



**ALEX FERNANDO BORGES**

**EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA: UM ESTUDO EM  
ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL**

**LAVRAS-MG**

**2017**

**ALEX FERNANDO BORGES**

**EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES  
PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração, área de concentração  
Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção  
do título de Doutor.

Prof. Dr. Mozar José de Brito

Orientador

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

Coorientador

**LAVRAS-MG**

**2017**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Borges, Alex Fernando.  
Empreendedorismo como Prática: Um Estudo em  
Organizações Produtoras de Cachaça Artesanal / Alex Fernando  
Borges. - 2017.  
178 p.

Orientador: Mozar José de Brito.  
Coorientador: Juvêncio Braga de Lima.  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Lavras, 2017.  
Bibliografia.

1. Empreendedorismo. 2. Teoria da Prática. 3. Processo  
Empreendedor. I. Brito, Mozar José de. II. Lima, Juvêncio Braga  
de. III. Título.

**ALEX FERNANDO BORGES**

**EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES  
PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL**

***ENTREPRENEURSHIP AS PRACTICE: A STUDY IN ORGANIZATIONS OF ARTISANAL  
CACHAÇA***

Tese Apresentada à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração, área de concentração  
Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção  
do título de Doutor.

APROVADA em 13 de setembro de 2017.

Prof. Dr. Cândido Vieira Borges Júnior	UFG
Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior	UFPE
Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli	UFLA
Prof. Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas	UFLA

Prof. Dr. Mozar José de Brito  
Orientador

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima  
Coorientador

**LAVRAS-MG**

**2017**

*À Francieli, por me mostrar a cada dia que a vida vale a pena ser vivida*

*Dedico*

## AGRADECIMENTOS

Como não poderia deixar de ser, aproveito este momento de realização pessoal e profissional para agradecer àqueles que, de alguma forma, contribuíram para que o resultado dessa “longa guerra” fosse vitorioso.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por iluminar todo o caminho, e por demonstrar que tudo acontece por um motivo e em seu devido tempo. Não fosse o Teu apoio, certamente esta etapa não seria cumprida, sobretudo diante de todos os percalços que se apresentaram.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo financiamento ao projeto de pesquisa que originou esta Tese, à Universidade Federal de Lavras (UFLA), minha “segunda casa”, e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), por proporcionar a oportunidade de realização e conclusão do curso de doutorado.

Em especial, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Mozar José de Brito, e ao meu coorientador e parceiro de longa data, Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima, por todo o incentivo e apoio à realização da Tese. Agradeço, de coração, por terem acreditado em minha capacidade em desenvolver esta pesquisa e este trabalho, quando alguns a questionaram. Agradeço pela força, pelo trabalho em conjunto, pelos ensinamentos, pelas boas horas de conversa, pela compreensão, pela paciência, pela capacidade intelectual e pelo rigor científico, com os quais sempre me guiaram. Sem dúvida, vocês constituem o exemplo de pesquisador, orientador, e mestre que, espero, um dia este que vos fala possa vir a ser. Agradeço, ainda, à Profa. Valéria Brito, pelo apoio e incentivo ao longo de todo esse tempo.

Aos professores Dr. Cândido Vieira Borges Júnior (UFG), Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior (UFPE), Dr. Dany Flávio Tonelli (UFLA), e Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas (UFLA), pela participação na banca de avaliação e pelas contribuições para tornar este trabalho mais consistente. Agradeço ainda aos professores Dr. Daniel Carvalho de Rezende (UFLA) e Dr. José de Arimatéia Dias Valadão, pelas importantes contribuições apresentadas na banca de qualificação do projeto que originou esta Tese.

Aos colegas da turma 2013 do curso de doutorado do PPGA-UFLA. Agradeço também aos empreendedores e demais praticantes entrevistados ao longo dos anos de realização do estudo, cuja contribuição foi fundamental para a concretização do trabalho.

À Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e à Faculdade de Ciências Integradas do Pontal (FACIP), pela liberação parcial para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao curso. Em especial, agradeço aos companheiros do Núcleo de Estudos em Organizações

(NEORG), em especial ao grande amigo Alessandro, e aos bolsistas e orientandos que muito auxiliaram na consecução deste trabalho e que compartilharam desta caminhada: Bruno, Cleison, Eduardo, Lorrana, José Vicente, José Thomaz, Juliane, Rodolfo e Sérgio.

A meus pais, Mônica e Nilton, que sempre estiveram ao meu lado, demonstrando apoio e incentivo, mesmo com a distância e nas horas mais difíceis. Estendo esses agradecimentos aos meus irmãos, Adriana e Douglas, às minhas avós, Synésia (*in memorian*) e Antônia, e aos demais familiares.

Aos meus grandes amigos Lucas, Lorrany, André, Daniel, Carolina, Ana Elisa, Francisco Lucas, Allan, Luiz Fernando e João Pedro, pelo convívio (muitas vezes virtual), pelas longas conversas, conselhos, risadas, encontros, festas e, acima de tudo, pela compreensão nos momentos de ausência e desencontro impostos pela distância.

Por fim, e o mais importante, um agradecimento muito especial à Francieli, por ter entrado e mudado completamente a minha vida, e mostrar que ela possui sentido e merece ser vivida. Obrigado por compartilhar a sua vida comigo. Obrigado pelo carinho, pelo companheirismo, pela amizade, pelo apoio, e pela paciência e compreensão nos momentos mais difíceis. Agora, estou certo, o melhor está por vir...

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para que eu chegasse até aqui, tendo esta Tese como um ponto de chegada, como o fim de muitas coisas, mas também como o ponto de partida para um mundo cheio de possibilidades, o meu muito obrigado!

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)*



## RESUMO

Nesta tese, é abordada a temática do empreendedorismo. Esse fenômeno, caracterizado por repercussões variadas de natureza econômica e social, apresenta particularidades importantes que são analisadas a partir de perspectivas teóricas distintas. Neste cenário, a partir de uma síntese entre as abordagens processuais e organizacionais, com foco no processo empreendedor e no processo de criação de negócios, abrem-se possibilidades para a realização de novos estudos sobre o referido fenômeno, valorizando a chamada abordagem prática do empreendedorismo. Consistente com elementos conceituais presentes na teoria da prática, tal abordagem preconiza a apreensão do empreendedorismo enquanto uma prática situada. Com base nesse pressuposto, neste trabalho buscou-se responder ao 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 tanto, o objetivo geral da pesquisa consistiu em compreender a construção de práticas empreendedoras em organizações produtoras de cachaça artesanal. Especificamente, buscou-se identificar as práticas empreendedoras referentes aos processos de criação das organizações estudadas, verificar as práticas empreendedoras voltadas à renovação das empresas investigadas, especificamente vinculadas aos processos de produção e comercialização que se manifestam no âmbito desses empreendimentos, e evidenciar comparativamente similaridades e diferenças em termos de práticas empreendedoras no âmbito dos casos estudados, destacando como essas práticas contribuem para a configuração do empreendedorismo como prática. Foram investigadas, com base em um estudo de casos múltiplos fundamentado na abordagem qualitativa de investigação e em uma perspectiva sócio-construcionista, quatro empresas que atuam no setor de produção de cachaça artesanal situadas no estado de Minas Gerais. A análise e discussão dos resultados da pesquisa permitiu apreender analiticamente as práticas de construção de organizações, as práticas de construção, identificação e exploração de oportunidades, as práticas de produção, as práticas de comercialização, e as práticas de inovação, contextualizadas e situadas à realidade de cada uma das organizações produtoras de cachaça investigadas. Com base nisso, o empreendedorismo como prática, ou *entrepreneurship*, pode ser definido 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, exploram e exploram oportunidades, criando e renovando organizações. As práticas empreendedoras emergem, neste contexto, 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 criação e renovação de organizações. A atuação do praticante, neste contexto, surge como a ação empreendedora e o ato de empreender na prática, envolvendo rotinas de compreender, conhecer, agir, fazer, e empreender empreendedorismo. 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, constituindo assim uma alternativa interessante para o desenvolvimento do campo de pesquisas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Teoria da Prática. Processo Empreendedor. Práticas Empreendedoras. *Entrepreneurship*.

## ABSTRACT

In this thesis, we address the theme of entrepreneurship. This phenomenon, characterized by various economic and social repercussions, presents important particularities and different theoretical perspectives. Through a synthesis between processual and organizational approaches, with a focus on elements such as the entrepreneurial process and the process of organization-creation, it is possible to generate further studies on entrepreneurship that adopts a practice-based approach. Consistently with conceptual elements from practice theory, this approach advocates the apprehension of entrepreneurship as a situated practice. Therefore, this thesis seeks to answer the following research question: How does the construction of entrepreneurial practices occur in processes of organization-creation and in the dynamics of organizational evolution over time? In order to do so, this research aims to comprehend the construction of entrepreneurial practices in organizations from the *cachaça* industry. Specifically, the aim was to identify entrepreneurial practices related to the creation processes of these organizations, to verify the entrepreneurial practices directed to their renewal, including its production and commercialization processes, and to demonstrate similarities and differences comparatively in terms of entrepreneurial practices within the studied cases, highlighting how these practices contribute to the configuration of entrepreneurship as a practice. We studied four organizations from the *cachaça* industry from a qualitative multicase perspective fully informed by a social constructionism foundation. The discussion of the results allowed the analysis of categories such as organization-creation processes, entrepreneurial processes, opportunities identification and exploration/exploitation processes, production, commercialization, and innovative processes. Therefore, entrepreneurship as practice, or entrepreneuring, is as a socially creative and organizationally situated process, which materialize a new organization or new organizational practices through decisions and actions made by entrepreneurial practitioners who organize people and resources. In doing so, these practitioners create, discover, identify, exploit, and explore business opportunities, thus creating and renewing organizations. The entrepreneurial practices emerge, in this context, as practices socially and contextually circumscribed to the domain of entrepreneurial practitioners and their organization, resulting in everyday and routine activities cumulatively and contextually constructed, translating themselves in an unveiling of several innovative practices of organization creation and renewal. The role of the practitioner, in this scenario, emerges with the entrepreneurial action and with the act of entrepreneuring in practice, involving routines of comprehending, knowing, acting, doing, and entrepreneuring entrepreneurship. Therefore, we conclude that practice theory, in its various perspectives, can contribute to entrepreneurship studies and for entrepreneuring in organizations, thus forming an interesting alternative for the development of the field.

**Keywords:** Entrepreneurship. Practice Theory. Entrepreneurial Process. Entrepreneurial Practices. Entrepreneuring.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo. (Continua) .....	46
Quadro 2 – Casos estudados e indivíduos entrevistados. ....	81
Quadro 3 – Práticas empreendedoras de construção de organizações.....	132
Quadro 4 – Práticas empreendedoras de produção.....	134
Quadro 5 – Práticas empreendedoras de comercialização.....	136
Quadro 6 – Práticas de inovação em aspectos de produção e comercialização. ....	139

## LISTA DE SIGLAS

AMPAQ	Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ESALQ	Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
GEM	Monitor Global do Empreendedorismo ( <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> )
IMA	Instituto Mineiro de Agropecuária
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OIV	Organização Internacional da Vinha e do Vinho ( <i>Organisation Internationale de la Vigne et du Vin</i> )
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	Contextualização do tema.....	13
1.2	Problematização .....	15
1.3	Objetivos .....	21
1.4	Organização da tese .....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS DA PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>27</b>
2.1	Empreendedorismo e o agente empreendedor: aspectos conceituais.....	27
2.2	Abordagens teóricas da pesquisa em empreendedorismo .....	30
2.2.1	A abordagem psicológica do empreendedorismo.....	30
2.2.2	Abordagem econômica do empreendedorismo .....	33
2.2.3	Abordagem processual do empreendedorismo .....	35
2.2.4	A abordagem organizacional do empreendedorismo .....	38
2.3	Fundamentos ontológicos e epistemológicos da pesquisa em empreendedorismo .....	40
2.4	A pesquisa em empreendedorismo: padrões e particularidades .....	45
<b>3</b>	<b>ENTREPRENEURING: A CONCEPÇÃO DE EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA</b> .....	<b>51</b>
3.1	Teoria da Prática.....	52
3.2	Concebendo o fenômeno do empreendedorismo como uma prática .....	58
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
4.1	Fundamentos ontológicos e epistemológicos da pesquisa .....	64
4.2	Natureza da pesquisa .....	70
4.3	O estudo de caso como método de pesquisa.....	72
4.4	Objetos de estudo e unidades de análise .....	75
4.5	Técnicas de coleta de dados.....	79
4.6	Técnica de análise de dados.....	82
<b>5</b>	<b>EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL</b> .....	<b>85</b>
5.1	“Cachaça na veia”: empreendedorismo como prática entre tradição e inovação.....	87
5.2	“Fazer cachaça não é difícil; difícil é aparecer outro como meu pai”: práticas empreendedoras de construção e manutenção do mito empreendedor .....	99
5.3	“Cachaça não tem crise”: práticas empreendedoras focadas em crescimento de mercado .....	110
5.4	“A descommoditização da cachaça”: práticas empreendedoras de inovação e criação de produtos e mercados” .....	120
<b>6</b>	<b>EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA NA CRIAÇÃO E RENOVAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA</b> .....	<b>131</b>
<b>7</b>	<b>OS FUNDAMENTOS DA ABORDAGEM PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO: UMA SÍNTESE ANALÍTICA</b> .....	<b>143</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>149</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>154</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>175</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

Nesta tese, é abordada a temática do empreendedorismo. Nas próximas páginas, serão apresentados e discutidos diversos pontos de vista acadêmicos sobre o referido fenômeno. A partir de um posicionamento frente à multiplicidade de concepções, abordagens e teorias observadas neste campo de estudos, será apresentada uma alternativa para a apreensão do empreendedorismo, devidamente fundamentada em uma perspectiva emergente na área, chamada de empreendedorismo como prática. Trata-se, pois, de uma possibilidade teórico-conceitual que pode contribuir, como uma dentre várias alternativas, para a compreensão das especificidades da manifestação do empreendedorismo enquanto domínio teórico e prático.

