

O Processo Empreendedor de Criação e Desenvolvimento de Negócios: Estudo de Caso em um Alambique de Produção de Cachaça Artesanal de Minas Gerais

JULIANE SILVESTRE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

julliane_silvestre@hotmail.com

ALEX FERNANDO BORGES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

alexfborges@gmail.com

ALESSANDRO GOMES ENOQUE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

alessandroenoque@ufu.br

LORRANA LAILA SILVA DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

lorranalaila.adm@bol.com.br

O Processo Empreendedor de Criação e Desenvolvimento de Negócios: Estudo de Caso em um Alambique de Produção de Cachaça Artesanal de Minas Gerais

1. Introdução

O fenômeno do empreendedorismo vem obtendo cada vez mais destaque na economia e na sociedade contemporânea. Segundo pesquisa divulgada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2016), existem no Brasil aproximadamente 45 milhões de empreendedores, distribuídos entre 22,9 milhões de empreendedores iniciais, e 22,9 milhões de empreendedores estabelecidos. A partir dos anos 2000, observa-se um importante crescimento em relação à manifestação do fenômeno do empreendedorismo nos diversos países, fato que vem contribuindo de maneira efetiva para um incremento nos índices de geração de empregos e renda (Ribeiro-Soriano, 2017).

Pode-se dizer, então, que a importância socioeconômica do empreendedorismo, ressaltada por diversos autores, é o ponto de partida para a necessidade de melhor compreensão e explicação de suas especificidades. Não obstante, esse fenômeno também se constitui como um tópico relevante a ser observado e analisado do ponto de vista acadêmico. O empreendedorismo constitui-se como área de interesse de diferentes disciplinas, e pode ser apreendido a partir de perspectivas diversas, revelando temáticas que buscam elucidar aspectos particulares de sua manifestação.

Dentre as diferentes temáticas que podem ser vinculadas ao estudo do empreendedorismo, destacam-se iniciativas de desenvolvimento de teorias e pesquisas que procuram compreender e explicar a configuração do chamado processo empreendedor. De acordo com Shane e Venkataraman (2000), o processo empreendedor envolve tentativas de se compreender a dinâmica com que as etapas de geração de ideias, de existência, descoberta, identificação e exploração de oportunidades, culminam na materialização de um novo negócio ou empreendimento. A ação empreendedora, neste contexto, pode ser visualizada a partir das atividades desempenhadas pelos empreendedores para executar esse processo. Neste sentido, essa abordagem se preocupa com aquilo que o empreendedor faz, separando analiticamente esse fenômeno de bases fundamentadas exclusivamente na personalidade e comportamento do indivíduo empreendedor (Watson, 2013).

Embora existam diversos estudos que procuram elucidar questões vinculadas ao tema do empreendedorismo (Busenitz *et al.*, 2014; Carlsson *et al.*, 2013; Ferreira, Pinto & Miranda, 2015; Mello *et al.*, 2010; Nassif *et al.*, 2010), poucos são aqueles que objetivam captar a perspectiva do processo empreendedor e da ação empreendedora. Em função disso, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como se configura o processo empreendedor de criação e desenvolvimento de negócios no contexto do setor de produção de cachaça artesanal? Diante do exposto, este estudo tem por objetivo geral compreender a configuração do processo empreendedor de criação e desenvolvimento de uma organização produtora de cachaça artesanal situada no estado de Minas Gerais. Especificamente, esta pesquisa procurou resgatar a trajetória histórica do caso analisado, e identificar as diferentes trajetórias da construção de processos que culminaram na criação e no desenvolvimento do alambique estudado. Para tanto, foi estudado o caso de uma organização produtora de cachaça artesanal, atuante no mercado desde a década de 1980, e que tem se destacado no setor devido a fatos e situações como a identificação e exploração de oportunidades diversas, como a inovação, como a qualidade de seus produtos, como a estratégia de segmentação no mercado *premium*, e pelo lançamento de produtos diferenciados no âmbito dessa indústria.

2. Empreendedorismo e processo empreendedor

O empreendedorismo é um fenômeno que vem se destacando e se popularizando cada vez mais, principalmente no Brasil. A partir dos anos 1980, surgiram diversas concepções e abordagens sobre o tema, levando à criação de um quadro teórico que contribui para a compreensão e explicação do referido fenômeno, e à geração de um conjunto de práticas que refletem a manifestação da atividade empreendedora (Busenitz *et al.*, 2014; Vale, 2014).

Os pesquisadores do campo do empreendedorismo têm procurado definir as fronteiras teóricas desse fenômeno, buscando delimitar os conceitos de empreendedor e empreendedorismo por meio da definição dos seus tipos e características (Grégoire, Noël, Déry, & Béchar, 2006; Landström, Harirchi, & Åström, 2012; Meyer *et al.*, 2014). Para Fillion (1999), há uma confusão no que diz respeito à definição de termos como empreendedorismo e empreendedor, pois existem inúmeros conceitos na literatura que nem sempre conseguem abranger a totalidade desse fenômeno social. De modo geral, o empreendedorismo seria um meio adaptativo e dinâmico para se gerar riqueza, sendo esta criada por indivíduos que assumem riscos altos, expondo seus próprios patrimônios, tempo e ousando suas carreiras, a fim de criar mais valor à organização e principalmente para a sociedade (Ferreira, Gimenez, & Augusto, 2014).

