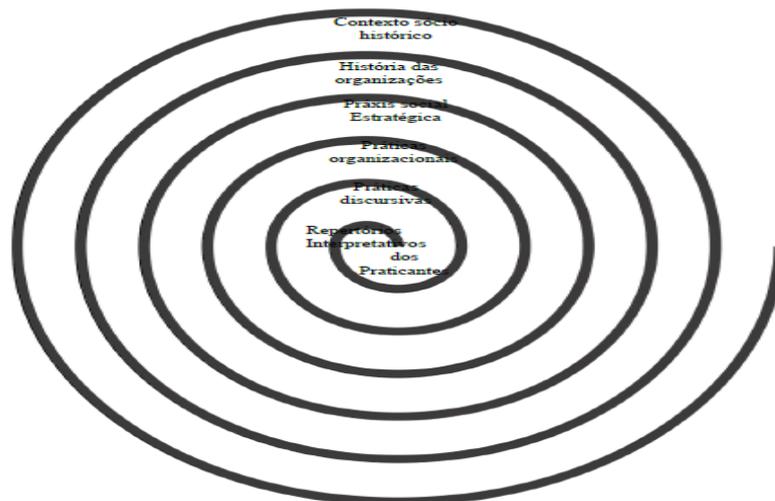


Figura 1: Representação gráfica da proposta teórico-metodológica
 Fonte: Brito et al. (2014)

As práticas discursivas, segundo Spink (2004), dizem respeito às maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas interações ou relações sociais vivenciados nas organizações. Em uma organização, as práticas discursivas são constituídas pelos enunciados (textos escritos, falados, imagens, etc.) que expressam os sentidos da realidade organizacional e do fazer estratégia, e outros conteúdos linguísticos que perpassam as práticas organizacionais que dão sustentação ao fazer estratégia. Já as práticas são consideradas enquanto elementos constitutivos do fazer estratégia, envolvendo os recursos físicos, discursivos, instrumentais, conhecimento e comportamentais que dão sustentação à construção social do fazer estratégia (JARZABKOWSKI, SEIDL, 2008; WHITTINGTON, 2006; LAINE, VAARA, 2007). As práticas organizacionais notabilizam a interação social ocorrendo de forma ordenada, obedecem a roteiros planejados, respeitam as formalidades à semelhança dos ritos, rituais e cerimônias, mobilizam saberes, recursos e procedimentos locais (SROUR, 2012).

A práxis social é outro conceito apontado por Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl, (2007), Jarzabkowski e Spee, (2009); Fenton e Langley (2011) e Vaara e Whittington (2012) como relevante para os estudos do fazer estratégia. Para estes autores, a práxis implica uma junção entre teoria e prática em um mesmo “nexus” que orienta a ação humana no âmbito das organizações. Esta noção abriga tanto as práticas (o que tem sido realizado pelos praticantes), como as explicações e justificativas para a sua realização. Na teoria social, a práxis refere-se à atividade autônoma, criativa e autocriativa por meio da qual as pessoas criam, realizam, produzem e transformam (conformam) a sua realidade e a si mesmo.

Por fim, na teoria da estratégia como prática, práticas e práxis devem ser observadas como parte ou elementos constitutivos do fazer estratégia cuja apreensão exige a interpretação dos contextos micro e macro sociais. Neste sentido, a contextualização do fazer estratégia deve ser realizada a partir da reconstrução da história das organizações pesquisadas e do contexto sócio histórico e cultural em que elas estão inseridas.

Tomando o modelo apresentado e as suas categorias, este trabalho buscou estudar as estratégias da Cachaça Leblon, considerando três grupos de práticas:

- a) Práticas de produção - plantio de cana de açúcar, tratos culturais, colheita, processamentos e controle de qualidade (moagem da cana, fermentação e destilação da cachaça), envasamento, envelhecimento e armazenamento da cachaça e inovação tecnológica.

b) Práticas mercadológicas - práticas de preços, a compra de insumos, posicionamento de produtos e propaganda, vendas e relacionamento com clientes e práticas de distribuição e logística.

c) Práticas de gestão - responsabilidade social e ambiental, educação, compartilhamento de conhecimento e conscientização de praticantes da estratégia, práticas de segurança alimentar, rastreabilidade de produtos e processos, financiamento e autofinanciamento, práticas de relacionamento com os empregados e familiares.

