

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE
CACHAÇA ARTESANAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA CONSTRUCIONISTA**

ALINE PEREIRA SALES MOREL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
alinepereirasales@gmail.com

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CACHAÇA ARTESANAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA CONSTRUCIONISTA

1. INTRODUÇÃO

A realização desse estudo partiu dos pressupostos ontológicos e epistemológicos da abordagem construcionista, por meio da qual busca-se produzir explicações sobre os processos pelas quais os praticantes descrevem, explicam e atribuem sentido à realidade (GERGEN, 1995). Assume-se, desta forma, que os sentidos e conhecimentos gerados a partir desses processos são socialmente construídos, o que significa dizer que estão circunscritos pela cultura, pela história e pelo contexto social (HOSKING, 2011).

O objetivo do estudo foi abordar o processo de construção e transformação das estratégias socialmente construídas em uma organização produtora de cachaça artesanal, no estado de Minas Gerais. A abordagem da estratégia como prática social serviu como fundamentação teórica da pesquisa, que se pautou nos conceitos elaborados por Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Jarzabkowski e Spee (2009), Fenton e Langley (2011) e Vaara e Whittington (2012). Dessa forma, busca-se responder às seguintes questões de pesquisa: porque e como as estratégias são construídas ao longo da história das organizações? Como este contexto tem sido interpretado pelos praticantes da estratégia? Que práxis e práticas foram construídas, mantidas e transformadas pelos praticantes ao longo da história das organizações? Como se deu a participação dos praticantes neste processo?

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a estratégia como prática social é o conjunto de atividades realizadas com base na interação, negociação e ação articuladas pelos atores em um dado contexto sócio histórico. Dessa forma, a construção e desenvolvimento desse estudo estão estruturados a partir de seis conceitos centrais: repertórios interpretativos, práticas discursivas, práticas organizacionais, *práxis* social estratégica, história da organização e contexto sócio histórico.

Assume-se que a análise dos repertórios interpretativos dos praticantes seja fundamental para a compreensão do fazer estratégia, uma vez que esses se constituem de referências sociais que as pessoas recorrem para atribuir sentido à realidade, construir explicações e fazer mudanças na realidade (JORGENSEN & PHILLIPS, 2002). Tomando como referência os repertórios interpretativos dos diferentes praticantes dessa organização, foi feita a interpretação das práticas discursivas sobre o fazer estratégia e os sentidos inerentes a essa construção, enfocando suas formas de expressão, conversações e outras formas de linguagem. Entende-se como práticas discursivas as maneiras pelas quais os praticantes produzem sentidos e se posicionam nas interações sociais dentro da organização (JORGENSEN & PHILLIPS, 2002).

Juntamente com as práticas discursivas, a *práxis* contribui para o entendimento do fazer estratégia (LAINE & VAARA, 2007; VAARA, 2010). Isso porque a *práxis* orienta o fluxo de transformação da organização e dos seus próprios membros, contribuindo para o entendimento da definição de objetivos, domínios de produto-mercado, estruturas internas e mecanismos de gestão (SHIRIVASTAVA, 1986). Já as práticas organizacionais, ou seja, ao *modus operandi* das interações organizacionais correspondem a um conjunto de atividades marcadas por crenças e valores socialmente aceitos e controlados e que se desenvolvem de modo estruturado, obedecendo a padrões recorrentes, e que produzem efeitos na realidade (SROUR, 2012). 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 por saber socialmente construído e compartilhado.

Destarte, buscou-se inicialmente retratar o contexto sócio histórico em que a organização está inserida, em especial, destacando o momento de sua criação, as circunstâncias e eventos críticos que marcaram a trajetória dessa coletividade, bem como o papel do Estado

na construção e reconstrução social das suas estratégias ao longo do tempo. Posteriormente, buscou-se desvendar os repertórios interpretativos empregados pelos praticantes na compreensão do contexto em que estão inseridos, enfatizando as *práxis* que deram origem à construção das estratégias organizacionais, assim como as eventuais modificações dessas estratégias ao longo do tempo e especificidades.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

O desenvolvimento desse estudo tomou como ponto de partida as formulações de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Whittington (2006); Vaara e Whittington (2012) e Jarzabkowski e Spee (2009), que propõem a abordagem da estratégia como prática social, levando-se em consideração três categorias centrais de análise: a *práxis*, prática e os praticantes.

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a *práxis* implica em junção de teoria e prática em um mesmo “nexus” que orienta a ação humana no âmbito das organizações. Esta noção abriga as práticas (o que tem sido realizado pelos praticantes) e as explicações e justificativas para a sua realização. Vazquez (2007) acrescenta que a *práxis* é dialeticamente informada por reflexões teóricas que visam a transformação e a mudança de práticas. Esta concepção de ação reflexiva tem uma relevância particular para a compreensão da *práxis* e da prática enquanto categorias de análise das estratégias construídas nas organizações. Ao contrário, da visão existente que toma a estratégia como algo informado pela ideologia gerencial, a noção de estratégia como *práxis* procura considerar a prática de modo reflexivo. Neste caso, a teoria é aplicada de modo a servir de referência para criticar e até mesmo, de negar as concepções existentes. Ela também deve nortear a descoberta e a análise de contradições existentes nas organizações e na sociedade. A estratégia como *práxis* envolve, assim, a integração reflexiva entre teoria e prática.

Por seu turno, as práticas sociais seriam produto e produtora das relações sociais articuladas entre os agentes coletivos que atuam em uma organização. Para tanto, estas atividades humanas são apreendidas como algo socialmente organizadas, sendo constituídas por diferentes ações que se localizam no tempo e espaço históricos. (SROUR, 2012). Estas relações organizadas são marcadas por: *i) relações de haver (produção) que definem uma espécie de “praça” em bens materiais e serviços são produzidos e trocados no mercado; ii) relações de poder que delimitam arenas políticas em diferentes agentes coletivos travam lutas para fazerem prevalecer os seus interesses; iii) relações de saber que gera uma espécie de palco em que são construídos e difundidos sentidos e outros elementos simbólicos* (SOUR, 2012 p.82). Para o autor, estas relações coletivas articulam agentes coletivos interessados em construir realidades material e imaterial, objetividade e subjetividade, demarcando processos de transformação da natureza, das organizações e gerando atividades padronizadas que constituem as práticas sociais e organizacionais que mobilizam agentes, recursos material e imaterial.

Já a introdução do conceito de praticantes implicou no reconhecimento do papel ativo do sujeito na construção da estratégia ou do fazer estratégia. Os praticantes são tomados como agentes coletivos que estão imersos em dois tipos de relações: as estruturais e as de mercado (SROUR, 2012 p.75). As relações estruturais articulam grupos ou categorias profissionais (gestores, membros do conselho de administração, operários, consultores, formuladores de políticas públicas, entre outros agentes) e referem-se aos processos de produção econômica, política e simbólica que dão sustentação ao fazer estratégia. Por sua vez, as relações de mercado estabelecem conexões entre as organizações e os seus públicos, remetendo as práticas de transferência de produtos e serviços para os consumidores e outros públicos sociais.

