

A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA E O PLURALISMO INSTITUCIONAL: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS NO CAMPO DA CACHAÇA DE ALAMBIQUE

ANDRÉ LUIZ DE PAIVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
andrepaiva2@gmail.com

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

A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA E O PLURALISMO INSTITUCIONAL: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS NO CAMPO DA CACHAÇA DE ALAMBIQUE

1 INTRODUÇÃO

A cachaça é uma bebida alcoólica destilada a partir do mosto fermentado da cana-de-açúcar, cujas primeiras atividades produtivas remetem ao século XVI (SILVA, 2015). Fabricada e consumida em todo o território nacional, os sentidos envolvidos em torno da bebida passaram por transformações ao longo dos séculos. Comumente tida como uma bebida marginalizada, essa configuração e representações têm mudado desde a década de 1980. Nesse sentido, a bebida é hoje considerada patrimônio cultural do país e é comercializada para todo o mundo (BRAGA; KYIOTANI, 2015, OLIVEIRA, 2012).

A produção de cachaça pode ser classificada em dois subsistemas: industrial e de alambique, ou artesanal. A primeira denominação refere-se à bebida fabricada em grandes indústrias, cuja produção atinge altas escalas e a destilação é caracterizada pelo sistema de colunas. Por sua vez, a cachaça de alambique diz respeito ao destilado fabricado em pequenas propriedades, normalmente em pequeno volume, destilada por meio do sistema de alambiques de cobre (COUTINHO, 2001).

O estado de Minas Gerais é reconhecido por abrigar a maior quantidade produtores de cachaça de alambique no país (OLIVEIRA, 2012), os quais constroem estratégias que representam a pluralidade de sentidos envolvida nesta atividade. Haja visto, entre os fabricantes da bebida é comum observar aqueles que reproduzem práticas tradicionais de produção, em relações informais. Por sua vez, também existem aqueles que buscam distinguir sócio-economicamente a cachaça por eles fabricada (SILVA, 2009). Essas estratégias, bem como os sentidos envolvidos em suas formações ainda carecem de maiores investigações.

Nesse sentido, interessados em melhor compreender o processo de construção e os sentidos dessas estratégias, recorreremos à perspectiva da Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*, SAP) (WHITTINGTON, 2006). A partir da SAP, pressupomos que a estratégia organizacional é formada pelo conjunto de práticas, ou seja, atividades rotineiras, historicamente situadas, em que os sujeitos praticantes se envolvem em suas interações cotidianas nas organizações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, SILVA; GONÇALVES, 2016). Esse conjunto de atividades envolve diferentes aspectos tais como linguagem, gestos, repertórios e instituições que servem como referências para ação dos praticantes (WHITTINGTON, 2006, SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013). Essas instituições estão situadas em campos sociais, ou organizacionais. São reproduzidas por meio de lógicas institucionais que representam os padrões de atividade objetivados em normas, crenças, pressupostos e atividades corporificadas que dão sentido às relações e à existência nos campos sociais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, THORNTON; OCASIO, 2008).

A concepção de que as lógicas institucionais são aspectos constituintes das práticas e exercem influência sobre as mesmas está relacionada a uma agenda de pesquisas da Estratégia como Prática (VAARA; WHITTINGTON, 2012, SUDDABY; SEIDL; LE, 2013). Conforme, Bonfim, Abib e Gonçalves (2013) o estudo das lógicas possibilita entender o que os estrategistas fazem e o porquê fazem de certa maneira e não de outra, distanciando de uma relação determinística entre o ambiente institucional e a ação humana. Além disso, conforme Tureta e Júlio (2016), o estudo do fazer estratégia a partir da inter-relação das práticas com o contexto macro permite superar o microisolacionismo marcante em certos direcionamentos da Estratégia como Prática. Ainda, é importante destacar o pluralismo institucional, ou seja, reconhecer a dinâmica entre múltiplas lógicas institucionais que podem atuar tanto em conformidade quanto em conflito. Esse fenômeno tem sido amplamente investigado, embora ainda existam lacunas, sobretudo na relação entre o pluralismo e a estratégia como prática (YU, 2015; SMETS; GREENWOOD; LOUNSBURY, 2015).

Considerando que o campo organizacional da cachaça de alambique é constituído por diferentes sistemas simbólicos e de práticas, reconhece-se a existência de um conjunto de lógicas institucionais que servem como referência para os atores, a saber: tradição, Estado, mercado e técnico-científica (PAIVA, 2017). Portanto, questionamos: como o pluralismo de lógicas institucionais influencia na construção de práticas de estratégia em organizações produtoras de cachaça de alambique? A partir desta questão, definimos como objetivo central **compreender como as múltiplas lógicas institucionais que marcam o campo organizacional da cachaça de alambique influenciam na construção da estratégia como prática**. Para tanto, realizamos um estudo de casos múltiplos, por meio do qual investigamos os efeitos destas lógicas institucionais na constituição das práticas e nas *práxis* dos praticantes em três organizações localizadas em Minas Gerais.

Além desta introdução (1), apresentamos: arcabouço teórico da pesquisa (2); tomando como referência a Estratégia como Prática (2.1) a perspectiva das lógicas institucionais (2.2); os procedimentos metodológicos do trabalho (3) e; os estudos de caso (4). Na descrição dos casos, destacamos características gerais das organizações (4.1), e descrevemos as práticas estratégicas de produção e inserção mercadológica (4.2). Ao final, traçamos algumas considerações a título de conclusão (5).

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

2.1 Estratégia como Prática

O campo de estudos em estratégia se desenvolveu, sobretudo a partir da década de 1950, com fortes influências do pensamento economicista neoclássico. Apesar de existirem diferenças teóricas e metodológicas marcantes, essa configuração se manteve ao longo dos anos. Porém, ao final da década de 1980 emergiram outras correntes de pensamento no âmbito da estratégia que criticavam estes pressupostos e apresentavam perspectivas alternativas (WHITTINGTON, 2006).

Nesse contexto, emerge na segunda metade de década de 1990 o primeiro estudo que indicava a compreensão da estratégia a partir das práticas que os estrategistas desempenhavam em seu cotidiano: a Estratégia como Prática (WHITTINGTON, 1996). No entanto, somente após o ano 2000 essa chamada foi retomada, de modo que pesquisadores, especialmente na Europa, procuraram direcionar seus esforços de pesquisa nessa direção. A partir de então, a SAP se caracterizaria como uma tradição de pesquisa cada vez mais ampla (SILVA; GONÇALVES, 2016).

Conforme Suddaby, Seidl e Lê (2013), a Estratégia como Prática tomou como principais influências: os estudos processuais em estratégia e gestão; e o movimento da “virada para a prática” (*practice turn*) nos estudos sociais, a partir das contribuições de teóricos como Anthony Giddens, Pierre Bourdieu, Harold Garfinkel, etc. que posicionaram a prática como o *locus* de análise central das relações sociais (ANDRADE et al. 2016).