Para realização das análises, foi utilizado o processo de interpretação. A interpretação está presente em todo o percurso da pesquisa, sendo que os sentidos resultantes deste processo serão explicitados por meio de análises de práticas discursivas que reconheçam a centralidade dos repertórios interpretativos das pessoas, no caso desta pesquisa os praticantes do fazer estratégia. Para sustentar as interpretações, são apresentados trechos da entrevista, identificando-se por “D” o diretor entrevistado e por “P” o pesquisador, além de dados obtidos em análises documentais, outras entrevistas disponíveis em trabalhos e na internet, e informações do *website* da Cachaça Leblon.

4. RESULTADOS

Essa seção apresenta os principais achados da pesquisa, considerando os objetivos propostos e os tipos de práticas investigadas. Primeiramente, é apresentada a história da Cachaça Leblon e o contexto em que a organização está inserida. Em seguida, busca-se identificar as principais as práticas de produção, mercadológicas e de gestão da organização e como as mesmas foram construídas, mantidas ou modificadas ao longo do tempo.

4.1 A História da Cachaça Leblon

A Cachaça Leblon é produzida na Destilaria Maison Leblon, em Patos de Minas, no Alto Paranaíba, desde 2005, onde estão localizadas as plantações de cana e instalados os seus alambiques de cobre (JANNUZZI, 2014).

A destilaria foi construída em 2000, sendo fornecedora para um produtor da região. Nessa época, há um “*boom*” na criação de destilarias de cachaça em Minas Gerais, devido ao aumento na demanda pelo produto e pela produção artesanal. Apenas em 2005 passou a ser fornecedora para a recém-criada Cachaça Leblon. Em 2008, após a morte do dono da destilaria, a Leblon decide comprá-la, tornando-se assim a fornecedora para a produção da cachaça de luxo. Atualmente, a Maison Leblon é uma destilaria artesanal totalmente integrada, de propriedade e produção exclusiva da Cachaça Leblon (LEBLON, s.d.).

A organização foi fundada pelo norte-americano Steve Luttmann, o francês Gilles Merlet, um *webdesigner* brasileiro e um casal de ingleses, contando com um investimento inicial de três milhões de dólares. Inicialmente, foi criada uma empresa similar à categoria LTDA em Delaware (EUA), devido às questões tributárias, e um escritório sede em Nova Iorque (COELHO, 2010).

Apesar da cachaça não ser reconhecida como uma bebida superior, a Cachaça Leblon foi concebida como bebida de luxo, figurando na categoria *Premium*, com produção artesanal de alambique, mas que é envelhecida em barris de carvalho e engarrafada na França. Além disso, os criadores da Cachaça Leblon elaboraram esse produto para explorar o mercado internacional, comercializando a cachaça primeiramente nos Estados Unidos e em países europeus. A comercialização se voltou para o mercado interno somente após o fortalecimento e reconhecimento da marca.

O foco no mercado externo era tão importante que, até mesmo o nome do produto foi definido pensando nisso. O nome “Leblon” faz referência ao famoso e nobre bairro do Rio de Janeiro, além de ter uma pronúncia fácil em inglês e possuir conotações francesas de luxo (COELHO, 2010).

D: [...] a Leblon é criada como produto de luxo, visando o mercado internacional e explorando a categoria ainda pouco utilizada, pouco explorada na cachaça, a categoria Premium. Essa categoria de produtos de alta gama já tinha se desenvolvido em outros destilados de modo visível e forte na Tequila, que antes era uma coisa restrita ao mercado mexicano e uma bebida local ou barata e sem grande expressão no mercado mundial e de repente se viu boas marcas de tequila se espalhando pelo mundo e também com a vodka, isso também havia acontecido com a vodka, outra bebida barata durante muitos anos e sempre associada a produto barato e de repente marcas Premium se deslançam e ganham o mercado, e a gente acreditou que podia fazer isso também com a cachaça. Então, a Leblon foi criada em 2005 visando principalmente o mercado internacional [...].

O fundador Steve Luttmann teve a ideia de criar a marca de cachaça *premium* para explorar o mercado internacional, devido à sua experiência no setor de bebidas. Ele tinha conhecimento de que a cachaça era uma bebida considerada de baixa qualidade e pouco conhecida nos Estados Unidos. Além disso, ele também via uma oportunidade no Brasil, que não possuía uma cachaça posicionada como *premium*. Pela sua experiência, Luttmann acreditava que havia uma oportunidade a ser explorada e acreditava no potencial da bebida brasileira genuína (COELHO, 2010).

P: Os fundadores, tanto o americano quanto o francês, eles tinham uma vivência com destilados...

D: Destilados e marcas, o Steve que é o fundador, ele trabalhou pra Unilever, inclusive aqui desenvolvendo marcas pra Cica, trabalhou pra Louis Vuitton, trabalhou no desenvolvimento de diversas marcas de bebidas e viu que a cachaça merecia um lugar nesse segmento Premium.