Nesse sentido, para os teóricos da abordagem como prática social os praticantes 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. Ao ser incorporado pelos agentes coletivos, este agenciamento passa a fazer parte da sua prática, servindo de referência para as conexões que são articuladas em um dado contexto ou situação organizacional. O reconhecimento deste agenciamento implica em reconhecer que os praticantes da estratégia devem ser vistos como sujeitos da construção da realidade organizacional, portadores de consciência que lhes conferem autonomia para pensar, agir e construir práticas sociais que produzem efeitos no espaço organizacional e na sociedade (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006; VAARA; WHITTINGTON 2012; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Destarte, o estudo da estratégia como prática social passa pela investigação das interconexões entre a práxis, práticas e praticantes, sendo que o fazer estratégia deve ser considerado como o ponto de interseção entre as referidas categorias de análise. Esta formulação conceitual evidencia que nenhuma categoria pode ser investigada isoladamente pelos pesquisadores interessados na pesquisa sobre a estratégia como prática.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo de produção do conhecimento envolveu a adoção de diferentes métodos, como a história oral, observação direta, entrevistas em profundidade, conversações, recursos fotográficos e vídeo. Por meio desses métodos buscou-se captar as falas, produção de sentidos, interpretações, gestos, eventos, tecnologias, artefatos, meios de produção, dentre outros elementos que compunham parte da realidade organizacional.

Assim, foram realizadas visitas à organização, nas quais foi possível interagir com diferentes praticantes da estratégia organizacional, como o proprietário da organização, seus filhos e sua esposa, assim como alguns funcionários. Ressalta-se que os praticantes da estratégia devem ser entendidos como sujeitos da construção da realidade organizacional, portadores de consciência que lhes conferem autonomia para pensar, agir e construir práticas sociais que produzem efeitos no espaço organizacional e na sociedade (JARZABKOWSKI, BALOGUN & SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006; VAARA & WHITTINGTON 2012; JARZABKOWSKI & SPEE, 2009).

A escolha da organização em estudo, além dos critérios objetivos de organização formalmente estabelecida e registrada, produção artesanal de cachaça em Minas Gerais e certificação junto ao Instituto Mineiro de Agropecuária, também se deu pela receptividade e acolhimento por parte da organização aos pesquisadores e disponibilidade para contribuir com a pesquisa. Desde o primeiro contato, feito pelo telefone, assim como em todas as visitas, os praticantes se mostraram muito simpáticos e abertos à construção coletiva desse trabalho.

Faz-se importante, ainda, destacar que, por questões éticas, o nome da fazenda onde a cachaça é produzida, bem como a marca da cachaça e os nomes de todos os atores organizacionais utilizados nesse estudo serão mantidos em sigilo, sendo, portanto, utilizados nomes fictícios para se referir a cada um deles.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO SÓCIO HISTÓRICA DA ORGANIZAÇÃO

A cachaça “Sabor Aprazível” é produzida na “Fazenda Pinhos”, localizada na região do Campo das Vertentes, sudoeste de Minas Gerais. A fazenda é um convite para se visitar o passado, preservando os traços centenários desde a sua fundação, e um local de contemplação de belas paisagens, que remetem a sentimentos de simplicidade e pureza.

A atividade de produção de cachaça, inicialmente denominada Aprazível, começou no ano de 1935, pelo avô do atual proprietário, Sr. Paulo. A produção inicial era bastante reduzida, destinada apenas ao consumo próprio. Luiza, filha de Paulo, relata que a motivação para o início da produção era aquecer no frio. Com o passar do tempo, alguns amigos começaram a ser presenteados com a cachaça produzida na fazenda e então, esses amigos passaram a incentivar

a comercialização do produto. Assim, no momento em que o carro de boi partia para a cidade com a produção da fazenda (café e polvilho), passou-se a colocar um pouco de cachaça para venda.

Com a morte do patriarca, a produção teve sua continuidade dentro da família, que manteve a produção em pequena escala. Nessa época, a produção de cachaça dividia espaço com a produção de rapadura, conforme relembra Paulo: “*Vendia igual. A gente moía um dia pra rapadura outro dia pra cachaça, direto*”. Segundo o proprietário, as dificuldades na comercialização de rapadura fez com que a produção fosse cessada. Ainda hoje, os tachos onde eram feitas as rapaduras ainda permanecem no cachaçaria, mas não há produção para venda, apenas, esporadicamente, para consumo próprio.

Somente em 1950, com a morte do avô de Paulo, é que a produção de cachaça ganhou maior expressividade e a comercialização do produto passou a ser o foco da organização. Dos quatro irmãos, apenas Paulo manteve o interesse pela cachaçaria, assumindo-o em 1974 e herdando-o, juntamente com a fazenda, após o falecimento do pai em 2005.

Desde então, Paulo está à frente da organização e, desde 2010 conta com a ajuda de seus filhos na condução do negócio. Alguns acontecimentos contribuíram nesse processo de aproximação dos filhos e também para a reconfiguração de muitas práticas organizacionais, por isso, serão pormenorizados na sequência. Tais fatos estão relacionadas à inserção de outros praticantes no contexto organizacional, na condição de sócios.

A primeira proposta de sociedade aconteceu no ano de 1994, sendo acordado que o sócio entraria com investimentos financeiros e Paulo continuaria responsável pela produção e comercialização da cachaça. Nessa época, foi adquirida uma caldeira geradora de vapor, que substituiu o processo de fogo direto anteriormente realizado e o moinho d’água foi substituído por um elétrico. Também foi construída um novo alambique, ao lado do antigo, de forma a aumentar a produção. A sociedade durou pouco, pois o sócio deixou de cumprir com sua parte no acordo, deixando Paulo com uma grande dívida proveniente dos investimentos realizados. Nessa época, Paulo chegou a cogitar a possibilidade de fechar o cachaçaria, mas foi incentivado pela família a continuar. Assim, o proprietário fez um empréstimo com o pai para dar continuidade à produção e para pagar as dívidas.

Passado esse período e, após ter pago as dívidas, a organização retomou sua trajetória, com uma produção superior àquela que antecedeu a sociedade, e pôde contratar funcionários. Foi quando em 2002 uma nova sociedade foi firmada, mas, dessa vez, Paulo ficou responsável pela produção enquanto o sócio se responsabilizou pela comercialização do produto. Segundo Luiza, nessa época, muitas pessoas procuravam o segmento de cachaça para investir acreditando obter grandes lucros, como foi o caso desse sócio.

O cachaçaria passou, então, a funcionar em dois turnos e uma grande quantidade de cana foi plantada no terreno do sócio, incrementando consideravelmente o volume de sua produção. Visando à comercialização em larga escala, os proprietários buscaram registrar o nome da cachaça no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), quando verificaram que a marca “Aprazível” já existia. Para não perder a identidade da marca que possuíam há mais de meio século, foi pensado o nome “Sabor Aprazível”, na qual entrou-se com o pedido de avaliação. Porém, para ganhar celeridade no processo de comercialização, foi atribuída à cachaça a marca “Campos”, escolhida em referência a uma conhecida cachaça produzida na fazenda pertencente ao avô do sócio.