Cumprido destacar que o fenômeno do empreendedorismo tem sido objeto de interesse crescente. Por um lado, observa-se que a atividade empreendedora contribui de forma importante para a economia e para a sociedade, gerando repercussões significativas em termos de emprego e renda em diversos países (DECKER et al., 2014; PAIVA JR.; GUERRA, 2010; RIBEIRO-SORIANO, 2017). No Brasil, instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), tem procurado mapear, de forma sistemática, a realidade do empreendedorismo no país e as particularidades de sua manifestação. No ano de 2016, o Brasil apresentou taxas relevantes de atividade empreendedora, fato que permite posicionar o país como uma das nações mais empreendedoras do mundo (GEM, 2017). Assim, verifica-se que a contribuição do empreendedorismo para o crescimento e desenvolvimento econômico apresenta impacto relevante, uma vez que assume papel de destaque tanto em economias desenvolvidas como em economias emergentes (BARROS; PEREIRA, 2008; FERREIRA et al., 2017; INÁCIO JR. et al., 2016; KASSEEAH, 2016; MACHADO, 2016; MARTÍNEZ-FIERRO; BIEDMA-FERRER; RUIZ-NAVARRO, 2016).

Paralelamente, há também um aumento do interesse acadêmico sobre o empreendedorismo. Esse crescimento, observado na evolução da produção científica sobre o tema (BUSENITZ et al., 2014; CARLSSON et al., 2013; FAYOLLE, 2014; FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; MEYER et al., 2014; NASSIF et al., 2010), e no surgimento de diversos meios para a divulgação dessa produção (BUSENITZ et al., 2014; BUSENITZ et al., 2003; MOROZ; HINDLE, 2012), abre espaço para a consolidação da área enquanto campo de pesquisas, viabiliza o aprofundamento dos conhecimentos já existentes sobre o tema e permite a realização de investigações sobre

problemáticas ainda pouco exploradas no âmbito do referido fenômeno (GARTNER, 2001; SHANE; 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

O campo do empreendedorismo é influenciado de maneira importante por contribuições de disciplinas como a economia, a psicologia, a sociologia, a administração, dentre outras (BUSENITZ et al., 2014; HJORTH, 2016). Ao se colocar em perspectiva esse caráter de multidisciplinaridade, verifica-se que o campo apresenta determinadas particularidades, como a coexistência entre diferentes abordagens e correntes de pensamento (DAVIDSSON, 2016; FAYOLLE, 2014; 2017; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; MEYER et al., 2014), e a configuração de diversas concepções de natureza ontológica, epistemológica, teórica e metodológica (ALVAREZ; BARNEY, 2010; ALVAREZ et al. 2017; HJORTH, 2015; MCDONALD et al., 2015). Cabe ressaltar que essa amplitude da área tem gerado, como consequência, uma série de contestações na academia, envolvendo tanto o caráter científico da investigação sobre o tema, como sua legitimidade enquanto campo específico de pesquisa detentor de quadros conceituais e metodológicos próprios e distintos (GARTNER, 2001; MOROZ; HINDLE, 2012). Não obstante, existem evidências que apontam para a estruturação de um conjunto de temáticas e de correntes teórico-metodológicas centrais, que orientam a realização de pesquisas e a produção científica em empreendedorismo, e que sugerem uma evolução, consolidação e legitimação do campo (CARLSSON et al., 2013; DAVIDSSON, 2016; LOW, 2001; WIKLUND et al., 2011).

Assim, com base nesses pressupostos, pode-se afirmar que as discussões sobre empreendedorismo assumem papel de destaque, seja do ponto de vista empírico, seja do ponto de vista científico. As repercussões do referido fenômeno trazem à tona uma série de possibilidades e alternativas para a compreensão e explicação das especificidades de sua manifestação. Trata-se, pois, de se reconhecer a importância da apreensão de elementos como a relação idiossincrática entre indivíduos empreendedores e oportunidades de negócio, a criação de organizações, o desenvolvimento de processos inovativos e intraempreendedores no contexto de empreendimentos já estabelecidos, a relação entre o empreendedorismo e o contexto socioeconômico mais amplo, dentre tantos outros, que certamente contribuem para a formação de um corpo de conhecimento e de um quadro teórico mais consistente e estruturado sobre as especificidades teóricas e práticas desse mesmo fenômeno. Com efeito, é exatamente sobre este esforço de natureza teórico-empírica que este trabalho é desenvolvido, fato que poderá ser observado ao se tomar como objeto de referência seu movimento de problematização.

## 1.2 Problematização

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.

No âmbito das pesquisas sobre o tema, podem ser observadas contribuições provenientes da abordagem econômica (BAUMOL, 1968; KIRZNER, 1997; PENROSE, 2006; SCHUMPETER, 1997) e da abordagem psicológica (BEUGELSDIJK; SMEETS, 2008; McCLELLAND, 1961; SOUZA, 2006), enquanto concepções clássicas sobre empreendedorismo e sobre a figura e papel do indivíduo empreendedor. De acordo com autores como Filion (1999b), Gomes, Lima e Cappelle (2013), e Vale (2014), essas duas vertentes geraram repercussões relevantes, tanto em termos ontológicos, epistemológicos e teóricos, como em termos de concentração da produção científica no campo, impactando a geração e disseminação de conhecimentos sobre o referido fenômeno.

Contudo, apesar das contribuições das vertentes acima mencionadas, o debate observado na área foi reorientado ao longo dos últimos anos, sobretudo em função das limitações das abordagens fundamentadas na economia e na psicologia. Neste cenário, o campo de pesquisas em empreendedorismo apresentou transformações importantes a partir dos anos 2000, com o estabelecimento das discussões sobre criação de negócios (BORGES JR.; FILION; SIMARD, 2010; GARTNER, 1985; 1990; 2001; 2012; 2016; HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015), e sobre oportunidades empreendedoras e empreendedorismo como processo (ALVAREZ et al., 2017; BUSENITZ et al., 2014; LEYDEN; LINK, 2015; MACHADO et al. 2013; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE, 2000; 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), demarcando novas perspectivas de investigação na área.

O artigo de Shane e Venkataraman (2000) vem sendo apontado como o ponto de partida para as discussões sobre a abordagem processual do empreendedorismo (GARTNER, 2012; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE, 2012; VENKATARAMAN et al., 2012). A concepção do empreendedorismo como um processo constitui uma corrente teórica relevante, uma vez que permite a análise de múltiplas instâncias que compõem o chamado processo empreendedor (MOROZ; HINDLE, 2012). Pode-se dizer que essa abordagem se afasta, de



um lado, do destaque conferido às análises isoladas do perfil e do comportamento do empreendedor, e de outro, às análises dos resultados econômicos da atuação desse sujeito, materializados em termos de inovações (JACK; ANDERSON, 2002; LEYDEN; LINK, 2015). Atualmente, a noção de processo empreendedor encontra-se no centro do debate da pesquisa em empreendedorismo, possuindo potencial para, no limite, contribuir para uma compreensão mais densa, e até mesmo unificada, do campo de estudos (BUSENITZ et al., 2014; CARLSSON et al., 2013; LEYDEN; LINK, 2015; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE, 2012).

A abordagem processual do empreendedorismo procura apreender os processos e a relação dinâmica entre indivíduos e oportunidades. Em outros termos, é ressaltado o papel de características pessoais e contextuais em situações de descoberta, identificação e exploração de oportunidades (ALVAREZ, 2013; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). De acordo com esta definição, a concepção de oportunidades se estabelece como a chave para a compreensão e explicação do empreendedorismo e para sua própria delimitação conceitual (ALVAREZ et al., 2017; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; ECKHARDT; SHANE, 2003; SHANE, 2012; SHORT et al., 2010; VENKATARAMAN et al., 2012).

O debate sobre o conceito de oportunidades envolve duas posições distintas. De um lado, há o viés da descoberta, que concebe a oportunidade como sendo resultante de um processo exógeno, estando presente no ambiente para ser descoberta e identificada através do estado de alerta do empreendedor e de seu conhecimento sobre o mercado (ALVAREZ et al., 2014; KIRZNER, 1997; McMULLEN; SHEPHERD, 2006; RAMOGLU; TSANG, 2016; SHANE, 2000; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012). De outro, há o viés da criação, que concebe a oportunidade como resultado de um processo criativo e subjetivo, objeto da percepção e da ação de indivíduos empreendedores (FLETCHER, 2006; RAMOGLU; ZYGLIDOPOULOS, 2015; WOOD; McKINLEY, 2010). Não obstante, apesar de tal polarização apontar para uma divergência ontológica e epistemológica na pesquisa em empreendedorismo, há ainda uma perspectiva alternativa, que envolve a possibilidade de configuração de uma concepção que integra ambas as vertentes anteriormente mencionadas. Trata-se, neste caso, da formação de um círculo virtuoso entre criação e descoberta de oportunidades, que supera possíveis dicotomias entre as referidas posições (CRAWFORD; DIMOV; McKELVEY, 2016; DAVIDSSON, 2015; EDELMAN; YLI-RENKO, 2010; VENKATARAMAN et al., 2012; ZAHRA, 2008).

Outros autores procuraram desenvolver iniciativas de pesquisas para apreender o empreendedorismo a partir da perspectiva da criação de negócios, com especial atenção aos

processos a ela vinculados (BORGES JR.; FILION; SIMARD, 2010; BORGES JR.; FILION; SIMARD, 2013). Em seus trabalhos, Gartner (1985; 1989; 1990; 2001; 2012; 2016; GARTNER; BRUSH, 2016) chama a atenção para a necessidade de se valorizar as atividades inerentes à criação de organizações, definindo-as como uma espécie de domínio distintivo da área. De acordo com essa visão, o empreendedorismo constitui-se enquanto um processo de criação de organizações, estruturado e desempenhado ao longo do tempo, marcado por um conjunto de decisões e ações voltadas para a materialização do empreendimento, sendo que a própria manifestação do empreendedorismo cessaria à medida em que o processo de abertura do negócio fosse finalizado (GARTNER, 2012; GARTNER; BRUSH, 2016; LIMA, 2010; WATSON, 2013).

Diante disso, há indícios de uma aproximação entre a abordagem processual e a abordagem do empreendedorismo como criação de organizações. Bygrave (2007) define o processo empreendedor como o conjunto de funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à posterior criação de negócios para explorá-las. Davidsson (2015, 2016), Shane (2012), e Shane e Venkataraman (2000), dentre outros autores, argumentam que a exploração de oportunidades pode ser observada em situações além da criação de negócios, abrindo espaço para a consideração de elementos que se vinculam a processos de renovação organizacional, como a inovação e o intraempreendedorismo, contemplando assim a manifestação do fenômeno empreendedor em negócios já existentes.

Neste sentido, verifica-se espaço para se vincular a noção de empreendedorismo como processo à concepção de empreendedorismo como criação de organizações. O enfoque na descoberta/criação de oportunidades, e o enfoque na própria criação de organizações, registra parte importante da dinâmica do empreendedorismo. Em outros termos, isso implica em reconhecer o empreendedorismo como um processo (BYGRAVE, 2007; JACK; ANDERSON, 2002; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000) de construção (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; FLETCHER, 2006; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009), que envolve em sua dinâmica tanto a criação de organizações (GARTNER, 2012; GARTNER; BRUSH, 2016; HJORTH, 2014) como a sua renovação e transformação (GARTNER; BRUSH, 2016; GROSS; GEIGER, 2017; LEYDEN; LINK, 2015; MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009; 2016) ao longo do tempo.

Evidentemente, apreender o empreendedorismo com base nessa perspectiva implica em levar em consideração aspectos que ora são superestimados e/ou subvalorizados, ora negligenciados em pesquisas sobre esse fenômeno. A concepção do processo empreendedor, ao viabilizar uma análise mais ampla, compreensiva e histórica dos fatos e situações que se

vinculam à criação de novos negócios e à sua trajetória evolutiva ao longo do tempo, abre espaço para o surgimento de explicações adicionais para a manifestação do empreendedorismo, e se coloca como uma dentre outras alternativas para lidar com lacunas e limitações de outras abordagens do campo, além de oportunizar novas pesquisas sobre o tema.

No bojo dessa discussão, surge a vinculação teórica do empreendedorismo à concepção de *organizing*. Gartner (2001) defende que o foco da pesquisa em empreendedorismo deveria ser redirecionado ao *organizing*, e que o fenômeno empreendedor teria maior probabilidade de ser entendido através do estudo compreensivo dos processos de criação de negócios. Em seus estudos, (GARTNER, 1985; 1990; 2001; 2012; 2014), o autor vai além ao afirmar que o próprio campo do empreendedorismo se refere à criação de organizações em termos de *organizing* (WEICK, 1979), e que esse conceito seria adequado para o estabelecimento dos fundamentos e limites dessa emergente abordagem. Neste cenário, tanto a ação do empreendedor como a composição da atividade empreendedora carregariam em si mesmas, de algum modo, um processo organizativo (*organizing*) de alguma coisa: um ambiente, uma oportunidade, um mercado, um processo, uma tecnologia, um grupo de pessoas, um negócio, um comportamento e um pensamento individual (GARTNER, 2012). O *organizing*, no âmbito do empreendedorismo, envolve atividades como o planejamento e a coordenação de recursos, pessoas, ideias e oportunidades, assim como o estabelecimento de rotinas, estruturas e sistemas necessários à criação de organizações. Os processos organizativos, neste contexto, seriam realizados através de interações entre agentes, e seriam continuamente reconstruídas e renovadas ao longo do tempo (GARTNER, 2014; GARTNER; BRUSH, 2016; GROSS; GEIGER, 2017).