Não obstante todo o debate existente na área, pode-se afirmar que o conceito de empreendedorismo fica mais completo quando se contemplam, em uma mesma perspectiva, concepções organizacionais, gerenciais e individuais. Na literatura, há certo consenso de que empreendedores seriam indivíduos impulsionados por um forte sentido de auto realização, uma vez que buscam obter, experimentar, realizar ou conseguir algo que essas pessoas desejam (Jack & Anderson, 2002). Esses indivíduos se orientam por atitudes como a tomada de iniciativa, organizando e reestruturando artifícios sociais e econômicos a fim de transformar recursos em resultados, assumindo riscos ao longo desse processo e admitindo probabilidades de sucesso ou fracasso (Tavares & Lima, 2004). Sendo assim, o empreendedor seria aquele indivíduo que associa recursos, trabalho, materiais e outros ativos para assim, criar valor, e o empreendedorismo, enquanto fenômeno resultante da ação desse indivíduo, pode ser definido como um processo de se criar algo novo com valor, empenhando tempo e esforço de trabalho, assumindo os riscos financeiros, sociais e psicológicos, a fim de gerar consequentes recompensas pela satisfação de todas as partes envolvidas (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2009).

O avanço dos estudos científicos sobre empreendedorismo permite a identificação de diversas correntes de pesquisa, as quais buscam expor seus aspectos e características, a fim de compreender a configuração desse fenômeno (Busenitz *et al.*, 2014; Carlsson *et al.*, 2013). Uma das abordagens pesquisadas no campo defende a concepção do empreendedorismo a partir da lógica do processo empreendedor (Moroz & Hindle, 2012). Dessa forma, abandona-se a ideia de análise isolada do indivíduo e considera-se o empreendedorismo enquanto processo (Leyden & Link, 2015). Para Shane e Venkataraman (2000), o processo empreendedor deve ser compreendido como um conjunto de etapas que envolve o surgimento de uma ideia, acompanhada de processos de identificação de oportunidades no mercado, e de processos de exploração dessa oportunidade, através da criação de novos negócios ou de inovações.

A partir dessa concepção, surge no campo do empreendedorismo uma corrente de estudos preocupados em compreender e explicar aspectos ligados à noção de oportunidade (Davidsson, 2015). As atividades de descoberta, identificação e avaliação de oportunidades no mercado acontecem na medida em que o empreendedor consegue perceber o surgimento de uma oportunidade para um novo negócio. As oportunidades não surgem no mercado de forma repentina; elas derivam do estado de alerta de um empreendedor em relação às possibilidades que o mercado oferece, de experiências anteriores e do conhecimento e informações acumuladas pelos empreendedores (Alvarez, Barney, & Anderson, 2013).

Assim, verifica-se que o processo empreendedor ocorre através de diferentes etapas vinculadas à concepção de oportunidades, que devidamente identificadas e exploradas, revelam a manifestação da ação empreendedora (Watson, 2013). A ação empreendedora é aquela que se caracteriza pela efetiva exploração do negócio, estruturado a partir das ações de indivíduos empreendedores na construção criativa de seus empreendimentos e de suas inovações, e torna-se parte relevante do empreendedorismo, pois envolve a busca pela compreensão das práticas que são desempenhadas cotidianamente por esses indivíduos (Gomes, Lima, & Cappelle, 2013).

Diante do exposto, verifica-se que o processo empreendedor pode ocorrer a partir de inovações. De acordo com Salazar, Silva e Linarelli (2003), o empreendedorismo somente ocorre quando há inovações, que devem ser viáveis do ponto de vista econômico, tecnológico e mercadológico, e que contribuem para a configuração de competências essenciais em organizações empreendedoras, gerando diferenciais que criam e sustentam vantagens competitivas distintas no contexto organizacional. Schumpeter (1997), por sua vez, afirma que o empreendedor se caracteriza como o agente capaz de identificar e explorar as oportunidades no mercado, associando e buscando combinar os recursos através das suas disponibilidades, por meio de contextos de atuação no mercado específicos. Portanto, Schumpeter (1997) afirma que empreendedorismo e inovação passam a ser inseparáveis e interdependentes, contribuindo de maneira importante para o desenvolvimento econômico. Dessa maneira, empreendedorismo fica conceituado a partir da realização de novas combinações, isto é, de inovações.

Para Schumpeter (1997), a inovação se refere a mudanças espontâneas e descontínuas que alteram o estado de equilíbrio previamente existente no mercado. Neste contexto, o empreendedor se caracteriza como o agente capaz de identificar e explorar as oportunidades no mercado, combinando os recursos através das suas disponibilidades, por meio de cenários específicos que abordam a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de uma nova fonte de oferta de matéria prima, e também pelo estabelecimento de nova posição em uma indústria (Schumpeter, 1997).

Para Antoncic e Hisrich (2003), a inovação se alia ao ato de criação de uma nova ideia, que pode resultar na elaboração de novos produtos, serviços, tecnologias, atividades, novos processos, mercados e formas de organização. Assim, inovar não é algo restrito apenas à criação de novos produtos, serviços ou tecnologias, mas também ao desenvolvimento e sofisticação de novos e velhos produtos, tecnologias e processos na busca de aprimorar as funções organizacionais (Zhao, 2001).

Dentro desse contexto, Schumpeter (1997), apresenta dois tipos de empreendedorismo, o empreendedorismo de tipo 1 e o empreendedorismo de tipo 2. O empreendedorismo de tipo 1 é, atualmente, caracterizado a partir da noção da inovação radical ou revolucionária, que quando introduzida em um novo ambiente, estabelece uma modificação profunda nos padrões de uma indústria ou setor. Já o empreendedorismo de tipo 2, atualmente, compreende a noção de inovação incremental, que após ser introduzida em um ambiente, estabelece relações de melhoria em produtos, serviços, práticas e processos.