No escopo da SAP, entende-se que a estratégia não se resume em um ativo que as organizações possuem. Por sua vez, ela representa aquilo que as pessoas, ou praticantes, ‘fazem’ em seu cotidiano, por meio de atividades e interações situadas em um contexto (JARZABKOWS; BALOGUN; SEIDL, 2007). Com relação às categorias de análise da SAP, Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) argumentaram que a estratégia como prática pode ser investigada a partir das ***práxis*, *práticas* e *praticantes***. No que se refere à *práxis*, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 9, tradução nossa) afirmam que essa categoria “compreende a interconexão entre diferentes indivíduos e grupos e as instituições sociais, políticas e economicamente incorporadas, por meio das quais os indivíduos agem e, da mesma forma, as constroem”. Por sua vez, as práticas, em uma concepção baseada em Reckwitz (2002), referem-se a um arranjo, ou contexto situacional, no qual são dispostas atividades realizadas em uma rotina pelos sujeitos envolvidos em suas interações coletivas.

Estas atividades envolvem ações corporificadas, processos mentais e comportamentos orientados por instituições e pela experiência prática desses sujeitos (SILVA; GONÇALVES, 2016). Finalmente, os praticantes referem-se a todos os sujeitos envolvidos na estratégia, independente de seu nível hierárquico nas organizações (WHITTINGTON, 2006).

Conforme Andrade et al. (2016), é possível afirmar que esse campo de estudos está em expansão, de modo que ainda existem lacunas a serem exploradas. Uma delas refere-se à superação do microisolacionismo a partir da consideração da relação entre as práticas, os praticantes e o contexto no qual estão inseridos (TURETA; JÚLIO, 2016). No contexto brasileiro, Walter, Bachl e Barbosa (2012) destacam que a SAP ainda carece de maiores esforços de pesquisa. Procurando atender estas agendas, apresentaremos a perspectiva das lógicas institucionais, destacando seu contexto de desenvolvimento e categorias centrais.

2.2 Lógicas Institucionais e pluralismo institucional

A perspectiva das lógicas institucionais emergiu durante década de 1990 como um movimento de ampla recepção no institucionalismo sociológico e nos estudos organizacionais (LOUNSBURY; BOXENBAUM, 2013). Para Friedland e Alford (1991), autores que introduzem esse conceito, as instituições constituem as estruturas das interações na sociedade e apresentam lógicas que orientam a ação dos sujeitos nesses espaços. As lógicas institucionais por sua vez, são padrões de práticas materiais e símbolos característicos de cada instituição, que servem de referência e conferem legitimidade à ação humana nos campos sociais. Thornton e Ocasio (2008, p. 804), adiante, entendem que as lógicas são constituídas por: “padrões históricos, socialmente construídos de práticas materiais, hipóteses, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam seu tempo e espaço e dão significado à vida”.

Portanto, as lógicas institucionais orientam os sujeitos que, a partir de processos interpretativos, produzem sentidos em relação às suas interações conforme critérios de legitimidade de cada espaço social ou campo (SMETS; GREENWOOD; LOUNSBURY, 2015). Contudo, os efeitos das lógicas e sua influência na ação das pessoas relacionam-se aos repertórios de interpretação desses sujeitos, os quais são fundamentados nas influências das lógicas ao longo de sua existência.

Entende-se que os setores sociais, ou campos, são constituídos por múltiplas lógicas institucionais que coexistem e são interdependentes (BONFIM; ABIB; GONÇALVES, 2013). Assim, os sujeitos inseridos nos campos produzem sentidos a partir do pluralismo institucional (YU, 2015). O reconhecimento do pluralismo institucional possibilita compreender a multiplicidade de sentidos, formas e caminhos de ação orientados pelas lógicas (PACHE; SANTOS, 2013). Do pluralismo podem resultar tanto relações conflituosas entre lógicas, caracterizando a complexidade institucional, quanto relações de cooperação (GREENWOOD et al. 2011, BESHAROV; SMITH, 2014).

Segundo Pache e Santos (2013) as respostas dos sujeitos à influência de lógicas institucionais múltiplas acontece por meio de dissociações (casos em que os sujeitos adotam certas orientações de uma lógica apenas como meio de alcançar maior legitimidade); comprometimentos (alcance de um meio termo entre sentidos complexos) e combinações seletivas de diferentes lógicas. No que se refere a este último efeito, os sujeitos empregam aspectos de diferentes lógicas de forma híbrida. Ou seja, a partir de interpretações reflexivas constroem novos sentidos e alcançam legitimidade diante de grupos alternativos sem deturpar a identidade tradicional naquele contexto. Entretanto, Smets et al. (2015) mostram em seu trabalho como os atores podem balancear lógicas institucionais coexistentes, mantendo a distinção entre elas, ou explorando a sua interdependência a partir de mecanismos. Esses mecanismos seriam a segmentação, estabelecimento de pontes e a demarcação.

Por fim, destacamos que a perspectiva das lógicas institucionais pode trazer contribuições ao estudo da SAP. Conforme, Bonfim, Abib e Gonçalves (2013), compreender a estratégia como prática como uma atividade habilitada e constrangida por lógicas institucionais pode auxiliar na compreensão das razões dos praticantes agirem de um determinado modo e não de outro para atingir seus objetivos. Ou seja, é possível identificar as orientações dos praticantes a partir da investigação das lógicas que permeiam as práticas, bem como outras lógicas que atuam em um nível societal, construindo a identidade dos sujeitos. Além disso, as lógicas auxiliam a entender a ação dos praticantes e conseqüentemente a *práxis* e as práticas estratégicas. Em nossa proposta, entendemos que as lógicas institucionais referem-se aos padrões de atividades socialmente construídas, objetivadas em ações corporificadas, normas, valores e pressupostos que servem de referência para que os sujeitos produzam sentidos em suas *práxis*, localizadas em práticas de estratégia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser caracterizada como interpretativa, descritiva e de natureza qualitativa (ALENCAR, 2007). Para investigar as categorias teóricas empiricamente, realizamos estudos de casos múltiplos em três organizações produtoras de cachaça de alambique (STAKE, 2005). Para a definição dessas organizações, consideramos aspectos relacionados ao campo organizacional da cachaça de alambique no estado de Minas Gerais e sua configuração institucional. Primeiramente, reconhecemos que embora este campo seja constituído sobretudo por pequenos produtores que atuam em situação de informalidade, existe um grupo distinto de sujeitos fabricantes da bebida. Devido ao movimento de mudança no mercado da cachaça de alambique iniciado na década de 1980, este grupo procura se conformar aos critérios de um programa de qualidade legitimado pelo conhecimento científico, pelo Estado e por agentes do mercado (COUTINHO, 2001, SILVA, 2009, BRAGA; KYIOTANI, 2015). Sendo assim, entendemos que o estudo deste perfil de produtores pode trazer melhores elementos para compreender o pluralismo institucional e seu impacto nas estratégias (SMETS; GREENWOOD; LOUNSBURY, 2015).

Portanto, buscamos organizações localizadas em Minas Gerais e que possuíam registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), uma vez que a formalização é uma característica que demarca esse perfil de produtores (COUTINHO, 2001). Desse modo, escolhemos três organizações, as quais fabricam as seguintes marcas: 1) Cachaça Flor das Gerais; 2) Cachaça Segredo de Araxá; e 3) Cachaça Bocaina, respectivamente. As três organizações caracterizam-se como microempresas familiares, apesar de apresentarem características diferentes entre si. Mediante o consentimento dos estrategistas, não omitiremos nomes dos sujeitos envolvidos.