Gartner e Brush (2016) apontam ainda que a concepção de *organizing* apresenta apelo relevante para o campo do empreendedorismo, ao (re)posicionar e alinhar o processo empreendedor em uma perspectiva de criação de organizações. Neste sentido, para Hjorth, Holt e Steyaert (2015), a apreciação do empreendedorismo de modo processual contribui para um entendimento desse fenômeno como criação de organizações – não simplesmente a criação de novos negócios, mas também a experimentação de novas formas organizacionais, de novas práticas e atividades, e de novos propósitos que fazem sentido ao modo de organizar, em um mesmo movimento de criação e renovação organizacional – isto é, de construção de organizações ao longo do tempo (GARTNER; BRUSH, 2016).

Com base nestes pressupostos, a relação entre empreendedorismo e *organizing* abre o campo de estudos em empreendedorismo para novas possibilidades de construção teórica e de formação de novos quadros de análise (HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015). Sendo assim,

cabem tentativas de se expandir as visões e interpretações existentes sobre o fenômeno empreendedor, enquanto um processo organizativo que possui implicações importantes para a produção científica e potencial de contribuição para o avanço das pesquisas no campo (GARTNER; BRUSH, 2016), sobretudo ao valorizar o empreendedorismo enquanto um processo de criação e renovação de organizações.

Cabe ressaltar que a noção de *organizing* se constitui como uma metateoria, ou seja, uma base para o desenvolvimento de outras teorias (SCHATZKI, 2016), inclusive no próprio campo do empreendedorismo (HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015). É neste contexto que emerge a concepção de *entrepreneuring* (STEYAERT, 2007). Essa concepção, ao trazer consigo uma nova forma de se analisar o referido fenômeno, situa o empreendedorismo enquanto um processo empreendedor de criação de organizações (GARTNER, 2012; HJORTH, 2014) e um processo de emergência, renovação e transformação organizacional (GARTNER; BRUSH, 2016), sendo objeto de elaborações recentes no âmbito do campo de pesquisas.

Aqui, portanto, reside o foco central deste trabalho. Com base nos argumentos até então apresentados, procura-se advogar em prol de uma alternativa para a realização de pesquisas em empreendedorismo, a partir de uma vertente emergente e pouco difundida na literatura, caracterizada como empreendedorismo como prática. Ao assumir uma perspectiva devidamente informada pela teoria da prática, conforme discussões presentes nas ciências sociais (RECKWITZ, 2002; SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001), nos estudos organizacionais (BAKKEN; HERNES, 2006; CZARNIAWSKA, 2008; SCHATZKI, 2016; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005) e, sobretudo, no campo de estudos em estratégia (JARZABKOWSI; BALOGUND; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 1996; 2006), o empreendedorismo como prática se configura como uma concepção que rompe com abordagens do *mainstream* do empreendedorismo (JOHANNISSON, 2011; STEYAERT, 2007), como a psicológica, focada no comportamento do empreendedor, e a econômica, centrada em estudos sobre inovação (HJORTH, 2014), além de proporcionar um novo vigor à abordagem processual do empreendedorismo (JOHANNISSON, 2014).

Empreendedorismo como prática – “fazer empreendedorismo” ou “empreender” (em um sentido linguístico do verbo empreender no infinitivo, *entrepreneuring* em inglês) – envolve um processo social criativo que materializa um negócio ou algo novo, a partir de ações e interações entre agentes empreendedores que, de forma individual e/ou coletiva, organizam pessoas e recursos, criam, descobrem, identificam e exploram oportunidades, e

criam e renovam organizações (JOHANNISSON, 2011). Na concepção de empreendedorismo como prática, 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 et al., 2016).

O “empreender” (*entrepreneuring*, com sentido problematizado à prática, e não apenas ao *organizing*), 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. Assim, pretende-se recorrer neste trabalho a alguns quadros conceituais próprios da teoria da prática nas ciências sociais para a compreensão e explicação de determinados elementos que se vinculam ao campo de estudos em empreendedorismo. Assume-se, portanto, que existe um potencial importante na aplicação do referido corpo teórico na pesquisa sobre o tema, movimento cada vez mais defendido na área (ANDERSON; RONTEAU, 2017; BLENKER et al., 2012; FLETCHER, 2017; GROSS; GEIGER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2010, 2011; 2012, 2014; JOHANNISSON; ALPENBERG; STRANDBERG, 2016; STEYAERT, 2007), sendo inclusive objeto de chamada especial para a publicação de artigos sobre o tema (GARTNER et al., 2016).

Com base no conjunto de argumentos apresentados ao longo desta exposição, tem-se o seguinte **problema de pesquisa**:

Como ocorre a construção de práticas empreendedoras nos processos de criação de organizações produtoras de cachaça 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 (ANDERSON; RONTEAU, 2017; BLENKER et al., 2012; FLETCHER, 2017; GROSS; GEIGER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2010; 2011; 2012; 2014; STEYAERT, 2007), 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 empreendedores de criação e renovação de práticas inovadoras em termos organizacionais, estratégicos e gerenciais, contribuindo para a sobrevivência dessas mesmas organizações. Sendo assim, a **tese** que se apresenta é a seguinte:

O empreendedorismo, ou *entrepreneurship*, é constituído por um conjunto de práticas de criação organizacional que são realizadas coletivamente por agentes empreendedores. Este conjunto de práticas, por sua vez, converge para a renovação organizacional de empreendimentos ao longo do tempo por meio de práticas inovativas inerentes à dinâmica do empreendedorismo.

Portanto, este trabalho será estruturado de modo a apresentar evidências teórico-empíricas para fundamentar a proposição acima, e para oferecer contribuições para a pesquisa em empreendedorismo, gerando novas implicações para a realização de estudos na área.

### 1.3 Objetivos

Para que seja possível operacionalizar os elementos apresentados até então, tem-se o **objetivo geral** da presente pesquisa: compreender a construção de práticas empreendedoras em organizações produtoras de cachaça artesanal. Para tanto, serão investigadas, com base em uma abordagem qualitativa de investigação, devidamente informada nos pressupostos do construcionismo social e operacionalizada através da realização de um estudo de casos múltiplos, quatro organizações produtoras de cachaça artesanal situadas em diferentes regiões do estado de Minas Gerais, tradicional referência na produção e comercialização da bebida. Busca-se, como **objetivos específicos**:

- a) Identificar as práticas empreendedoras referentes aos processos de criação das organizações estudadas;
- b) Verificar as práticas empreendedoras voltadas à renovação das empresas investigadas, especificamente vinculadas aos processos de produção e comercialização que se manifestam no âmbito desses empreendimentos;
- c) Analisar comparativamente as práticas empreendedoras identificadas no âmbito dos casos estudados, procurando destacar como essas práticas contribuem para a configuração do empreendedorismo como prática.

A partir destes objetivos, espera-se construir os fundamentos teóricos necessários para a caracterização da concepção de empreendedorismo como prática, apresentando evidências empíricas de como esse fenômeno se manifesta no âmbito de um tipo particular de organização, como as empresas produtoras de cachaça artesanal. Cumpre destacar, neste

momento, que a realização deste trabalho é orientada por justificativas distintas, que se associam a questões de ordem teórica, metodológica e empírica, mas também a questões de cunho pessoal.

Primeiro, do ponto de vista teórico, esta pesquisa explora uma temática emergente no campo de pesquisas em empreendedorismo (ANDERSON, RONTEAU, 2017; BLENKER et al., 2012; FLETCHER, 2017; GROSS; GEIGER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2010; 2011; 2012; 2014; JOHANNISSON; ALPENBERG; STRANDBERG, 2016), caminhando em uma direção similar àquela observada nos estudos em estratégia (*strategizing*) e nos estudos organizacionais (*organizing*) rumo à teoria da prática. Neste movimento, a presente pesquisa contribui teoricamente ao alinhar concepções processuais e de criação de organizações que, embora inicialmente distintas, se mostram como complementares ‘na prática’, contribuindo assim para a formação de uma abordagem de empreendedorismo como prática enquanto 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, fatos que justificam teoricamente o delineamento da pesquisa, as escolhas teórico-conceituais, e a própria realização da investigação.

Segundo, do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se justifica por se adicionar aos esforços de diversos autores do campo do empreendedorismo em explorar novas formas para a investigação das particularidades do processo empreendedor e do processo de criação de organizações, a partir da adoção de abordagens de inspiração qualitativa (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010; NEERGAARD, 2014; NEERGAARD; ULHØI, 2007), e informadas por concepções filosóficas alternativas, como o construcionismo social (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; BLENKER et al., 2012; FLETCHER, 2006; HJORTH, 2015; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009). Com efeito, parte relevante da pesquisa em empreendedorismo é orientada por metodologias de natureza quantitativa (CARLSSON et al., 2013; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; MEYER et al., 2014; NEERGAARD, 2014). Há, neste sentido, necessidade de se apreender questões como a criação e descoberta de oportunidades, a construção do processo empreendedor, e a criação de organizações, através de métodos e técnicas próprios da pesquisa qualitativa (FLETCHER, 2006), lançando luzes sobre novas problemáticas e abrindo espaço para explicações alternativas sobre o fenômeno, sobretudo quando se contempla as particularidades do empreendedorismo como prática.

Terceiro, do ponto de vista empírico, a investigação de organizações produtoras de cachaça artesanal, e particularmente daquelas situadas no estado de Minas Gerais, Brasil, se justifica devido à existência de realidades organizacionais marcadas por relevante diversidade

e complexidade. Com efeito, esse tipo de organização traz consigo um conjunto de especificidades intrínsecas, que se associam ao empreendedorismo, à gestão, à estratégia, à produção e à comercialização, mas também à tradição, à cultura regional e à própria história dos indivíduos, grupos sociais, estado e país (CRUZ, 2011; LIMA; 2013; PAIVA; BRITO, 2017; SUNDERMANN; FREITAS; CASTRO, 2015), que se materializam em uma bebida – cachaça – que remonta ao Brasil colonial e que vem sendo ressignificada ao longo do tempo, inclusive alcançando patamares expressivos em termos de consumo e participação no mercado (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). Diante disso, acredita-se que a apreensão desse objeto contribui no sentido de gerar evidências que corroboram para a formação de um corpo de conhecimento mais amplo sobre as especificidades da manifestação do empreendedorismo em diferentes contextos, fato relevante para o desenvolvimento do campo de estudos. Ademais, o presente trabalho se insere em um conjunto de dois projetos de pesquisa mais amplos, voltados à compreensão e explicação das especificidades que se fazem presentes em organizações produtoras de cachaça em Minas Gerais, auxiliando no processo de entendimento dos aspectos estratégicos e gerenciais vinculados a esses empreendimentos<sup>1</sup>.

Por fim, mas não menos importante, esta pesquisa também apresenta uma justificativa de cunho pessoal. Inicialmente, há que se ressaltar o interesse do pesquisador pelo tema do empreendedorismo, desde o percurso formativo da iniciação científica, do mestrado, e do próprio doutorado. A partir disso, o autor desenvolveu e/ou participou, ao longo dos últimos oito anos, de investigações que resultaram em diversas publicações em anais de encontros acadêmicos, em periódicos da área de administração, e em capítulos de livros. Assim, há um intuito do pesquisador em contribuir, mesmo que consciente de todas as limitações, para a introdução da temática do empreendedorismo como prática na agenda de pesquisas sobre empreendedorismo no Brasil, haja vista a necessidade de alternativas para a realização de estudos sobre o tema no cenário nacional. Esse conjunto de pesquisas, produção científica, intenções e motivações, instigou o pesquisador a construir esta tese de doutorado, ela própria fruto de reflexões de caráter individual e de conversações entre o pesquisador, a equipe de orientação, pesquisadores do campo, estudantes, orientandos de iniciação científica e de trabalho de conclusão de curso, e os praticantes que gentilmente aceitaram participar do estudo.

---

<sup>1</sup> Projetos de pesquisa “Estratégia como Prática Social em Organizações Produtoras de Cachaça Artesanal: uma abordagem sob a ótica Construcionista”, e “Empreendedorismo como Prática e a (Re)construção de Empresas Familiares Empreendedoras”, ambos sob coordenação do Prof. Dr. Mozar José de Brito (UFLA) e financiados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).



Evidentemente, a construção deste trabalho demandou posicionamentos diversos que, articulados em uma mesma direção, formam o todo da argumentação voltada para a compreensão da abordagem prática do empreendedorismo. Assim, para um melhor entendimento dos elementos que constituem o estudo, faz-se necessária a exposição da organização textual, contemplando os capítulos que compõem o documento.

#### **1.4 Organização da tese**

A elaboração deste manuscrito envolve, fundamentalmente, a exploração de diferentes questões associadas à abordagem do empreendedorismo como prática. Para tanto, essas perspectivas foram articuladas em capítulos, sendo essa discussão organizada da forma como segue.

O capítulo 2, “Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo”, é estruturado com o propósito de se recuperar, em um tom de revisão de literatura construído qualitativamente, alguns dos aspectos que evidenciam os diferentes posicionamentos ontológicos, epistemológicos, teóricos e metodológicos adotados pelos pesquisadores no campo. De modo geral, do ponto de vista ontológico e epistemológico, o campo do empreendedorismo é marcado por posições sobre a realidade e o conhecimento que variam entre o positivismo, o realismo, o pragmatismo, o interpretativismo, o construcionismo, e a abordagem crítica. Esse debate se materializa, em grande parte, na polarização aberta pelo conceito de oportunidade, que tem permitido reflexões mais profundas sobre as investigações na área. Do ponto de vista teórico, as discussões são norteadas por diferentes abordagens, como a comportamental, a econômica, e a processual. Essa discussão ontológica, epistemológica e teórica gera implicações em termos metodológicos, delimitando os métodos, estratégias e técnicas utilizadas pelos pesquisadores em seus esforços de compreensão e explicação do fenômeno do empreendedorismo. A partir disso, é apresentada uma síntese dos fundamentos da pesquisa em empreendedorismo, bem como as implicações destes para o estado atual e o desenvolvimento futuro da área.