Sendo um produto criado para o mercado externo, a Cachaça Leblon começou a ser vendida nos Estados Unidos, na Inglaterra e França. No país norte-americano, a distribuição teve início em grandes cidades, como Miami, Los Angeles e Nova Iorque, onde havia grande demanda por bebidas destiladas de padrão *premium*. Na França, a introdução do produto começou através de eventos promocionais e de uma participação no Festival de Cannes, levando a marca a alcançar ainda a Inglaterra e a Irlanda. Essas ações fortaleceram a marca, acarretando pedidos vindos de outros países.

Em 2007, Áustria, Porto Rico e Tailândia passaram a compor a clientela da organização. Em seguida, em 2008, a marca passou a ser comercializada no Canadá e no Brasil. Vale ressaltar que, a inserção no mercado brasileiro representou, e ainda representa, um desafio para a cachaça de alta qualidade, pois o diretor aponta que há um preconceito em relação à bebida.

D: A bebida brasileira ela não é vista como uma coisa... ela não tá na cultura principalmente do jovem brasileiro, beber cachaça tem uma imagem negativa no Brasil, e tem uma imagem um pouco mais negativa ainda entre os jovens brasileiros, ele não se orgulha disso [...] e aí você não consegue mais separar o que é bom do que é ruim e a memória gustativa de quase todos nós aqui da sala temos da primeira cachaça é de um porre e uma ressaca horrível [...]. Então o que acontece é que há, estabelece uma visão do que é cachaça e cria-se essa imagem negativa e que hoje o sujeito pede um coquetel de vodka ruim em MG, um jovem mineiro pede um coquetel de vodka barata porque a imagem que ele tem é preconceituosa com a cachaça.

Em 2009, através de uma parceria com a Bacardi, a marca chegou à Espanha, Itália e Portugal, contabilizando doze países em sua carteira de clientes. Por fim, em 2010, a Cachaça Leblon inicia sua entrada no mercado alemão.

D: [...] hoje é o maior exportador de cachaça de alambique, até onde eu sei, até os últimos dados do Siscomex que eu vi e é líder no mercado estadunidense de cachaça.

Atualmente, a marca Cachaça Leblon já está consolidada, oferecendo um produto de alta qualidade, reconhecido no mercado externo e interno. Além disso, a empresa já conta com 50

funcionários, divididos entre as áreas de administração, comercial, indústria e na parte agrícola.

4.2 Práticas de produção

O plano de negócios elaborado para a Cachaça Leblon envolveu o desenvolvimento de um produto diferenciado, categorizado como *Premium*, produzido no Brasil, mas refinado, envelhecido e engarrafado na França. A produção por safra é de 350 mil litros, sendo supervisionada pelo diretor de produção Carlos Oliveira e Gilles Merlet, um *master blender* francês famoso pelos seus conhaques (JANNUZZI, 2014). A cachaça, desde sua origem, é produzida no estado de Minas Gerais, em Patos de Minas, onde estão instalados os seus alambiques de cobre. A bebida é produzida seguindo as características artesanais, fermentação especial e destilação de alambiques, utilizando-se a matéria-prima da primeira prensagem de cana fresca. A bebida é embalada em *containers* e exportada para a região de Cognac, na França, onde passa pelo processo de envelhecimento em barris de carvalho e filtragem, resultando em uma cachaça diferente da bebida brasileira tradicional (COELHO, 2010).

O processo de produção dessa cachaça é descrito pela própria empresa e pelo seu fundador Luttman da seguinte maneira:

Uma grande Cachaça é feita primeiramente no canavial. Esta é a filosofia da Maison Leblon. Como um bom vinho francês, a Leblon trata sua cana com o maior respeito e cuidado, garantindo que o produto final represente tudo o que de melhor a cana-de-açúcar tem a oferecer. A equipe da Leblon de dedicados cortadores de cana, corta e limpa cada caule à mão com um facão. A cana recém-cortada é rapidamente transportada para a destilaria, onde todos os caules são moídos para extrair o suco da cana de açúcar (caldo de cana). Ao contrário de outras destilarias de Cachaça, que aumentam a força do seu moedor para maximizar a extração do caldo, a Maison Leblon usa pressão leve em sua moagem, para extrair somente as qualidades sensoriais mais saborosas dos caules de cana. Como a produção do *eau-de-vie* para conhaque ou whiskies escoceses, a Cachaça de alambique da Leblon é feita através do método tradicional de lotes em casques de cobre. A Cachaça descansa por até 6 meses em barris de carvalho francês, anteriormente utilizados na França para envelhecer o cognac Xo, refinando seu sabor, sem alterar o aroma frutado da cana. Após o envelhecimento, a Cachaça está pronta para o *blend*. O especialista Mestre destiller, Gilles Merlet, e Carlos Eduardo Oliveira provam cada lote, do qual determinam a combinação ideal para criar um destilado complexo e saboroso (descrição apresentada no site da empresa) (LEBLON, s.d.).

