

## **EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CACHAÇA ARTESANAL**

**ALEX FERNANDO BORGES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

**JUVÊNIO BRAGA DE LIMA**

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

**JULIANE SILVESTRE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à FAPEMIG e ao CNPq.

# EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CACHAÇA ARTESANAL

## 1. Introdução

O empreendedorismo, enquanto fenômeno de natureza econômica e social, mas também de natureza científica, pode ser apreendido a partir de perspectivas variadas, que formam uma diversidade de quadros de análise que, por sua vez, são marcados por influências de diferentes disciplinas. Nesse contexto, cumpre destacar a relevância do debate acadêmico sobre as especificidades do campo de estudos em empreendedorismo, sobretudo por este ser um exercício que aponta para o reconhecimento, valorização, e discussão sobre diferentes caminhos à disposição dos pesquisadores da área.

Neste trabalho, abre-se espaço para a consideração do empreendedorismo a partir de uma vertente emergente e pouco difundida na literatura, caracterizada como empreendedorismo como prática. De acordo com Johannisson (2011), a concepção de empreendedorismo como prática refere-se a um processo social criativo que materializa um negócio ou algo novo, a partir de ações e interações entre empreendedores que organizam pessoas e recursos, criam, descobrem, identificam e exploram oportunidades, e criam e renovam organizações. Neste sentido, o “empreender”, assumido enquanto um verbo e não como um substantivo, transmite ação ao empreendedorismo. Diante disso, torna-se possível revestir esse fenômeno com novas possibilidades de pesquisas, contribuindo para o avanço do campo de estudos. Assume-se, portanto, que existe um potencial importante na aplicação desse corpo teórico na pesquisa sobre o tema, movimento este que vem sendo cada vez mais defendido na área (ANDERSON; RONTEAU, 2017; FLETCHER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2011; STEYAERT, 2007).

Com base nesses argumentos, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a construção de práticas empreendedoras nos processos de criação de organizações e na dinâmica de evolução dessas organizações ao longo do tempo? Para responder a este questionamento, parte-se do pressuposto de que o fenômeno do empreendedorismo pode ser apreendido enquanto uma prática situada, que assume papel de destaque tanto nos processos empreendedores de criação de organizações, de criação/descoberta de oportunidades, de exploração dessas oportunidades, como nos processos de criação e renovação de práticas inovadoras em termos organizacionais, estratégicos e gerenciais, contribuindo para a sobrevivência dessas mesmas organizações.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em compreender a construção de práticas empreendedoras em uma organização produtora de cachaça artesanal, situada no estado de Minas Gerais. Especificamente, busca-se identificar as práticas empreendedoras referentes aos processos de criação da organização estudada, e verificar as práticas empreendedoras voltadas à renovação da empresa investigada, especificamente vinculadas aos processos de produção e comercialização que se manifestam nesse empreendimento.

O presente estudo justifica-se, do ponto de vista teórico, ao explorar uma temática emergente no campo de pesquisas em empreendedorismo. Neste movimento, ao explorar aspectos vinculados à teoria da prática no contexto do empreendedorismo, o artigo contribui para a formação de um quadro teórico alternativo para a produção de conhecimento sobre o tema, e para a geração de uma nova agenda de pesquisas sobre o referido fenômeno. A partir disso, espera-se que o artigo possa contribuir com o desenvolvimento dos fundamentos necessários para a caracterização da concepção de empreendedorismo como prática, apresentando evidências de como esse fenômeno se manifesta no âmbito de um tipo particular de organização, e problematizando o alcance, os limites e as potencialidades da referida abordagem para a pesquisa em empreendedorismo.

## 2. Empreendedorismo como prática

O objetivo desta seção consiste em apresentar os fundamentos teóricos de uma abordagem alternativa para a realização de pesquisas e produção do conhecimento em empreendedorismo, caracterizada como empreendedorismo como prática. Trata-se, pois, de uma vertente emergente na literatura da área, com potencial para se traduzir como uma possibilidade teórico-analítica para o desenvolvimento de investigações acadêmicas em empreendedorismo.

A concepção de empreendedorismo como prática é originária da teoria da prática, uma alternativa conceitual própria da teoria sociológica, que tem sido explorada de diversas maneiras em diversos campos de estudos e disciplinas. A teoria da prática, e suas aplicações, viabiliza inúmeras possibilidades de compreensão de fenômenos sociais, a partir de variadas lentes ontológicas, epistemológicas e teóricas (SCHATZKI, 2001). Ao reconhecerem este contexto profícuo para a produção de conhecimento e para a análise social, pesquisadores de destaque no cenário científico elaboraram estudos marcados por tentativas de rejeição e/ou superação dos dualismos clássicos da teoria social. Caracterizava-se, neste sentido, a chamada ‘virada da prática’ na teoria social (SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001), associada ao interesse pelo ‘cotidiano’ e pela ‘vida real’ (RECKWITZ, 2002).

A abordagem prática do empreendedorismo constitui uma alternativa teórica emergente que contempla e valoriza aquilo que o empreendedor efetivamente faz, e não aquilo que o indivíduo é ou representa (ANDERSON; RONTEAU, 2017; FLETCHER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2011). Do ponto de vista dos autores que originalmente formularam essa proposição, a noção de empreendedorismo como prática pode ser compreendida como o ato de empreender (STEYAERT, 2007; JOHANNISSON, 2011). Essa noção assume esse fenômeno como sendo resultante de um processo social criativo que materializa um negócio ou algo novo, com base nas ações e interações entre agentes empreendedores que organizam pessoas e recursos, criam, identificam e exploram oportunidades, e que criam e renovam organizações (JOHANNISSON, 2011). Neste contexto, o indivíduo passa a ser analisado no âmbito das atividades que executa (GARTNER, 2012), criando e renovando práticas empreendedoras em um processo contínuo de construção e reconstrução de organizações ao longo do tempo (ANDERSON; RONTEAU, 2017).

O ato de empreender, como consequência, pode ser visto e interpretado como a ação empreendedora na prática, em um movimento dinâmico e coletivo de criação e renovação de organizações. O termo *entrepreneuring* (GARTNER; BRUSH, 2016; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2011; STEYAERT, 2007), ao remeter inicialmente à concepção do processo empreendedor organizativo, pode ser traduzido de forma livre e reinterpretado como o “empreender”, um verbo que atua exatamente transmitindo a ideia de ação e movimento, em contraposição ao termo já historicamente disseminado e legitimado chamado de empreendedorismo, visto como um substantivo estático. A concepção de empreendedorismo como prática, o empreender – isto é, o ato de empreender, materializado enquanto um verbo e não como um substantivo – transmite ação ao empreendedorismo, revestindo esse fenômeno de elementos que são constituintes e constituídos em uma prática cotidiana e situada de empreendedores, que, por sua vez, se configuram como praticantes, isto é, agentes que constroem diferentes atividades, ações ou práticas empreendedoras cotidianas que possibilitam a criação e renovação de negócios.

Com efeito, conceber o empreendedorismo como uma prática pode viabilizar uma melhor compreensão da criação e reprodução de práticas empreendedoras ao longo do tempo, do contexto em que estas se manifestam, e dos agentes empreendedores que as constroem (ANDERSON; RONTEAU, 2017; FLETCHER, 2017;). Neste sentido, o praticante empreendedor carrega consigo padrões de comportamento incorporado, mas também certas

rotinas de compreender, conhecer, fazer, agir e “empreender” empreendedorismo. Desse modo, as práticas empreendedoras são modos rotineiros a partir dos quais os praticantes empreendedores movem corpos, manuseiam objetos, tratam outros agentes, descrevem coisas e compreendem o mundo em um campo de práticas. As práticas empreendedoras são, ainda, atividades humanas socialmente e contextualmente situadas, configurando situações em que os praticantes empreendedores utilizam habilidades e ferramentas específicas para criar e renovar organizações (GARTNER; BRUSH, 2016).