Em cada um dos casos, utilizamos múltiplas fontes de evidências a partir da triangulação de métodos, a saber: análise documental, entrevistas e observação (STAKE, 2005, ALENCAR, 2007). A pesquisa documental se baseou em fontes secundárias e teve por objetivo explorar textos publicados em *sites*, *blogs* e redes sociais, peças de publicidade, entre outros que apresentassem informações relevantes aos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram caracterizadas por uma sequência de questionamentos estruturados em um roteiro, por meio do qual buscamos interagir com os entrevistados. No primeiro caso, foram entrevistados 3 praticantes: o membro fundador da organização, sua esposa e filho. Destacamos que certos aspectos das entrevistas foram retomados em outras conversações. Na segunda organização, entrevistamos 4 praticantes: o fundador da empresa, sua esposa e dois funcionários. No terceiro caso, foram entrevistados 2 praticantes: o sujeito fundador e uma de suas filhas. Porém, procedemos conversações com as demais pessoas envolvidas nessa unidade produtiva. Adiante, também realizamos etapas de observação. A partir desse método, observamos comportamentos, atividades e interações que se desenvolveram nas organizações (STAKE,

2005). Em cada caso, procuramos realizar no mínimo três visitas. Destacamos que ao final de cada visita, foram tomadas notas de campo registradas em um diário. Assim que as primeiras análises foram realizadas, e os casos escritos, procuramos novamente os praticantes para que pudessem revisá-los. Esta medida foi de suma importância para a validade dos resultados e para a relação pesquisador-sujeito de pesquisa (ALENCAR, 2007).

Para fins de proceder à análise do *corpus* coletado, utilizamos um processo de categorização baseado no método da análise temática (BRAUN; CLARK, 2006). A análise temática foi realizada obedecendo as seguintes etapas propostas por Braun e Clarke (2006): familiarização, geração de códigos e sistematização de dados; mapeamento, classificação, agrupamento e revisão de temas; definição de categorias de análise e; análise integrativa.

Dessa forma, o processo de exame, análise e descrição iniciou-se com a leitura e familiarização do *corpus*. Após exaustiva etapa de revisão, codificamos dois temas principais com base no próprio corpo teórico: as práticas de produção e inserção mercadológica. Cada um desses temas foi subdividido em subtemas, constituindo o mapa temático da análise. No que se refere à estratégia de produção, codificamos como subtemas as práticas de plantio e manejo da cana-de-açúcar; colheita; moagem; fermentação; destilação; armazenamento e envelhecimento e; envase da bebida (OLIVEIRA et al. 2005, MARELLI DE SOUZA et al. 2013). Adiante, foram considerados subtemas da prática de inserção mercadológica as práticas de promoção e divulgação; vendas e; com exceção da cachaça Bocaina, certificação. Para cada uma das organizações, categorizamos trechos dos textos que remetem às atividades e *práxis* constitutivas de cada prática. Paralelo a essa definição de temas, procedemos à tematização do *corpus* com base nas categorias constitutivas das principais lógicas institucionais que permeiam o campo da cachaça, conforme identificadas em Paiva (2017), a saber: tradição, Estado, mercado e técnico-científica. Nessa etapa, captamos enunciados que, de alguma forma, reproduziam sentidos referentes a essas lógicas.

Em cada caso, procuramos descrever as estratégias de produção e inserção mercadológica, entendidas como construções históricas formadas por práticas e influenciadas pelas lógicas institucionais do campo da cachaça de alambique. Essas lógicas são interpretadas pelos estrategistas em suas *práxis*, o que reflete em suas ações. A *práxis*, também compreende momentos de produção de sentidos e ações em que os praticantes criam, realizam, produzem e conformam a sua realidade (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL 2007). Esse processo é permeado pelos repertórios dos praticantes, à medida que interpretam as pressões exercidas lógicas institucionais. Nas *práxis*, os praticantes produzem sentidos para suas ações, incorporadas no sistema institucional que os permeia (THORNTON; OCASIO, 2008). Nesses processos interpretativos, os sujeitos imbricam ou selecionam aspectos das lógicas institucionais. Estas ações remetem diretamente no conteúdo das práticas que são realizadas e constroem a estratégia nos alambiques. Sendo assim, procuramos interpretar as estratégias por meio da descrição das práticas que as constituem, procurando destacar as *práxis* ao longo do tempo e a influência das lógicas institucionais nas mesmas.

4. RESULTADOS

4.1 O contexto histórico e institucional da cachaça de alambique em Minas Gerais

A cachaça de alambique é considerada um símbolo cultural do Brasil e, de modo específico, do estado Minas Gerais, território com a maior quantidade de produtores dessa variante (OLIVEIRA, 2012, SILVA, 2009). No entanto, este *status* da bebida e a configuração desse campo organizacional se institucionalizaram a partir de uma série de mudanças ao longo dos quase cinco séculos desde a criação dos primeiros alambiques, ainda no Brasil colônia. Dentre essas mudanças, destaca-se um movimento iniciado por produtores associados a atores governamentais e agências de pesquisa no início da década de 1980, em Minas Gerais. Esse movimento teve como finalidade construir mecanismos de distinção social

no consumo da cachaça por meio da elaboração de programas de qualidade legitimados cientificamente e a formulação de políticas por parte do Estado (SILVA, 2009). Essas iniciativas resultaram na ressignificação dos sentidos que envolviam o campo, também ocasionando uma mudança no âmbito institucional (BRAGA; KYIOTANI, 2015).

Nesse sentido, conforme Paiva (2017), o campo organizacional da cachaça de alambique recebe influências, sobretudo de quatro lógicas institucionais, a saber: tradição, Estado, mercado e técnico-científica (QUADRO 1). Primeiramente, a lógica da tradição refere-se aos padrões de produção e consumo da bebida construídos desde o período colonial e que se institucionalizaram geração após geração, constituindo a tradição do “saber-fazer” cachaça (PAIVA, 2017). Essa lógica é historicamente fundamentada e transmitida muitas vezes de forma oral, por meio de normas tácitas e atividades repetitivas, embora dinâmicas. Assim, reproduz o conhecimento de gerações anteriores em relação ao padrão de qualidade na fabricação e apreciação da “caninha da roça” (THORNTON; OCASIO, 2008, SILVA, 2009, LUVIZOTO, 2010).

Por sua vez, a lógica do Estado, alinhada à própria característica da estrutura estatal brasileira a partir da década de 1990, tem como pressupostos a racionalização e regulação das práticas de fabricação, distribuição e consumo da bebida (PAIVA, 2017). Há de se ressaltar que essa lógica passou por grandes transformações ao longo dos séculos de existência da cachaça. Haja visto, a produção e consumo da bebida foram historicamente reprimidos por parte do Estado, sobretudo no período colonial (SILVA, 2009).

A lógica de mercado refere-se aos pressupostos que regem as trocas entre os atores no campo. Especificamente após o movimento de mudanças na área, durante a década de 1980, essa lógica passou a orientar os atores em direção à construção de um padrão de distinção social da cachaça de alambique, direcionado a outro perfil de consumidores (PAIVA, 2017). A dimensão simbólica que constitui a lógica de mercado pressupõe que a cachaça fabricada em alambiques deve se basear em processos produtivos eficientes e na distinção social para que os produtores consigam competir nesse mercado. Tal distinção se reflete na construção de novos rótulos, embalagens, preço de venda e práticas de comunicação e promoção da bebida.