Usamos uma variedade de cana especialmente desenvolvida, usamos leveduras exclusivas na fermentação e fazemos a destilação num alambique de cobre. Depois a bebida é armazenada em tonéis de carvalho francês para ficar mais suave (trecho de entrevista com Luttman, disponível em COELHO, 2010, p. 76).

Essa descrição demonstra a importância dada pela empresa ao processo de produção como fator de diferenciação do produto. A Cachaça Leblon acredita que todo o processo, desde o corte da cana, é essencial para garantir um produto de alta qualidade e que o insere em uma categoria superior de bebidas, denominada *premium*. Além disso, também deve-se destacar a experiência e o papel de Merlet e Oliveira nesse processo, aspectos fundamentais na união dos ingredientes do Brasil às técnicas europeias de *blend*, pois segundo Jannuzzi (2014), “As cachaças da Leblon passam por barris de carvalho francês, mas também carregam os aromas, sabores e a tradição do *terroir* do interior de Minas Gerais”.

Retomando o início da Leblon, em 2005, verifica-se que a empresa não realizava o processo de moagem e destilação, apenas comprava a cachaça da destilaria e enviava para a França para fazer o envelhecimento e engarrafamento para venda.

D: [...] a marca já existia, comprava cachaça e engarrafava em volumes pequenos e atendia lá fora e já tinha aqui como fornecedor.

Somente em 2008, a empresa compra a destilaria e assume todo o processo de produção, com a preocupação em relação à qualidade não apenas na venda do produto, mas também na sua produção. Assim, a estratégia era garantir um determinado padrão de qualidade durante todo o processo de produção da cachaça.

P: na prática em um primeiro momento então criaram uma concepção de encontrar bons fornecedores com a perspectiva de comercialização fora, pra depois realmente conseguir ter um padrão de cachaça realmente com a qualidade que vocês queriam, aí meio que forçou vocês a querer um alambique né.

D: É, garantir né. E além disso, pra legitimar, porque uma coisa é você falar, olha eu vendo cachaça, outra coisa é você falar, eu produzo e vendo cachaça, essa era a política.

Além disso, para atender às demandas e os padrões de qualidade do mercado internacional, após a aquisição da destilaria, a mesma precisou passar por algumas adaptações, conforme exposto pelo diretor entrevistado:

D: A gente faz grandes reformas aqui em 2008, trocando equipamentos, aumentando a capacidade de produção, substituindo tudo que tinha de PVC e plástico por aço inox, investe bastante na fábrica voltada para as exigências internacionais de destilados, passado essa etapa a gente segue na produção e investindo todo ano pra melhorar todo ano. [...] A principal exigência na época, foi o seguinte, o PVC é amplamente usado em pequenos alambiques e o PVC e o plástico ele pode, na presença de álcool, os equipamentos de PVC podem liberar compostos chamados ftalatos, esses compostos são cancerígenos e são muito mais fiscalizados lá fora do que aqui, eu nunca vi nenhuma carga bloqueada no Brasil por contaminação por ftalatos. Nós vendemos 90% de nossa cachaça no mercado externo, tínhamos altas concentrações quando tínhamos vários fornecedores, precisávamos, identificou-se já no início da Leblon e precisava tomar medidas para redução e presença de ftalatos no produto e foi logo na primeira safra aqui, logo antes de iniciar a primeira safra trocamos tudo que tinha de PVC e plástico por inox.

As práticas apresentadas acima, além da questão da qualidade, também estão atreladas às exigências dos órgãos regulamentadores, como o MAPA, como pode ser visto no trecho abaixo.

P: Mas aí no caso, a própria destilaria quanto a Leblon no início elas eram com certificação do ministério da agricultura?

D: Sim, sempre registradas e sempre procurando atender as normas.[...] Primeiro MAPA, não tem o que questionar, tem que obedecer, a primeira coisa do MAPA é que tem que ser legal, ser pra nós no mercado. [...] Com relação a empresa, o ponto de vista da empresa, primeiro o órgão que regulamenta isso é o MAPA. E é ele que a gente deve seguir e obedecer, ponto final. A outra é que a certificação nos ajude a seguirmos firmes no método e na qualidade é sempre bem vinda. Nós temos a do IMA, por que? Certifica já, que a cachaça tem um respeito geográfico, então é de Minas Gerais. Certifica-se que o método é o de alambique, e o método tradicional, tanto faz se é em produção familiar ou de volumes maiores, como essas fábricas que vocês visitaram, mas o processo tá lá tradicional, alá ele escrito lá, e não artesanal. Tá? Então é o processo tradicional da cachaça em Minas.