Johannisson (2011) afirma que o uso da teoria da prática implica no reconhecimento do papel do empreendedorismo enquanto uma atividade organizativa criativa contínua, estruturada por meio de um conjunto de (micro)atividades ou (micro)práticas de agentes que atuam de forma individual e/ou coletiva e que orientam suas ações em torno de uma compreensão da prática situada em organizações. Assim, haveria, segundo o autor, um processo de desvelamento, trazendo à tona uma série de evidências muitas vezes não identificadas no âmbito da análise ‘tradicional’ do fenômeno do empreendedorismo, ressaltando aspectos como o local, o situado, o específico, o detalhado, o discurso, o concreto, o real, o cotidiano, o aspecto temporal, e a ação.

Além disso, a concepção de empreendedorismo como prática também pode ser compreendida e estruturada a partir dos conceitos de prática, práticas e praticantes, aplicando-se contribuições de autores como Reckwitz (2002). Com efeito, o empreendedorismo pode ser interpretado, ao mesmo tempo, como sendo um fenômeno marcado por uma prática e por várias práticas. O empreendedorismo, enquanto prática, seria composto por um conjunto de práticas mais ou menos disseminadas e compartilhadas socialmente, configurando rotinas de criação e/ou identificação de oportunidades, rotinas de criação de negócios, rotinas de inovação, rotinas de relacionamento com o mercado, rotinas de relacionamento com agentes públicos, rotinas de produção, rotinas estratégicas de gestão, e assim por diante, formando padrões de um agir de forma empreendedora. Por seu turno, é com base nessas práticas que o empreendedor, agora configurando-se como um praticante, fundamenta a sua prática, que consiste em sua ação efetiva devidamente orientada e informada pelas práticas de empreendedorismo institucionalizadas, no conjunto de atividades, episódios e situações que permitem a materialização de seus negócios, empresas, inovações. Neste sentido, o empreendedor praticante passa a ser visto como um agente que executa o ato de empreender em suas atividades cotidianas, construindo e reconstruindo práticas empreendedoras através de seu quadro cognitivo, de suas ideias, motivações, inspirações, intuições, improviso, de seu quadro de referências e de sua formação, de sua criatividade, mas, acima de tudo, de sua ação. Neste caso, ao se reconhecer a prática e o agir de forma empreendedora, revela-se o caráter dinâmico, temporal, transitório, provisório e mutável do empreendedorismo e das práticas empreendedoras que corroboram para a construção e reconstrução de organizações.

Por fim, a compreensão do empreendedorismo como prática pode envolver a apreensão de diversas categorias de análise. Do ponto de vista do presente artigo, procurou-se explorar, em uma perspectiva mais ampla, categorias analíticas que contemplassem elementos como: a) as micropráticas dos empreendedores em seu cotidiano e no local em que ela efetivamente ocorre; b) as práticas e processos empreendedores pré-organizacionais de criação, identificação e exploração de oportunidades; c) as práticas e processos empreendedores de criação de negócios; e d) as práticas e processos intraempreendedores de renovação de negócios já existentes, incluindo aí inovações em termos de produção e comercialização, por exemplo. Assim, seria possível compreender o fenômeno empreendedor em um nível de profundidade e em um nível de sofisticação ainda pouco observado nas investigações sobre o tema, possibilitando a abertura de uma nova agenda de estudos sobre a exploração da abordagem prática nas investigações em empreendedorismo, oportunizando avanços mais profícuos para o campo de pesquisas.

### 3. Metodologia

O presente trabalho foi orientado, do ponto de vista do método, por uma abordagem de natureza qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006). Neergaard e Ulhøi (2007) defendem que a pesquisa qualitativa possibilita a exploração de particularidades ainda pouco conhecidas sobre empreendedorismo, permitindo o alcance de níveis de profundidade que podem ampliar os conhecimentos sobre a temática e, assim, contribuir para o avanço científico da área. Diante disso, tomando como base os pressupostos do método qualitativo de investigação, serão delimitadas a estratégia de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados (NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010; PERREN; RAM, 2004), conformando assim uma convergência importante entre métodos e técnicas de investigação necessárias ao desenvolvimento de estudos desta natureza (NEERGAARD; ULHØI, 2007).

Tendo em vista a abordagem qualitativa de investigação, efetuou-se o estudo de caso (STAKE, 2000) de uma organização do setor de cachaça artesanal. Os critérios para seleção do caso estudado foram definidos a partir de três perspectivas centrais: a) a trajetória histórica e mercadológica da organizações no referido setor de atividades; b) o grau de particularidade do caso estudado, medido através de seus diferenciais competitivos e do desenvolvimento de inovações diversas em relação a demais empresas do setor, que demarcam o posicionamento do caso selecionado no mercado mineiro e nacional; e c) a necessidade de se apreender um contexto particularmente distinto, com ênfase à tradicional região produtora de cachaça artesanal: o estado de Minas Gerais.

Estudos de caso têm sido cada vez mais utilizados em trabalhos que envolvem a aplicação da teoria da prática no contexto organizacional (VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010), e na pesquisa em empreendedorismo (NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010), devido à sua característica de permitir compreender especificidades vinculadas ao ato de empreender, à ação empreendedora e às nuances do comportamento do empreendedor (PERREN; RAM, 2004). Investigações em empreendedorismo que fazem recurso a estudos de caso podem revelar elementos que não são acessados por outras perspectivas metodológicas, sendo desejáveis para estudos que procurem problematizar a construção de práticas empreendedoras em organizações (FLETCHER, 2017; HJORTH, 2014).

O movimento de coleta de dados foi realizado no período entre setembro de 2014 e setembro de 2016, com o emprego da técnica de entrevista (FONTANA; FREY, 2011) e, de forma complementar, das técnicas de pesquisa documental e observação. A pesquisa documental foi empregada com vistas a recuperar evidências sobre a trajetória histórica da organização e das ações executadas por seus membros. Foram consultadas diversas fontes de dados secundários, tais como o *site* institucional da empresa estudada, materiais institucionais (*folders*, documentos, *etc.*), notícias publicadas em jornais, revistas, *sites* da *internet*, bem como vídeos, livros e outros documentos disponíveis na *internet* e/ou que foram disponibilizados pela organização. Esse material contribuiu para as reflexões e posterior tratamento e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas. Por se tratar de documentos que permitiriam a identificação dos nomes das empresas e dos entrevistados, optou-se por não apresentar uma listagem sistemática do material consultado e sua utilização explícita nas análises, mantendo assim o sigilo das informações coletadas.