Portanto, diante do exposto, o processo empreendedor compreende um conjunto de etapas que envolvem diversas ações a fim da exploração de algo novo. Essas ações ocorrem quando há a visualização, por parte de um empreendedor, de oportunidades de inovações que busquem atender as situações não atendidas ainda no mercado. Assim, com base no quadro teórico apresentado até este momento, torna-se interessante averiguar como estas questões se fazem presentes no âmbito de processos empreendedores de organizações diversas, como a empresa objeto do presente estudo de caso, cujos procedimentos para sua realização serão elucidados a seguir.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho se baseou na abordagem qualitativa de investigação, como ponto de partida para a compreensão da manifestação do empreendedorismo e de como se configura o processo empreendedor no âmbito da criação e do desenvolvimento da organização estudada (Creswell, 2010). Cumpre destacar que a abordagem proposta para a presente pesquisa tem como foco a análise da execução do processo empreendedor, envolvendo a associação da literatura sobre a temática e as evidências observadas e identificadas a partir dos encaminhamentos e achados da pesquisa empírica.

A pesquisa de campo foi estruturada com base na estratégia de estudo de caso único (Yin, 2005). O caso estudado se refere a um grupo empresarial, cuja trajetória apresenta a exploração de diversas atividades no setor de alimentos e bebidas. Não obstante, o foco deste trabalho reside na investigação da manifestação e estruturação de um processo empreendedor, executado pelo empreendedor em questão, quando da criação de um alambique para produção de cachaça artesanal *premium*.

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas e pesquisa documental. Foi realizada uma entrevista junto ao empreendedor (fundador do grupo empresarial) e uma entrevista junto ao gerente de produção envolvido na criação e gestão do empreendimento analisado, perfazendo um total de duas entrevistas, que foram realizadas no período entre abril a julho de 2015. Com média de duração de 120 minutos cada, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em seu inteiro teor, para garantir a fidedignidade dos dados coletados. Essas entrevistas foram orientadas por um roteiro, elaborado a partir de questões voltadas para o resgate histórico temporal do processo de criação da empresa e também para a compreensão de como ocorreu o processo de surgimento de ideias e de transformação de tais ideias em oportunidades de negócio, sua evolução ao longo do tempo e o atual estado do empreendimento. Além disso, o trabalho contou de forma complementar com pesquisa documental junto a dados secundários (publicações em jornais e revistas, como reportagens, notícias, notas, informações, comunicados e também pela *internet*, em *sites* institucionais ou em *sites* com reportagens, entrevistas, entre outros) sobre o grupo empresarial estudado e suas ações no mercado. Esses dados foram utilizados no sentido de permitir um contato inicial dos pesquisadores com a realidade investigada, para a contextualização dos dados coletados por meio das entrevistas, bem como para a recuperação da trajetória histórica da organização, atendendo assim a este objetivo específico do trabalho.

Por fim, cumpre destacar que os dados coletados foram tratados com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2004). A análise de conteúdo das entrevistas e dos dados coletados possibilita a identificação das oportunidades relacionadas com as etapas do processo empreendedor, que levou à criação dos novos negócios e ao seu posterior desenvolvimento e evolução. As categorias de análise foram extraídas tanto a partir do referencial teórico construído neste trabalho, como a partir de sua emergência dos dados coletados, voltando-se para questões como a história da organização, a abertura da empresa, as oportunidades de negócio, a definição conceitual do produto e da marca, a definição das práticas de gestão, produção e comercialização da bebida, as práticas de inovação, bem como a definição das estratégias e do posicionamento da empresa no mercado.

4. Resultados e discussões

4.1. História do empreendedor e do grupo

O caso estudado refere-se a uma empresa fundada no ano de 1985, na cidade de Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. Inicialmente, o fundador, oriundo de

outras organizações também do setor de bebidas, começou a produzir cachaça em uma de suas propriedades rurais como um *hobby*, após ter ganhado um alambique de 150 litros de capacidade de um familiar. A produção, destinada a amigos, familiares e para consumo próprio, começou a chamar atenção e, com o apreço desse público restrito pela bebida e o surgimento de uma demanda mais especializada pelo produto no mercado, o empreendedor tomou a decisão de iniciar as atividades formais de produção e comercialização de cachaça.

Para isso, foram buscadas informações especializadas sobre a produção de destilados junto a um fabricante de *whisky* nos Estados Unidos, e sobre a produção de fermentados na Alemanha. Os conhecimentos obtidos nestas oportunidades ajudaram o empreendedor a estruturar o processo produtivo da empresa, agregando ao já tradicional padrão de produção de cachaça diversas inovações, que contribuíram para agregar qualidade e outros atributos que, aliados à uma estratégia de comercialização que busca posicionar a cachaça dentro de um segmento *premium*, formaram um amplo diferencial do produto e da marca no mercado.

Atualmente, após um período de forte crescimento de produção e comercialização, e após investimentos no aumento da capacidade produtiva instalada, na marca e divulgação do produto, a cachaça fabricada por esta empresa passou a ser referência no mercado nacional, sendo inclusive exportada para diversos países, e ganhando prêmios de instituições do setor e da imprensa especializada.