Percebe-se que em relação às práticas de produção, um fator extramente importante para o sucesso da marca, o conhecimento tácito dos seus dois principais investidores sobre bebidas. Essa percepção corrobora a noção proposta pela abordagem da estratégia como prática, que afirma que a prática está estreitamente conectada ao fazer. Além disso, o repertório utilizado pelo diretor entrevistado evidencia a importância de outra prática da empresa, o controle da qualidade do produto, que é o principal diferencial da marca.

4.3 Práticas mercadológicas

A estratégia mercadológica da Cachaça Leblon pode ser vista como um dos seus diferenciais em relação às outras cachaças artesanais e de alta qualidade do Brasil. Com um foco voltado para o mercado externo desde a sua criação, as práticas mercadológicas adotadas pela empresa buscam vender não apenas o produto em si, mas a cultura brasileira. De

acordo com Jannuzzi (2014), “As suas ações de *marketing* estão sempre associadas ao estilo de vida do povo brasileiro e ao consumo de Caipirinha, um drinque já reconhecido internacionalmente”.

D: Se você perguntar a imagem da caipirinha no planeta, a maior parte vai ter uma ideia formada e a maior parte não sabe do que é feita, o nome caipirinha é mais forte do que o nome cachaça lá fora, segundo, vão perguntar se é um Rum brasileiro, é um tipo de Rum não é? Então essas são as perguntas que a gente ouve, a Leblon não dá pra vender só cachaça, a gente vende Brasil, a gente vende a marca Brasil, porque cachaça ainda não tem esse nome todo lá fora, caipirinha já tem, principalmente na Europa, nos EUA não.

O próprio nome da bebida, Leblon, foi definido em função de aspectos como a fácil pronúncia na língua inglesa e por remeter ao famoso bairro carioca. A embalagem também foi pensada para alcançar o mercado de bebidas de luxo, com uma garrafa similar às de vodkas super *premium*. A Cachaça Leblon é vendida em garrafas alongadas e de vidro cristalino, com um rótulo verde-limão, cor que chama a atenção e ainda remete à caipirinha. Além disso, a Leblon conta com a cachaça extra-premium Maison Leblon Signature Merlet, cuja embalagem também remete a uma bebida de luxo.



Figura 2: embalagem da Cachaça Leblon e da Maison Leblon Signature Merlet

Fonte: elaborado pelos autores com imagens de internet

Ao ser lançada nos Estados Unidos, em 2006, a principal estratégia de vendas da Cachaça Leblon baseou-se na promoção social, fazendo com que a bebida estivesse presente nos mercados mais representativos do consumo de luxo, como Miami, Los Angeles e Nova Iorque. Além disso, a empresa realizou a divulgação da marca através de propagandas em revistas americanas de luxo e a participação em eventos seletos (COELHO, 2010).

P: E aí com que tipo, qual que é a estratégia da Leblon nos EUA diante desse cenário do desconhecimento do que que é o produto?

D: Não é, como que é vendido o destilado nos EUA, as pessoas não bebem na rua né e saem muito pra beber em bares e coquetéis, então a estratégia é presença no perfil de bares e restaurantes que a gente atua e também na Licor House, Liquor Stores né, e a gente tá lá nos principais mercados, principalmente naqueles mercados mais cosmopolitas, mais abertos pra novidades que são da Califórnia, da Flórida de Nova York e dos grandes centros, Chicago, mas a gente está esparramado nos EUA todo.

Para a inserção no mercado francês, a tática de divulgação utilizada foi uma participação no famoso Festival de Cannes, através de eventos promocionais como a distribuição de kits de caipirinha para os convidados. Outros tipos de propaganda também fizeram a diferença para a divulgação da marca. Uma das campanhas de maior destaque é a “Salve a Caipirinha”, uma ação da marca para exaltar a mistura de limão, gelo, açúcar e cachaça – colocação que vem

sendo substituída por outros destilados, fazendo com que a caipirinha perca o seu posto para drinks como a Capivodca, Caipisaque ou Caipiríssima (JANNUZZI, 2014).