A técnica de observação foi utilizada para permitir um contato mais próximo com o contexto e o ambiente organizacional, a partir da presença do pesquisador *in loco* na empresa. Foram realizadas três visitas à área administrativa e de produção, esta última vital para uma melhor compreensão do processo produtivo da cachaça artesanal. As observações, incluindo as visitas, foram registradas por meio de fotografias e gravadas em áudio e/ou vídeo (quando permitido pelo empreendedor), auxiliando no processo de imersão do pesquisador na realidade investigada. Esse material auxiliou os pesquisadores no processo de

compreensão do contexto do setor de produção de cachaça, do contexto específico observado no caso estudado, e no contexto específico e situado das práticas empreendedoras identificadas nesse empreendimento, contribuindo de forma significativa para a compreensão das particularidades da organização investigada e para o próprio procedimento de análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Por fim, cumpre destacar a realização de entrevistas, devidamente orientadas pela utilização de um roteiro (GASKELL, 2010). As entrevistas foram agendadas previamente junto ao empreendedor responsável pelo negócio e ao gerente de produção, estes considerados como atores-chave do negócio estudado, tendo sido realizadas na modalidade presencial. Após o contato inicial, as entrevistas foram agendadas e realizadas, perfazendo um total de quatro entrevistas em profundidade, com duração média de 150 minutos cada. A saturação foi obtida quando avaliada do ponto de vista do caso específico, uma vez que, levando-se em consideração os objetivos da pesquisa e o quadro referencial teórico-analítico construído, deixou-se de adicionar novas evidências e informações aos dados coletados no decorrer das entrevistas (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). As entrevistas foram gravadas com o auxílio de aparelho eletrônico de gravação de áudio, visando recuperar as narrativas dos entrevistados de forma a garantir a precisão dos dados coletados. O conteúdo das gravações foi transcrito em editor de texto eletrônico em seu inteiro teor, respeitando integralmente as falas dos entrevistados, para viabilizar o posterior tratamento e análise dessas narrativas.

Como técnica de análise de dados, foi empregada a perspectiva da análise de narrativa, adequada para a apreensão de elementos vinculados à prática dos agentes no contexto organizacional (ROULEAU, 2010). A análise de narrativa constitui uma técnica relevante no âmbito da pesquisa qualitativa, caracterizada como um conjunto de perspectivas que permite apreender histórias sobre indivíduos que as vivenciam (CHASE, 2005). Nesse exercício de construção retrospectiva, os entrevistados (ou narradores) dão sentido a suas experiências passadas e compartilham essas experiências com outras pessoas. Sendo assim, a análise de narrativas revela a compreensão das pessoas sobre os eventos fundamentais em suas vidas, em suas organizações, e nos contextos em que vivem (CHASE, 2005).

Diante disso, considera-se que o material empírico coletado no processo de investigação compõe o conjunto de narrativas sobre o caso estudado. As análises dessas narrativas foram orientadas, fundamentalmente, pelas proposições teóricas reunidas sob a perspectiva do empreendedorismo como prática. Buscou-se, diante disso, identificar nas narrativas trechos recuperados historicamente e situados espacial e temporalmente (seja em tempo passado ou tempo presente), que se associassem a diferentes práticas empreendedoras e que se delimitariam, elas mesmas, como categorias de análise de natureza mais central, envolvendo elementos como a criação do negócio, o processo de criação e/ou identificação de oportunidades, sua evolução e formalização, bem como aspectos vinculados a práticas de inovação, produção, comercialização. Essas categorias permitiram apreender as práticas empreendedoras que configuram o empreendedorismo como prática, de forma consistente com o problema de pesquisa, com o quadro teórico, e com os objetivos do artigo.

#### **4. Empreendedorismo como prática em organização produtora de cachaça artesanal**

O caso a ser relatado refere-se a uma organização produtora de cachaça artesanal situada na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. Trata-se de uma empresa fundada no ano de 1985 que se insere no mercado através de práticas empreendedoras que fundamentam a ação do empreendedor praticante, e que se traduzem na criação de novos produtos e novos mercados. Com efeito, a trajetória inicial do empreendimento é marcada por particulares próprias de organizações produtoras de cachaça, mas também por um conjunto de práticas de inovação, intervenientes à ação do praticante:

Nós começamos com um alambique, um alambiquezinho pequenininho, que era acho de 150 litros. Depois passamos pra um alambique de 350 litros. Depois eu comprei um de 1000 litros, que tá lá até hoje. E depois mais um de 1000 litros. E hoje a gente tem dois de 1000 litros lá, trabalhando em paralelo (...). Como é um produto artesanal, a produção foi evoluindo aos poucos de acordo com a demanda. (Empreendedor)

[A empresa foi fundada] em 1985. Nós estamos fazendo 32 anos hoje, foi em 1985. É, não tem uma data assim precisa por que é aquela coisa né, nós somos fazenda, e depois a produção foi aumentando, mas eu comecei a fazer cachaça lá em 1985. Eu ganhei de um tio meu, um alambique pequenininho. Acho que de 150 litros. Aí eu comecei a fazer pra mim, pros meus amigos, aí os amigos começaram a gostar (...). E chegou até hoje né. (...) a [cachaça] também começou ali como *hobby* e tudo, mas na época eu fui estudar fabricação de cerveja na Alemanha, [fui estudar] nos Estados Unidos, e lá eu aprendi muito sobre fermentação, destilação, em geral (...). Então, eu aprendi lá, umas tecnologias diferenciadas e que eu, quando comecei a fazer cachaça lá, comecei a aplicar. (Empreendedor)

Inicialmente, as narrativas revelam a construção de práticas que convergem cumulativamente para a estruturação de um processo empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). O referido processo é marcado por aspectos que se associam à criação de negócios (GARTNER, 2012), na medida em que se verifica a abertura de um “alambiquezinho pequenininho”, voltado para uma “produção artesanal” que “foi aumentando” ao longo do tempo. Neste sentido, esse processo é influenciado por aspectos que se vinculam à construção de oportunidades (RAMOGLU; ZYGLIDOPOULOS, 2015), uma vez que a fabricação de cachaça, inicialmente um “*hobby*”, foi “evoluindo aos poucos de acordo com a demanda”, levando o praticante a “aplicar” aprendizados, experiências e conhecimentos sobre “fermentação e destilação em geral” e sobre “tecnologias diferenciadas” que poderiam ser adaptados à produção de cachaça. Essas oportunidades passam, então, a ser objeto de ações de um empreendedor praticante que constrói, posteriormente, ações para a exploração de todas essas possibilidades. Esse movimento torna-se mais evidente à medida em que são colocadas em perspectiva as trajetórias de evolução do empreendimento, após este período inicial:

A [empresa existe] desde 1985. Começou com um trabalho que era pra ser, uma produção de cachaça que era pra ser de consumo próprio e a coisa tomou outros rumos e a coisa chegou hoje desse tamanho, desse império. (Gerente de produção)

Eu diria que [o início] foi uma passagem até muito suave. O pessoal que ia lá [na fazenda] queria comprar, e eu falava: ‘olha não posso vender, eu posso dar, por que eu não tenho empresa pra pagar imposto’. Aí, eu comecei a engarrafar. Engarrafei primeiro nessas garrafas, tipo cachaça de Salinas, garrafa de cerveja e tal (...). Mas aí nós resolvemos dar um upgrade na embalagem, e então mudamos pra garrafa branca e tal, fomos aperfeiçoando o rótulo e a coisa foi evoluindo assim né? A partir de 1985. Eu acho que em 86, início de 86, a gente já [formalizou], passou a engarrafar, a vender e tudo. (...) Você começa com o negócio e vai levando a estrutura atrás, à medida que o negócio for exigindo (...). E é o que a gente foi fazendo lá: aumentando os alambiques, comprando mais barris pra poder envelhecer... A cachaça nossa ela é envelhecida 100%... 3 anos, 12 anos, e outra, agora nós vamos lançar uma de 18 anos, já tem cachaça lá envelhecida 18 anos. Na verdade, tem até mais de 18 anos, tem cachaça lá de 30 anos, desde quando eu comecei. (Empreendedor)