No momento em que foi realizado o presente estudo o processo de registro da marca “Sabor Aprazível” estava em exame de recurso. Isso porque em 2007 o pedido de registro foi indeferido com base no art. 124, XIX da Lei Nº. Nº 9.279 (LPI):

Não são registráveis como marca: [...] reprodução ou imitação, no todo ou em parte, ainda que com acréscimo, de marca alheia registrada, para distinguir ou

certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, suscetível de causar confusão ou associação com marca alheia.

A organização chegou a entrar com recurso contra a decisão, mas este também foi indeferido, em 2008, e continuou, até o momento da presente pesquisa, em avaliação.

As tentativas de expansão da comercialização por parte do sócio visaram o mercado interno (especialmente na capital Belo Horizonte) e externo (Europa). Segundo relatado por Luiza, ao fazer a verificação do significado da palavra “Campos” no exterior constatou-se que o nome assumia um sentido pejorativo, desestimulando-os a realizar a exportação do produto. Além disso, o sócio se deparou com dificuldades de comercialização também no mercado interno, fazendo-o desistir da sociedade em 2009.

Como não houve saída para a grande quantidade de cachaça produzida, o significativo excedente de produção gerou problemas no armazenamento do produto, visto que não haviam barris suficientes. Relatam os praticantes que toda semana chegavam novos barris, de diferentes regiões, mas que esses ainda eram insuficientes para armazenar tudo que era produzido.

Diante do desafio de dar vazão a todo o excedente produtivo, os filhos de Paulo passaram a assumir responsabilidades e funções dentro do cachaçaria para ajudar o pai. Nos primeiros seis meses eles foram para as ruas oferecer a cachaça em bares e restaurantes, deixando o produto para experimentação e retornando após uma semana ou quinze dias para saber se deveriam deixar ou recolher o produto. Luiza relata que a história da cachaçaria contribuiu muito na conquista de clientes, visto que as pessoas que conheciam falavam e indicavam o produto para as outras. Ainda segundo a entrevistada, na região próxima à fazenda não enfrentaram muitos problemas de venda, mas, em cidades um pouco mais afastadas tiveram mais dificuldades por não serem conhecidos. Por outro lado, Marcos ressalta o problema advindo na mudança do nome da marca, visto que aqueles que já conheciam a cachaça “Aprazível”, não queriam adquirir a cachaça “Campos”:

Mas assim, quem conhecia a “Aprazível” há muito tempo [dizia]: “nossa, eu conhecia a Aprazível da época do seu avô [...] eu não quero essa Campos não”; eu [respondia]: “gente, mas eu engarrafo lá, é a mesma cachaça, é a mesma garrafa, eu só mudei o rótulo”; [mas eles diziam]: “não, mas eu quero é a Aprazível”. (Marcos, filho do proprietário).

Passado o período crítico de seis meses, Luiza e Rafael decidiram continuar ajudando o pai na condução do negócio. Luiza ficou responsável pelas funções administrativas, especialmente compra, comercialização e finanças, enquanto Rafael assumiu o controle da produção. Marcos, o filho mais novo, está cursando graduação em Engenharia Agrícola e a expectativa ao término do curso é que ele assuma atividades relacionadas ao plantio de cana e maquinário.

A empresa ainda está em processo de desfazimento da última sociedade e encerramento da marca “Campos”. Porém, a conclusão do processo depende da adequação da organização às novas exigências do MAPA, por isso, a organização paralisou o processo até que essas adequações sejam negociadas. As mudanças solicitadas dizem respeito à reforma das instalações antigas, separação do ambiente de fermentação do ambiente de destilação, troca das dornas em aço carbônico por dornas em aço inox e separação com divisórias dos setores de engarrafagem da cachaça (lavagem da garrafa, colocação do líquido na garrafa, tamponamento da garrafa e colocação do lacre). Enquanto isso, a organização produz e comercializa informalmente.

Em muitos momentos da prática discursiva os atores questionam o papel regulamentador dos órgãos governamentais, assim como a interferência dessas normatizações sobre as práticas organizacionais. O que se observa nos discursos dos praticantes é a resistência a um conhecimento técnico e externo, em detrimento de um conhecimento prático e interno.

Muita gente fica querendo oferecer muita coisa achando que vai beneficiar a gente, mas não vai, entendeu?! [...]. Às vezes até atrapalha na qualidade, porque eles acham que é uma coisa só que na prática não funciona como eles estão achando que é, porque é muito fácil você sentar lá e digitar: “não isso aqui tem que ser assim” [...] mas você não sabe como que funciona as coisas por trás. [...] e com tanta exigência do MAPA, eu acho que parece que eles querem que todo mundo deixe de ser artesanal. (Luiza, filha do proprietário).

Os discursos dos praticantes também evidenciam o papel secundário da certificação para os praticantes. Para eles, a certificação assume um significado muito mais utilitário, no sentido de adequação legal, do que uma atribuição simbólica, de diferencial. Nesse sentido, a tradição na prática de fazer cachaça e a antiguidade da marca são os atributos mais importantes nessa organização e os verdadeiros responsáveis pela demanda do produto: “Porque a pessoa que conhece de cachaça, que gosta, ele compra sem ter essas ‘coisinhas’” (Paulo).

A expectativa é de que a negociação com o MAPA aconteça nos próximos meses e que se reassuma a marca “Sabor Aprazível”. Porém, outro fator externo tem interferido na decisão dos praticantes em relação a essas adequações. Isso porque a Prefeitura do município onde a fazenda se localiza apresentou há algum tempo um projeto de implantação de um lixão nas proximidades da “Fazenda Pinhos”, o que comprometeria a continuidade da produção da cachaça “Sabor Aprazível”. A prefeitura alega que é possível, por meio da colocação de telas nos arredores da cachaçaria continuar a produção, mas, com o apoio de profissionais da biologia e da química, Paulo tem tentado demonstrar que a instalação do lixão inviabilizaria a continuidade da produção.

Então nós sentamos com elas [bióloga e química] e elas falaram: “oh, se instalar o lixo, a fábrica de vocês está perdida”. Aí o Ministério quer que a gente faça o seguinte: que tela tudo. Não! [...] eu já estou aqui há 85 anos, né, e mesmo assim, [...] vai mudar o PH do ar, vai entrar microrganismo indesejável, vai chegar aqui e contaminar a fermentação inteira, então acabou! Então nós já estamos na justiça com a prefeitura já tem seis anos e muita coisa está parada porque você não pode investir, porque se você começa a investir você não sabe. [...]. (Paulo, proprietário).

Até o momento, a organização já possui uma liminar ganha no Supremo Tribunal de Justiça, mas essa situação de pendência ainda representa um fator interveniente sobre a tomada de decisão e funcionamento da cachaçaria.

Da mesma forma, toda a história aqui resgatada contribuiu para a (re)modelagem das estratégias organizacionais até que elas assumissem o contorno atual, o que corrobora a ideia de que o fazer estratégia se fundamenta na *práxis* e nas práticas socialmente construídas, produzindo efeitos tanto no processo, quanto nos resultados da organização e das próprias estratégias. Esse processo de construção social das estratégias serão pormenorizados nas próximas seções, dedicadas à apresentação e discussão das estratégias de produção, comercialização e gestão da organização em estudo.

5. ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

A cachaça “Sabor Aprazível” pode ser classificada como um subsistema agroindustrial artesanal, produzida de modo convencional por um pequeno produtor e que apresenta certa conformidade com as características propostas por Souza e Vale (2004). Nesse sentido, pode-se dizer que essa cachaçaria recebeu e ainda recebe influência de tradições locais e regionais, em especial, pelo destaque de Minas Gerais no subsistema de produção artesanal de cachaça. Além disso, no início de sua história havia forte integração da produção de cachaça com outras atividades agropecuárias, como a produção de rapadura, fubá e a criação de porcos.

De forma geral, o processo de produção de cachaça na “Fazenda Pinhos” manteve, ao longo do tempo, as características e procedimentos desde a sua fundação. O que se observa é que, assim como nas práticas discursivas, o culto à tradição também se revela no *locus* organizacional, onde é possível visualizar o primeiro alambique, o moinho de água e as construções centenárias que compõem a paisagem organizacional. Por outro lado, traços modernos contrastam com o passado, como no novo alambique (ao lado do antigo), no moinho elétrico e na caldeira a vapor.

No início de sua história, a “Fazenda Pinhos” produzia cerca de 100 litros de cachaça por dia. Conforme mencionado anteriormente, a organização iniciou suas atividades com apenas um alambique e a produção de cachaça dividia espaço com a produção de outros itens. Assim, faz-se importante destacar o impacto da primeira sociedade na transformação das práticas produtivas da organização. Conforme destaca Luiza, apesar das dificuldades vivenciadas no período, essa etapa foi importante para a modernização da empresa e aumento da produção. De fato, todos os equipamentos e instalações, frutos do investimento daquela época, são utilizados até o momento do presente estudo e contribuíram para uma maior celeridade nos processos e maior capacidade de produção que, no momento do presente estudo, é de 300 a 400 litros de cachaça por dia.

No momento em que o presente estudo foi realizado, a produção de cachaça nessa organização acontecia de segunda a sábado, com início às 6 horas da manhã (sendo que a caldeira é acesa pelo seu operador às 5 horas da manhã) e término por volta das 14 horas. As práticas de produção são divididas entre os atores organizacionais, cada um com suas atividades e responsabilidades específicas. É interessante observar como a pontualidade no início das atividades é ressaltada nos discursos dos atores, visto a interdependência entre as práticas. Nesse sentido, o andamento do trabalho dos atores é acompanhado e controlado pelos demais, de forma a evitar descontinuidades no processo que implicariam em atrasos no término da produção.

Em uma das visitas à cachaçaria foi possível acompanhar todo o ciclo do processo produtivo, observando com riqueza de detalhes todas as práticas de produção e registrando os momentos por meio de fotografias e vídeos, além de gravações das conversações e entrevistas em profundidade com os praticantes (aqui assumidas como práticas discursivas). Essa imersão no campo, juntamente com o material obtido em outras visitas, tornou possível detalhar as práticas produtivas em cada um dos processos.

Ressalta-se que todas essas práticas envolvem saberes, valores, crenças, elementos políticos e simbólicos que servem de referência para a produção de sentidos socialmente compartilhados e que incorporam entendimentos, saberes e fazeres práticos (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2002), conforme será relatado na sequência.

A primeira etapa do processo produtivo é a moagem da cana. Segundo os praticantes, a cana não pode ficar cortada por mais de 24 horas para evitar contaminação por bactérias ou animais roedores, o que impactará na fermentação. Além disso, há um cuidado de deixar o mínimo de cana no chão (o restante fica no caminhão), também para evitar contaminações.

A cana utilizada na produção é plantada na própria fazenda, a 2km de distância da cachaçaria, o que contribui com essa prática. Mas, faz-se importante ressaltar que há três anos a cana do local tem sido insuficiente para dar conta da produção, e a organização tem comprado uma parte dela de produtores da região. Segundo Luiza, que negocia as compras, busca-se por plantações próximas, para diminuir custos de transporte e com a movimentação de trabalhadores. Ainda segundo a entrevistada, a organização prefere comprar a cana nos períodos de seca e utilizar a própria cana nos períodos chuvosos, de forma a não enfrentar problemas no transporte do produto até o cachaçaria e que venham a comprometer a produção. Luiza conta ainda que mais pés de cana foram plantados em uma nova área próxima à cachaçaria, espaço

esse que foi herdado pela esposa de Rafael. Dessa forma, a expectativa é de que no próximo ano não seja mais necessário comprar cana.

A forma como a cana é colhida também interfere diretamente sobre a produção. Por isso, Paulo e seus filhos instruem os funcionários cortadores de cana em relação ao modo como o procedimento deve ser realizado. Luiza, por exemplo, menciona a importância de não se cortar a cana pela raiz, para não perder o broto na próxima colheita. Marcos também ressalta alguns aspectos importantes:

Se você traz uma cana contaminada, se vem outro tipo de bactéria na cana, ela pode estragar a fermentação aqui. A cana, quando cortada lá, tem que ser retirada aquela palha seca, porque se você moer com ela, o caldo mistura com alguma coisa que pode estar naquela palha e entrar na fermentação. (Marcos, filho do proprietário).

A organização conta, no momento do presente estudo, com quatro cortadores de cana, que juntos extraem 4 toneladas de cana por dia. Parte dessa quantidade é utilizada na produção do dia e parte é guardada para a produção do dia seguinte. Isso porque quando os trabalhadores da cachaçaria começam o seu trabalho os cortadores ainda estão na plantação. Um fato importante de ser destacado é a inexistência de um horário fixo de trabalho para os cortadores, que são remunerados por “tarefa”. A tarefa corresponde à meta diária a ser cumprida pelo trabalhador que, no caso do corte de cana, é de 1 tonelada. Quando questionado sobre o critério para definição dessa quantidade, a *práxis* reiterativa se mostra evidente na fala de Marcos, que afirma: “Na região aqui já vem vindo uma crença de muito tempo que a tarefa de um homem é uma tonelada de cana limpa por dia”.

Após o cumprimento dessa meta, o trabalhador está dispensando, independente do horário. Segundo Luiza, Marcos e Paulo, essa é uma prática comum nesse tipo de atividade, visto que os atores preferem começar cedo e terminar a tarefa ainda no período da manhã, quando a temperatura ainda está amena. Além disso, ressalta Marcos que, em virtude de muitos deles possuírem sítio, eles gostam de ter o resto do dia livre para cuidar de suas propriedades. Na “Fazenda Pinhos” os trabalhadores costumam terminar a tarefa por volta das 11 horas. Um caminhão leva a cana da plantação até o cachaçaria.

Após a moagem da cana, o caldo segue por um tubo em inox até um decantador (com tela), para que sejam eliminadas as impurezas. Há uma carreta de trator, abaixo da moenda, para receber o bagaço da cana moída. Esse bagaço é levado pelo trator e depositado em um galpão onde fermentara, seca e, posteriormente, retorna para a caldeira a fim de alimentá-la. A caldeira é o equipamento que produz o vapor necessário para aquecer os alambiques na destilação da cachaça.