O capítulo 3, “*Entrepreneurship*: a concepção do fenômeno do empreendedorismo como prática”, discute os fundamentos da abordagem caracterizada como empreendedorismo como prática. Baseada em uma articulação entre a teoria da prática e a abordagem processual, a concepção do empreendedorismo como prática, ou *entrepreneurship*, se refere ao “empreender”, um ato que transmite ação ao empreendedorismo, revestindo esse fenômeno de elementos que são constituintes e constituídos a partir da prática cotidiana e situada de empreendedores que, por sua vez, se configuram como praticantes, agentes que constroem

diferentes atividades, ações ou práticas empreendedoras cotidianas que geram possibilidades de criação e renovação de organizações. Assim, acredita-se que assumir o empreendedorismo como prática, enquanto uma proposição teórica para a pesquisa sobre o tema, pode constituir alternativa válida para o desenvolvimento de estudos futuros que procurem problematizar algumas das especificidades da manifestação desse fenômeno.

O capítulo 4 envolve a discussão sobre a metodologia. Em um primeiro momento, destaca-se a identificação breve dos fundamentos ontológicos e epistemológicos da pesquisa, bem como dos aspectos da abordagem qualitativa de investigação. A partir desses elementos, apresenta-se a estratégia de estudo de casos múltiplos. Os estudos de caso foram estruturados com base no problema de pesquisa e nos objetivos da tese. Foram definidos os elementos que nortearam a realização das entrevistas com os praticantes empreendedores das organizações estudadas. As entrevistas foram orientadas por um roteiro, composto por questões elaboradas com o propósito de se apreender as especificidades do fenômeno do empreendedorismo como prática, e as diferentes práticas associadas à criação dos empreendimentos, ao processo empreendedor, e à inovação, produção e comercialização da cachaça. Os dados coletados, por sua vez, formaram um *corpus* de material empírico que foi devidamente tratado com base na técnica de análise de narrativas.

O capítulo 5, “Empreendedorismo como prática em organizações produtoras de cachaça artesanal”, traz a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa empírica, executada junto a quatro organizações produtoras de cachaça artesanal situadas no estado de Minas Gerais. Nesta seção, estruturada com o propósito de se expor as evidências observadas e coletadas junto às organizações estudadas, procura-se discorrer sobre elementos como as práticas empreendedoras vinculadas ao processo empreendedor e à criação de negócios, assim como as práticas empreendedoras que se manifestam em decisões e ações de natureza organizacional e em atividades de produção e comercialização. Assim, as evidências empíricas são objeto de análises e problematização, apresentando uma visão geral do fenômeno investigado, particularizando cada um dos casos pesquisados.

O capítulo 6, “Empreendedorismo como prática na criação e renovação de organizações produtoras de cachaça artesanal: uma análise comparativa”, procura discorrer sobre algumas similaridades e diferenças no âmbito das práticas empreendedoras identificadas nos casos estudados. Busca-se, com este movimento, estabelecer neste exercício de discussão algumas das bases para a categorização do empreendedorismo como prática, delimitando assim o escopo de sua construção e reconstrução nos empreendimentos estudados.

O capítulo 7, “Os fundamentos da abordagem prática do empreendedorismo: uma síntese analítica”, considerado aqui como o cerne de toda a discussão realizada, tem o propósito de estabelecer, a partir de um esforço de articulação entre teoria e resultados, os fundamentos da concepção do empreendedorismo como prática, além de discutir o potencial da abordagem prática do empreendedorismo enquanto alternativa para a realização de estudos sobre empreendedorismo.

Por fim, o capítulo 8, “Considerações finais”, apresenta as conclusões do trabalho. Além de advogar pela abordagem prática do empreendedorismo, são apresentadas as implicações desta concepção para o campo, são elencadas as limitações da pesquisa, as sugestões de futuras investigações sobre a temática, e delimitadas algumas contribuições deste estudo para a área.

## **2 FUNDAMENTOS DA PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os fundamentos da pesquisa em empreendedorismo. Trata-se, pois, de um exercício qualitativo de revisão da literatura, estruturado com o intuito específico de se recuperar contribuições centrais ao campo de estudos e, conseqüentemente, apresentar uma visão geral acerca da investigação sobre o tema e suas especificidades, observadas em publicações da área. Como já exposto, esse fenômeno se encontra caracterizado por diferentes perspectivas de manifestação, podendo ser explorado a partir de uma série de abordagens. Contudo, a pesquisa em empreendedorismo, embora apresente desenvolvimento importante ao longo dos anos, ainda demanda discussões sobre os aspectos principais da investigação sobre o tema, visando a estruturação de um conjunto de concepções a serem exploradas pelos pesquisadores. Acredita-se, então, que a identificação dos fundamentos da pesquisa sobre essa temática pode contribuir para o levantamento de fatores relevantes à compreensão do estado atual da investigação sobre o tema, e à delimitação dos desafios e possibilidades futuras para o desenvolvimento do campo, estabelecendo assim algumas das bases para a emergência de uma abordagem de empreendedorismo como prática.

O capítulo é organizado como segue. Primeiro, são destacados os aspectos conceituais da pesquisa, apresentando as definições de empreendedorismo e de empreendedor e realçando as especificidades que as particularizam. Segundo, são exploradas as discussões sobre os aspectos ontológicos e epistemológicos que se fazem presentes no âmbito da pesquisa em empreendedorismo. Terceiro, são categorizadas as abordagens teóricas observadas na literatura em empreendedorismo, problematizando como estas se colocam como opções para o desenvolvimento de estudos na área. Por fim, é apresentada uma síntese, com o propósito de situar o leitor sobre os diferentes fundamentos da pesquisa e da produção científica em empreendedorismo.

### **2.1 Empreendedorismo e o agente empreendedor: aspectos conceituais**

O fenômeno do empreendedorismo engloba uma série de ações e intervenções no contexto econômico e social, e passa a ser objeto de problematização e pesquisas a partir de sua dinamicidade, de suas repercussões e de suas particularidades. Com efeito, existem tentativas de se identificar os limites e as fronteiras de análise desse fenômeno. No âmbito das investigações e da produção científica, há uma busca pelo estabelecimento de conceitos ou definições para termos como empreendedorismo e empreendedor, pela delimitação de diferentes tipos de empreendedorismo, e pela compreensão de suas características e

implicações. Entretanto, ainda não existe um consenso sobre o potencial explicativo de termos e quadros teóricos comumente associados ao empreendedorismo (BUSENITZ et al., 2014; CARLSSON et al., 2013; DAVIDSSON, 2016; FAYOLLE, 2017; GRÉGOIRE et al., 2006; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; MEYER et al., 2014; VALE, 2014). Neste sentido, há uma necessidade de se discorrer e discutir sobre alguns dos aspectos delimitadores do campo do empreendedorismo, a fim de subsidiar o entendimento de algumas particularidades associadas a esse fenômeno.

A discussão sobre aspectos conceituais na pesquisa em empreendedorismo se estrutura a partir de uma vinculação de origem, envolvendo a relação entre as concepções de empreendedorismo e empreendedor. De um lado, tem-se a configuração de um fenômeno – empreendedorismo – que apresenta implicações econômicas e sociais, sobretudo associadas à criação de organizações (GARTNER, 1985; 1989; 1990; 2001; 2012; 2014; GARTNER; BRUSH, 2016; HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015) e à descoberta/criação de oportunidades e à configuração do processo empreendedor (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; BORGES et al., 2015; ECKHARDT; SHANE, 2003; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE; 2000; 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHORT et al., 2010). De outro, tem-se a figura central do indivíduo – empreendedor – enquanto responsável principal pela reunião e aplicação de recursos, pela construção de oportunidades, e pelo comportamento empreendedor (BEUGELSDIJK; SMEETS, 2008; DeNISI, 2015; KLOTZ; NEUBAUM, 2016; MACHADO; NASSIF, 2014; MILLER, 2015; WILLIAMS; NADIN, 2013).

Gartner (1990) ressalta que, quando se fala em empreendedorismo, carrega-se um amplo conjunto de crenças sobre o que constitui esse fenômeno. Schumpeter (1997) define empreendedorismo como a mobilização de meios em fins, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade. Moroz e Hindle (2012) ressaltam que a essência do empreendedorismo envolve a configuração de um fenômeno fundamentalmente baseado na ação, baseado em processos criativos, estratégicos e organizativos inter-relacionados. De forma complementar, Gartner (2012) define o empreendedorismo como a criação de organizações, restringindo esse fenômeno a processos de emergência, inovação e transformação (GARTNER; BRUSH, 2016). Por outro lado, Shane e Venkataraman (2000) definem empreendedorismo como a ligação entre dois fenômenos, associados à presença de oportunidades lucrativas e à presença de indivíduos empreendedores dispostos a identificá-las e explorá-las. Carlsson et al. (2013), em tentativa de sintetizar diferentes definições sobre a temática, afirmam que o empreendedorismo se refere a uma função econômica desempenhada

por indivíduos que agem de forma independente ou dentro de organizações, percebendo ou criando novas oportunidades e introduzindo suas ideias no mercado, sob incerteza, ao tomar decisões sobre local, produto, uso de recursos, instituições e sistemas de recompensa.

Parte importante da literatura e da produção científica da área aponta que o indivíduo empreendedor deve ser visto como o elemento caracterizador e delimitador do conceito de empreendedorismo. Há, neste sentido, tentativas de se identificar as diferenças entre esses indivíduos e aqueles considerados como não empreendedores (CARLSSON et al., 2013; FILION, 1999a; GARTNER, 1989; VALE, 2014; WILLIAMS; NADIN, 2013). O empreendedor é definido como um indivíduo com habilidades e características de personalidade únicas (GARTNER, 1990), um estado fixo de existência (GARTNER, 1989) definido a partir de traços psicológicos e de um comportamento particular (DeNISI, 2015). Vale (2014) aponta que os empreendedores se situam em um mundo caracterizado por rápidas transformações e grande competição, e são vistos como personagens multifacetados. Gartner (2001) afirma ainda que o empreendedor seria um sujeito dotado de inovação, de espírito de iniciativa, que assume riscos em seu negócio, e que decide sobre o uso e coordenação de recursos escassos. Nassif, Andreassi e Simões (2011) assevera que empreendedores são dotados de competências em particular, influenciadas pela formação pessoal e profissional, bem como por suas motivações e habilidades, diferenciando-os assim de outros indivíduos.

Cabe ressaltar que o surgimento e as alterações na definição de empreendedor traduzem, de certa maneira, as transformações da própria sociedade e sua evolução, saindo de uma base de produção agrária (feudalismo) para uma economia mercantil (mercantilismo) e, finalmente, para a sociedade industrial (capitalismo), que precedeu ao mundo contemporâneo, no qual impera a figura do empreendedor (VALE, 2014). É nesse contexto que a figura do empreendedor é revestida por uma aura de heroísmo, um agente que, contra todas as probabilidades, assume riscos em um ambiente de incertezas, busca e alcança lucros, cria valor e se projeta como exemplo de sucesso empresarial na sociedade (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011; COSTA; BARROS; MATOS, 2012; COSTA; SARAIVA, 2012; WILLIAMS; NADIN, 2013).

Pode-se dizer que a definição de empreendedor, em uma inspiração schumpeteriana, envolve a figura de um agente individual que promove uma intervenção em uma determinada realidade econômica e social, seja por meio da abertura de um novo negócio, da criação de um novo produto/serviço, da exploração de fontes de matéria-prima, ou da implantação de melhorias em organizações, produtos ou serviços já existentes (SCHUMPETER, 1997). O empreendedor pode ser reconhecido, ainda, como uma pessoa criativa, hábil para estabelecer

e atingir objetivos, e capaz de interpretar o ambiente e criar e/ou detectar nele novas oportunidades de negócio (PAIVA JR., 2004). Por fim, a figura do empreendedor, do ponto de vista individual, não pode ser dissociada das competências, da liderança, do comportamento e dos traços psicológicos desse indivíduo, que demarcam a personalidade do empreendedor (BARRETO; NASSIF, 2014; HASHIMOTO; NASSIF, 2014; NASSIF; ANDREASI; SIMÕES, 2011).

Portanto, é possível constatar diferentes elaborações conceituais presentes no campo do empreendedorismo. Com efeito, a evolução da área foi direcionada, em grande parte, para a compreensão da relação entre empreendedorismo e indivíduo empreendedor, com um enfoque mais incisivo voltado para a compreensão do perfil e do comportamento desse sujeito responsável pela função empreendedora. Com efeito, muita atenção é dada ao papel desempenhado por esse agente responsável pelo empreendedorismo, buscando distinguir indivíduos empreendedores de indivíduos não empreendedores, por um lado, e compreender o foco e o escopo de sua atuação, por outro. Contudo, verifica-se que, apesar das diferentes elaborações sobre os conceitos de empreendedorismo e empreendedor, o campo de estudos ainda não apresenta consensos em torno de uma definição que contemple toda a amplitude e a complexidade associadas a esse fenômeno e seu agente, fato que gera implicações para a problematização acadêmica da área e para os diversos debates que questionam a posição de campo científico distinto dada ao domínio do empreendedorismo.