A exploração de oportunidades parte, notadamente, da estruturação de uma atividade que, embora se constituísse em sua origem como um *hobby*, voltado para o “consumo

próprio” e para que “amigos” pudessem apreciar uma bebida fortemente enraizada na cultura mineira, que se transforma em um negócio próprio, fruto das decisões do empreendedor que vislumbra diferentes possibilidades no mercado. O praticante, então, constrói oportunidades (FLETCHER, 2006) que repercutem na estruturação de uma empresa que “começa e vai levando a estrutura atrás”, caracterizando a formação de práticas empreendedoras de criação de organizações (HJORTH, 2014), e de práticas empreendedoras focadas no desenvolvimento de diferentes possibilidades de inovação na produção da cachaça:

(...) eu fui estudar fabricação de cerveja na Alemanha, [fui estudar] nos Estados Unidos, e lá eu aprendi muito sobre fermentação, destilação, em geral (...). Então, eu aprendi lá, umas tecnologias diferenciadas e que eu, quando comecei a fazer cachaça lá, comecei a aplicar né? O grande problema da cachaça, e de quase todo o produto artesanal, é que eles às vezes sucumbem por falta de qualidade e de padronização, por desconhecimento ou medo até de caracterizar o produto não como artesanal, e sim como industrial, com a aplicação de tecnologia em cima deles, quando na realidade eu acho que é extremamente compatível e necessário uma coisa com a outra né? Você tem que aprimorar o seu produto. Continuando artesanal, mas colocando práticas e tecnologias que não tirem as características artesanais dele, mas que agreguem qualidade e valor ao produto. E isso a gente fez com a cachaça. Uma coisa que eu acho que nunca ninguém tinha feito até a época, foi um aporte de qualidade na fabricação de cachaça... porque cachaça é um dos produtos, talvez, mais fáceis do mundo de você fazer né? (...) fazer cachaça é muito fácil. Agora, fazer cachaça com qualidade, bem-feita e tal, respeitando as boas práticas e tudo, não é tão fácil assim. Exige, como tudo na vida, exige cuidado, inteligência por trás disso, pesquisa... e a gente fez isso na [empresa]. E como nós nunca almejamos ter um volume muito grande e entrar nesse mercado, que a gente chama de cachaça industrial, então a gente sempre buscou aprimorar o produto dentro dessa prática artesanal, com coisas que eu acho que são fundamentais não só pra cachaça, mas no conhaque, o próprio *whisky*, que são desses alambiques de cobre, desse formato que a gente usa. Porque aí tá provado cientificamente que ele preserva certas características do produto, de aroma, de sabor, que a produção industrial não preserva, né? Então isso tudo a gente tem que respeitar, e a gente respeitou, mas agregando práticas e técnicas que melhorassem a qualidade desse mesmo produto. Então, isso foi feito há 30 anos. A produção é pequena, mas a gente tem aumentado pouco a pouco isso aí, exatamente no intuito de estar preservando a qualidade, o envelhecimento, essa coisa toda feita também com muito cuidado. Fica um produto caro, obviamente, [mais caro] do que a cachaça industrializada (...). São certas práticas que realmente diminuem a quantidade, mas aumenta a qualidade, e realmente eu acho que essa é a finalidade da gente. (Empreendedor)

Nota-se a constituição de práticas empreendedoras que estabelecem algumas implicações relevantes ao âmbito do processo produtivo da cachaça. Primeiro, a trajetória do praticante – fortemente influenciada por sua atuação anterior no setor de refrigerantes, ramo tradicional em sua família, e no setor de cervejas, objeto de sua primeira iniciativa como empreendedor – foi marcada por aprendizados e experiências nacionais e internacionais que o ajudaram a obter conhecimentos e acesso a “tecnologias diferenciadas” que foram, posteriormente, aplicadas à fabricação da bebida. Segundo, e até mesmo em função dessas questões, há um reconhecimento de que o emprego de procedimentos próximos da produção industrial, para se ter “qualidade e padronização”, não descaracteriza o caráter artesanal de uma cachaça. A “aplicação de tecnologia” no processo de “alambicagem” pode, neste contexto, ser considerada como “extremamente compatível e natural” à elaboração de um produto artesanal que explora “práticas e tecnologias que não tiram as características artesanais” do mesmo. Terceiro, o foco no aprimoramento da bebida, promoveu um importante “aporte de qualidade na fabricação de cachaça” e “um aporte mais científico, tecnológico” no âmbito “dessa prática artesanal”, “respeitando” o processo “desses

alambiques de cobre”, mas “agregando práticas e técnicas que melhorassem a qualidade desse mesmo produto”. Assim, neste contexto, em que se reúnem práticas empreendedoras que objetivam “aumentar a qualidade”, e que, a partir disso, “agregam valor ao produto”, constata-se uma contribuição importante para a construção e exploração de oportunidades no setor, e para o estabelecimento de vários processos inovadores associados à produção da cachaça:

Olha, nossa produção se diferencia de outras cachaças por aí primeiro pela limpeza e pela purificação do mosto, da garapa. Depois, a fermentação natural. E também, eu fui umas dez vezes visitar o *Whisky Jack Daniels*, porque um amigo meu (...) foi ser diretor de *marketing* do Jack Daniels lá no Tennessee (...), e aí eu fui lá visitar ele várias vezes e ele abriu tudo lá pra mim e tal, e eu fiz aqui o filtro de carvão que eles usam lá (...), ele me deu a planta e tal, da mesma madeira, e eu plantei aqui já há muitos anos. Então a gente faz uma filtragem de carvão vegetal. É um carvão especial, diferenciado, que a gente faz uma filtragem diferente. Depois a gente tem também uma filtragem com resina catiônica, que retira um eventual metal pesado que tem no destilado. Depois tenho um processo de retirada dos álcoois superiores. O álcool superior ele é superior só no nome, mas ele é inferior na qualidade. A gente chama de álcool superior porque ele é o primeiro que sai quando você está destilando. É o álcool mais volátil, é o que evapora primeiro, é o que evapora mais rápido e com baixa temperatura, e é o que dá problema de dor de cabeça e faz mal. É o álcool ruim. (...). Então a gente tem o processo de retirada desse álcool semelhante, adaptado, ao da Jack Daniels, que ninguém faz aqui no Brasil. E pra facilitar essa retirada, a gente alambica com o vapor, serpentina de vapor, que aí você tem uma temperatura constante e crescente. Então com isso você estratifica a saída dos álcoois. Aí você tira o [álcool] ruim (...). Então isso são cuidados e tecnologias que a gente tem de produção que agrega qualidade. (Empreendedor)

(...) a gente não utiliza mais o filtro de decantação, a gente utiliza uma centrífuga. Então todo caldo passa em uma centrífuga, pra separar os bagacilhos do caldo, primeiro pela gravidade, ele cai por uma peneira, separa os bagacilhos maiores e depois passa por uma centrífuga de 3.500 rotações por minuto pra separar os bagacilhos menores. (...). Essa centrifugação não é comum. Geralmente os outros alambiques utilizam filtros de decantação né? Com dois ou três estágios, que vão separando os bagacilhos por decantação. A [empresa] optou pela praticidade, pela qualidade na separação. Até mesmo pelo volume, né? Então vai mais rápido. A gente tem uma centrifugação e acredito que a gente possa separar melhor os bagacilhos. A gente tem uma garapa mais limpa, sem esses bagacilhos. (Gerente de produção)

O conjunto de evidências apresentadas até o momento denota, quando colocado em perspectiva, todo um espectro de práticas de atuação no setor de cachaça. Essas práticas, por um lado, poderiam ser apreendidas em um primeiro momento como práticas institucionalizadas, que fazem parte da realidade do setor, fortemente influenciado pela ação de produtores industriais e de produtores artesanais informais. Por outro lado, o caso expõe uma concepção alternativa, ao considerar a construção de práticas que são, na verdade, adaptadas na prática do empreendedor quando da criação de sua organização e da construção e exploração de oportunidades a ela vinculadas. Essa constatação, portanto, permite categorizar, neste momento, a ideia do empreendedorismo enquanto uma prática situada (JOHANISSON, 2011), que é inclusive reforçada pela ação do praticante empreendedor na construção de práticas de inovação.