Uma estratégia que também impulsiona a imagem de bebida de alta qualidade é o fato de a produção ser artesanal, e a empresa por sua vez sabe utilizar essa característica muito bem na divulgação da marca, como demonstra a fala do diretor:

D: Todo nosso material publicitário, te mostro ali agora, marca a diferença entre a cachaça de alambique, método tradicional, produzido de modo que nós e os alambiques artesanais produzem, a diferença disso pra cachaça industrial, [...] Então a gente vive mostrando isso [...] entende-se por artesanal aquilo que é feito por artesão né, e na cachaça de alambique o método é o mesmo, agora a partir de um certo tamanho eu posso me considerar artesanal, como, deixou de ser, agora não faz de nós, não muda nada do método, o que que é o artesanal, não queimar cana, os pilares, não queimar cana, não faz uso de produtos químicos pra limpeza do caldo, não faz uso de aditivos pra fermentação, não cozinha o caldo pra esterilizar, não esteriliza o caldo por aquecimento, faz uma fermentação mais natural possível ou natural e destila em alambique de cobre.

Todas as estratégias descritas ajudaram a fortalecer e ampliar os mercados clientes da Cachaça Leblon. Atualmente, a marca possui 2 mil pontos de distribuição nos Estados Unidos e pode ser vista como uma bebida diferenciada das demais cachaças vendidas no país. O preço de venda é de aproximadamente 30 dólares, equiparando-se aos preços de outras bebidas de marca com um posicionamento superior, como as vodkas super *premium* (COELHO, 2010). Além disso, com o fortalecimento da marca, a empresa buscou novas possibilidades e criou novas opções para compor a sua cartela de produtos, a cachaça extra-premium Maison Leblon Signature Merlet e um licor de açaí, fruta típica do Brasil.

É possível notar que as práticas mercadológicas adotadas pela empresa também tem uma forte ligação com a experiência de seu fundador. Evidencia-se aqui a ligação entre prática e práxis, uma vez que o praticante idealizou a empresa através de seu conhecimento e reflexão sobre o mercado de bebidas, sendo assim capaz de perceber as oportunidades e quais estratégias deveriam ser adotadas pela empresa.

4.4 Práticas de gestão

A responsabilidade pela visão estratégica da empresa é de Luttmann, que idealizou a Cachaça Leblon, criando uma marca do zero, priorizando a qualidade (JANNUZZI, 2014). Desde a criação da empresa, a sua estratégia sempre foi bem definida e enfocava o mercado externo, em especial os Estados Unidos. Assim, pode-se dizer que a Cachaça Leblon já nasceu internacional e propôs não se limitar geograficamente. Estabelecida através de uma estrutura sediada em Nova Iorque, a marca definiu os Estados Unidos como seu maior mercado potencial, que em 2009 correspondia a 75% das suas vendas. Porém, mediante a operação internacional da empresa, havia um impulso para a inserção em outros mercados e a própria estratégia da empresa a direcionava a estar presente em outros países. Luttmann afirma ainda que, a filosofia da marca é acreditar que cada mercado em que se insere, deve ser tratado como local e não como uma operação de exportação, pois esse é dos fatores que contribuem para o êxito do produto no novo mercado (COELHO, 2010).

Deste modo, percebe-se que os principais objetivos que norteiam as estratégias da empresa são: produzir uma cachaça de alta qualidade e inserir seu produto no mercado externo, em especial os Estados Unidos.

Além da visão do plano de negócios da empresa, outras estratégias também merecem atenção neste trabalho. Inicialmente, a estratégia da empresa era adquirir a cachaça da destilaria num relação de compra e venda, sem participar da produção, e realizar apenas o envelhecimento, engarrafamento e venda do produto. No entanto, após alguns anos, surge a preocupação de garantir que todo o processo, de ponta a ponta, obedecesse aos padrões de qualidade requeridos pela marca. Diante desta necessidade, em 2008 é realizada a compra da

destilaria em Patos de Minas, com o intuito de monitorar todo o processo de produção da cachaça de luxo e assegurar que a bebida fosse produzida de acordo com os critérios estabelecidos tanto pelas agências reguladoras, quanto por Oliveira e Merlet, os especialistas da empresa. Essa importância é refletida na fala do diretor, que ao ser perguntado sobre o diferencial da marca em relação aos concorrentes, afirma haver uma diferença entre apenas comercializar a cachaça e produzi-la, pois acompanhar o processo completo traz legitimidade e torna-se uma competência diferenciada para a marca.

D: Tem muita gente boa no mercado mundial criando marcas de cachaça. Mas, tem pouca gente que consegue fazer o processo ponta a ponta. E nós somos uma boa destilaria com tamanho, temos talvez a melhor comunicação de embalagens, marketing e lá fora e com tamanho pra isso né, com abrangência de diversos países e sabemos o que é uma cachaça boa e uma cachaça ruim. Então acho que tá nisso, acho que tá em uma competência de ponta a ponta.