Finalmente, a lógica técnico-científica diz respeito aos pressupostos que orientam a construção de um padrão de qualidade da bebida cientificamente legitimado. Nesse sentido, essa lógica foi construída a partir do desenvolvimento e publicação de pesquisas científicas, assim como programas de certificação de qualidade, cursos de capacitação, etc. É possível entender que a lógica técnico-científica exerceu grande influência nas mudanças que ocorreram no campo, já que a partir de seus pressupostos, as próprias lógicas do Estado e de mercado foram ressignificadas (PAIVA, 2017). Para tanto, existem uma série de estudos, manuais e cartilhas que visam ressaltar os procedimentos necessários para se alcançar este padrão de qualidade (OLIVEIRA et al. 2005, MARELLI DE SOUZA, 2013 et al., SEBRAE, 2013, entre outros).

Essa descrição das lógicas institucionais, entretanto, deve ser considerada como uma abstração, com fins de diferenciar certas características que as distinguem, já que dificilmente se observam materializações puras dos pressupostos das lógicas. Portanto, em nossa análise procuramos descrever como elas se imbricam, de forma híbrida, possibilitando ou limitando a ação dos sujeitos nos processos interpretativos, bem como nas *práxis* e práticas. A seguir, apresentaremos os resultados a partir da descrição dos aspectos sócio-históricos dos casos.

Quadro 1: Aspectos constitutivos das lógicas institucionais do campo da cachaça de alambique em Minas Gerais.

Características	Lógica Da Tradição	Lógica do Estado	Lógica do Mercado	Lógica Técnico-Científica
Pressupostos	O saber-fazer cachaça expressa elementos simbólicos que foram aprendidos e repassados de geração a geração, embora ressignificados, sobretudo no ambiente rural e familiar.	Cabe ao Estado implantar políticas públicas, instituir mecanismo de controle e fiscalização das atividades produtivas e o consumo de cachaça.	O mercado da cachaça deve funcionar como um sistema de coordenação, negociação e ajustamentos das condições necessárias à realização de trocas da bebida por dinheiro.	A produção e aplicação do conhecimento técnico-científico são primordiais para ampliar a vantagem competitiva, a produtividade e a qualidade da cachaça.
Dimensão simbólica	O modo de produção artesanal simboliza a preservação da identidade e autenticidade da cachaça. A produção de cachaça é vista como um tipo de atividade complementar a outras atividades produtivas desenvolvidas no campo. No passado o consumo da bebida era visto uma prática marginalizada. Todavia, atualmente este sentido vem sendo socialmente reconstruído.	O Estado simboliza que o seu papel envolve: i) proteção da saúde dos consumidores de cachaça e o meio ambiente; ii) criação das condições necessárias à reprodução social e cultural das organizações produtoras de cachaça e iii) preservação da tradição da produção da cachaça considerada patrimônio cultural.	A cachaça de alambique representa simbolicamente a qualidade, sofisticação e singularidade e autenticidade. O mercado da cachaça não se limita as fronteiras nacionais, de modo que há um mercado internacional interessado no consumo de cachaça. Além de gerar valor de troca, o mercado da cachaça contribui para a manutenção do saber-fazer e garante a sobrevivência de diversas famílias e organizações.	O conhecimento técnico-científico é o elemento indutor da inovação e da melhoria da qualidade da cachaça. Portanto, ele simboliza a diferenciação e a proteção da saúde do consumidor.
Práticas	i) o modo de destilação por alambique de cobre; ii) a separação (cabeça, coração e calda) que datam do período colonial; iii) a comercialização a granel, no próprio ambiente em que a bebida é fabricada; iv) o uso de equipamentos rudimentares.	i) regulamentação das atividades produtivas, ii) estruturação de um sistema de normatização e fiscalização da produção da cachaça, iii) formulação e implantação de programas de certificação de conformidade e qualidade da cachaça, iv) realização de práticas tributárias sobre a produção.	i) realizar atividades que explorem a distinção da bebida junto a outros destilados; ii) valorizar seu potencial de consumo por sujeitos das classes sociais A, B e C. iii) adentrar no mercado internacional, fomentando exportações. iv) realizar atividades que tornem os processos produtivos mais eficientes.	i) controle da qualidade da cachaça e a certificação da bebida, ii) inovação de produtos e processos. iii) produção e consumo de cursos e publicações de estudos e experimentos científicos.

Fonte: Adaptado de Paiva (2017), baseado em Friedland e Alford (1991).

4.2 Lógicas institucionais e a construção da estratégia: estudo de casos múltiplos

4.2.1 Contexto histórico das organizações

A primeira organização que compõe nosso estudo é caracterizada pela produção da cachaça Flor das Gerais, localizada no município de Felixlândia-MG, região Central de Minas. Neste caso, direcionamos a análise das narrativas de Adão, Maria Lúcia e Daniel (filho do casal). A trajetória desses praticantes se inicia a partir da experiência de Adão, sujeito fundador dessa organização, cujo avô e o pai produziam cachaça quando esse era criança. Quando jovem, Adão se mudou para a cidade de Sete Lagoas, onde completou sua educação formal e se graduou em Direito. Nesse período, casou-se com Maria Lúcia, professora da rede pública de ensino e artista plástica. Adão e Maria Lúcia criaram três filhos, entre eles, Daniel.

Durante as décadas de 1970 e 1980, Adão decidiu retornar às atividades rurais, inserindo-se na cadeia produtiva do leite. Mais à frente, recebeu como herança uma parte da fazenda onde cresceu. Entretanto, devido às dificuldades encontradas na cadeia do leite e influenciado por experiências lucrativas que alguns de seus irmãos estavam tendo com o comércio de cachaça, o estrategista, decidiu produzir a bebida, como atividade complementar. Assim, iniciou o plantio de cana-de-açúcar e em 1989 adquiriu os equipamentos necessários para montar um alambique. Desde o início da atividade produtiva, Adão já se interessava em diferenciar e distanciar a produção da bebida do modelo tradicional, marcado pela informalidade e pelos modos de fabricação rudimentares. Todavia, as atividades da organização se mantiveram nesta orientação tradicional até que em 1998 o negócio foi formalizado junto à Receita Federal, bem como a marca “Flor das Gerais” foi registrada no Instituto Nacional de Patentes e Invenções (INPI). A partir desse período, passou-se a investir na infraestrutura da organização a fim de construir um padrão de qualidade perceptível pelos consumidores. Neste processo de readequação e busca pela diferenciação da bebida, foram adquiridos novos equipamentos. No ano de 2004, por forte influência de Daniel, o registro da bebida junto ao MAPA foi formalizado. A partir de 2009, a cachaça “Flor das Gerais” passou a aderir a diferentes programas de certificação de qualidade, de modo que essa prática tornou-se um dos principais diferenciais da organização. Além dos sujeitos que já nos referimos, destacamos a atuação de outros 4 praticantes, envolvidos diretamente com a produção da bebida, sendo 3 deles contratados apenas durante o período de safra.