Do decantador, o caldo é conduzido para as dornas de fermentação. O prazo para que o caldo fique no ponto de destilação é de aproximadamente 24 horas em períodos com temperatura entre 20° e 25°, mas pode chegar a até 36 horas quando a temperatura estiver mais baixa. A fermentação da organização em estudo, segundo relato dos praticantes, não é acelerada por nenhum aditivo, ela é natural, feita apenas com pedaços de cana e garapa. Conforme destaca Paulo, o ponto certo para encerrar a destilação também é um aspecto importante, pois impactará na qualidade do produto final:

[...] ela [fermentação] tem que estar no ponto, [...] se você deixar ela passar o produto não fica bom e se você for tentar destilar ela antes, ela não destila. Ela não destila porque [...] as bactérias que tem ali, “come o doce” e devolve ele em álcool [...], se ainda tiver doce e você por aqui dentro [destilador], [...] aquele doce vai transformar em “puxa”, aí não sai nada! [risos]. Vai virar rapadura! (Paulo, proprietário).

Após fermentado, o caldo segue para os destiladores. A destilação acontece nos alambiques em cobre: “Ali você vai retirar o álcool que transformou na fermentação” (Marcos). A entrada do caldo fermentado para destilação se dá por queda natural, sendo esse caldo aquecido por meio do vapor gerado pela caldeira. O vapor aquece a serpentina que existe no destilador, fazendo o caldo da cana ferver. Quando o caldo ferve, ele evapora, tomando um choque de água fria, vindo a condensar. Deste processo sai a cachaça.

Mas, conforme explica Paulo, apenas uma parte do destilado pode ser aproveitado para comercialização:

A primeira cachaça que sai aqui, na arrancada da destilação, ela solta muita toxina, eles falam que é a cabeça, então você tem que descartar 10%; [...] aí você aproveita o meio e o resto também é descartado. Eles falam assim: “oh, é descartar a cabeça e a calda e aproveitar só o coração”. Tem muita gente que mistura tudo aquilo ali e o produto fica ruim. (Paulo, proprietário).

Um fato a ser destacado nesse processo é a importância do “aprendizado pela prática”, corroborando a ideia de que a prática está intrinsecamente conectada ao fazer. Na organização em estudo, não há nenhuma instrução ou ferramenta que estabeleça o que é a “cabeça” o “coração” ou a “calda”. Quando questionados sobre como definem qual o momento de aproveitar ou descartar o destilado, os praticantes relatam saber pelo cheiro, pelo tempo, pelo gosto ou pela quantidade: “Eu nasci e criei aqui, então eu aprendi assim, na prática” (Paulo). Luiza destaca esse saber como um dos diferenciais das cachaçarias artesanais, em detrimento das industrializadas:

[...] você está ali olhando todo o detalhe... igual, meu pai separa o coração de cabeça, ele tem que cheirar, experimentar e isso é o processo artesanal, né?! Agora o industrial não, você colocou lá, tantos litros você tira, já descarta automaticamente, sem ninguém preocupar em cheirar, ver se tá certo, se não, se foi contaminado, se não foi; [...] lá, saiu aquele tanto você descarta e já passa pra outra, entendeu?! (Luiza, filha do proprietário).

Na cachaçaria da “Fazenda Pinhos”, apenas o proprietário, seus filhos e Severino estão autorizados a realizar a destilação. Essa é a prática produtiva que, na opinião dos praticantes, demanda um conhecimento mais acurado e, portanto, necessita de capacitação específica. No dia-a-dia o trabalho é feito pelo funcionário e, esporadicamente, para cumprimento de férias, ou substituição em ausências ou horários de almoço é que os demais praticantes executam a atividade. A participação de Severino é interessante, nesse contexto, porque ele é o funcionário mais antigo da organização e desde o seu ingresso em 2002 já passou por todas as etapas do processo produtivo. Na fase de maior produção da cachaçaria, durante a segunda sociedade, Severino foi treinado e acompanhado por Paulo, para que pudesse assumir essa função desde então.

Dando sequência ao processo produtivo, após a destilação, a cachaça é recolhida em vasilhames (que possui uma tela em cima, para evitar que caiam impurezas), e colocada em uma caixa coletora para, posteriormente, ser despejada em caixa coletora maior, em aço inox, onde terá o seu teor alcoólico medido. Caso o teor alcóolico esteja acima do padrão estabelecido pelo MAPA (acima de 48%), aproveita-se uma maior quantidade da “calda” na próxima destilação de forma a reduzir a graduação alcóolica. Por outro lado, se for verificado que o teor alcoólico está abaixo do que foi estipulado pelo MAPA (abaixo de 38%), descarta-se uma quantidade de “calda” ainda maior para aumentar a graduação alcóolica. A esse processo os praticantes dão o nome de “padronização”.

Severino explica que a “padronização” deve ser feita sempre pela “calda” visto a grande quantidade de toxinas presentes na “cabeça”. Assim, segundo o praticante, embora se possa aumentar o descarte da “cabeça”, esse nunca poderá ser reduzido. Da caixa coletora em inox, a

cachaça é bombeada para o depósito de tonéis, onde fica em “descanso” até que possa ser comercializada.

O processo de destilação leva à formação de um subproduto chamado vinhoto, que é tóxico ao meio ambiente. Assim, na organização em estudo, o vinhoto é bombeado para uma caixa onde é diluído em água. Após, um trator faz o recolhimento do líquido que o leva para ser espalhado na lavoura, dado a sua riqueza em potássio.

Por fim, todos os dias após o término do processo produtivo, todo o ambiente de produção é lavado com mangueiras de pressão. Paulo destaca que o piso do ambiente é todo em cerâmica para facilitar o processo de higienização. Além disso, os canos por onde corre o caldo da cana até as dornas de fermentação são todos desmontáveis, para que todos os dias sejam lavados e deixados de molho até dia seguinte.

Essa questão da higienização é um aspecto que merece destaque, por seu impacto direto na qualidade do produto. O que se observa nos repertórios interpretativos e na *práxis*, e que se reflete na prática organizacional, é a preocupação e o rigor com a higienização de toda cachaçaria de forma a evitar qualquer tipo de contaminação. Para se ter uma ideia, após cada processo de destilação, o alambique é lavado antes de começar a próxima destilação; todas as vezes que as dornas “derramam” o caldo no processo de fermentação, todo o seu entorno e parte exterior são lavados.

Deve-se ressaltar que os programas de certificação da cachaça, bem como o controle e fiscalização governamental exercem forte influência nas práticas de qualidade das organizações. O fato de a cachaça “Sabor apazível” possuir certificação de qualidade incentiva essa busca pela preservação da qualidade do produto por meio controle da produção, além de proporcionar o atendimento da organização aos requisitos de saúde, segurança e meio ambiente, conforme destacado por Sorato, Varvakis e Horii (2007). Esse tipo de intervenção têm-se se mostrado de grande valia para o destaque e valorização da cachaça de qualidade, agregando valor ao produto e aumentando a competitividade desses produtores.