Outra estratégia importante da marca foi realizar uma parceria com a Bacardi, que é uma das maiores distribuidoras de bebidas do mundo. Através da parceria, a marca passou a ser comercializada em diversos países da Europa, além de a Bacardi também ser responsável pela distribuição no Brasil.

A gestão da empresa também abarca outra estratégia interessante. Os principais investidores da marca vivem em outros países, como Estados Unidos e França, e o diretor entrevistado é o responsável legal no Brasil. Entretanto, mesmo com a distância, a gestão é compartilhada pelos investidores e tem se mostrado eficiente no andamento das atividades da empresa (COELHO, 2010).

No presente trabalho, as práticas de gestão foram identificadas principalmente através de outros documentos analisados e não pelos dados da entrevista. Isso demonstra que o diretor entrevistado pode estar mais voltado para as práticas de produção ao invés da parte gerencial. Os repertórios discursivos utilizados por ele expressam grande relação com a produção, com os critérios de qualidade e exigências dos órgãos reguladores, demonstrando assim que há uma ligação clara entre a prática organizacional e as práticas discursivas adotadas pelos praticantes. Ou seja, os praticantes tendem a se expressar melhor sobre as práticas as quais eles detêm mais conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as práticas de produção, de gestão e mercadológicas de uma empresa produtora de cachaça, para compreender como as estratégias da empresa foram criadas, mantidas e modificadas ao longo do tempo.

Por meio da história da organização, percebe-se que a criação da empresa é relativamente recente, tendo sido criada em 2005. Por isso, conforme verificado no estudo, as estratégias da organização não passaram por muitas transformações. A mudança mais importante observada em relação às estratégias da empresa foi a compra da destilaria. Isso porque, inicialmente, a empresa apenas comprava a cachaça da destilaria e enviava para a França para fazer o envelhecimento. Com a compra da destilaria, a empresa precisou se preocupar com todo o processo de produção, enfocando a questão da qualidade de ponta a ponta.

As análises revelaram que as práticas de gestão e mercadológicas da empresa seguem em grande parte as orientações do seu principal fundador, Luttman. Essas práticas foram influenciadas pelos conhecimentos e experiências anteriores do fundador, o qual já havia trabalhado no setor de bebidas e com diversas marcas conhecidas. As práticas de produção sofreram maior influência do *master blender* francês Merlet, um famoso e renomado especialista em bebidas, o qual é responsável por definir o sabor e os critérios de qualidade da cachaça produzida. Merlet atua principalmente na parte de envelhecimento e filtragem da cachaça, realizada na França.

Percebe-se que há uma forte ligação entre as práticas estabelecidas na organização e a práxis dos seus fundadores, demonstrando como a práxis é capaz de reconstruir as estratégias já estabelecidas em um setor, através de ações teoricamente informadas e pensamentos reflexivos que orientam o fluxo de transformação das organizações.

O estudo evidencia também o caráter sócio-histórico que permeia a elaboração das estratégias, corroborando a ideia de que o *strategizing* é um processo socialmente construído, que envolve múltiplos praticantes. A construção das estratégias da Cachaça Leblon se dá pela atuação de diversos praticantes, cada um com práticas e conhecimentos diferentes, os quais constroem tanto a realidade pessoal de cada um e como também a realidade da organização. Nesse sentido, destaca-se a importância de realizar uma reconstrução sócio-histórica, evidenciando os aspectos sociais e temporais intrínsecos para compreender o processo de *strategizing* da organização. É através dessa reconstrução que se torna possível identificar os momentos da práxis que levam às transformações das práticas e estratégias dos praticantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBINO, J., GONCALVES, C. A., CARRIERI, A., MUNIZ, R. Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**. 2010, vol.9, n.1-2, pp. 2-14
- BRITO, M. J., 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. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil**, v. 38, 2014.
- CARRIERI, A. P.; CABRAL, A. C. A Dezesseis em uma: o caso da transformação estratégica da Telemar-Minas. **Revista Organizações & Sociedade**, 2003, 10(26), p.39-56. UFBA: Salvador.
- CHIA, R., RASCHE, A. Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews. 2010. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010.
- COELHO, B. V. **O Fenômeno de Empresas Born Globals em um Setor Tradicional no Brasil**: o caso da Cachaça Leblon. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2010.
- ESPARTEL, L. B.; BARCELLOS, M. D.; GOULARTE, J. H. O Mercado da Cachaça da Região Sul do Brasil: um estudo exploratório. **Revista Alcance**, abr./jun. 2011, v. 18, n. 2, p. 219-236.
- FENTON, C., LANGLEY, A. Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**, 2011, 32(9) 1171–1196
- GERGEN, K. The Social Constructionism. *American Psychologist*, v. 40, n. 3, p. 266-275. 1985.
- GRAND, S., RÜEGG-STÜRM, J., ARX, W. V. Construtivist epistemologies in strategy as practice research, 2010. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010.
- HOSKING, M. D. Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism. **Organization Studies**, 2011, 32 (1): 47-65.
- JANNUZZI, F. **Cachaça Leblon**: de Patos de Minas para o mundo. 2014. Disponível em: <http://www.mapadacachaca.com.br/artigos/cachaca-leblon-de-patos-de-minas-para-o-mundo/>. Acesso em: dezembro, 2017.