A evolução da trajetória do empreendedor e de seu empreendimento, objeto deste estudo, permite constatar a configuração de um conjunto de evidências que denotam a construção de diferentes processos empreendedores de criação e desenvolvimento de um negócio. Com isso, à luz do quadro teórico apresentado neste artigo, pretende-se caracterizar esses processos, de modo a compreender a manifestação do empreendedorismo e a ação desse empreendedor no contexto da organização por ele criada.

4.2. Processo Empreendedor

Nesta seção, pretende-se resgatar, a partir dos relatos obtidos por meio das entrevistas e da atividade de pesquisa documental, as evidências que permitam caracterizar o processo empreendedor de criação do alambique de produção de cachaça artesanal estudado.

De acordo com o fundador, a empresa estudada surgiu a partir da atividade de produção de cachaça artesanal em caráter informal. A cachaça era produzida apenas como um *hobby*, nos fins de semana, em um pequeno alambique de cobre instalado em uma de suas fazendas, sendo esta próxima a Belo Horizonte. Devido à grande aceitação que sua cachaça tinha nos arredores da fazenda, e devido à procura cada vez maior por parte de amigos do fundador que degustavam o produto, o mesmo considerou a possibilidade de expandir essa produção. Considerado para ele, até então, como um produto para o consumo próprio e de alguns poucos amigos, o fundador percebeu ali, não apenas uma ideia, mas sim uma oportunidade lucrativa de negócio.

Ao estudar a fabricação de cerveja na Europa, o fundador teve a oportunidade de aprender sobre diversos processos produtivos de bebidas em geral, dentre eles os destilados. Eis que então se concretiza a ideia de explorar seu então *hobby*, como um negócio formalizado:

Foi em 1985, nós estamos fazendo 31 anos hoje, foi em 1985. É, não tem uma data assim precisa por que é aquela coisa né, nós somos fazenda, e depois a produção foi aumentando, mas eu comecei a fazer cachaça lá em 1985. Eu ganhei de um tio meu, um alambique pequenininho. Acho que de 150 litros. Aí eu comecei a fazer pra mim, pros meus amigos, aí os amigos começaram a gostar [...]. E chegou até hoje né. [...] A [cachaça] também começou ali como *hobby* e tudo, mas na época eu fui estudar na Alemanha fabricação de cerveja, [fui estudar]

nos Estados Unidos, e lá eu aprendi muito sobre fermentação, destilação, em geral [...]. Então, eu aprendi lá, umas tecnologias diferenciadas e que eu, quando comecei a fazer cachaça lá, comecei a aplicar (Empreendedor, E1).

O gerente de produção da empresa, enólogo de formação, também ressaltou a capacidade que o empreendedor teve de visualizar essa possível oportunidade de negócio. Responsável por toda produção da cachaça, o entrevistado afirmou que, através da ação empreendedora de seu fundador, a empresa foi crescendo e se transformou no que é hoje, onde o empreendedor identificou e aproveitou diversas oportunidades de negócios, e diversas práticas, processos e atividades que poderiam ser objeto de inovação. A partir de um misto de visualizações de oportunidade com inovações na área, o gerente decidiu atribuir maior cuidado e zelo com seu plantio de cana-de-açúcar, promovendo um aumento da produtividade, diminuição do período de safra de 6 para 4 meses, e redução dos custos globais de produção. Outras oportunidades de melhoramento de safra foram identificadas quanto ao fato de controlar melhor a umidade e a temperatura das adegas, para que a perda de cachaça fosse menor. A empresa visualizou uma oportunidade de melhoria nessa área, a partir do uso de técnicas utilizadas na produção do conhaque:

(...) antigamente, a gente tinha umas perdas nas adegas, de coisa de 10% do volume. Então no final dos 3 anos, o meu barril de 200 litros, eu tinha 140 só. Por que? Por que perdia 10% de volume ao ano. Então, com a experiência [...] que a gente trouxe o que a gente fazia na parte do conhaque, que é o destilado do vinho, a gente começou a controlar melhor a parte da umidade e temperatura das nossas adegas. Então hoje, a nossa perda caiu pra 7%, hoje a gente tá com 7% ao ano. (Gerente de Produção, E2)

Nesta mesma linha, o empreendedor apontou que visualizou a importância de ser produzida uma cachaça artesanal, visto que já existia muitas no mercado produzidas de forma industrial. Ele percebeu que não havia, no Brasil, uma cachaça artesanal de qualidade que recorresse a inovações tecnológicas e a um posicionamento diferente do produto no mercado. Segundo ele, a cachaça artesanal é de qualidade superior e há no mercado, atualmente, pessoas com poder aquisitivo maior e que por isso decidem comprar uma bebida diferenciada, de produtos mais seletos e sofisticados, dessa forma explorou cada vez mais no setor, esse público mais distinto, configurando assim, mais uma fonte de oportunidade desse negócio:

(...) na época eu fui estudar na Alemanha fabricação de cerveja, [fui estudar] nos Estados Unidos, e lá eu aprendi muito sobre fermentação, destilação, em geral (...). Então, eu aprendi lá, umas tecnologias diferenciadas e que eu, quando comecei a fazer cachaça lá, comecei a aplicar né? Por que o grande problema da cachaça e de quase todo o produto artesanal é que eles as vezes sucumbem por falta de qualidade e de padronização, por desconhecimento ou medo até de caracterizar o produto não como artesanal, e sim como industrial com a aplicação de tecnologia em cima deles, quando na realidade eu acho que é extremamente compatível e necessário uma coisa com a outra né. Você tem que aprimorar o seu produto. Continuando artesanal, mas colocando práticas né e tecnologias que não tirem as características artesanais dele, mas que agreguem qualidade e valor né, ao produto. E

isso a gente fez com a cachaça. Uma coisa que eu acho que nunca ninguém tinha feito até a época, foi um aporte de qualidade na fabricação de cachaça. Por que cachaça é um dos produtos, talvez, mais fáceis do mundo de você fazer né? [...] Agora, fazer cachaça com qualidade, bem-feita e tal, respeitando as boas práticas e tudo, não é tão fácil assim, exige, como tudo na vida né, exige cuidado, inteligência por trás disso, pesquisa né? E a gente fez isso [na empresa]. (Empreendedor, E1).