Adiante, o segundo caso deste estudo refere-se à cachaça Segredo de Araxá, localizada em Araxá-MG, na região do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba. Aqui, destacamos a trajetória de Paulino e Tânia, sua esposa. Paulino nasceu e cresceu no ambiente rural, contudo, mudou-se para a cidade Araxá durante a década 1970. Concluídos os estudos, ingressou na carreira de bancário (posteriormente graduou-se em Direito, com especialização em Finanças). Nesse período, casou-se com Tânia e constituíram família. Em 1994, o casal adquiriu uma propriedade rural no município de Araxá. Motivados a iniciar algumas atividades produtivas de pequeno porte no campo, consideraram o plantio de pupunha ou cogumelos. No entanto, em 1997, os estrategistas tomaram conhecimento de um estudo que mostrava a viabilidade da produção de cachaça na região do Alto Paranaíba. Logo, decidiram engajar-se na prática da fabricação da bebida. Neste período, o estrategista passou a interagir com outros produtores, visitou fábricas de alambiques e participou de cursos de formação. Assim, construíram as instalações, plantaram o canavial e ao final de 1998 destilaram os primeiros litros de cachaça. Devido ao processo de envelhecimento, somente em 2004 a produção começou a ser comercializada em maior volume. Após esse ano, Paulino procurou atender a programas de certificação de cachaça, passando a se dedicar com maior afinco à produção da bebida. Nesse sentido, ressaltamos que o praticante tem participado de diversos cursos de qualificação nesse campo. Além de Paulino e Tânia, as atividades produtivas também são realizadas por 4 funcionais, sendo 2 deles contratados temporariamente.

Por fim, discutiremos aspectos do terceiro caso, referente aos praticantes produtores da cachaça Bocaina, localizada na cidade Lavras, região Sul de Minas Gerais. A história da cachaça Bocaina não se fundamenta em uma tradição rural familiar. Pelo contrário, esta organização foi construída essencialmente a partir do conhecimento e experiência técnica de seu fundador: Toninho, engenheiro mecânico, nascido e criado em Lavras. Em 1983, começou a trabalhar em uma micro destilaria montada pela Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FAEPE), organização vinculada à atual Universidade Federal de Lavras (UFLA). Entretanto, devido a uma crise no setor sucroalcooleiro no início da década 1990, essa micro destilaria foi fechada, de modo Toninho que deixou de trabalhar na organização.

Nesse período, Toninho, já casado com Nirlane, afirma que identificou o “momento oportuno da cachaça”. Já em 1990, arrendou um terreno rural que era de propriedade de seu sogro (posteriormente herdado por sua esposa) e começou a plantar cana-de-açúcar, direcionada à produção de cachaça. Contudo, antes de destilar a primeira safra, Toninho comercializou uma cachaça fabricada por um amigo. Esse período foi importante para que o mesmo estabelecesse relações com as pessoas que constituíam o mercado da cidade de Lavras. Em 1992, a primeira safra da bebida fabricada em sua propriedade foi comercializada a granel, de modo informal, em bares da cidade. Em 1993, porém, foi estruturado o processo de formalização da marca junto ao INPI e da produção junto ao MAPA. Essa configuração se manteve até 1995, quando Toninho, percebendo uma dificuldade na competição da bebida e buscando diferenciar sua atuação, procurou reproduzir um sistema de produção que fosse legitimado cientificamente, atraindo um novo perfil de clientes. Em 2000, Toninho considera que deixou ‘de vez’ o ‘mercado de botecos’, em um processo contínuo no qual os clientes da organização foram ‘selecionados’. Essas orientações foram sendo reforçadas ao longo dos anos a partir de relações com novos consumidores e a implementação de inovações produtivas nos processos. Atualmente, a organização é constituída por Toninho, Nirlane, as duas filhas do casal – Flávia e Luciane, ambas engenheiras agrônomas – e outros 4 funcionários (2 temporários) que auxiliam na produção. Adiante, apresentaremos as práticas de produção e inserção mercadológicas realizadas pelos praticantes das três organizações estudadas.

4.2.2 Práticas de produção de cachaça

A **prática de plantio/manejo** da cana-de-açúcar consiste no conjunto de atividades relacionadas ao plantio das variedades de cana. No plantio, acontece o tratamento químico do solo (no caso da cachaça Flor das Gerais, esta atividade é realizada de modo orgânico, sem uso de substâncias sintéticas), a seleção das variedades e o plantio das mudas. Nos três casos, os praticantes cultivam as variedades que melhor se adequem ao tipo de solo e características climáticas da região, mediante análises e orientações técnicas. Contudo, especialmente no caso da cachaça Flor das Gerais, as primeiras práticas de plantio e manejo, durante a década de 1980, eram realizadas com base na tradição. A mudança nas *práxis* e nos processos relacionados a esta prática veio a acontecer à medida em que Daniel passou a se inserir de forma mais direta nas atividades produtivas, a partir da década de 2000. Por sua vez, nas outras duas organizações, uma vez que os praticantes fundamentaram seu conhecimento em orientações técnico-científicas desde o início das atividades, a prática de plantio pouco foi influenciada pelos aspectos tradicionais. Nessa direção, as mudanças que ocorreram ao longo dos anos nessas duas organizações foram baseadas na lógica técnico-científica.

Uma vez plantada e cultivada a cana-de-açúcar, segue-se a **prática de colheita**. Esta prática é constituída por atividades tais como a análise da graduação de açúcar do colmo da cana, definição da quantidade de caldo que se pretende moer em um ciclo produtivo, seleção da área a ser colhida, realização do corte da cana, entre outras. Nas três organizações, observamos que existe um controle sistemático da quantidade de cana-de-açúcar que será cortada para evitar desperdícios e que o vegetal perca qualidade.

Adiante, a cana-de-açúcar colhida é transportada para um espaço no qual os praticantes se engajam na **prática de moagem**. Nesta prática, os colmos da cana são direcionados a um engenho mecânico, no qual o caldo é extraído e direcionado por meio tubulações de aço inox até um filtro decantador, localizado em um espaço separado do engenho. Neste decantador, acontece a filtragem de partículas sólidas que são moídas e acompanham o caldo. Após decantado, o caldo é direcionado a um tanque de armazenamento. O bagaço, ou seja, o resíduo sólido da cana-de-açúcar, nas três organizações, é coletado para uso futuro no processo. No caso das cachaças Flor das Gerais e Bocaina, este resíduo é reaproveitado como combustível para a alimentação das caldeiras, na prática de destilação. Além disso, nas três organizações, parte do bagaço também é reaproveitada como cobertura vegetal do solo.