## **2.2 Abordagens teóricas da pesquisa em empreendedorismo**

O debate observado no campo do empreendedorismo também busca recuperar as diferentes abordagens teóricas da pesquisa sobre o referido fenômeno. Essa discussão é estruturada a partir da configuração de diferentes correntes de estudos sobre empreendedorismo, abrangendo aspectos teóricos aplicados à análise de elementos vinculados à relação entre empreendedorismo e empreendedor. Assim, nos próximos tópicos, serão problematizadas as principais abordagens do campo, como a psicológica e comportamental, a econômica e da inovação, a processual e de oportunidades, e a organizacional.

### **2.2.1 A abordagem psicológica do empreendedorismo**

A vertente psicológica do empreendedorismo emerge das discussões sobre a necessidade de compreensão e explicação do perfil, comportamento e personalidade do empreendedor. Historicamente, o pensamento de diversos autores foi marcado por tentativas de se estabelecer definições mais adequadas à figura do empreendedor, delimitando-o como um sujeito dotado de certas características que o tornava “especial” (VALE, 2014), diferente

de indivíduos não empreendedores (GARTNER, 1989) ou de empresários (FILION, 1999a). Assim, o empreendedor seria aquele indivíduo que empreende, realiza alguma coisa, assume riscos e espera obter retornos extraordinários a partir de seus esforços e iniciativas (VALE, 2014). A evolução da área, a partir dessa interpretação, foi direcionada para a compreensão das particularidades associadas a esse indivíduo que executa a função empreendedora, através do quadro de referência da psicologia e da concepção de comportamento empreendedor (BARRETO; NASSIF, 2014; DeNISI, 2015; FILION, 1999b; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; HASHIMOTO; NASSIF, 2014; MACHADO; NASSIF, 2014; NASSIF; ANDREASI; SIMÕES, 2011; TEAGUE; GARTNER, 2017).

Algumas das evidências iniciais desta abordagem têm sido identificadas no trabalho do sociólogo Max Weber (MARTES, 2010). Weber (2001) via os empreendedores (capitalistas) como indivíduos inovadores e independentes, cujo papel de liderança nos negócios advinha de um sistema de valores marcado pela ética protestante. Partindo dessa concepção inicial, a psicologia e as ciências comportamentais foram agregadas aos estudos sobre empreendedorismo, buscando apreender o perfil do empreendedor. McClelland, considerado como um dos pioneiros da referida abordagem (FILION, 1999b), introduziu a apreensão de atributos pessoais no centro de uma teoria do empreendedor, ao analisar as características psicológicas que predis põem um indivíduo ao empreendedorismo (VALE, 2014). McClelland procurou relacionar o perfil do empreendedor a um movimento de busca por auto-realização, sendo esta a força motivadora do comportamento empreendedor (HESSELS; VAN GELDEREN; THURIK, 2008; McCLELLAND, 1961). Neste sentido, o ato de empreender envolveria uma intenção de se superar e realizar sonhos, o que, por si só, levaria à necessidade de compreensão de características psicológicas e comportamentais do indivíduo (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; SOUZA, 2006). Assim, tal comportamento seria orientado por meio de quatro características básicas: propensão a correr riscos; inovação; postura estratégica; e traços de personalidade do indivíduo (BEUGELSDIJK; SMEETS, 2008; McCLELLAND, 1961). Essa motivação para realização estaria enraizada em certas práticas culturais, que se manifestam em crenças, valores e normas da sociedade, podendo, inclusive, ser apreendida em uma perspectiva relacional (PAIVA JR.; FERNANDES, 2013). Logo, diferentes culturas e sociedades geram diferentes propensões ao comportamento empreendedor (HAYTON; GEORGE; ZAHRA, 2002; VALE, 2014).

Filion (1999a, 1999b) aponta a existência de características empreendedoras, tais como criatividade, persistência, liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, em utilizar recursos e assumir riscos, buscando oportunidades para a criação de



novos negócios. A questão do comportamento empreendedor também pode ser apreendida por meio da concepção da liderança, a partir da identificação de algumas atitudes que relacionam perfis de líderes e perfis de empreendedores, e de como essas atitudes convergem para a visão dessa liderança como um exercício individual influenciado por características pessoais e contextuais (ARMOND; NASSIF, 2009; BARRETO; NASSIF, 2014). A partir de tal constatação, Nassif, Ghobril e Silva (2010) identificam uma relação importante entre os atributos individuais, as experiências anteriores, os traços de personalidade e os valores afetivos e cognitivos, formando um processo dinâmico que orienta a ação e o comportamento do empreendedor. Assim, seriam os fatores internos ou endógenos, os valores e motivações humanas, os traços de personalidade e características individuais, e o comportamento empreendedor, que levam esse indivíduo a gerar ideias de negócio intuitivamente, a explorar oportunidades, a usufruir de condições favoráveis de negócios e a promover o progresso econômico (VALE, 2014). Logo, uma vez caracterizado o indivíduo como empreendedor, ele sempre será empreendedor, haja vista que se trata de um tipo de personalidade, um estado de ser que não vai embora (GARTNER, 1989).

Na abordagem comportamental do empreendedorismo, o empreendedor e sua personalidade se constituem como unidade básica de análise, e seus traços e características psicológicas são a chave para explicar o empreendedorismo enquanto fenômeno, haja vista que, de acordo com essa concepção, o empreendedor causa o empreendedorismo (GARTNER, 1989; TEAGUE; GARTNER, 2017). Não obstante, essa vertente é criticada pelo fato de não enfatizar adequadamente a influência de elementos contextuais e ambientais sobre o comportamento do empreendedor (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). Além disso, alguns autores argumentam que questões como a necessidade de auto-realização não seriam suficientes para explicar a criação de novos negócios e a diferenciação entre empreendedores e não empreendedores. Assim, apesar de todos os esforços, o estabelecimento de um perfil do empreendedor, a partir da identificação de seus traços de personalidade, não encontraria ainda bases relativamente sólidas suficientes para sua sustentação científica (FILION, 1999b; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

A controvérsia sobre quem é o empreendedor, como ele se forma e de que maneira esse indivíduo pode ser identificado e diferenciado, é intensa no meio acadêmico (BEUGELSDIJK; SMEETS, 2008; GARTNER, 1989; TEAGUE; GARTNER, 2017), e os resultados conflitantes das pesquisas sugerem que o debate está longe de atingir um ponto conclusivo (ARMOND; NASSIF, 2009). Um número surpreendente de traços e características foram atribuídas ao empreendedor, e um perfil psicológico, montado com base nesses estudos,

mostra indivíduos que seriam maiores do que si mesmos, cheios de contradições, com traços e características que os definiriam como heróis, ou até mesmo como pessoas comuns (GARTNER, 1989; TEAGUE; GARTNER, 2017). O autor defende, a partir disso, que perguntar quem é o empreendedor seria o questionamento errado, devendo a pesquisa em empreendedorismo focar no que o empreendedor faz, e não em quem ele é.

### **2.2.2 Abordagem econômica do empreendedorismo**

Outra abordagem que se destaca no âmbito da pesquisa se refere à abordagem econômica do empreendedorismo. Afastando-se da concepção psicológica centrada no indivíduo, essa vertente visualiza a atividade empreendedora como sendo corresponsável pelo desenvolvimento econômico (BAUMOL; 1986; FREEMAN, 2008; MARTES, 2010; PENROSE, 2006; RIBEIRO-SORIANO, 2017; VIEIRA, 2010). Alguns estudos de economistas clássicos dos séculos XVIII e XIX, como Say e Smith, apontaram evidências da atuação do empreendedor enquanto agente econômico. Entretanto, pode-se atribuir o surgimento efetivo desta abordagem aos trabalhos do economista Joseph Schumpeter e, posteriormente, do economista William Baumol.

De acordo com Schumpeter (1997), o empreendedorismo pode ser compreendido a partir da atuação de um agente que, através da inovação, rompe com o fluxo circular da economia, promovendo desenvolvimento econômico. 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 (MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010). 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).

A partir dessa perspectiva, empreendedorismo e inovação seriam elementos indissociáveis, e a principal evidência que demonstraria tal interdependência seria a chamada destruição criativa, por meio da criação de novos produtos, novos modos de produção, novos mercados, sobrepondo-se a métodos anteriores menos eficientes (SCHUMPETER, 1997). Cabe ressaltar que Schumpeter (1997) também se atém ao papel do sujeito econômico – o empreendedor – nesse processo. Esses sujeitos representariam um grupo especial de pessoas, os quais possuem a missão de inovar, criar novos fluxos de produção e desenvolver atividades que tenham como resultado a constituição de um novo negócio. O empreendedor seria, então,

o agente responsável por perceber e explorar oportunidades no mercado, modificando a realidade através da combinação de recursos à sua disposição de modo inovador.

De acordo com Vale (2014), para a economia neoclássica, não existiria função empreendedora individual. Contudo, a partir da teoria evolucionária da economia, os atos criativos do empreendedor seriam fundamentais para a promoção de descobertas e para o uso de novos conhecimentos na sociedade, e esses indivíduos seriam atores fundamentais nas decisões e ações que envolvem o uso e coordenação de recursos escassos em uma dada economia. Nesse cenário, são observadas questões como o risco e a incerteza, e o empreendedor se insere nesse contexto como um sujeito em estado de alerta, pronto para descobrir e explorar novas oportunidades, com base em suas experiências anteriores, *know-how* e conhecimentos técnicos e mercadológicos (FAIA; ROSA; MACHADO, 2014; KIRZNER, 1997; MACHADO; FAIA; SILVA, 2016; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012). Assim, em síntese, o empreendedor seria, do ponto de vista econômico, aquele indivíduo que estabelece decisões e ações em condições de incerteza, que se mantém em estado de alerta para descobrir e identificar novas oportunidades, e que é capaz de introduzir uma inovação no mercado competitivo (MARTES, 2010; VALE, 2014).

A inovação, por sua vez, formaria uma abordagem em que se verifica o papel do empreendedor enquanto agente endógeno central ao processo de mudanças e transformações na economia e na sociedade (BAUMOL, 1968; 1990; 1993; 2010; ELLASSON; HENREKSON, 2004). Esse indivíduo, ao criar coisas novas ou fazer as coisas já vinham sendo feitas de maneira diferente, promove perturbações no mercado, e se configura como um causador de desequilíbrio criativo (BAUMOL, 1990). Observa-se, portanto, que a inovação desencadeia todo um ciclo de originais inovações, e espalha-se de maneira desigual, demonstrando uma tendência a concentrar-se em certos setores empresariais e regiões. Uma inovação importante tende a induzir originais e diferentes inovações no mesmo setor, tornando criativo todo um processo de inovação e difusão e fomentando a manifestação do fenômeno do empreendedorismo (BAUMOL, 2010). Essa tendência de concentração em certos espaços e períodos de tempo permite desencadear um novo ciclo de negócios, engendrando um processo de crescimento diferenciado, em setores e regiões. A destruição criativa, tanto em termos schumpeterianos como em termos neo-schumpeterianos, leva não apenas à produção de bens e serviços de melhor qualidade, mas promove também a criação de valor e a ruptura das estruturas estabelecidas de mercado através da inovação, trazendo danos às empresas comprometidas com os modelos e práticas anteriores (VALE, 2014).

Gomes, Lima e Cappelle (2013) ressaltam que, pelo menos em um primeiro momento, não existe consenso no âmbito da vertente da economia a respeito do papel a ser desempenhado pelo agente empreendedor. Por um lado, Vale (2014) afirma que a abordagem econômica é criticada exatamente pelo papel secundário ou contraditório dado a esse indivíduo. Por outro lado, Souza (2006) ressalta que o empreendedor seria um indivíduo sonhador, de vontade forte, lutador e enfrentador de dificuldades, que tem alegria de criar e realizar coisas, e que procura mudar e tornar possível a transformação, buscando o sucesso. Neste sentido, “esse tipo de personalidade seria ‘inata’ ao indivíduo” empreendedor (SOUZA, 2006, p. 10). Com o desenvolvimento da linha de pensamento dos autores neo-schumpeterianos, existem várias formulações e confrontos acerca do papel do empreendedor, algumas vezes contraditórias entre si e com a versão de Schumpeter (1997). No entanto, as definições apresentadas pela abordagem econômica são extremamente úteis para analisar o empreendedorismo e a inovação, e para compreender e explicar a sua dinâmica particular.

### **2.2.3 Abordagem processual do empreendedorismo**

Muito embora as duas correntes mencionadas até o momento – a psicológica e a econômica – proporcionem repercussões relevantes, seja em termos teóricos, seja em termos de volume de produção científica, verificam-se críticas a essas duas abordagens, não havendo um consenso sobre seu alcance, lacunas e limitações. De um lado, pode-se afirmar que a vertente comportamental visualiza o sujeito empreendedor como um indivíduo detentor de características e traços de personalidades especiais, movido por um senso de auto-realização. De outro, observa-se que a vertente econômica visualiza o sujeito empreendedor a partir de um restrito papel de inovador, responsável pela destruição criativa e promoção de desenvolvimento econômico. Nota-se, diante do exposto, que tais perspectivas deixam de abordar questões importantes à compreensão e explicação do empreendedorismo, tais como o contexto, o ambiente, as especificidades da ação empreendedora, da criação de negócios, dentre outras. Portanto, ao centrarem suas análises isoladamente em indivíduos ou processos específicos, as abordagens dominantes do campo do empreendedorismo falham ao apreender, em profundidade e densidade, toda a complexidade e dinâmica associada a esse fenômeno (DAVIDSSON; WIKLUND, 2001, UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; WIKLUND et al., 2011).