De modo geral, a inovação consiste na criação de novos produtos, serviços, processos, métodos e técnicas que são introduzidas individual ou coletivamente em uma organização (HATCHUEL *et al.*, 2009). Nesse contexto, as inovações podem ter implicações diversas, variando desde inovações radicais ou disruptivas – que provocam mudanças significativas no mercado através da criação de novos produtos, serviços ou tecnologias – até a inovações

incrementais – que envolvem a introdução de melhorias contínuas em produtos, serviços ou tecnologias já existentes (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007). No caso estudado, foram introduzidas determinadas práticas de produção que se configuraram como iniciativas de inovação radical, sobretudo quando se consideram as particularidades do setor. Com base nas experiências e nos conhecimentos dos praticantes, obtidas tanto a partir da observação da fabricação de *whisky* nos Estados Unidos, como a partir da formação profissional do enólogo e gerente de produção, verificou-se iniciativas como: a adoção de sistema de dupla filtragem da cachaça, por meio de filtro de carvão vegetal de madeira de origem norte-americana e de filtro de resina catiônica; a elaboração de processo de retirada de álcoois superiores, utilizando sistema de serpentina a vapor que controla a temperatura da destilação; e o controle eletrônico de temperatura e umidade da adega de armazenamento e envelhecimento da cachaça. E houve também a introdução de práticas de produção que se configuraram como ações de inovação incremental, como a adoção de técnicas de fermentação natural, de purificação da garapa e do mosto fermentado, de separação de resíduos sólidos do caldo-de-cana, dentre outras. Assim, foram criadas novas possibilidades para a produção, gerando meios para a diferenciação do produto e da empresa:

O diferencial eu acho que é a qualidade mesmo, a tecnologia, a qualidade que a gente botou. (...). Eu tive também uma assistência da ESALQ que é até muito meu amigo, (...) e ele uma vez ele falou comigo; ‘eu dou assistência a um monte de cachaça, [mas] a cachaça que eu gosto mesmo é a sua’. Ele um dia pediu que viesse aqui, ele veio com três alunos dele e um professor de lá também, e eles fizeram uma análise da levedura da fermentação da cachaça, e ele descobriu um tipo de levedura lá que ele falou comigo, falou: ‘você deu uma sorte aqui, porque você tem uma levedura que produz um álcool isobutílico não sei o que, falou um nome lá, que é o álcool melhor que tem em termos de palatabilidade, e você tem aqui no seu ambiente, essa levedura. É o *terroir*, é o que dá uma característica a um vinho, as leveduras que estão lá, no ar lá. (...) Ele falou: ‘essa levedura é difícilíssima de encontrar na natureza, a gente tá procurando até propagar ela em laboratório e vender ela, é uma levedura que a gente não conseguiu fazer isso até hoje e tal e você tem dela aqui’. Eu falei: ‘sorte né’, mas é a tecnologia né e o tempo também pô, tem 30 anos que a gente tá no mercado né? (...). Nós tivemos a vantagem. (Empreendedor)

Verifica-se um equilíbrio de práticas inovativas (MAHMOUD-JOUINI; MIGNON; BLOCH, 2010) que podem ser reinterpretadas como práticas empreendedoras, que reorientam o processo produtivo e permitem a construção de diferenciais e a exploração de (novas) oportunidades ao empreendimento. Neste caso, elementos como a qualidade e a tecnologia orientam e delimitam a construção de práticas empreendedoras de produção, estabelecendo diferenciais importantes à bebida produzida. Por seu turno, esse diferencial é reforçado à medida em que se toma emprestada uma concepção própria do mercado de vinhos. O conceito de *terroir*, comum à viticultura, é utilizado para explicar o sucesso, a qualidade, e a palatabilidade da cachaça, uma vez que “leveduras difícilíssimas de encontrar na natureza” se fazem presentes no “ambiente” da fazenda em que se situa o alambique. Com isso, uma vez que práticas empreendedoras vinculadas à produção contribuem para a configuração de diferenciais competitivos, abrem-se perspectivas para a constituição de práticas empreendedoras associadas à comercialização da cachaça:

Como é um produto pequeno, de produção artesanal, a gente nunca se atreveu, por que seria ignorância fazer, sair aí fazendo propagandas e mídias eletrônicas, e rádio e televisão e diabo a quatro, provocando uma demanda que eu não ia poder atender. Então o que a gente faz lá é o que eu chamo de propaganda testemunhal. O sujeito vai lá no parque, visita o alambique, olha como é que é feito, vê o processo, vê a tecnologia, vê a limpeza, vê o *environment* lá, o paisagismo em volta, tudo o que

temos no parque. Isso tudo agrega valor ao produto e ele fala: ‘pô, isso aqui é um bom produto mesmo’, prova e gosta. (Empreendedor)

Nós fomos os primeiros a lacrar, a pedir ao governo que ele lacrasse os barris, porque a gente queria ter comprovação. (...). Toda a nossa cachaça ela é envelhecida. A [empresa] só tem cachaça extra *premium*, não tem cachaça armazenada. Ela tem que obrigatoriamente ficar 3 anos no barril de carvalho. (...). Hoje a gente vê que tem muito pouca cachaça que é envelhecida, que é extra *premium* né? É muita cachaça armazenada, que a gente sabe que fica dentro do barril até 1 ano, no carvalho ou no que for né? (Gerente de produção)

A certificação do produto, ele te dá confiabilidade, ele te dá a origem daquele produto. (...). E quando a gente tem esse selo de certificação na cachaça, eu costumo dizer, pra mim é como se fosse a origem de uma procedência, por que você tem os padrões extremamente rigorosos pra você criar esse selo na cachaça. Então o consumidor, o que a gente oferece pro consumidor? O consumidor pode comprar aquele produto por que sabe que tá comprando um produto original, certificado, um produto de origem mesmo, com toda qualidade que uma cachaça possa ter. (Gerente de produção)

A gente tá fazendo isso [planejando exportação] agora. Nós vamos arrumar um distribuidor na Europa e outro nos EUA, o meu gerente de vendas está olhando isso. Nós já temos a marca registrada na Europa e nos EUA. (Empreendedor)

As ações de comercialização são estruturadas a partir de iniciativas que objetivam estabelecer novas alternativas para a venda da bebida e seu posicionamento no mercado. No âmbito dessas práticas, podem ser citadas a criação de um modelo de divulgação de “propaganda testemunhal” e de consumo experimental. Neste contexto, o cliente realiza visitas em um museu da cachaça e em um parque ecológico montado na fazenda que abriga o alambique, tendo oportunidade de “olhar como é que [a cachaça] é feita, ver o processo, ver a tecnologia, ver a limpeza, ver o *environment*” e atestar a qualidade do produto, “provando e gostando”. Agrega-se, assim, valor a um produto através da experiência turística de consumo, uma prática inovadora no setor de cachaças artesanais em Minas Gerais. Além disso, outras práticas também podem ser igualmente mencionadas, como o pioneirismo na lacração de barris e no envelhecimento da cachaça por 3 anos em tonéis de madeira de carvalho, praticamente criando o segmento extra *premium*, com datações que variam até os 12 anos (outra inspiração do segmento de *whisky*), com a busca pela certificação da bebida junto a entidades acreditadoras de qualidade da cachaça, como a Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ) e o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). Por fim, pode-se ressaltar ainda a definição de estratégias de internacionalização via exportação da bebida para os Estados Unidos e a Europa. Pode-se afirmar que o sucesso das práticas de produção, das práticas de comercialização, e das práticas de mercado contribuiu para o lançamento de novos produtos:

Nós criamos o [vinho de cana], (...) um fermentado de cana, que a gente produz lá. É um outro produto que eu acho que muita gente devia criar, porque é um produto que todo mundo faz, sem saber que faz, e ninguém nunca notou que tá fazendo. Eu vou estabelecer um paralelo entre um vinho de uva, e esse fermentado que a gente não pode chamar de vinho, esse fermentado de cana. Você quando faz o vinho de uva, você pega a uva, espreme a uva e você tem um produto ali, que é o suco de uva. Você pega o suco de uva e fermenta, e você tem ali outro suco de uva, que é o vinho. Aí, você pega o vinho, que nada mais é do que suco de uva fermentado, você destila e você tem o conhaque, destilado de uva. A cana é exatamente a mesma coisa: você espreme a cana e você tem um produto ali, que é o caldo da cana, a garapa. E aí vem uma diferença brutal com o vinho de uva. Você fermenta o suco e tem o vinho; você fermenta o caldo de cana e você não tem nada, porque você tá

fermentando ele pra poder destilar e fazer a cachaça depois. Porque que você não tem nada quando fermenta o caldo de cana? Por que todo mundo pensa na cachaça. É como se todo mundo que espreme a uva pensasse no conhaque e não pensasse no vinho. (...) durante dois anos, um ano e meio, a gente foi aperfeiçoando e tal, tratando, filtrando, regulando o teor alcóolico dele, mais pra cima ou mais pra baixo, depois pra conseguir estabilizá-lo na garrafa e tudo. (...). Então, é como se ele fosse um aperitivo (...). A gente faz o envelhecimento dele também no carvalho, um madeiramento nele, pra dar uma incrementada no sabor. Então se você toma geladinho ele, com aperitivo e tal, fica muito gostoso. (...). Mas então, são essas coisas que eu acho que a tecnologia inclusive ajudou a criar um produto que ninguém percebia que estava ali. (Empreendedor)

Tem também a questão do lançamento de outros produtos (...). São produtos que a gente colocou no mercado e que são produtos diferenciados demais. Tem a cachaça com hibisco. Tem licor de café. Mas não tem um licor de café que é tão elaborado como o licor de café da [empresa]. Tem licor de creme de ervas. Mas o nosso de ervas é um composto de 7 ervas, essas 7 ervas ficam obviamente guardadas a 7 chaves né. Então, é um *blend*, é uma mistura dessas 7 ervas que a gente faz que é possível chegar ao produto final que é de agrado do paladar de todos que provam né. O licor de café é a mesma coisa. O que é um licor de café? Obviamente o licor de café vai ser assim, pra quem é mais assim, adepto ou gosta de café. Mas o nosso licor de café é feito com grão de café, é um grão de café de típica exportação eu não se encontra no mercado. É uma empresa que só exporta o café e como esse fornecedor é amigo do proprietário, ele vende pra ele a parte desse café em grão. Então não é um café que você encontra no mercado pra comprar. É um café que vem de exportação, então, é algumas coisas que a gente coloca que diferencia a [empresa]. (Gerente de produção)

Os fundamentos estabelecidos pelo conjunto de práticas empreendedoras de produção e comercialização da cachaça contribuíram de forma importante para o processo de criação de novos produtos baseados nessa bebida. Neste cenário, foi criado o “vinho de cana”, um “aperitivo” derivado do processo de fermentação do caldo de cana-de-açúcar, um produto inovador” que “todo mundo faz, sem saber que faz”. Esse produto surge então através da percepção e da ação do praticante, constituindo uma inovação de produto que, evidentemente, é reinterpretada como uma prática empreendedora de criação de produto. Cumpre destacar, ainda, o desenvolvimento de outros produtos com base na cachaça produzida pelo alambique, como um licor de café, um licor de ervas, uma cachaça de hibisco, balas, geleias, doces, dentre tantos outros, que tem obtido, segundo os relatos, boa aceitação no mercado. Trata-se, pois, da delimitação de decisões e ações que convergem para a construção de práticas de inovação de produto (DOUGHERTY, 1992) que são, em maior ou menor grau, disruptivas ao mercado de cachaça, e que trazem implicações variadas em termos de criação de valor e de diferenciação, influenciando sobre a competitividade do empreendimento. Com isso, verifica-se a construção de práticas empreendedoras que criam oportunidades para o negócio e abrem espaço para a diferenciação e reconhecimento do produto e da empresa no mercado:

Você pode criar um mito, mas um mito só vira realidade e vira sucesso se você tiver uma base que sustente aquilo. O que é essa base? Qualidade. Não adianta nada você fazer uma parafernália grande, se você não tiver um produto de qualidade. E eu acho que a gente tem né? Então, quando o sujeito fala, mas a [cachaça] tem nome e tal? Tem. Tem 30 anos que ela tá no mercado, e com qualidade e tudo. (Empreendedor)

Nós já ganhamos vários prêmios. A nossa cachaça 12 anos foi eleita a melhor cachaça do Brasil. Então, (...) se você tiver um trabalho bom, tiver um trabalho sério, uma empresa que aposta em você, aposta em tecnologia, você terá um produto de qualidade. A [cachaça] é hoje uma das melhores, se não a melhor cachaça do Brasil, (...) pelo trabalho, pelo investimento que a gente tem, pela seriedade que a gente tem no produto (Gerente de produção)

As narrativas, ao recuperarem o sucesso da trajetória e da atuação da empresa estudada no mercado, sintetizam os esforços dos praticantes em construir uma organização produtora de cachaça que pudesse se constituir como referência no setor. Para tanto, o “fazer cachaça” é revestido por práticas que envolvem uma preocupação em se introduzir diferentes inovações radicais e incrementais no processo produtivo, e em definir diferentes estratégias de comercialização da bebida. Esses esforços, e os resultados a eles associados, quando analisados como práticas empreendedoras, fazem sentido à organização e aos praticantes, uma vez que contribuem para a competitividade do empreendimento no setor, para a sua própria perspectiva de longevidade, e para o modo de sua atuação nesse mesmo mercado:

A gente contribuiu muito para a descommoditização [sic] da cachaça. 30 anos atrás, (...) cachaça era *commodity*, você chegava no botequim e você pedia: ‘me dá uma pinga aí, me dá uma dose aí’ (...). E hoje a gente vê (...) o sujeito chegar no bar aí e falar: ‘me dá uma [marca da cachaça da empresa]’ (...). Não tem mais aquele negócio de ‘me dá uma cachaça aí’, pelo menos não no meu segmento. Essa segmentação do mercado é preciosíssima, em termos da evolução da qualidade do segmento. Eu não estou te falando de cada marca não, mas do segmento cachaça, da bebida, da bebida cachaça. E isso tem acontecido, eu acho que a [cachaça da empresa] colaborou pra isso (...). Então é preciso que todo mundo esteja muito atento a essa segmentação de mercado que tá acontecendo, de produtos mais sofisticados, diversificados, sabores diferentes, embalagens mais sofisticadas e tal. Há uma tendência disso hoje em dia. (Empreendedor)

Os praticantes definem a construção de diferentes práticas de inovação como a grande responsável pelo “mérito do sucesso” do empreendimento. Neste sentido, ações como a busca constante de novas tecnologias, a introdução de melhorias no processo produtivo, o lançamento de novos produtos, a entrada em novos mercados, e a própria conquista de premiações, atribuem à empresa diversas perspectivas de criação de valor, mas também possibilitam a definição de um “mito [que] vira realidade e sucesso, [ao ter] uma base que o sustenta”. Além disso, pode-se constatar que todo esse movimento reforça a narrativa de pioneirismo da organização no segmento extra *premium* de cachaça. As decisões e ações dos praticantes, neste contexto, ao se constituírem como práticas empreendedoras, revigoram o setor ao contribuir de forma importante para uma “descommoditização da cachaça” e criando um novo mercado para a cachaça artesanal de qualidade.