Assim que a cana-de-açúcar é moída, o seu caldo apresenta uma graduação de sacarose de aproximadamente 21° BRIX. Entretanto, considerando medidas de eficiência no processo fermentativo, esta graduação deve ser ajustada para até 16° BRIX (a partir da diluição em água), com o auxílio de um sacarímetro, equipamento que informa a graduação de sacarose em uma dada quantidade de caldo (OLIVEIRA et al. 2005). Esse processo é realizado nas três organizações e constitui uma das atividades da **prática de fermentação**. Também compõem essa prática as atividades de: composição do ambiente em que se reproduzirão as leveduras que realizarão o processo fermentativo; depósito do caldo em dornas de aço inox, formando o mosto que será fermentado; monitoramento da fermentação, que é finalizada assim que a graduação de sacarose é toda transformada em álcool e gás carbônico pelas leveduras. Com exceção da cachaça Flor das Gerais, as leveduras utilizadas nas outras duas organizações foram selecionadas por laboratórios em centros de pesquisa. Por sua vez, a cachaça Flor das Gerais é fermentada a partir de micro-organismos cultivados em um meio de cultura orgânico. Conforme os praticantes entrevistados afirmam, a fermentação é o principal processo a ser considerado na produção de cachaça. Nessa prática observamos imbricações de elementos das quatro lógicas institucionais presentes nesse campo, tais como o emprego de ‘segredos’ (baseados nas tradições) e o conhecimento técnico fundamentado pelo estado e por orientações mercadológicas.

O processo fermentativo normalmente é controlado de modo a encerrar em até 24 horas. A partir disso, o mosto fermentado é mantido na dorna até 12 horas depois, iniciando o conjunto de atividades que formam a **prática de destilação** da cachaça. Essa prática se inicia com o direcionamento do mosto, por meio de tubulações de aço inox, até o destilador de cobre, o denominado alambique. No alambique, o líquido é aquecido até que alguns dos elementos do mosto evaporem. Esses gases são direcionados por uma tubulação, a qual é resfriada em um tanque de água fria, e são liquefeitos, de modo que a cachaça propriamente dita é coletada e depositada em tanques de aço inox. O processo de destilação (desde o período colonial) é marcado pela separação da cachaça em três frações, a depender da graduação alcoólica. A primeira fração refere-se à “cachaça de cabeça”, caracterizada pela alta graduação alcoólica. Esta fração corresponde, aproximadamente, aos primeiros 10% do total destilado e é direcionada a um recipiente próprio, não sendo comercializada ou consumida. A segunda fração refere-se à “cachaça de coração”, sendo a principal porção consumida da bebida, representando 80% de toda a cachaça “alambicada”. Por fim, os 10% finais, ou a “água fraca”, também são direcionados a um recipiente próprio, uma vez que seu consumo é pouco atrativo, dada a baixa graduação alcoólica. Nas cachaças Flor das Gerais e Segredo de Araxá, as porções de “cachaça de cabeça” e “água fraca” são misturadas e novamente destiladas em outros ciclos. Por sua vez, na cachaça Bocaina, os praticantes redirecionam a “cachaça de cabeça” para uma coluna retificadora, de modo a produzir etanol, utilizado como combustível para veículos. É importante destacar que amostras da cachaça destilada são retiradas para que sejam realizados testes de qualidade. Estes testes indicam

principalmente o nível de acidez e a concentração de cobre na bebida. Este último teste é um procedimento obrigatório para que a bebida obtenha o registro do MAPA.

Após destilada e testada, a “cachaça de coração” é armazenada para então envelhecer ou “descansar” em tonéis e barris de madeiras. Diferentemente das práticas anteriores, as **práticas de envelhecimento/armazenamento** apresentaram maior variabilidade entre os casos. Essas variações acontecem sobretudo na escolha das madeiras e no tempo de envelhecimento/descanso da bebida. Haja visto, é nessa prática que diferentes linhas dos produtos são selecionadas. Também destacamos que nesta prática é recorrente a experimentação e a apuração sensorial da bebida, normalmente realizada pelos próprios praticantes, a fim de aprimorar a qualidade da cachaça. Os sentidos produzidos pelos praticantes em suas *práxis* a respeito desta prática são marcados pela imbricação de tradições (especialmente o conhecimento transmitido informalmente e a experiência empírica), preferências de consumidores e conhecimento técnico-científico.

Por fim, a cachaça envelhecida é então armazenada em tanques de plástico polietileno, para que permaneça sem sofrer reações com o ambiente externo até ser engarrafada. As **práticas de engarrafamento** consistem em atividades realizadas pelos sujeitos para direcionar a bebida às embalagens finais, conforme definido pelas atividades de planejamento de vendas e inserção no mercado. Essa prática pouco variou de uma organização para outra.

4.2.3 Práticas de inserção mercadológica

Na descrição das práticas de inserção mercadológica das organizações estudadas, procuramos identificar conjuntos de atividades que se referissem sobretudo à promoção e venda dos produtos. Assim, primeiramente, discutiremos as **práticas de promoção** que figuram nestas empresas. Nos três casos, os praticantes procuram divulgar suas marcas essencialmente por meio da formação de redes de consumidores que indicam a bebida para outras pessoas, a partir das próprias narrativas constitutivas das organizações. Embora os estrategistas já tenham realizado outras práticas envolvendo meios de comunicação formais, *outdoors*, revistas, entre outros, esses sujeitos entendem que o próprio padrão de qualidade das bebidas por eles fabricadas e as histórias destas organizações atraem os consumidores de forma mais eficaz. Todavia, também são realizadas comunicações por meio de páginas eletrônicas e mídias sociais. Nesta direção, é importante destacar como elementos que caracterizam tradições do campo da cachaça são explorados nas *práxis* de comunicação e promoção das marcas. Em todas as organizações, a dimensão rural e o caráter simbólico e histórico da cachaça de alambique são ressaltados de modo de construir a comunicação com os consumidores.

Em um sentido próximo às práticas de promoção, um conjunto de atividades se destacam nas organizações Flor das Gerais e Segredo de Araxá: as **práticas de certificação**. Essas atividades referem-se aos critérios empregados pelos praticantes para a conformação aos programas de certificação a que estas organizações se submetem. A cachaça Flor das Gerais atende às certificações emitidas pela Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ), pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) e pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (Sisorg). Para os praticantes desta organização, a prática de certificação é determinante na estratégia de inserção mercadológica uma vez que representa um padrão de qualidade cientificamente legitimado da bebida. Por sua vez, a cachaça Segredos de Araxá é certificada conforme os critérios estabelecidos pela AMPAQ e pelo IMA. Todavia, para Paulino, a conformação aos programas de certificação pouco influenciam na decisão de compra dos consumidores, mas servem, principalmente, como um meio de conformação a normas de produção que provém qualidade ao produto. Por sua vez, a cachaça Bocaina não está vinculada a nenhum programa de certificação. Entretanto, esta posição está relacionada à uma narrativa de rejeição dos estrategistas desta organização

quanto às organizações certificadoras, sobretudo no que se refere ao caráter político empregado por estas na atribuição de seus selos, conforme Toninho evidencia em sua narrativa.

Finalmente, outro conjunto de atividades que constituem a estratégia de inserção mercadológica dessas organizações são as **práticas de vendas**. Conforme discutimos, nos casos estudados, o principal meio de promoção da bebida é a partir de redes informais de consumidores que divulgam a marca para outras pessoas. Assim, boa parte das vendas acontecem na própria propriedade rural, como um traço da lógica da tradição do campo. Entretanto, nas três organizações, os estrategistas construíram espaços propícios para a realização das vendas, nos quais o aspecto simbólico do rural é amplamente explorado. Além das vendas direcionadas aos clientes que vão até a propriedade, outros clientes, normalmente donos de estabelecimentos comerciais, entram em contato com as organizações por meio da internet ou telefone e realizam pedidos que são entregues pelos próprios praticantes ou por transportadoras. Nesse sentido, a cachaça Flor das Gerais também realiza vendas por meio de uma loja *online*, instalada em 2016.