Como alternativa, a abordagem processual do empreendedorismo surge como uma vertente que visa abandonar a análise isolada do perfil e do comportamento do sujeito empreendedor (BARRETO; NASSIF, 2014; DeNISI, 2015; HASHIMOTO; NASSIF, 2014;

NASSIF; ANDREASI; SIMÕES, 2011), bem como a análise dos resultados econômicos de sua atuação, materializados em inovações (BAUMOL, 2010; LEYDEN; LINK, 2015; MARTES, 2010; PAIVA JR. et al. 2016). Neste contexto, a visão de empreendedorismo como processo constitui uma corrente teórica que permite a análise de múltiplas perspectivas que delimitam conceitualmente a definição de processo empreendedor (MOROZ; HINDLE, 2012). Essa concepção ajudaria no reconhecimento de fatores necessários, inclusive, à própria definição de empreendedorismo: “como, por quem, e com quais efeitos as oportunidades de criação de produtos e serviços são descobertas, avaliadas e exploradas” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 218).

Shane e Venkataraman (2000) definem o processo empreendedor como uma sequência dinâmica de etapas, envolvendo desde aspectos como as características do indivíduo empreendedor, fatores contextuais, a existência e a identificação de oportunidades de negócios, e a exploração dessas oportunidades através da criação de novos empreendimentos. Bygrave (2007) afirma que o processo empreendedor abrange todas as funções, atividades e ações associadas com a percepção de oportunidades e com a posterior criação de negócios para aproveitá-las. Segundo o autor, o êxito desse processo reside no reconhecimento das capacidades do indivíduo e na influência exercida por um conjunto de fatores que limitam, restringem e conformam as atividades empreendedoras. Já o estudo de Jack e Anderson (2002) aponta para a necessidade de se analisar, em uma mesma perspectiva, o papel desempenhado pelo agente empreendedor e a influência de aspectos contextuais na conformação de processos empreendedores. Por fim, Haber e Reichel (2007) argumentam que o processo empreendedor engloba etapas cumulativas de recursos que convergem para a criação de um novo negócio, envolvendo uma ideia, seguida de um estudo de viabilidade do conceito do negócio, do estabelecimento do empreendimento e de sua posterior abertura e operação.

Cumprе ressaltar que as discussões sobre o processo empreendedor envolvem, em seus elementos iniciais, o nexо entre ação de indivíduos empreendedores e a concepção e manifestação de oportunidades de negócio (DAVIDSSON, 2015; ECKHARDT; SHANE, 2003; SHANE, 2012). Por um lado, Jack e Anderson (2002) apontam que os agentes empreendedores seriam responsáveis por moldar processos de criação de novos negócios e de descoberta/identificação de oportunidades através de suas ideias e motivações. Hessels, van Gelderen e Thurik (2008) valorizam o papel desempenhado pelas motivações dos empreendedores na orientação e direcionamento de processos de abertura de empresas. Por fim, Nassif, Ghobril e Silva (2010) ressaltam que o enfoque nos atributos pessoais dos

empreendedores contribui para a compreensão de aspectos afetivos e cognitivos que influem sobre o processo empreendedor.

Adicionalmente, a análise do processo empreendedor passa pela compreensão do conceito de oportunidades. Oportunidades empreendedoras são situações em que novos produtos, serviços e métodos de organização, podem ser introduzidos e comercializados gerando lucros, podendo ser identificadas ou criadas pelo empreendedor, que conhece e/ou observa o mercado (ALVAREZ et al., 2017; DAVIDSSON, 2015; MCMULLEN; PLUMMER; ACS, 2007; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Para Short et al. (2010), uma oportunidade consiste em uma ideia que é descoberta ou criada por uma entidade empreendedora, e que se revela como potencialmente lucrativa ao longo do tempo. As oportunidades empreendedoras surgem de variadas fontes emergentes e/ou inexploradas (PLUMMER; HAYNIE; GODESIABOIS, 2007; SHANE, 2000), sendo transformadas em produtos, serviços ou práticas inovadoras (BUENSTORF, 2007). Tal análise também evidencia que o empreendedorismo poderia ocorrer de modo proativo, a partir da criação e/ou identificação de oportunidades de negócio, ou de modo reativo, através de necessidades por trabalho e renda (VALE; CORRÊA; REIS, 2014).

Sendo assim, para Shane e Venkataraman (2000) e para Eckhardt e Shane (2003), somente haveria empreendedorismo na medida em que existissem oportunidades empreendedoras. De acordo com os autores, o empreendedorismo abarca duas dimensões distintas, porém, complementares: (1) a presença de oportunidades lucrativas; e (2) a presença de indivíduos dispostos a empreender. Para Shane e Venkataraman (2000), o processo de descoberta de oportunidades envolve a posse de informações e uma análise criteriosa do contexto, possibilitando, com isso, sua identificação e posterior exploração. Mesmo indivíduos com experiência e/ou conhecimento de mercado, com capacidade para identificar oportunidades de negócio, necessitariam de uma habilidade interna para identificar tais oportunidades. Portanto, o processo de exploração de oportunidades seria influenciado por características individuais e contextuais, em uma relação dialógica (PLUMMER; HAYNE; GODESIABOIS, 2007), formando o nexo que tem fortemente impactado o desenvolvimento do campo de pesquisas em empreendedorismo desde sua elaboração (DAVIDSSON, 2015).

Por outro lado, oportunidades podem ser criadas, a partir de processos criativos e subjetivos que passam a ser objeto de ação e intervenção de indivíduos empreendedores (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009). Fletcher (2006) ressalta que, ao contrário daquilo que é defendido por outras visões lineares ou descritivas, os processos de formação de oportunidades são relacional e socialmente construídos, variando de

acordo com as capacidades de agentes empreendedores em reconhecer situações potencialmente lucrativas e utilizar criativamente sua intuição, conhecimento e percepção para construir oportunidades e organizações delas decorrentes, em uma perspectiva multifacetada, multidimensional, contextualizada e, até mesmo, coletiva de se compreender o fenômeno do empreendedorismo.

A concepção de ação empreendedora emerge, então, no bojo das discussões sobre o processo empreendedor (LIMA, 2010; SHAVER, 2012). De acordo com Watson (2013), a ação empreendedora pode ser vista como uma categoria de criatividade situada. De acordo com essa perspectiva, agir de forma empreendedora significa inovar, lidar com situações sociais e econômicas e com situações que limitam e facilitam a definição de ações empreendedoras e de seus resultados (WATSON, 2013). Para Gomes, Lima e Cappelle (2013), a ação empreendedora envolve a produção de inovações radicais e/ou incrementais a partir de uma perspectiva multidimensional, envolvendo o empreendedor, a empresa e o ambiente. Considera-se que a concepção da ação empreendedora constitui perspectiva complementar ao processo empreendedor, uma vez que os eventos associados ao referido processo passam pela agência de empreendedores. Ao mesmo tempo, os resultados da ação empreendedora se manifestam tanto na construção e criação de novos negócios, na criação de valor, como na configuração de novos produtos, serviços, atividades e práticas, contribuindo para a renovação de organizações (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; LIMA, 2010; LIMA et al., 2014; SHAVER, 2012).

#### **2.2.4 A abordagem organizacional do empreendedorismo**

A vertente organizacional do empreendedorismo apresenta foco de pesquisas direcionado à compreensão e explicação de processos de criação de organizações. A configuração dessa concepção passa, fundamentalmente, pela contribuição apresentada por Gartner (1985; 1989; 1990; 2001; 2012; 2014; 2016). O referido autor tem procurado chamar a atenção para a necessidade de se compreender e explicar as atividades associadas à criação de organizações e às decisões e ações vinculadas a esse processo. A dinâmica intrínseca à criação de organizações seria definidora do próprio fenômeno empreendedorismo, um elemento teórico e uma proposição empírica que tornaria esse campo de estudos distinto de outras áreas do conhecimento.

De modo geral, a criação de organizações seria realizada por um tipo específico de agente ou por um conjunto desses indivíduos, incumbidos de executar, ao longo do tempo, as diferentes etapas intervenientes a esse processo (BORGES JR.; FILION; SIMARD, 2010;

BORGES JR.; FILION; SIMARD, 2013; GARTNER, 2012). A materialização do empreendimento, em termos empreendedores, envolve a articulação de fatos e situações como a concepção de uma ideia, o reconhecimento de oportunidades a serem descobertas ou criadas, a obtenção e reunião dos recursos e tecnologia, a exploração dessas oportunidades através de mecanismos inovadores, e, como resultado de tudo isso, a efetiva construção da organização (GARTNER, 2012; 2014; 2016; GARTNER; BRUSH, 2016). Com base nesse pressuposto, a manifestação do empreendedorismo seria circunscrita ao processo de criação de organização, um fenômeno transitório que cessaria no momento em que a abertura do empreendimento fosse finalizada (GARTNER, 2012; LIMA, 2010; LIMA et al., 2014; WATSON, 2013).

Gartner (2012) defende que a criação de organizações coloca a abordagem organizacional como uma concepção mais abrangente e mais ampla do que a abordagem processual e seu foco restrito à noção de oportunidades, não podendo ser posicionada em quaisquer um dos lados da polarização entre criação e descoberta enquanto processos empreendedores separados e delimitados. Assim, ainda de acordo com o autor, a criação de organizações, enquanto um fenômeno próprio e particularizado, refere-se a um processo de emergência organizacional, e as oportunidades, por sua vez, seriam apenas parte desse processo marcado pelo fluxo de experiências e ações de agentes empreendedores.

Hjorth, Holt e Steyaert (2015), elaborando sobre as contribuições de Gartner, argumentam que o empreendedorismo deve ser entendido, de modo processual, como um fenômeno organizacional. Essa concepção, por sua vez, se preocupa em compreender as condições organizacionais para a difusão da atividade empreendedora. Corroborando com essa perspectiva, Steyaert (2012) afirma que o empreendedorismo constitui-se como um campo de in(ter)venção, que pratica criatividade para contribuir para o mundo em transformação através de um processo de *organizational becoming* (“tornar-se organização”, tradução livre). Tal visão, segundo o autor, traz consigo os elementos centrais da abordagem organizacional, concebendo processos empreendedores organizacionais como modos de invenção, criação e criatividade. Assim, definir o empreendedorismo em termos organizacionais, como um processo criativo de criação de organizações, implica em traduzir essa experiência transformativa em algum tipo de produção e construção de oportunidades, empreendimentos, inovações e processos organizativos (HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015).

Assim, torna-se possível compreender a relação entre empreendedorismo, processo empreendedor e criação de organizações, a partir das concepções de *organizing* e de



*entrepreneuring*. De um lado, a ação empreendedora (WATSON, 2013), entendida em uma perspectiva mais ampla que contempla tanto a agência individual como o resultado em termos empreendedores, traz consigo a concepção de um processo organizativo (*organizing*) socialmente situado e contextual, responsável pelas diferentes atividades necessárias à criação de organizações (GARTNER, 2012; 2014), tais como o planejamento e a decisão sobre recursos, tecnologia, pessoas, e ideias, e o estabelecimento de rotinas e atividades do ponto de vista organizacional (GARTNER; BRUSH, 2016). De outro, o pensamento processual traz consigo uma visão dinâmica e situada do empreendedorismo – *entrepreneuring* (JOHANNISON, 2010; STEYAERT, 2007), ressaltando qualidades como a temporalidade, a totalidade, a abertura, a fluidez e o surgimento de eventos de criação de organizações tecidos com ações, coisas materiais e imateriais, estruturas e valores que são combinados e recombinados em padrões dinâmicos. Assim o empreendedorismo emerge do *entrepreneuring* enquanto uma forma particular de atividade criativa, um exercício imaginativo muitas vezes desempenhado de forma prática, processual e narrativa, que intensifica a intuição, o desejo e a ação voltada para um tipo particular de transformação do virtual em real, promovendo assim uma compreensão mais empreendedora do fenômeno do empreendedorismo (HJORTH, 2016; HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015).

Por fim, Steyaert (2012) ressalta que a abordagem organizacional pode ser vista como um indicativo de uma relação mais efetiva entre os estudos organizacionais e o campo do empreendedorismo. Essa aproximação ocorreria em função de interesses em comum dessas duas áreas sobre a configuração de processos de criação e criatividade. A exploração dessa abordagem nos estudos em empreendedorismo, por sua vez, poderia trazer um novo vigor ao campo de pesquisas, permitindo uma compreensão do fenômeno empreendedor como um processo contínuo, dinâmico e relacional de criação de organizações, fornecendo, como consequência, um quadro multifacetado e cheio de vitalidade para a realização de investigações sobre a temática (STEYAERT, 2012).

### **2.3 Fundamentos ontológicos e epistemológicos da pesquisa em empreendedorismo**

O conjunto de abordagens teóricas do campo do empreendedorismo contempla vertentes diferenciadas de iniciativas de compreensão e explicação das particularidades da manifestação desse fenômeno. Não obstante, à exceção do texto de Bygrave (1989), os questionamentos sobre a natureza da investigação em empreendedorismo foram praticamente inexistentes na emergência da área nos anos 1980 e 1990, sendo este um tópico negligenciado no campo de estudos. Essa discussão somente ganhou relevo a partir do crescimento da área

observado no decorrer dos anos 2000, com o surgimento de trabalhos que discorreram sobre os diversos quadros de referência filosófica à disposição dos pesquisadores, e sobre as implicações que estes posicionamentos traziam à construção do conhecimento e ao desenho de pesquisas sobre empreendedorismo (BUSENITZ et al., 2014; CARLSSON, 2013; DAVIDSSON, 2016; MEYER et al., 2014). Cumpre destacar que, particularmente no Brasil, esse debate não se faz presente de maneira consistente na área, fato que demanda maiores elaborações que busquem problematizar a referida discussão.