A formação discursiva de Paulo destaca essa importância das práticas de qualidade para a competitividade do produtor no mercado. Segundo o praticante, a higiene é fundamental para que se obtenha “*um produto bom e aceitável*”, merecendo destaque o papel da acompanhante técnica no controle do seu produto final:

“Então, a [acompanhante técnica] até é exigente “pra daná”. Você tem que levar de vez em quando pra ela, lote por lote [...] para ela fazer uma análise sensorial. Não pode ter metal pesado, resíduos indesejados. [...] se tiver alguma coisa errado ela te comunica e você tem que mexer na fermentação, ver onde que tá o defeito aí”. (Paulo, proprietário).

Além do controle pela acompanhante técnica, a organização também recebe visitas do MAPA e IMA para fins de fiscalização. Conforme já mencionado, o proprietário tem a intenção de fazer as adequações solicitadas pelo MAPA bem como criar um espaço para comercialização na própria fazenda, porém, ainda está inseguro quanto ao futuro da cachaçaria, visto a possibilidade de instalação do lixão. Essa situação tem interferido, sobremaneira, nas estratégias organizacionais, bem como nas *práxis* e práticas dos atores da organização. Assim, se por um lado a organização espera dobrar a produção no próximo ano (considerando o novo plantio de cana) para dar conta de atender a demanda, por outro, sente a ameaça de perder o negócio e fonte de renda da família.

6. ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

Assim como as práticas de produção, as práticas de comercialização também precisam ser abordadas a partir da ontologia do lugar e dos sentidos socialmente construídos em torno das realidades material e imaterial. Assim, nessa seção serão analisados os repertórios

interpretativos e a *práxis* dos praticantes da estratégia na cachaçaria “Sabor Aprazível” de forma a evidenciar as práticas de comercialização que compõem as estratégias mercadológicas da organização.

A comercialização da cachaça “Sabor Aprazível”, conforme anteriormente mencionado, ganhou expressividade a partir de 1950. Nesse primeiro momento, Paulo era o responsável pelas vendas do produto, que eram feitas em bares, restaurantes, botecos e na própria fazenda. Com a entrada de Luiza, em 2010, após os problemas advindos da segunda sociedade, Paulo se distanciou das práticas de comercialização que foram assumidas pela filha.

Destaca-se assim que as práticas de comercialização da organização em estudo estão, desde o princípio, centralizadas na família proprietária da cachaçaria. Até o momento de realização do presente estudo, a organização não possuía vendedores e nem representantes comerciais, embora Paulo tenha relatado já ter enfrentado problemas com “falso vendedor”, que disse estar representado a “Sabor Aprazível”, mas ofereceu outro produto a um preço inferior.

Luiza, que é a responsável direta pelas vendas, visita nas quartas, quintas e sextas-feiras, a cada quinze dias, os clientes de bares e restaurantes, principais clientes da organização no momento. Ressalta-se que momento em que esse estudo foi realizado, a cachaça não era mais comercializada em botecos, segundo os praticantes, tanto pelas dificuldades no recebimento, quanto pelo temor de “falsificação” do produto por meio da adição de produtos de qualidade inferior para obter maior rendimento.

Dessa forma, antes de fazer a entrega, Luiza verifica a quantidade de cachaça disponível, entra em contato com os clientes para saber se há necessidade de reposição e qual a quantidade desejada, coloca o montante em galões. Ao chegar ao local, ela despeja o produto nos barris, faz o recebimento e volta com o galão para a fazenda. Deve-se ressaltar a existência de uma política de venda a um preço menor para esses clientes, que adquirem grandes quantidades do produto.

Outro forma de comercialização da cachaça “Sabor Aprazível” é por meio da visita de algumas pessoas que já conhecem a cachaça e que procuram a fazenda para adquirir o produto. Nesse caso, os clientes são recebidos e atendidos por Luiza ou seu esposo, por Marcos ou por Severino, sendo esses os únicos autorizados a fazer as vendas. Tal determinação foi assumida após a inserção de Luiza nos negócios, como consequência da sua *práxis* reflexiva:

Oh, o meu pai e o Rafael são as piores pessoas para dar preço, tanto que eu e o Marcos a gente mexe mais com essa parte, o Marcos nem tanto, mais “é eu”, porque se a pessoa “chorar” meu pai e o Rafael cedem e eu não. (Luiza, filha do proprietário).

Vários desses clientes que procuram a fazenda para adquirir o produto foram ressaltados nas práticas discursivas dos praticantes. Refletindo sobre esses clientes, Paulo revela:

[...] consumidor direto é muito melhor pra nós, porque eles pagam mais e buscam aqui. Então a gente quer pegar um esquema de montar aqui uma loja tipo artesanal, aqui dentro mesmo, que aí você não tem o risco de estar levando, de receber, desse trem todo. (Paulo, proprietário).

Em relação a esse risco, Paulo se refere ao receio que tem de assaltos no momento da entrega do produto, em especial por não possuir vendedor ou representante: “*Se souberem que você é o dono que está entregando, eles te perseguem.*” O proprietário relatou, inclusive, o desejo por um sistema de pagamento por boleto ou por depósito antecipado. Pode-se dizer que essas reflexões podem levar a mudanças na prática de comercialização daqui a algum tempo na organização, sugerindo, mais uma vez, o efeito da *práxis* e das práticas socialmente construídas sobre o processo de (re)construção das estratégias organizacionais.

Outra forma de comercialização da “Sabor Aprazível” é feito pelo cunhado de Paulo, que expõe e vende o produto em pontos de comércio da cidade. Esse ator age como revendedor da cachaça, visto que compra diretamente na fazenda e a comercializa na cidade. Os praticantes relatam que por meio dele a cachaça é exposta anualmente na feira da cidade, o que contribuiu para o reforço da marca perante os consumidores. De forma geral, esse alcance local e regional na qual a comercialização da cachaça fica restrita, e a dependência de redes intermediárias para venda são característica comuns ao subsistema de produção artesanal, conforme ressaltado por Souza e Vale (2004).

É importante destacar, ainda, que em todos os casos de comercialização os pagamentos são feitos exclusivamente à vista. Essa prática está relacionada aos calotes que eram frequentemente sofridos pela organização, conforme relatado por Paulo: *nós não trabalhamos com isso mais não [...] a gente já tomou cano demais da conta! [...] Chega!*”. O discurso de Paulo elucida a ideia de estratégia como *práxis* transformadora da realidade organizacional, cuja (re)construção se fundamenta no conjunto de práticas reflexivas orientadas pelo saber socialmente construído e compartilhado.

Desde o início, a quantidade reduzida de produção somada à alta demanda pela cachaça “Sabor Aprazível” fez com que a organização abdicasse quase integralmente das práticas de divulgação da marca. Pode-se dizer que, até o momento, o *marketing* boca-a-boca é a principal responsável pela conquista e manutenção de clientes pela organização, exceto no período que sucedeu a segunda sociedade.