JARZABKOWSKI, P. An Activity-Theory Approach to Strategy as Practice. 2010, p. 109-126. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, A. VAARA, E. (ED.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge University Press, 2010.

JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, 2007, 60(1), 5-27.

JARZABKOWSKI, P., SEIDL, D. The Role of Meetings in The Social Practice of Strategy. **Organization Studies**, 2008, 29(11), 1391-1426.

JARZABKOWSKI, P., SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 2009, 11 (1), pp. 69–95.

JARZABKOWSKI, P., WILSON, D. C. Actionable strategy knowledge: A practice perspective. **European Management Journal**, 2006, 24(5), 248-367.

LAINE, P. M., VAARA, E. Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human Relations**, New York, 2007, v. 60, n. 1, p. 29-58.

LEBLON. **Cachaça Leblon**. s.d. Disponível em: <http://www.cachacaleblon.com.br/>. Acesso em: dezembro, 2017.

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

MANTERE, S. A Wittgensteinian Perspective on Strategizing. 2010, p.155-167. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, A., VAARA, E. (ED.), **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, Cambridge University Press, 2010, 350p.

OLIVEIRA, A. R. D., GAIO, L. E., JOÃO, I. D. S., BONACIM, C. A. G. Análise da Cadeia Produtiva da Cachaça em Minas Gerais sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. **Custos e Agronegócio**, set/dez 2008, v.4, n.3, p. 72-97.

ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. 2010, p. 23-33. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**, Cambridge University Press. 2010, 350p.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, 2008, (61), 565-588.

RESE, N.; CASALI, A. M.; CANHADA, D. I. D. Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 10, p. 42-56, 2011.

ROSA, A. R., MENDONÇA, S., LOURENÇO, C. D. D. S. Os sentidos da violência na organização de saúde: uma análise construcionista da história de vida de uma profissional de enfermagem. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO**. 2006.

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P. A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. **Revista Eletrônica de Administração de Empresas**, 2007, 6(2), 1-24. FGV: São Paulo.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organizations Studies**, 2005, 26 (3), p.465-484.

SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, 2007, 28(2), 197-218.

SILVA, A. R. L., CARRIERI, A. P., JUNQUILHO, G. S. A Estratégia Como Prática Social nas Organizações: Articulações Entre Representações Sociais, Estratégias e Táticas Cotidianas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, art. 2, p. 122-134, 2011.

SORATTO, A. N., VARVAKIS, G., HORII, J. A Certificação Agregando Valor à Cachaça do Brasil. **Revista Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v. 27, n. 4, p. 681-687, out./dez. 2007.

- SPINK, M. J. (org). *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 3ª Ed, 2004.
- SPINK, M. J. S., FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M.J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 3ª Ed, 2004.
- SRIVASTAVA, P. Is Strategic Management Ideological? **Journal of Management**, 1986, 12 (3), p. 363-377.
- SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Campus, 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2012.
- TSOUKAS, H. Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice. 2010, p. 47-62. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010.
- TURETA, C., ROSA, A. R., SANTOS, L. D. S. Estratégia como prática social e actor-network theory: uma possível conversação para o estudo da estratégia. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. 2006.
- VAARA, E. Critical discourse analysis as methodology in strategy as practice Research. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, A., VAARA, E. (ED.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, Cambridge University Press, 2010, 350p.
- VAARA, E., WHITTINGTON, R. Strategy as Practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**. 2012.
- WETHERELL, M. Positioning an Interpretative Repertoires: Conversations Analysis an post-structuralism. **Discourse and Society**, 9 (3): 387-412, 1998.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2004, 44(4), p.44-56.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Guidens, Struturation Theory, and Strategy as Practice. 2010, p.109-126. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, A., VAARA, E. (Ed.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, Cambridge University Press, 2010, 350p.