As discussões filosóficas, paradigmáticas, ontológicas e epistemológicas têm feito parte das reflexões de autores preocupados com a compreensão dos fundamentos da pesquisa em empreendedorismo (HJORTH, 2015). De um lado, pode-se observar uma predominância de estudos fundamentados em concepções objetivistas, positivistas e racionalistas para se conceber o fenômeno do empreendedorismo (BYGRAVE, 1989; 2007; CRAWFORD; DIMOV; McKELVEY, 2016; GRANT; PERREN, 2002; NIELSEN; LASSEN, 2012; VAN BURG; ROMME, 2014; WATKINS-MATHYS; LOWE, 2005). A essas orientações, somam-se visões ontológicas realistas sobre a realidade em que se insere o empreendedorismo, que consideram o referido fenômeno como existindo de forma independente e externa ao indivíduo (ALVAREZ et al., 2014; ALVAREZ; BARNEY, 2010). Esses estudos têm contribuído para a explicação de diversas variáveis associadas ao empreendedorismo, como as concepções psicológicas e comportamentais do empreendedor, as perspectivas de crescimento e desempenho associadas a firmas empreendedoras, as abordagens financeiras, e a noção de orientação empreendedora, dentre outras (GEORGE; MARINO, 2011).

Por outro lado, a partir da crítica às concepções realistas e positivistas-funcionalistas, surgem possibilidades diferenciadas para a realização de pesquisas em empreendedorismo, englobando o paradigma interpretativista (CASSEL; NADIN, 2008; FLETCHER, 2012; LEITCH; HILL; HARRISON, 2010; PACKARD, 2017; WATKINS-MATHYS; LOWE, 2005). Assim, abordagens como o construcionismo social (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; DOWNING, 2005; FLETCHER, 2006; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009), o construtivismo (BRUYAT; JULIEN, 2001; KRUEGER JR., 2007; LÖBLER, 2006; RAMOGLU; ZYGLIDOPOULOS, 2015), a fenomenologia (BERGLUND, 2007; COPE, 2005; GIL; SILVA, 2015; PAIVA JR., 2004), o pragmatismo (STEYAERT, 2007; WATSON, 2012; 2013), e a perspectiva crítica (TEDMANSON et al., 2012), emergem como alternativas e concepções orientadas por ontologias de uma realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2005). Nessa direção, o próprio realismo crítico (BLUNDEL, 2007; MOLE; 2012; RAMOGLU, 2013), que embora reconheça a externalidade da

realidade, ressalta o potencial da agência em modificar e até mesmo transformar essa realidade, emerge como alternativa que tem orientado a realização de pesquisas em empreendedorismo.

A diversidade temática e da amplitude de abordagens revela diferentes possibilidades para a construção de conhecimento e para a produção científica em empreendedorismo. Não obstante, verifica-se que a discussão sobre a natureza da pesquisa em empreendedorismo se faz presente, de maneira mais consistente, no âmbito das concepções de criação de negócios, processo empreendedor e de oportunidades, consideradas como elementos que potencialmente podem atuar como elementos distintivos do campo em relação a outras disciplinas (ALVAREZ et al., 2017; DAVIDSSON, 2015; GARTNER, 2012; SHANE, 2012). A problematização de perspectivas como a criação de negócios e o processo empreendedor permite, a partir da apreensão da concepção de oportunidades, a observação de duas alternativas distintas.

A primeira alternativa se refere ao realismo crítico, cujas proposições concebem oportunidades como sendo resultantes de processos exógenos de choque de mercado, estando presentes no ambiente para serem descobertas a partir do estado de alerta do empreendedor (ALVAREZ et al., 2014; FAIA; ROSA; MACHADO, 2014; KIRZNER, 1997; MACHADO; FAIA; SILVA, 2016; McMULLEN; SHEPHERD, 2006; RAMOGLU; TSANG, 2016; SHANE, 2000; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012). Em outros termos, a abordagem crítico-realista considera que as oportunidades existem no ambiente 'lá fora', de forma independente do conhecimento prévio do empreendedor sobre elas (ALVAREZ et al., 2014; MARTIN; WILSON, 2016; RAMOGLU; TSANG, 2016; SHANE, 2000).

Blundel (2007) considera que esse posicionamento se constitui como uma concepção adequada para a investigação em empreendedorismo, pois supera dicotomias tradicionais entre agência e estrutura, e por abrir espaço para a estruturação de investigações fundamentadas em métodos qualitativos, afastando-se de abordagens funcionalistas e positivistas próprias de enfoques empiricistas e realistas tradicionais de pesquisa. Além disso, o autor defende que o realismo crítico pode promover uma necessária contextualização do fenômeno empreendedor, ressaltando, por exemplo, as pré-condições (estruturas e mecanismos institucionais, mas também espaciais e temporais) para seu surgimento, se tornando assim adequado para estudos contextualistas e processuais. Neste sentido, estudos sobre empreendedorismo fundamentados no realismo crítico podem contribuir para uma maior integração teórica com construtos de outras disciplinas e para a apreensão de múltiplos níveis de análise, gerando novas possibilidades de investigação não exploradas pelos

pesquisadores do campo, e aumentando o poder explicativo das técnicas de pesquisa qualitativa, através do método retrodutivo, da busca pela explicação e compreensão de diferentes níveis de análise, da exploração de estudos de caso e de procedimentos de generalização analítica, e da avaliação crítica das relações entre estrutura e agência, não ficando preso a simples explicações descritivas de fenômenos sociais. Como consequência desse conjunto de aspectos, o realismo crítico teria o potencial de gerar um tipo de conhecimento mais ‘útil’ para o campo, na medida em que permite análises mais precisas, integradas e completas sobre o fenômeno como um todo, e sobre o processo empreendedor e a descoberta de oportunidades em particular (BLUNDEL, 2007).

A segunda alternativa envolve o construcionismo social, procurando conceber oportunidades como resultantes de um processo de criação, objeto da ação e intervenção de empreendedores e de sua criatividade, intuição e agência (FLETCHER, 2006; RAMOGLOU; ZYGLIDOPOULOS, 2015; WOOD; MCKINLEY, 2010). A abordagem construcionista envolve a compreensão de oportunidades como resultado de um processo de construção social, estruturado por agentes que criam novas possibilidades para si no mercado (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; FLETCHER, 2006; RAMOGLOU; ZYGLIDOPOULOS, 2015). O construcionismo tem sido apontado por diferentes autores como um pressuposto filosófico importante para a realização de pesquisas em empreendedorismo, uma vez que permite a fundamentação de estudos em concepções alternativas às usualmente empregadas pelo *mainstream* do campo, como as objetivistas, positivistas e funcionalistas (CRAWFORD; DIMOV; MCKELVEY, 2016; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009; NIELSEN; LASSEN, 2012; VAN BURG; ROMME, 2014; WATKINS-MATHYS; LOWE, 2005).

Lindgren e Packendorff (2009) apontam que o empreendedorismo, analisado à luz do construcionismo social, assume ontologicamente o *status* de um fenômeno intersubjetivamente interpretado e construído por atores em interações sociais. Logo, o fenômeno empreendedor seria socialmente construído pelos atores que dele participam ativamente. Ao mesmo tempo, a pesquisa em empreendedorismo fundamentada no construcionismo social possibilitaria o estabelecimento de novos conhecimentos sobre como e porque os atores interpretam e constroem os processos empreendedores. Esse entendimento é compartilhado e reforçado por autores como Aldrich e Martinez (2010), Fletcher (2006), Ramoglou e Zyglidopoulos (2015), e Wood e McKinley (2010), ao aplicarem a visão construcionista para a compreensão do processo empreendedor e da concepção de oportunidades. De acordo com Fletcher (2006), as oportunidades são subjetivamente construídas ou criadas através da ação de empreendedores, e passam a existir somente a partir

da intervenção desse indivíduo ou grupo de indivíduos. Neste sentido, o próprio processo empreendedor seria um processo cumulativo de construção social marcado pela subjetividade do indivíduo, envolvendo desde o surgimento intuitivo de uma ideia até sua materialização em termos de criação de novos negócios ou de inovações.

Haveria então, neste cenário de contraposição entre duas concepções distintas, a questão da incomensurabilidade paradigmática, observada em outras áreas do conhecimento, como, por exemplo, nos estudos organizacionais (AL-AMOUDI; WILMOTT, 2011; FLEETWOOD, 2005; REED, 2005). No âmbito dessa polarização no campo, podem ser identificadas, pelo menos em um primeiro momento, duas visões específicas e até certo ponto inconciliáveis, que geram tipos diferentes de pesquisa e tipos diferentes de conhecimento sobre empreendedorismo, e que não poderiam ser contempladas em um mesmo plano de investigação. Tal incomensurabilidade gera, em última instância, impactos importantes na evolução dos estudos da área de empreendedorismo, sobretudo ao influir sobre a formação de quadros teóricos e estruturas de pensamento distintas (ALVAREZ; BARNEY, 2007; 2010).

Contudo, existem saídas para esse quadro de incomensurabilidade, que contemplam possibilidades de diálogo e integração entre as referidas abordagens. Acredita-se que o diálogo entre o realismo crítico e o construcionismo social (AL-AMOUDI; WILMOTT, 2011; BORGES et al., 2016; ELDER-VAAS, 2012), pode se constituir como um denominador comum para a superação dessas divergências (CRAWFORD; DIMOV; McKELVEY, 2016; FOSS; KLEIN, 2017; McBRIDE; WUEBKER; GRANT, 2013; SUDDABY; BRUTON; SI, 2015). Do ponto de vista da prática e da operacionalização de pesquisas, verifica-se espaço para uma integração teórica entre as formas distintas de se tratar a concepção de oportunidades. De acordo com essa perspectiva, uma oportunidade poderia, simultaneamente, existir no ambiente e ser criativamente descoberta e criada através das ações de empreendedores ao longo do tempo e do espaço, em um ciclo virtuoso entre descoberta e criação que supera dicotomias e polarizações presentes na literatura (DAVIDSSON, 2015; EDELMAN; YLI-RENKO, 2010; ZAHRA, 2008). A partir dessa integração, oportunidades de negócio não seriam vistas como objetos estáticos fixados, mas como processos subjetivos que servem como condição inicial para o processo empreendedor, e que transitam em um contínuo entre situações objetivistas e subjetivistas (McBRIDE; WUEBKER; GRANT, 2013; SUDDABY; BRUTON; SI, 2015). Assim, as oportunidades seriam estruturas emergentes que, para serem concretizadas, devem possuir componentes ontológicos reais, relacionamentos epistemológicos reais, e ações e interações humanas reais (CRAWFORD; DIMOV; McKELVEY, 2016).

Verificam-se ainda, no âmbito dessa discussão, concepções que procuram se estabelecer como alternativa ao debate entre criação e descoberta de oportunidades. Assumindo uma concepção realista, Ramoglou e Tsang (2016) defendem que as oportunidades empreendedoras devem ser vistas a partir da concepção de propensão, sendo definidas a partir da probabilidade de uma demanda de mercado ser transformada em lucros através de novos produtos ou serviços. De acordo com os autores, tratar oportunidades como propensões significa considerá-las como elementos que, embora tenham sua pré-existência na realidade reconhecida, possuem modos de propensão de sua realização (*actualization*). Assim, as subjetividades dos processos de construção de oportunidades não são contraditórias à existência objetiva das mesmas, uma vez que os indivíduos utilizam de aspectos cognitivos para a criação de oportunidades antes de sua realização ou posterior identificação (RAMOGLOU; TSANG, 2017).

Assim, ao levar-se em consideração as especificidades da natureza da produção do conhecimento em empreendedorismo, revela-se o potencial do diálogo entre as diferentes concepções crítico-realistas e social-construcionistas de oportunidades. Trata-se de posicionamentos alternativos para a construção de caminhos que viabilizariam a superação de dicotomias entre objetividade e subjetividade, entre estrutura e agência, entre descoberta e criação de oportunidades, que marcam a natureza e a lógica da pesquisa em empreendedorismo. Sendo assim, o referido diálogo pode conduzir a investigação no campo para um novo patamar, ou pelo menos para um patamar diferente, integrando perspectivas filosóficas, disciplinares, teóricas e metodológicas e oferecendo novos caminhos para o avanço da área.

No entanto, embora a identificação dos fundamentos da pesquisa sobre o tema seja importante, uma constatação não pode ser relevada: não há consenso. Longe disso. Mas o amadurecimento da área, e a demarcação dos fundamentos da pesquisa em empreendedorismo exige esse debate, essas tensões, esse embate entre as visões e concepções ontológicas, epistemológicas e teóricas concorrentes. É nessa discussão, acredita-se, que residem as bases para o desenvolvimento do campo de estudos em empreendedorismo.