Conforme mencionado anteriormente, com o encerramento da segunda sociedade a organização se viu pela primeira vez com um grande estoque do produto, que ultrapassava substancialmente a demanda. Nesse momento, conforme relatado pelos praticantes, buscou-se atrair novos consumidores, inclusive por meio de experimentações, de forma a reequilibrar as finanças e o estoque da organização. Passados os seis meses críticos e voltada a estabilidade, a demanda voltou a ser superior a oferta, de forma que as práticas de divulgação da marca podem ser consideradas quase inexistentes. A organização possui, inclusive, uma lista de espera, composta por interessados em receber em seus estabelecimentos essa cachaça, mas, conforme ressalta Paulo, não é possível atender a toda essa demanda no momento: “[...] *pra te falar a verdade, nós estamos rejeitando freguês, porque eu não tenho como atender*”.

A falta de sinalização da cachaçaria na estrada também é outro indicador dessa “fuga” dos clientes. É comum na região as cachaçarias colocarem placas indicativas nas estradas, para facilitar a localização da empresa pelo cliente. Ao contrário, no caso da “Sabor Aprazível”, existe uma única placa, quase na entrada da fazenda, e ela é pequena e bastante discreta.

Por outro lado, também é importante destacar a existência da prática de “buscar” o cliente na estrada, caso ele se perca. No momento em que foi agendada a primeira visita, Maria (esposa de Paulo), que foi a pessoa com quem foi feito o primeiro contato, deixou o telefone à disposição caso não encontrasse o caminho, e revelou ter feito isso muitas vezes para seus clientes. Nota-se, desta forma, que a organização preza pela manutenção e bom atendimento dos clientes que a procuram, em especial, por muitos proporcionaram a venda direta que, conforme mencionado por Paulo, é mais vantajosa para a organização.

Já em relação à definição dos preços dos produtos, o que se observa são práticas monitoramento dos custos de produção e análise da demanda. Essa foi, inclusive, uma das mudanças nas práticas organizacionais após a inserção de Luiza na gestão organizacional, reforçando mais uma vez a *práxis* reflexiva na formação da estratégia. Conforme relatado pela entrevistada:

*“Porque o meu pai [...] vendia uma cachaça a R\$1,50 [...] aí a gente foi fazer a conta: “a gente tá comprando cana, tá pagando frete, e o senhor não tá tirando trabalho do senhor, o senhor tá **pagando** pro cara levar”. Aí quando foi subir [...] que era R\$4,00 o cara foi comprar aí ele: “eu não posso*

pagar!”. Ai eu falei assim: “então infelizmente a gente não pode vender pro senhor mais”. Ai meu pai: “Não! Isso não pode acontecer! Porque ele é cliente antigo!” [...]. Eu falei assim: “pai, se ele tem o mercado, se as pessoas procuram e se gosta, não vai ficar sem! Vamos dar um tempo”. [Pai]: [...] Ai ele [pai] parou, não levou, até o cara falar: “é esse preço mesmo o seu último preço?”. Ai eu falei assim: “por enquanto é, mas ainda vai subir”. Ai ele: “não, então eu vou pegar esse”. (Luiza, filha do proprietário).

Com relação à concorrência, Luiza menciona três cachaçarias com as quais disputa mercado, mas reconhece a relação amistosa que estabelece com todos. A postura adotada pela organização em relação às estratégias de concorrência é reativa, como se observa na fala da entrevista: *“Eu até falo que eu gosto dos concorrentes porque eles são pra mim, um espelho, [...] pra refletir as coisas boas e ruins. Então eu sempre espero eles irem na frente pra ver o que que deu errado, [...] e o que deu certo eu vou aproveitar.”*

Conforme mencionado anteriormente, a organização entende que o seu principal diferencial reside na tradição e produção artesanal, o que se reforça nas diferentes práticas discursivas em favor da manutenção dessa forma de produção, mantendo assim o rigoroso controle de qualidade: *“[...] porque você só faz o marketing com qualidade, sem qualidade você não tem jeito de fazer”* (Paulo). O nome da empresa, nesse sentido, é muito valorizado pelos praticantes, que prezam por não desfazer a imagem de qualidade construída ao longo da história da organização: *“A gente sabe que pra você criar um nome demora **muito** tempo, mas pra você acabar com ele também é muito mais rápido. [...]. Eu posso ampliar aí, fazer 1000 litros por dia, mas a qualidade vai acompanhar?”*. (Marcos).

A esse respeito, Paulo chega a relatar a proposta recebida por parte de um vendedor, que ofereceu 3 mil litros de uma cachaça em troca de 1 litro da “Sabor Agradável. Conta o praticante que a proposta foi imediatamente recusada, mas que o vendedor ainda insistiu, alegando que a empresa possuía boa freguesia e que, portanto, eles conseguiriam vender com facilidade. A partir da leitura que faz do mercado, Paulo reflete: *“Não tem ninguém bobo mais não, ninguém entra nisso mais não. Hoje o negócio é o seguinte, é qualidade que o povo tá exigindo, se não tiver, eles não querem não. E outra coisa, eles te denunciam também. Manda fazer análise.”*

Convém destacar, ainda, que além do zelo pelo nome e manutenção da qualidade, também é possível observar nas práticas discursivas dos praticantes reflexões sobre a importância de uma expansão moderada e condizente com a demanda. Entende-se que essa possa ser uma estratégia consequente da experiência vivenciada de produção em excesso, na segunda sociedade: *“Ampliar sempre pensa né, mas com os pés no chão.”* (Marcos). Assim, ressalta-se mais uma vez, como as estratégias organizacionais vão sendo construídas e remodeladas ao longo do tempo por meio da *práxis* e das práticas socialmente construídas.

As expectativas em relação à comercialização nos próximos anos estão alinhadas à expectativa de aumento da produção. O planejamento dos praticantes é de produzir quantidade suficiente para atender a toda a demanda, sem gerar excessos mas, também, sem deixar de atender a pedidos por não haver produtos suficientes. Além disso, Paulo acredita que com a reforma e implantação do ponto de venda na fazenda, outras práticas comerciais também venham a sofrer modificações, mas com a ressalva de que a construção do lixão representa um fator limitante para a efetivação de algumas estratégias objetivadas pelos gestores da organização.

7. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Pode-se dizer que a cachaçaria em estudo é, desde a sua fundação, uma empresa familiar tradicional, considerando que a propriedade, o controle, a gestão e a sucessão ou a intenção de sucessão definem uma empresa como familiar (MACHADO, 2005; PETRY & NASCIMENTO, 2009). Assim como Paulo relata estar envolvido nas práticas de produção da

cachaça desde criança, seus filhos também relataram esse envolvimento desde a infância. Dessa forma, apesar de Paulo ter assumido a gestão organizacional apenas após o afastamento de seu pai, ele já estava envolvido há muito tempo em outras práticas da organização. O mesmo é válido para os seus filhos que, embora tenham assumido a gestão há apenas 4 anos, já auxiliavam o pai em outras práticas organizacionais.

No momento do presente estudo, as práticas de gestão são divididas entre os membros da família e as decisões são tomadas em conjunto. A divisão das práticas foi feita logo que os filhos de Paulo assumiram responsabilidades na organização, de acordo com as preferências e aptidões de cada um dos filhos. Dessa forma, Rafael, que é engenheiro agrícola, assumiu práticas de gestão da lavoura e gestão da produção e armazenamento. Paulo também colabora na gestão da produção. Já Luiza, ficou responsável pelas práticas de gestão financeira, gestão de compras e gestão de pessoas, consideradas pelos irmãos como “*a parte chata*”. Sua formação como administradora de empresas lhe confere certa legitimidade para assumir essas atribuições dentro da organização e também segurança para agir.