Logo, cumpre destacar, mais uma vez, que as práticas consideradas até aqui podem ser analisadas como exemplos de adaptação de ações institucionalizadas do setor e de situações inovadoras que são institucionalizadas e disseminadas em outros setores de atividade. Há, nesse sentido, a consideração das realidades sociais como sendo, ao mesmo tempo, objetivadas e interiorizadas (CORCUFF, 2011). Trata-se, pois, de um tipo de adaptação empreendedora na prática (DE CLERCQ; VORONOV, 2009), concebida e executada no âmbito do caso estudado pelo praticante empreendedor em sua atuação cotidiana e no bojo das rotinas de criação de um negócio que surge como um *hobby*, mas que é ressignificado a partir da construção e exploração de oportunidades através de práticas de produção e comercialização de cachaça, que envolvem inovações em termos de segmentação do produto, de criação de novos mercados e de criação de novos produtos. Tem-se, assim, a constituição de práticas empreendedoras que viabilizam a construção e a reconstrução do negócio sob o prisma de ações que são, em sua origem, informadas pelo contexto do setor de cachaça e delimitadoras de uma atuação particular nesse setor, voltada a esse movimento rotulado de “descommoditização” da cachaça. Portanto, as narrativas revelam a manifestação do empreendedorismo como prática, que engloba a síntese de práticas empreendedoras que foram executadas ao longo do tempo, e que permite vislumbrar o empreendedorismo como prática enquanto passado, presente, e futuro da organização investigada.

## 5. Considerações finais

O objetivo do presente artigo consistiu em compreender a construção de práticas empreendedoras em uma organização produtora de cachaça artesanal. Para tanto, foram recuperadas tanto as práticas empreendedoras associadas aos processos empreendedores de criação da organização estudada, como as práticas empreendedoras voltadas à renovação do empreendimento, particularizando as práticas de inovação presentes em processos de produção e comercialização da bebida. O caso permitiu contemplar a configuração de diferentes práticas empreendedoras, a partir de aspectos específicos da construção do negócio, de sua evolução, de sua dinâmica particular, e de sua atuação no mercado (Quadro 1).

<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Práticas empreendedoras de criação do negócio:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Experiências anteriores no setor de refrigerantes e cerveja;</li><li>- Produção de cachaça como um <i>hobby</i>;</li><li>- Transformação do <i>hobby</i> em uma ideia de negócio;</li><li>- Fundação (1985) e Formalização (1985);</li><li>- Produção de cachaça artesanal a partir de métodos diferenciados;</li><li>- Aplicação de conhecimentos e tecnologias de produção de destilados;</li><li>- Definição de produção de cachaça artesanal em pequena escala;</li><li>- Definição de foco em qualidade;</li><li>- Crescimento de mercado observado ao longo dos anos;</li><li>- Consolidação da empresa no mercado e perspectivas de crescimento futuro.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Práticas empreendedoras de produção:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Definição de processo produtivo de cachaça com características inovadoras (produção tecnológica);</li><li>- Delimitação de práticas diferenciadas de produção de cana-de-açúcar e da cachaça, alinhadas aos conceitos de qualidade e uso de tecnologia;</li><li>- Implantação de melhorias incrementais no processo produtivo da cachaça;</li><li>- Adoção de tecnologias diversas no processo produtivo da cachaça;</li><li>- Identificação e seleção de leveduras como definição de <i>terroir</i>;</li><li>- Definição de estratégia de envelhecimento.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Práticas empreendedoras de comercialização:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Definição conceitual da marca, da embalagem, e da imagem da empresa e do produto no mercado;</li><li>- Definição de estratégia de venda focada no acesso a mercados de grandes centros urbanos;</li><li>- Definição de estratégias de preço elevadas, para conferir exclusividade à bebida;</li><li>- Foco na experiência de consumo e valorização do <i>terroir</i>, com a estruturação de parque ecológico na fazenda em que se situa o alambique e a produção da cachaça;</li><li>- Estabelecimento de iniciativas para a exportação da cachaça produzida.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Inovações radicais enquanto práticas empreendedoras:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Produção de cachaça com uso de tecnologias da produção de <i>whisky</i>;</li><li>- Adoção de práticas inovadoras de produção (sistema de filtragem, procedimento de retirada de álcoois superiores, controle eletrônico de temperatura e umidade das adegas);</li><li>- Adoção de práticas inovadoras de comercialização (foco na experiência de consumo e valorização do <i>terroir</i>, através de visitas ao parque ecológico onde se situa o alambique);</li><li>- Construção do mercado e do segmento extra <i>premium</i> de cachaça;</li><li>- Lacração de barris para envelhecimento da bebida e definição de produtos que criam o segmento de cachaça extra <i>premium</i>;</li><li>- Criação de novos produtos (cachaça extra <i>premium</i>, cachaça de hibisco, vinho de cana, licores, balas, geleias, doces, etc.).</li></ul></li><li>- <b>Inovações incrementais enquanto práticas empreendedoras:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Iniciativas para viabilizar a certificação de qualidade (processo e produto);</li><li>- Melhorias no processo produtivo (sistemas de fermentação, sistemas de purificação da garapa e do mosto fermentado, sistemas de separação de resíduos sólidos de cana na garapa, etc.);</li><li>- Melhorias no processo de comercialização;</li><li>- Foco em qualidade e melhoria contínua.</li></ul></li></ul>

Quadro 1: Práticas empreendedoras em organização produtora de cachaça artesanal

Fonte: Elaborado pelos autores.

A criação da organização envolveu, em um primeiro momento, a manifestação de processos empreendedores que foram, em sua origem, marcados por práticas empreendedoras de construção de oportunidades, exploração de oportunidades, e criação de negócios, por decisões e ações que envolveram a definição e a delimitação de práticas de produção calcadas em princípios como inovação, tecnologia e qualidade, e por diversas iniciativas vinculadas à atuação comercial e competitiva no mercado. Cumpre destacar, nesse contexto, o papel fundamental das decisões e ações executadas pelos atores-chaves – praticantes – ligados a esses negócios, ao serem responsáveis por direcionar as práticas do empreendimento em termos empreendedores e intraempreendedores. Essas práticas, marcadas pela inovação, se configuram como práticas empreendedoras em si mesmas, pois se manifestam a partir de bases associadas às iniciativas de praticantes que procuraram criar e explorar novas oportunidades de negócio, criar valor, e reforçar a competitividade do empreendimento. Assim, a articulação entre a noção de empreendedorismo como prática e a análise da construção de práticas empreendedoras por praticantes contribui para o desvelamento de uma série de especificidades sobre a construção da organização produtora de cachaça estudada.