4.3 Análise comparativa dos casos e discussões

Nós tópicos anteriores descrevemos aspectos históricos das organizações e as práticas constitutivas das estratégias de produção e inserção mercadológica, destacando a influência das lógicas institucionais nas *práxis* dos praticantes. O conteúdo dessas práticas, ou seja, os aspectos materiais, corporificados, textuais, comportamentais e interpretativos, são constituídos de sentidos apreendidos socialmente, em interações cotidianas orientadas pelas lógicas do campo da cachaça de alambique (SILVA; GONÇALVES, 2016, BONFIM; ABIB; GONÇALVES, 2013, SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Apesar das três empresas terem sido constituídas em contextos socio-históricos e regionais distintos, atualmente, podemos argumentar que as práticas constitutivas das estratégias nas três organizações apresentam similaridades, no entanto divergem em relação aos sentidos atribuídos às mesmas. Essa variedade de sentidos é caracterizada pelas próprias peculiaridades nas *práxis* dos sujeitos, a partir de seus repertórios particulares e coletivos. Logo, não assumimos uma perspectiva determinística em relação à influência do contexto macro nas estratégias (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, LOUNSBURY; BOXENBAUM, 2013).

Isso nos permitiu explorar a discussão em torno das interpretações dos sujeitos diante do pluralismo institucional e a heterogeneidade nas ações (YU, 2015, GREENWOOD et al. 2011). Em outras palavras, evidenciamos que “as implicações da multiplicidade de lógicas dependem de como estas são fundamentadas no interior da organização” (BESHAROV; SMITH, 2014, p. 365, tradução nossa). Em nossa análise, a fundamentação das lógicas institucionais nas organizações depende da configuração das práticas, *práxis* e dos repertórios dos praticantes em suas interações cotidianas e nas relações de aprendizado. Notadamente, este aspecto pode ser observado no que se refere aos sentidos atribuídos às práticas de certificação para cada conjunto de praticantes nas organizações estudadas.

Logo, entendemos que os sujeitos, em suas atividades cotidianas, se interconectam reflexivamente com as instituições do campo e de setores sociais mais amplos. Essa relação, conforme identificamos nos sentidos constitutivos das estratégias, possibilita a multiplicidade de ações nas práticas e formas organizacionais. Portanto, não assumimos que pressões isomórficas dominam as relações entre sujeitos, organizações e instituições nesse campo (GREENWOOD et al. 2011, THORNTON; OCASIO, 2008).

A comparação entre os resultados dos casos nos mostra também que as três organizações estudadas emergiram ou passaram por mudanças significativas à medida que o movimento de ressignificação material e simbólica da cachaça no estado se desenvolvia.

Sobretudo nas práticas de produção, observamos que a lógica técnico-científica foi se fundamentando cada vez mais nas *práxis* e sendo objetivada nas atividades. Haja visto, na observação e relato das práticas produtivas, os processos descritos estão essencialmente em conformidade com publicações e manuais que apresentam práticas de produção cientificamente legitimadas (OLIVEIRA et al. 2005, MARELLI DE SOUZA et al. 2013). No caso da cachaça Flor das Gerais, a experiência do fazer cachaça de modo tradicional apreendida por Adão nos permitiu compreender de forma específica esse processo de mudança. Ao passo em que as ações e os novos sentidos em torno da cachaça foram institucionalizados no campo, a lógica técnico-científica passou a exercer maior influência nas práticas da organização.

Smets et al. (2015) discutem que certas lógicas somente exercem maior influência no comportamento dos atores quando estes estão comprometidos com outras lógicas. Sendo assim, observamos que a maior confluência à lógica do Estado e de mercado nos casos estudados está relacionada a influência da lógica técnico-científica. Ou seja, para que os estrategistas pudessem se inserir neste segmento do mercado competitivo da cachaça de alambique, foi necessário que a lógica técnico-científica passasse a ser internalizada nas *práxis* dos praticantes. Da mesma forma, à medida que essa lógica exercia maior influência, a lógica do Estado passava a atuar de forma mais incisiva.

Entretanto, afora esta relação, os praticantes das três organizações frequentemente se manifestam de forma contrária a certos pressupostos da lógica do Estado. Dentre as críticas, as principais referem-se às formas de tributação e fiscalização. Este resultado nos permitiu entender como os sujeitos podem estabelecer pontes entre os conteúdos de diferentes lógicas, misturando estas características (SMETS et al. 2015, PACHE; SANTOS, 2013).

Também foi possível observar como os praticantes reproduzem e exploram pressupostos da lógica da tradição embora a lógica técnico-científica seja a principal referência para as *práxis* estratégicas. Conforme destacamos, nos três casos, os sujeitos passaram a explorar a lógica da tradição, de forma estratégica, sobretudo nas práticas de promoção. Ou seja, a partir de uma interpretação híbrida das lógicas do mercado, tradição e técnico-científica, os praticantes procuram legitimidade no campo a partir do uso de sentidos que remetam às tradições do fazer cachaça (BESHAROV; SMITH, 2014, COUTINHO, 2001). Logo, entendemos, conforme Venkaraman et al. (2016), como os praticantes se apoiam em certas lógicas de forma estratégica, visando alcançar a legitimidade da organização no ambiente institucional e conseqüentemente aumentar os resultados dos negócios. E assim, considerando o resultados e a discussão que nos propusemos a realizar, seguem, no próximo tópico, as considerações finais deste artigo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados descritos e analisados nesta pesquisa, observamos que existe uma certa semelhança nas práticas realizadas pelas três organizações, sobretudo aquelas relacionadas à produção da bebida. No entanto, os sentidos característicos dessas práticas, construídos a partir das *práxis*, são variados e representam interações situadas em contextos históricos, sociais e políticos diferentes. Essa pluralidade de sentidos é marcada pela interpretação dos praticantes acerca das lógicas institucionais do campo, a saber: lógica da tradição, lógica do Estado, lógica do mercado e a lógica técnico-científica.

Os sujeitos envolvidos nas práticas estratégicas interpretam essas lógicas reflexivamente. Ou seja, os pressupostos e orientações das lógicas são selecionados de forma híbrida, conforme o contexto em que a prática está situada e as fontes de legitimidade para com outros sujeitos. Esse tipo de interpretação auxilia a explicar a heterogeneidade nos sentidos que envolvem as práticas. A seleção ou hibridação de elementos de diferentes lógicas também permitiu aos praticantes empregar as lógicas institucionais de modo estratégico. Esse

tipo de relação foi evidenciado especialmente no uso de características da lógica da tradição como meio de promoção da bebida produzida conforme normas técnicas.

Entretanto, nos três casos, percebemos uma certa predominância das orientações da lógica técnico-científica, sobretudo na estratégia de produção. Essa relação se dá principalmente devido ao perfil dos praticantes e sua inserção no contexto das mudanças que marcaram o campo a partir da década de 1980, originadas de ações de produtores organizados e do Estado. Além disso, percebemos como as orientações de certas lógicas, tais como o mercado e o Estado, só passaram a ser mais influentes à medida que a lógica técnico-científica se difundia nas organizações estudadas. Esses resultados corroboram as discussões em torno da relação entre lógicas institucionais de diferentes níveis e a interpretação dos sujeitos em contextos complexos e plurais.