Os relatos revelam particularidades do processo empreendedor de criação da organização estudada, de forma consistente com a perspectiva teórica de processo empreendedor defendida por Shane e Venkataraman (2000). Há, neste evento inicial, um conjunto de situações que se traduzem em termos de funções, atividades e ações associadas com a percepção de oportunidades e com a posterior criação de negócios para aproveitá-las, delimitando o sucesso desse próprio processo a partir do reconhecimento das capacidades empreendedoras do indivíduo e na influência exercida por um conjunto de fatores que limitam, restringem e conformam as atividades empreendedoras (Bygrave, 2007). Assim, ilustrando melhor esse entendimento, o empreendedor, como já tinha conhecimento acerca de produção de bebidas, o empreendedor procurou alinhar esse conhecimento às tecnologias de primeiro mundo comprovadas na fabricação de *Whisky*, como é possível observar nos próximos relatos. De modo mais específico, o relato abaixo sugere que o fundador está sempre buscando novas alternativas de aprimoramento dos seus produtos, sem deixar de cuidar para que seja preservada a característica de cachaça artesanal. Este perfil de busca de aprimoramento dos produtos, associado à busca de práticas que promovam a inovação, são características demarcadoras da ação do empreendedor, o qual assume riscos e aposta na inovação enquanto elemento catalizador da competitividade da empresa:

[O empreendedor] conta que estudou muito as cachaças artesanais para a produção da [cachaça] e aliou seu conhecimento sobre bebidas, adquiridas em pesquisa para a produção de cerveja [...], a investimentos em tecnologia. “Fizemos isso ao querer comparar a simples cachaça com as grandes bebidas da Europa. Nós somos pioneiros em fabricar cachaça com tecnologia de primeiro mundo”, disse [o empreendedor]. (Pesquisa documental, texto publicado em 2011).

Como nós nunca almejamos ter um volume muito grande e entrar nesse mercado, que a gente chama de cachaça industrial, então a gente sempre buscou aprimorar o produto dentro dessa prática artesanal, com coisas que eu acho que são fundamentais não só pra cachaça, mas no conhaque, o próprio *whisky*, que são desses alambiques de cobre, desse formato que a gente usa, por que ai tá provado que cientificamente ele preserva certas características do produto, de aroma, de sabor, que a produção industrial não preserva, né? Então isso tudo a gente tem que respeitar, e a gente respeitou, mas agregando práticas e técnicas que melhorassem a qualidade desse mesmo produto. Então, isso foi feito a 30 anos. A produção é pequena, então quer dizer, a gente tem aumentado pouco a pouco isso aí, exatamente no intuito de estar continuando preservando a qualidade, o envelhecimento, essa coisa toda feita também com muito cuidado. Fica um produto caro, obviamente, [mais caro] do que a cachaça industrializada, por que você

tem que separar a parte ruim do destilado. São certas práticas que realmente diminuem a quantidade, mas aumenta a qualidade, e realmente eu acho que essa é a finalidade da gente (Empreendedor, E1).

Tanto o relato de entrevista obtido por meio da pesquisa documental, quanto a narrativa do empreendedor acima apresentada, demonstram que o mesmo valoriza a inovação incremental como diferencial para o produto e para seu empreendimento, ressaltando sua importância para a competitividade do negócio e revelando particularidades de processos inovadores também observados em outros estudos no âmbito deste setor de atividades (Borges, Lima, & Andrade, 2014). Assim, constata-se que o fundador visualizou a importância de ser produzida uma cachaça artesanal, visto que já existia muitas no mercado produzidas de forma industrial. Ele percebeu que não havia no Brasil, uma cachaça artesanal que recorria a inovações tecnológicas e a um posicionamento diferente do produto no mercado. Segundo ele, a cachaça artesanal é de qualidade superior e há no mercado, atualmente, pessoas com poder aquisitivo maior e que por isso decidem comprar uma bebida diferenciada, de produtos mais seletos e sofisticados, dessa forma explorou cada vez mais no setor, esse público mais distinto, configurando assim, mais uma fonte de oportunidade desse negócio.

Pode-se concluir, neste momento, que, de forma consistente com o observado na literatura, houve a configuração de um processo empreendedor de criação de negócio marcado pela inovação, facilitado e viabilizado pela identificação e exploração de oportunidades de negócio. Com efeito, torna-se interessante ressaltar que o fundador concebe a transição do *hobby* de fabricar cachaça para a empresa formalizada como um momento tranquilo, uma passagem natural, visto que a demanda pela cachaça cresceu muito, e com isso ele pôde enfim, abrir sua empresa. Neste contexto, o processo de criação da organização torna-se marcado por características como o surgimento de uma ideia, através de um *hobby* que se traduz em uma oportunidade lucrativa (Shane & Venkataraman, 2000), e a posterior exploração dessa oportunidade de negócio, através da abertura de um novo empreendimento (Haber & Reichel, 2007). Trata-se, portanto, de um conjunto de etapas que revela a configuração inicial do processo empreendedor de criação de negócio, particularizando e problematizando ações específicas do empreendedor estudado. Contudo, esse processo inicial não se encontra dissociado de iniciativas e ações empreendedoras que visavam o desenvolvimento da organização:

[...] eu diria que foi uma passagem até muito suave né, por que o pessoal lá queria comprar, e eu falava: ‘olha não posso vender’, ‘eu não posso dar por que eu não tenho empresa pra pagar imposto’, esse negócio, e aí eu comecei a engarrafar. Engarrafei primeiro nessas garrafas, tipo cachaça de Salinas, garrafa de cerveja e tal. [...] Mas aí nós resolvemos dar um *upgrade* na embalagem, mudamos pra garrafa branca e tal, fomos aperfeiçoando o rótulo e a coisa foi evoluindo assim né. A partir de 1995. Eu acho que em 86, início de 86, a gente já passou a engarrafar, a vender e tudo. (Empreendedor, E1).

O fundador mostra possuir capacidade de enxergar as possibilidades de oportunidade de negócio e, também, de não permitir uma estagnação, ou seja, de fazer o negócio prosperar e crescer gradativamente. Com isso, sua empresa foi se expandindo aos poucos, aumentando e criando novas possibilidades de interesse para o seu ramo. O fundador relata que buscou crescer de acordo com sua demanda, dessa forma buscando a minimização do fator empreendedor risco, diminuindo assim a probabilidade do seu negócio não dar certo, mas não o extinguindo:

[...] você começa com o negócio e vai levando a estrutura atrás, a medida que o negócio for exigindo [...] Hoje a gente pode fazer de acordo com a demanda. E como é um produto pequeno de produção artesanal a gente nunca se atreveu por que seria ignorância fazer, sair aí fazendo propagandas em mídias eletrônicas, rádio e televisão [...] você pode criar um mito, mas um mito só vira realidade e sucesso se você tiver uma base que sustente aquilo. O que é essa base? Qualidade. (Empreendedor, E1).

Diante do cenário em crescimento e de busca de melhorias e expansão, é possível notar a abrangência que o fundador dá às perspectivas de desenvolvimento de seu negócio, buscando sempre explorar o seu ambiente na busca do aperfeiçoamento e da qualidade. Nesse período, a procura da bebida aumentava gradativamente, fato que materializou uma necessidade de se expandir a capacidade produtiva do alambique. No entanto, a produção ainda se faz pequena perante os produtores de cachaça industrial e isso poderia ser visto como uma desvantagem. Porém, o objetivo do empreendedor é manter o sistema de produção artesanal e continuar seguindo os padrões de qualidade já reconhecidos pelo segmento de mercado que seu produto alcança.

Com o passar do tempo, o fundador passou a explorar diversas oportunidades de negócio, vinculadas a situações distintas do ponto de vista da produção, da comercialização, e da própria concepção do negócio em si. Um processo inovador que merece destaque, vinculado a uma perspectiva de desenvolvimento do negócio, consiste em uma inovação de produto, nos termos de Schumpeter (1997), caracterizada através do lançamento de uma bebida derivada do processo produtivo da cachaça:

[...] uma das tecnologias que a gente aplica na [empresa] é a fermentação do caldo de cana [...] fermentação natural. Então a gente filtra o caldo de cana, centrifuga o caldo de cana e deixa fermentar, como se fermenta o suco de uva. Então, na hora que você passa em cima das dornas de fermentação lá da [cachaça], você sente um aroma agradável, uma fermentação limpa, uma espuma branquinha e tal, o que não acontece com as cachaças que você vê por aí. [...] Eu via aquela fermentação [...] e aí eu comecei a trabalhar nesse fermentado, no vinho fermentado de cana, e que tem hoje aí o que a gente chama de [vinho de cana] [...] A gente foi aperfeiçoando e tal, tratando, filtrando né, regulando o teor alcóolico dele, mais pra cima ou mais pra baixo, depois pra conseguir estabilizá-lo na garrafa e tudo, e lançamos esse produto novo no mercado (Gerente de produção, E2).

O gestor evidencia a sua grande inovação dentro da empresa, que é o chamado vinho de cana-de-açúcar, produto derivado da cachaça por ele produzida. O empreendedor explica que, assim como no caso da uva, que primeiramente é um suco de uva que, após fermentado se torna vinho e após destilado se torna conhaque, no caso da cana não é diferente. No primeiro momento, têm-se a garapa ou caldo de cana. No segundo momento, esse líquido que se obtém antes de se tornar cachaça era desperdiçado e não reconhecido por quem fabrica. A empresa transformou esse líquido no vinho de cana, o qual, segundo o proprietário, todos fazem, mas ninguém sabe. Por isso, ele ressalta a importância que deve ser dada a esse fermentado. Assim, tanto o empreendedor, como observado no relato acima, quanto o gerente de produção, como pode ser observado no relato abaixo, vão na mesma direção, ao considerarem o caráter inovador e o potencial do produto no mercado:

[O vinho de cana] ele é um fermentado do caldo de cana, ele é elaborado pelo mesmo método de elaboração do vinho branco, levedura selecionada, controle de temperatura de fermentação em 12 graus, fermentação demora 10 dias. É filtrado, passa por todo processo de fermentação igual o vinho. E depois uma parte dessa adega aqui, é onde a gente armazena o [produto]. Então, o [vinho de cana] é armazenado aqui em torno de 6 a 8 meses e ele é, a gente faz dele um processo de armazenagem. [...] Então, depois de fazer muitos estudos chegamos, como resultado, a uma bebida leve, única, encorpada, de paladar e aroma fino e delicado. É um produto totalmente inovador” (Gerente de Produção, E2)