A abordagem prática do empreendedorismo permitiu a apreensão, diante do caso estudado, do fenômeno empreendedor enquanto uma prática situada. Em outros termos, busca-se reconhecer a delimitação de um fenômeno cuja definição envolve um conjunto de decisões e ações executadas por praticantes que agem de forma empreendedora ao serem responsáveis por estruturar e delimitar processos empreendedores, criar negócios, criar/descobrir oportunidades, criar/desenvolver inovações, e renovar empresas. Assim, o foco de análise do empreendedorismo como prática reside na ação e execução do processo empreendedor de criação de organizações, e na criação, transformação e perpetuação de práticas empreendedoras a eles vinculados.

Neste sentido, a própria noção de empreendedorismo pode ser reinterpretada como o processo social criativo e situado organizacionalmente, que materializa uma nova organização ou novas práticas organizacionais, a partir de decisões e ações executadas por praticantes empreendedores que organizam pessoas e recursos, que criam, descobrem, identificam e exploram oportunidades, construindo organizações através de movimentos de criação e renovação de negócios. As práticas empreendedoras emergem, neste cenário, como sendo socialmente e contextualmente situadas e circunscritas ao domínio de ação do(s) praticante(s) empreendedor(es) e de sua organização, e que repercutem em termos de atividades cotidianas e rotineiras que são construídas cumulativamente e coletivamente, e que se traduzem em um desvelamento de variadas práticas inovativas de construção e reconstrução de organizações. A atuação do praticante, neste contexto, surge como o ato de empreender na prática, envolvendo rotinas de compreender, conhecer, agir, fazer, e empreender empreendedorismo.

O fazer empreendedorismo, ou *entrepreneurship*, se refere a uma prática situada e problematizada ao contexto aqui analisado, mas que pode ser extrapolada teoricamente a outros fatos e situações particulares. Com isso, essa teoria emergente reflete em si todo o vigor e potencial de uma possível abordagem prática do empreendedorismo, uma vez que permite a compreensão de processos empreendedores de construção e renovação de organizações. Trata-se, nesse cenário, de um fenômeno que é marcado pela ação de praticantes que vislumbram a configuração de um conjunto de práticas que são adjetivadas como empreendedoras com base em seus pressupostos mais fundamentais, pois viabilizam a criação de negócios, de produtos e processos inovadores a partir de suas intervenções empreendedoras na prática. Adicionalmente, cumpre destacar que esses praticantes, ao agirem de forma empreendedora, ressignificam o todo da trajetória de organizações, que passam a ser objeto e espaço de manifestação dessas práticas empreendedoras, de modo mais específico, e do empreendedorismo como uma prática, de modo mais amplo.

Defende-se aqui a importância da abordagem prática do empreendedorismo, das concepções de empreendedorismo como prática, do fazer empreendedorismo (*entrepreneurship*), e de práticas empreendedoras, enquanto uma dentre outras tantas alternativas para a compreensão e explicação do empreendedorismo. Acredita-se que a referida abordagem possa vir a se tornar um quadro teórico-conceitual emergente que, apesar de ter sido aqui desenvolvido em termos iniciais, pode contribuir para o avanço do campo de pesquisas sobre empreendedorismo. Trata-se, em outros termos, não de negar a relevância de outros quadros teóricos ou de outras abordagens e concepções, mas sim de oferecer uma alternativa para a realização de pesquisas que objetivem problematizar a construção de processos empreendedores e a construção de organizações. Nessa perspectiva, as práticas executadas estão sempre em diálogo com práticas institucionalizadas desses processos empreendedores e dessas estruturas organizacionais. É nesse contexto, por exemplo, em que se registra o dinamismo de ações individuais e coletivas de praticantes e das práticas por eles executadas, das iniciativas rotineiras e cotidianas, das decisões estratégicas e das decisões operacionais, bem como todos os procedimentos cumulativos e evolutivos necessários à estruturação dessas práticas e suas repercussões em termos organizacionais, estratégicos, inovadores e, claro, empreendedores. Neste sentido, verifica-se que a teoria da prática, em suas variadas perspectivas e possibilidades, pode contribuir de maneira efetiva para a pesquisa em empreendedorismo e para o fazer empreendedorismo em organizações.

## 6. Referências

- ANDERSON, A.; RONTEAU, S. Towards an entrepreneurial theory of practice; emerging ideas for emerging economies. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 9, n. 2, p. 110-120, 2017.
- CHASE, S. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3a ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. cap. 25, p. 651-680.
- CORCUFF, P. **As novas sociologias**: construções da realidade social. Bauru: EDUSC, 2001.
- DE CLERCQ, D.; VORONOV, M. Toward a practice perspective of entrepreneurship: entrepreneurial legitimacy as habitus. **International Small Business Journal**, v. 27, n. 4, p. 395-419, jul. 2009.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 1, p. 15-42.
- DOUGHERTY, D. A practice-centred model of organizational renewal through product innovation. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 13, n. 1, p. 77-96, jun. 1992.
- FLETCHER, D. Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 18, n. 5, p. 421-440, dez. 2006.
- FLETCHER, D. The practice of artifactual design in entrepreneurship. In: **ENTREPRENEURSHIP AS PRACTICE**, 1, 2017, Dublin. **Anais...** Dublin: University College Dublin, 2017.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. cap.22, p. 361-376.
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.
- GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on organisational entrepreneurship**. Cheltenham: E.Elgar, 2012. cap.1, p.21-30.

GARTNER, W. B.; BRUSH, C. G. Entrepreneurship as organizing: emergence, newness, and transformation. In: GARTNER, W. B. (Org.). **Entrepreneurship as Organizing: selected papers of William B. Gartner**. Cheltenham: E. Elgar, 2016. cap. 19, p. 291-310.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In.: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis. Editora Vozes, 2010. cap 4, p. 64-89.

HATCHUEL, A. et al. L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme? Vers de nouvelles organisations de l'innovation. **Revue Française de Gestion**, v. 49, n. 195, p. 159-174, 2009.

HJORTH, D. Entrepreneurship as organization-creation. In: STERNBERG, R.; KRAUSS, G. (Eds.). **Handbook of Research on Entrepreneurship and Creativity**. Cheltenham: E. Elgar, 2014. cap. 4, p. 97-121.

JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. **Small Business Economics**, v. 36, n. 2, p. 135-150, mar. 2011.

LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: an institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 993-1012, jul. 2007.

MAHMOUD-JOUINI, S.; BLOCH, A.; MIGNON, S. Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : proposition d'un cadre théorique et méthodologique. **Revue Française de Gestion**, v. 50, n. 200, p. 111-126, 2010.

NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. Introduction: methodological variety in entrepreneurship research. In.: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. cap. 1, p. 1-16.

NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. A qualitative research approach to the study of transgenerational entrepreneurship. In: NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. **Transgenerational Entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations**. Cheltenham: E. Elgar, 2010. cap. 2, p. 39-57.

PERREN, L.; RAM, M. Case-study method in small business and entrepreneurial research: mapping boundaries and perspectives. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 1, p. 83-101, mar. 2004.

RAMOGLIOU, S.; ZYGLIDOPOULOS, S. C. The constructivist view of entrepreneurial opportunities: a critical analysis. **Small Business Economics**, v. 44, n. 1, p. 71-78, jan. 2015.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, Londres, v. 5, n. 2, p. 243-263, mai. 2002.

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. cap. 17, p. 258-272.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Eds.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, 2001. cap.1, p. 10-23.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K. ; SAVIGNY, E. VON. (Eds.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001. 252p.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.

STAKE, R. E. Case Study. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000. cap. 8, p. 236-247.

STEYAERT, C. 'Entrepreneuring' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, n. 6, p. 453-477, dez. 2007.

VAARA, E.; SORSA, V.; PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, v. 17, n. 6, p. 685-702, dez. 2010.