Nesse contexto, faz-se importante destacar o impacto causado pela inserção de Luiza nas práticas de gestão organizacional. Tomando o conceito de *práxis* como a integração reflexiva entre teoria e prática, pode-se dizer que a estratégia organizacional sofreu significativos realinhamentos com a chegada de Luiza, que usou a teoria apreendida em sua formação como referência para criticar e até mesmo negar algumas concepções existentes, transformando assim algumas práticas organizacionais. É o que se verifica, por exemplo, na formação de preço dos produtos, que antes eram feitas por Paulo levando em consideração apenas parte dos custos, sem considerar, por exemplo, o preço do próprio trabalho e o valor do produto artesanal.

Esse processo de negociação e demonstração por parte de Luiza foi importante para que os demais praticantes pudessem participar do processo de reflexão que levou à novas práticas. Conforme destaca Ribeiro (2008, p.77), “no processo de formação e desenvolvimento de uma cultura empresarial, o fundador exerce muita influência, porque inculca seus valores, preferências e modo de fazer as coisas.”. Por isso, pode-se dizer que a inserção dos filhos de Paulo no negócio também representou uma mudança na cultura organizacional, o que inicialmente pode ter levado ao surgimento de conflitos.

Por isso fez-se necessário o estabelecimento de novas regras, entre elas a tomada de decisão conjunta, para evitar que decisões individuais impactassem sobre o trabalho dos demais e sobre o desempenho organizacional, conforme explica Luiza:

[...] porque às vezes o meu pai “é dono” de fazer as coisas quietinho e a hora que você vai ver já “tô” com um problemão na mão. Então a gente já conversou e falou assim: “oh, o negócio é todo mundo, se eu tenho uma ideia, eu tenho que trocar ela com os outros da família, porque a gente trabalha todo mundo junto.” [...]. Se eu quero fazer uma coisa aí eu tenho que falar o porquê daquilo, entendeu?! [...] Porque empresa familiar tem muito problema né?! Então a gente trabalha em família, então a gente tem que discutir os problemas em família [...]. (Luiza, filha do proprietário).

Verifica-se, em consonância com Macêdo (2002), a influência e forte consideração dos laços afetivos sobre os comportamentos, relacionamentos e tomada de decisão dentro da organização familiar. Nesse sentido, as relações afetivas se sobrepõem aos vínculos organizacionais, priorizando-se a confiança mútua, conforme se verifica na cachaçaria em estudo.

No que tange as perspectivas para o futuro, com o planejamento de dobrar a produção no próximo ano, os praticantes esperam reduzir a pressão que vivenciam quanto ao desequilíbrio entre oferta e demanda: “[...] a gente tá querendo o seguinte: fazer um tanto e

descansar, mudar o ritmo de comércio” (Paulo). Também é esperado que a situação junto ao MAPA seja regularizada e que a ameaça de instalação do lixão seja definitivamente afastada.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar as estratégias de uma produtora de cachaça como um conjunto de práticas construídas pelos diferentes atores em um contexto histórico, esse estudo contribuiu para o entendimento da formação da estratégia como um processo social e temporal, reconstruído por meio da *práxis* de seus agentes internos e também da ação de agentes externos. Nesse sentido, torna-se possível dar conta da complexidade envolvida no “fazer estratégia” e se reconhece a atuação de diferentes praticantes enquanto construtoras da sua realidade pessoal e da realidade organizacional.

Conforme verificado no estudo, a estratégia da cachaçaria “Sabor Aprazível” foi marcada por muitas transformações, sendo a reconstrução sócio-histórica importante para a compreensão desses movimentos e da forma como as práticas foram evoluindo com o passar do tempo. Além disso, essa reconstrução também evidenciou os momentos de *práxis* que levaram a redirecionamentos estratégicos, corroborando Shirivastava (1986), ao considerar que a *práxis* estratégica envolve ações teoricamente informadas e pensamentos reflexivos que orientam o fluxo de transformação das organizações e dos seus próprios seus membros.

Tanto na produção como na comercialização, foi possível analisar esses movimentos e os impactos do contexto externo sobre o ambiente interno. A possibilidade de implantação do lixão pela Prefeitura local e a regulamentação e fiscalização do MAPA se destacam nesse contexto, especialmente por impor restrições aos caminhos previstos pela organização.

Não se pode deixar de destacar o valor da tradição e da marca para essa organização, que se apoia na experiência centenária e forma artesanal para posicionar o seu produto no mercado e manter o seu público consumidor. O que se observa na prática discursiva é o desejo de se preservar a história e recriar o passado, não apenas como uma forma de manter a fonte de renda da família, mas também, para manter vivo os laços e o ambiente que fazem parte da identidade familiar.

Assim, considerando as práticas discursivas como um dos elementos constitutivos da prática social (organizacional) que, conjuntamente, com a *práxis* dão sustentação ao fazer estratégia (Laine e Vaara, 2007; Vaara, 2010), pode-se dizer que esse estudo alcançou seu objetivo de pesquisa, contribuindo assim para o avanço do conhecimento sobre o tema e incitando novos debates.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: The role of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, 2005. 26(11), 1573-1601.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**, 2011, 32(9) 1171–1196

GERGEN, K. The social Constructionist. **American Psychologist**, 1995, 40 (3), 266-275.

HOSKING, M. D. Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism. **Organization Studies**, 2011, 32 (1): 47-65.

INPI. **Pesquisa em Propriedade Industrial**. Disponível em: <<https://gru.inpi.gov.br/pPI/>> Acesso em: julho/2014.

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

- 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
- JORGENSEN, M.; PHILLIPS, L. **Discourse analysis as theory and method**. London: SAGE, 2002. 240 p.
- LAINE, P. M.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, New York, v. 60, n. 1, p. 29-58, 2007.
- MACÊDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. *RAE - eletrônica*, v. 1, n. 1, janeiro-junho, 2002.
- MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicol. estud.* [online]. 2005, vol.10, n.2, pp. 317-323.
- PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Rev. contab. finanç.* [online]. 2009, vol.20, n.49, pp. 109-125.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- RIBEIRO, R. V. E. Uma abordagem teórica de empresas familiares: Desafios e oportunidades. 2008. 111f. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.
- SCHATZKI, T. R. **Site of social**: a philosophical exploration of the constitution of social life and change. University Park: The Pennsylvania State University Press, 2002.
- SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 2007, 28(2), 197-218.
- SOUZA, M. A. F.; VALE, F. N. Considerações Estratégicas sobre a Indústria da Cachaça. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 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
- VAARA, E. **Critical discourse analysis as methodology in strategy as practice research**. In: GOLSORKHI, D. ; ROULEAU, L.; SEIDEL, 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.
- VAZQUEZ, A. S. **Filosofia da Práxis**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2007.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy. *Research. Organization Studies*, v.27, n.5, p.613–634, 2006.