Percebe-se, de acordo com o gerente de produção, como surgiu a ideia de produzir uma nova bebida, que nasceu do fermentado da cana de açúcar, diferente das convencionais e com um sabor único. Ele ressalta que o fundador da empresa sempre teve uma capacidade aguçada de enxergar novas oportunidades de bebidas e que depois de muitos estudos, conseguiram chegar ao resultado que o fundador queria, a bebida que hoje é chamada de vinho de cana, sendo ela, única, de paladar e aroma fino e delicada. No relato, o enólogo ressalta que, na visão dele, são considerados processos de inovação executados pela empresa, na área de produção, a filtragem e a tecnologia do processo de produção do vinho de cana.

Associado à criação de novo produto, que permite ao mesmo tempo vislumbrar a configuração de um processo empreendedor e inovador alinhado a uma possível oportunidade de mercado, verificam-se também inovações em termos do processo produtivo da cachaça. De modo específico, percebe-se uma atuação focada do empreendedor no desenvolvimento de estudos para o aprimoramento e conseqüentemente melhoria da cachaça, enquanto produto principal, e da criação de novos produtos, como o canavino. Ao longo dos relatos, percebe-se que o fundador ressalta a importância da criatividade, da inovação, do fazer diferente dos demais, valorizando seu produto e agregando valor a ele. O empreendedor ressalta ainda que buscou aprimorar a cachaça, como a adoção de técnicas de filtragem durante os processos de fermentação e destilação, de controle de álcoois superiores, e outras possibilidades de controle de qualidade do produto.

Além disso, buscou-se também um posicionamento diferenciado do produto no mercado, posicionando-o em um segmento *premium* voltado para classes de renda superior. Houve um trabalho especializado em marketing, publicidade e embalagem, no âmbito específico da cachaça, bem como a exploração dos novos produtos oriundos da cachaça, com o vinho de cana, bem como a oferta cachaças extra *premium* envelhecidas em 12, 18, 20 anos. A essa atuação no mercado, adicionam-se as perspectivas de exportação do produto. A empresa estudada possui o objetivo de comercializar seus produtos no exterior. Para isso, o empreendedor, em conjunto com o gerente de produção, já registrou a cachaça nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, para futuramente iniciar as vendas.

Por fim, verificou-se que o empreendedor resolveu transformar sua fazenda e o espaço do alambique em um grande complexo de lazer e cultura para as pessoas, a partir da construção de um parque ecológico. Esse complexo que surgiu a partir da ideia de fabricação da cachaça, conta hoje com diversas atividades diversificadas, dentre elas restaurante, venda de orquídeas e atividades lúdicas para crianças da região do entorno do alambique. Essas atividades surgiram a partir de ideias do empreendedor, para retornar à sociedade e ao meio ambiente, tudo o que eles têm proporcionado para o complexo. O fundador alimenta a ideia de praticar atividades sociais e que contribuem para o lazer das pessoas que ali frequentam.

Assim, é possível notar, a partir dos relatos presentes nas entrevistas, e de modo consistente com a literatura e com o quadro teórico apresentado neste trabalho, a tendência do fundador ao empreendedorismo, a partir de suas ações e atitudes perante a criação do negócio, de um lado, e a partir de suas decisões e ações de desenvolvimento do alambique, com foco na melhoria da produção, do produto, da segmentação desse produto no mercado, com a atuação e entrada em novos mercados, e com o lançamento de novos produtos, de outro. Sua forma de agir quando ocorre a criação do negócio, executando o processo empreendedor, revela um conjunto de práticas inovadoras e a formação de um modo de pensar que gera atitudes e ações diferenciadas dos demais concorrentes no mercado, estabelecendo um conjunto de intervenções que, em última análise, corroboram para a construção de um processo empreendedor que culmina na criação e desenvolvimento de um negócio consolidado, competitivo e sustentável ao longo do tempo.

Fica claro, ainda, que a empresa estudada está sempre buscando novas técnicas e arriscando-se em novos produtos, resultando em vários processos e tipos de inovação, estruturados através da ação empreendedora de seu fundador. Revela-se, portanto, a conformação de um processo empreendedor marcado pela ação empreendedora, criando sua empresa, criando novos produtos, identificando diferentes oportunidades no mercado e aproveitando-as, corroborando para competitividade e longevidade do empreendimento.

5. Considerações Finais

O objetivo do presente artigo consistiu em compreender a configuração do processo empreendedor de criação e desenvolvimento de uma organização produtora de cachaça artesanal situada no estado de Minas Gerais. Especificamente, esta pesquisa procurou resgatar a trajetória histórica do caso analisado, e identificar as características da construção dos processos que culminaram na criação e no desenvolvimento do alambique estudado. Para tanto, foi feito recurso ao método qualitativo de pesquisa, à estratégia de estudo de caso, estruturado com base em entrevistas junto ao empreendedor fundador do negócio analisado.

Uma das abordagens pesquisadas no campo do empreendedorismo defende a concepção do mesmo, a partir da lógica do processo empreendedor. Tal processo envolve o surgimento de uma ideia ou mesmo a visualização de uma oportunidade, bem como a exploração dessas oportunidades até a criação do negócio e sua evolução. Posteriormente gerando inovações que garantem o contínuo processo de empreender, fazendo com que a empresa se mantenha no mercado de forma competitiva e assegure sua sustentabilidade e sobrevivência futura, certificando-se de manter o espírito empreendedor da empresa e do próprio fundador.