Este trabalho avança nas discussões referentes à investigação dos efeitos de aspectos macrossociais no fazer estratégia, sobretudo a influência do pluralismo institucional no contexto da estratégia como prática. Observamos como os praticantes produzem suas *práxis* à medida que selecionam, de forma híbrida, aspectos das lógicas institucionais com base no contexto da prática e em seus repertórios. Neste processo, estes sujeitos também empregam as orientações das lógicas estrategicamente, de modo que lógicas contraditórias se imbricam e produzem resultados satisfatórios aos negócios. Esses resultados, por sua vez, desencadeiam interações que promovem a institucionalização de novos sentidos e, portanto, podem modificar a própria configuração das lógicas institucionais.

Considerando o perfil das organizações estudadas e as similaridades encontradas na análise, é possível reconhecer padrões institucionalizados que marcam práticas gestão sustentável na produção de cachaça em Minas Gerais. Essas orientações representam especificamente a conformação das estratégias aos pressupostos da lógica técnico-científica e sua imbricação às lógicas de mercado, Estado e tradição. Conforme evidenciamos, a tradição prevalece nesse campo como um componente que representa legitimidade entre produtores e consumidores. Todavia, a fim de promover a expansão e distinção no perfil de consumidores, é necessário que aspectos da lógica técnico-científica prevaleçam nas práticas de produção.

Como limitações, destacamos que pela própria natureza do estudo, nosso recorte não compreendeu a totalidade de aspectos e sentidos relacionados ao campo da cachaça de alambique em Minas Gerais. Além disso, não nos aprofundamos nos repertórios de todos os praticantes relacionados às organizações investigadas, bem como não destacamos a presença de outras lógicas que possam ser relevantes na construção das estratégias.

Desse modo, propomos uma agenda de pesquisa que compreenda: a) outros tipos de organizações do campo da cachaça de alambique em Minas Gerais, tais como i) cooperativas e as associações de produtores, ii) organizações informais ou iii) alambiques localizados em outras regiões do estado, especialmente no Norte de Minas, próximos à região de Salinas; b) investigação dos efeitos das lógicas institucionais nas práticas estratégicas de outros tipos de campos envolvendo bebidas e produtos tradicionais, tais como cerveja, vinhos, queijos ou doces artesanais;

Os resultados apresentados neste artigo podem contribuir de forma substantiva para a compreensão do campo da cachaça de alambique em Minas Gerais. Logo, as experiências destes praticantes servem como referência para a construção de modelos de negócios neste setor. Indicamos ainda que o estudo desse campo é de grande importância para a gestão de um patrimônio cultural, fonte de renda e oportunidade de negócios no estado e no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Pesquisa em turismo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2007. 174p.

- ANDRADE, L. F. S.; PAIVA, A. L. P.; ALCÂNTARA, V. C.; BRITO, M. J. Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 06-26, 2016.
- BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.
- BONFIM, L. R. C.; ABIB, G.; GONÇALVES, S. A. . Lógicas institucionais no estudo da estratégia como prática: Uma proposta de relação entre o conceito e a abordagem. In: 8th Iberoamerican Academy Conference, 2013, São Paulo - SP. **Anais do 8th Iberoamerican Academy Conference**, 2013. v. 8.
- BRAGA, M. V. F.; KIYOTANI, I. B. A cachaça como patrimônio: turismo cultura e sabor. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, v. 3, n. 2, p. 254-275, jul./dez. 2015.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- COUTINHO, E. P. **Dinâmica da modernização do setor de produção de aguardente de cana-de-açúcar no Brasil**: construindo uma cachaça de qualidade. 2001. Tese de doutorado COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R.. Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradiction. In: W. W. Powell & P. J. DiMaggio. **The new institutionalism in organizational analysis**: 232-263. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1991.
- GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**. v.5, n.1, p.317-371, 2011.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60 n.1, 5-27, 2007.
- LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E. Institutional Logics in Action. In: LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E (ed.) **Institutional Logics in Action**, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A) Emerald Group Publishing Limited, 2013, pp.3 – 22.
- MARELLI DE SOUZA, L.; ALCARDE A. R.; LIMA F. V.; BOTOLETTA A. M. **Produção de Cachaça de Qualidade**, Universidade de São Paulo, Ed. da ESALQ, Piracicaba, 72 p., 2013.
- OLIVEIRA, C. R.; GARÍGLIO, H. A. A.; RIBEIRO, M. M.; ALVARENGA, M. S. P. MAIA, F. X. **Cachaça de Alambique: Manual de Boas Práticas Ambientais e de Produção**. Convênio de Cooperação Técnica SEAPA / SEMAD / AMPAQ / FEAM / IMA. 2005.
- OLIVEIRA, L. M. B. **Inovação em um Produto Típico**: A Cachaça Artesanal Certificada de Minas Gerais. 2012. 227 f. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2012.
- PACHE, A-C; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

- PAIVA, A. L. **Lógicas Institucionais e Estratégia como Prática: Um estudo em organizações constitutivas do campo da cachaça de alambique.** 2017. 229f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, Brasil, 2017.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**. v.5, n.2, p. 243-263, 2002.
- SILVA, F. R. da. **Na embriaguês da cachaça: produção, imaginário e marketing.** 111 f. Dissertação (Mestrado em História), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.
- SILVA, V. F. **De cabeça de porco à bebida de negro: um estudo sobre a produção e o consumo da aguardente nas Minas Gerais no século XVIII.** 2015. 247 f. Dissertação (Mestrado em História), UFMG, Belo Horizonte. 2015.
- SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A. Practice genealogy and its implications for Strategy as Practice. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 130-152, 2016.
- SMETS, M.; JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G. T.; SPEE, P. Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 3, p. 932-970, 2015.
- SMETS, M.; GREENWOOD, R.; LOUNSBURY, M. An institutional perspective on strategy as practice. In D. GOLSORKHI, L. ROULEAU, D. SEIDL, E. VAARA (Eds.), **The Cambridge handbook of strategy as practice**, 2 ed.: 283-300. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
- STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.
- SUDDABY, R.; SEIDL, D.; LÊ, J. K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 329-344, 2013.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage, 2008. p 99-129.
- TURETA, C.; JÚLIO, A. C. Estratégia como Prática Social e Trabalho Institucional: Uma Proposta de Articulação Teórica. *Teoria e Prática em Administração*, v. 6, n. 2, p. 26-53, 2016.
- VAARA, E. WHITTINGTON, R. Strategy as Practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**. 2012.
- VENKATARAMAN, H.; VERMEULEN, P.; AAFKE RAAIJMAKERS, J. M. Market Meets Community: Institutional Logics as Strategic Resources for Development Work. **Organization Studies**, v. 37, n. 5, 2016.
- WALTER, S. A.; BACHL, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 3, p. 302-327, 2012.
- WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct 1996.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- YU, K. Institutional Pluralism, Organizations, and Actors: A Review. **Sociology Compass**, v. 9, n. 6, p. 464-476, 2015.