A identificação de uma oportunidade deriva através da atenção de um empreendedor a tudo o que ele vivencia no cotidiano com suas expectativas e realidades ou mesmo através de *feedbacks* de consumidores. Nesse sentido, foi observado o processo empreendedor, marcado pela ação empreendedora do fundador e estruturada com base em um processo de identificação e exploração de oportunidades de criação de negócio, e de oportunidades de melhoria que se materializaram em termos de inovações. Isso foi verificado no caso da empresa criada. De forma mais específica, no que tange à inovação, a empresa estudada inovou ao criar novos métodos de produção e de novos produtos.

Dessa forma, pode-se verificar que houve a configuração de um processo empreendedor marcado por inovações que levaram essa empresa para um patamar diferenciado no mercado. Logo, é possível revelar diferentes questões vinculadas ao empreendedorismo, como, por exemplo, quanto ao empreendedorismo vinculado às oportunidades, o papel da inovação para a geração de diferenciais e de vantagens competitivas, o papel do processo empreendedor e da atuação do empreendedor, enquanto indivíduo, através de sua própria ação empreendedora como ferramenta para garantir a inovação, a sustentabilidade, e a vantagem competitiva do

negócio. Assim, abrem possibilidades para novos processos empreendedores, à medida que a empresa se insere em novos mercados, cria novos produtos, novas práticas, e se consolida no mercado com seus produtos e processos inovadores.

Dessa forma, a empresa se mantém empreendedora e demonstra com o tempo o chamado estado de alerta do empreendedor. O empreendedor estudado estava atento as oportunidades de negócio, utilizava conhecimentos e experiências do setor, informações do mercado, visualizando assim novas oportunidades, de negócio. Vale ressaltar que o alambique ainda pode gerar novas oportunidades, a partir de inovações futuras. Diante disso, verifica-se a concepção que o processo empreendedor, no âmbito do caso estudado, se torna um ciclo, pois a partir de oportunidades, surgem inovações que podem possibilitar novos processos empreendedores. Com isso revela-se todo o vigor da abordagem teórica caracterizada como empreendedorismo como processo, área relevante para o desenvolvimento de estudos sobre o fenômeno empreendedor.

O presente estudo pretende contribuir à pesquisa sobre empreendedorismo, revelando este caso de processo empreendedor, gerando novas implicações para a teoria sobre o tema, e auxiliando empreendedores a utilizarem o caso como um espelho, um exemplo para suas ações, gerando implicações importantes para a prática empreendedora. Portanto, possui contribuição científica e prática, suscitando, inclusive, estudos futuros sobre o tema, tanto no setor de produção de cachaça artesanal, como em outros setores de atividade.

6. Referências

- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: the implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, 24(1), 301-317.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, 70.
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Andrade, D. M. (2014). Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 37-54.
- Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A., Rhoads, K. (2014). Entrepreneurship Research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 981-1000.
- Bygrave, W. D. (2007). The entrepreneurship paradigm (I) revisited. In H. Neergaard, & J. P. Ulhøi, J. P. (Orgs.). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham: E. Elgar (vol. 1, cap. 2, p. 17-48).
- Calrsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674-695.
- Ferreira, F. L. A., Gimenez, F. A. P., & Augusto, P. O. M. (2014). Empreendedorismo e o Processo de Criação de uma Nova Organização. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2), 70-93.
- Ferreira, M. P. V., Pinto, C. F., & Miranda, R. M. (2015). Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. *Revista Eletrônica de Administração*, 21, n. 2, p. 406-436, mai. 2015.

- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016), Empreendedorismo no Brasil: 2015. Curitiba: IBPQ. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)>. Acessado em 21 dez. 2016.
- Gomes, A. F., Lima, J. B., & Cappelle, M. C. A. (2013). Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. *Revista Alcance*, 20(2), 203-220.
- Gregoire, D. A., Noel, M. X., Déry, R., & Béchar, J. P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333-373.
- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119-145.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookman.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, 17(5), 467-487.
- Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181.
- Leyden, D. P. & Link, A. N. (2015). Toward a theory of the entrepreneurial process. *Small Business Economics*, 44(3), 475-484.
- Mello, C. M., Neves, H. L., Valenzuela, J. B., Mattiello, K., & Machado, H. V. (2010). Do Que Estamos Falando Quando Falamos Empreendedorismo no Brasil? *Revista de Administração da Unimep*, 8(3), 80-98.
- Meyer, M. et al. (2014). Origins and emergence of entrepreneurship as a research field. *Scientometrics*, 98(1), 473-485.
- Moroz, P. W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- Nassif, V. M. J., Silva, N. B., Ono, A. T., Bontempo, P. C., & Tinoco, T. (2010). Empreendedorismo: Área Em Evolução? Uma Revisão dos Estudos e Artigos Publicados entre 2000 e 2008. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 175-192.
- Ribeiro-Soriano, D (2017). Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 1-3.
- Salazar, J. N. A., Silva, L. F., & Linarelli, I. (2003) A ideia empreendedora no pensamento estratégico. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Brasília, DF, Brasil.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Tavares, T. S., & Lima, J. (2004). Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. *Encontro Nacional Da Associação Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, 28.
- Vale, G. M. V. (2014). Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 874-891.
- Watson, T. J. (2013). Entrepreneurship in Action: Bringing Together the Individual, Organizational and Institutional Dimensions of Entrepreneurial Action. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5-6), 404-422.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 25-41.