#### **2.4 A pesquisa em empreendedorismo: padrões e particularidades**

Neste capítulo, procurou-se articular evidências para sintetizar os fundamentos da pesquisa em empreendedorismo, em um esforço de revisão qualitativo da literatura disponível sobre o tema, baseado no resgate de contribuições centrais ao desenvolvimento do campo de estudos. Foram recuperados diferentes aspectos da abordagem do fenômeno. A síntese dos

argumentos apresentados até o presente momento pode ser observada no quadro a seguir (QUADRO 1):

Quadro 1 – Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo. (Continua)

<b>Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo</b>	
<b>Abordagem Psicológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito de empreendedorismo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Trata-se de um fenômeno delimitado pela ação de um indivíduo empreende, realiza alguma coisa, assume riscos, espera obter retornos extraordinários a partir de seus esforços, iniciativas e comportamento (VALE, 2014).</li> </ul> </li> <li>• <b>Conceito de empreendedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Indivíduo com habilidades e características de personalidade únicas, definido a partir de traços psicológicos e de um comportamento particular (DeNISI, 2015).</li> </ul> </li> <li>• <b>Concepção ontológica e epistemológica predominante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Positivismo (GRANT; PERREN, 2002; VAN BURG; ROMME, 2014), Realismo (ALVAREZ et al., 2014; RAMOGLU, 2013) e Construtivismo (LÖBLER, 2006; KRUEGER JR., 2007).</li> </ul> </li> <li>• <b>Métodos de pesquisa predominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pesquisa quantitativa, aliada a técnicas de análise estatística descritiva e multivariada (CARLSSON et al., 2013; McDONALD et al., 2015).</li> </ul> </li> <li>• <b>Unidade de análise:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Empreendedor (GARTNER, 1989; FILION 1999b).</li> </ul> </li> <li>• <b>Estudos que fundamentam e/ou se baseiam na abordagem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Armond e Nassif (2009), Beugelsdijk e Smeets (2008), Filion (1999a), Hessels, Van Gelderen e Thurik (2008), McClelland (1961), Teague e Gartner (2017), Weber (2001).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Abordagem Econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito de empreendedorismo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Envolve a mobilização de meios em fins, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade (SCHUMPETER, 1997).</li> </ul> </li> <li>• <b>Conceito de empreendedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Agente individual que promove uma intervenção em uma determinada realidade econômica e social, seja por meio da abertura de um novo negócio, da criação de um novo produto/serviço, da exploração de fontes de matéria-prima, ou da implantação de melhorias em organizações, produtos ou serviços já existentes (SCHUMPETER, 1997).</li> </ul> </li> <li>• <b>Concepção ontológica e epistemológica predominante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Positivismo (GRANT; PERREN, 2002; VAN BURG; ROMME, 2014) e Realismo (ALVAREZ et al., 2014; RAMOGLU, 2013).</li> </ul> </li> <li>• <b>Métodos de pesquisa predominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pesquisa quantitativa, aliada a técnicas de análise estatística descritiva e multivariada, e métodos econométricos (CARLSSON et al., 2013; McDONALD et al., 2015).</li> </ul> </li> <li>• <b>Unidade de análise:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Inovação (BAUMOL, 2010; SCHUMPETER, 1997).</li> </ul> </li> <li>• <b>Estudos que fundamentam e/ou se baseiam na abordagem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Baumol (1968; 1990; 1993; 2010), Freeman (2008), Kirzner (1997), Martes (2010), Penrose (2006), Schumpeter (1997), Vieira (2010).</li> </ul> </li> </ul>

Quadro 1 – Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo. (Conclusão)

<p><b>Abordagem Processual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito de empreendedorismo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Refere-se à ligação entre dois fenômenos, associados à presença de oportunidades lucrativas e à presença de indivíduos empreendedores dispostos a identificá-las e explorá-las (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).</li> </ul> </li> <li>• <b>Conceito de empreendedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pessoa criativa, hábil para estabelecer e atingir objetivos, e capaz de interpretar o ambiente e criar e/ou detectar nele novas oportunidades de negócio (PAIVA JR., 2004).</li> </ul> </li> <li>• <b>Concepção ontológica e epistemológica predominante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Realismo (ALVAREZ et al., 2014; RAMOGLU, 2013), Realismo Crítico (BLUNDEL, 2007; MARTIN; WILSON, 2016; MOLE, 2012) e Construcionismo Social (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; FLETCHER, 2006; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009).</li> </ul> </li> <li>• <b>Métodos de pesquisa predominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pesquisa quantitativa, aliada a técnicas de análise estatística descritiva e multivariada (BUSENITZ et al., 2014; McDONALD et al., 2015).</li> <li>➢ Pesquisa qualitativa, aliada a técnicas como entrevistas e métodos históricos (SUDDABY; BRUTON; SI, 2015).</li> <li>➢ Estudos de caso (McDONALD et al., 2015).</li> </ul> </li> <li>• <b>Unidade de análise:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Oportunidade (DAVIDSSON, 2015; ECKHARDT; SHANE, 2003; SHANE 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).</li> </ul> </li> <li>• <b>Estudos que fundamentam e/ou se baseiam na abordagem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Moroz e Hindle (2012), Leyden e Link (2015), Shane (2000), Shane (2012), Shane e Venkataraman (2000).</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Abordagem Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito de empreendedorismo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Constitui um fenômeno de criação de organizações, delimitado em torno de processos organizativos de emergência, inovação e transformação de (novos) negócios (GARTNER; BRUSH, 2016).</li> </ul> </li> <li>• <b>Conceito de empreendedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Agente que cria organizações, através de decisões e ações que visam estruturar um (novo) empreendimento (GARTNER, 1985; 1990; 2012).</li> </ul> </li> <li>• <b>Concepção ontológica e epistemológica predominante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Interpretativismo (FLETCHER, 2012; PACKARD, 2017) e Construcionismo social (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; FLETCHER, 2006; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009).</li> </ul> </li> <li>• <b>Métodos de pesquisa predominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pesquisa qualitativa, aliada a técnicas como entrevistas, análise de narrativas e métodos históricos (FLETCHER, 2012; GARTNER, 2016; LEITCH; HILL; HARRISON, 2010).</li> </ul> </li> <li>• <b>Unidade de análise:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Organização (HJORTH, 2014; GARTNER, 2012; GARTNER; BRUSH, 2016).</li> </ul> </li> <li>• <b>Estudos que fundamentam e/ou se baseiam na abordagem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Gartner (1985; 1990; 2012), Gartner e Brush (2016), Hjorth (2014), Hjorth, Holt e Steyaert (2015).</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Do autor (2017).



O conjunto de elementos discutidos ao longo do capítulo permitiu constatar a existência de algumas polaridades, tanto na definição de empreendedorismo como na definição de empreendedor. Há, evidentemente, o reconhecimento do fenômeno como indissociável de seu agente. Neste cenário, verificam-se inclinações conceituais que valorizam, de um lado, a centralidade do indivíduo no ato de empreender, atribuindo ao empreendedor a responsabilidade pelo fenômeno do empreendedorismo, por suas repercussões diversas, e delimitando-o como unidade de análise para as investigações sobre o tema. De outro, observam-se concepções que, embora reconheçam a relevância da figura do empreendedor, associam o seu papel a outros elementos, como sua ação como inovador, criador/identificador de oportunidades, e criador de negócios, não necessariamente assumindo esses indivíduos como unidades centrais de análise. Tem-se, então, possibilidades distintas de apreensão de indivíduos no contexto da pesquisa em empreendedorismo, revelando visões alternativas dos pesquisadores sobre a natureza do fenômeno e do sujeito a ele vinculado.

Com base nesse debate inicial, são geradas repercussões importantes para a pesquisa e produção científica em empreendedorismo, com o estabelecimento de abordagens teóricas diferenciadas, com parâmetros devidamente fundamentados para a compreensão e explicação da lógica de funcionamento desse fenômeno. Essas abordagens são igualmente marcadas por orientações polarizadas, refletindo posicionamentos distintos no campo de estudos. Os estudos acadêmicos em empreendedorismo, em seus movimentos iniciais, foram marcados pela polaridade entre concepções oriundas da psicologia e da economia. Se, por um lado, essas abordagens ajudaram no processo de construção da posição distinta do campo do empreendedorismo na academia e na formulação de conceitos, quadros teóricos, e instrumentos de análise empírica e de intervenção no âmbito da prática, por outro contribuiu para o surgimento de divergências e questionamentos quanto à sua capacidade explicativa, lacunas e limitações. Nos anos recentes, como consequência, observa-se a formação de orientações teóricas que giram em torno, de um lado, da abordagem processual, baseada na valorização da concepção de oportunidades, e de outro, da abordagem organizacional, por meio da problematização da criação de organizações, contemplando aspectos como o *organizing* e o *entrepreneurship*. Cumpre destacar que essas temáticas, embora concentrem atualmente parte importante das perspectivas teóricas de análise vinculadas ao empreendedorismo, ainda assim não refletem a totalidade de abordagens à disposição dos pesquisadores do campo. Evidentemente, existem outras concepções relevantes para a

pesquisa sobre o tema, que não foram exploradas no âmbito da argumentação aqui realizada<sup>2</sup>. Embora se reconheça o potencial e a relevância atribuída a essas alternativas, optou-se no presente capítulo pelas abordagens apresentadas em função de sua importância no conjunto da investigação em empreendedorismo e do volume de publicações sobre a temática.

Com a constatação dessas abordagens, verificam-se algumas particularidades que se associam às escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas para a pesquisa em empreendedorismo. Ao ser orientada, de modo mais frequente, por posicionamentos positivistas, funcionalistas, e realistas e empiricistas, e por vertentes teóricas que exploram o comportamento ou a inovação e seus impactos em termos de crescimento e desenvolvimento da firma e da economia, a investigação sobre o fenômeno empreendedor apresenta uma prevalência do método quantitativo e do uso de técnicas estatísticas de análise (BUSENITZ et al., 2014; BYGRAVE, 2007; CARLSSON et al., 2013; MCDONALD et al., 2015). Contudo, com a emergência de novas abordagens teóricas, e com a exploração de perspectivas alternativas, como o construcionismo e o realismo crítico, o campo tem se caracterizado mais recentemente por uma maior abertura a metodologias qualitativas, a estratégias de investigação como o estudo de caso e a etnografia, e a técnicas como a história de vida, a história organizacional, a observação, a análise de narrativa e a análise de discurso (FLETCHER, 2012; GARTNER, 2016; LEITCH; HILL; HARRISON, 2010).

Assim, verifica-se que a pesquisa em empreendedorismo tem se orientado a partir de uma multiplicidade de perspectivas, que geram implicações para a configuração do campo de estudos. Existem sinais importantes de convergência no campo, envolvendo questões como a orientação ontológica/epistemológica em torno do construcionismo, do realismo crítico e do pragmatismo, a orientação teórica em termos da abordagem processual e da concepção de oportunidades, e da abordagem organizacional e da noção de criação de organizações, contemplando o *organizing* e o *entrepreneurship*, e a pluralidade metodológica, com foco mais incisivo sobre abordagens quantitativas e de técnicas estatísticas, porém com escopo aberto também ao interpretativismo e a metodologias qualitativas, narrativas, históricas e discursivas.

Evidentemente, apreender o empreendedorismo a partir de diferentes fundamentações e de orientações filosóficas, teóricas e metodológicas específicas, implica em reconhecer e considerar aspectos que se encontram nas fronteiras do desenvolvimento intelectual do campo, no momento de elaboração de propostas de pesquisa sobre o referido fenômeno. Neste

---

<sup>2</sup> Dois interessantes exemplos de abordagens teóricas relativamente emergentes no campo do empreendedorismo se referem à noção de *effectuation* (SARAVASTHY, 2001; FAIA; ROSA; MACHADO, 2014; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012) e à concepção de redes sociais e capital social (VALE, 2015; VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

sentido, a vinculação entre a abordagem processual e a abordagem organizacional do empreendedorismo, com o devido uso de metodologias qualitativas, se coloca como o ponto de partida para o estabelecimento de uma via alternativa para a produção de conhecimento, que pode ser caracterizada com a configuração de uma abordagem prática do empreendedorismo.

### **3 ENTREPRENEURING: A CONCEPÇÃO DE EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA**

O objetivo deste capítulo 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, ou *entrepreneuring*. 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.

Como já mencionado, as concepções processuais e organizacionais do fenômeno empreendedor apresentam, como característica fundamental, articulações entre um conjunto de questões que apontam para a consideração do empreendedorismo enquanto um processo pré-organizacional focado em oportunidades (DAVIDSSON, 2015; SHANE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), e enquanto um processo de criação de organizações (GARTNER, 2012; HJORTH, 2014). Esses posicionamentos se afastam de visões que enfatizam a importância (exclusiva) do papel desempenhado por indivíduos empreendedores e dos resultados econômicos isolados de suas atuações e intervenções, contribuindo de forma importante para a geração de novas evidências sobre o fenômeno e para a orientação da pesquisa e produção científica sobre o tema.

Não obstante, apesar de suas contribuições, as concepções processuais e organizacionais do empreendedorismo são marcadas por algumas limitações que, por sua vez, geram implicações sobre a construção de conhecimento e a operacionalização de estudos acerca da temática. De certa maneira, pode-se dizer que essas limitações envolvem o escopo e o alcance dos quadros teóricos dessas abordagens, uma vez que estes são desenvolvidos, na maioria dos casos, de forma isolada, negando e/ou negligenciando as possibilidades de conversações entre as referidas concepções. Neste cenário, acredita-se que a abordagem prática do empreendedorismo possa, em um mesmo movimento, superar tais limitações e explorar possíveis integrações entre pressupostos das vertentes processuais e organizacionais, ao direcionar seu foco de análise à ação e execução do processo empreendedor de criação de negócios, e para o desenvolvimento e perpetuação das práticas empreendedoras a ele vinculadas. Assim, 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; GROSS; GEIGER, 2017).

Diante do exposto, torna-se importante elaborar sobre os fundamentos da concepção empreendedorismo como prática, de modo a estabelecer tal proposição enquanto uma alternativa para a construção de conhecimento e para a realização de pesquisas no campo do empreendedorismo. Para apreender esta possibilidade, o capítulo é organizado como segue. Primeiro, procura-se apresentar os fundamentos gerais da teoria da prática, recuperando os diferentes conceitos de delimitam a referida abordagem. Posteriormente, com base em alguns elementos teórico-conceituais próprios ao campo do empreendedorismo, e com base em pressupostos da teoria da prática, busca-se elaborar a concepção de empreendedorismo como prática, contemplando suas especificidades e apontando para algumas de suas implicações para a pesquisa em empreendedorismo.

### **3.1 Teoria da Prática**

A associação entre elementos vinculados à teoria social e aos estudos organizacionais constitui-se como opção fecunda para a construção de conhecimento científico em administração (CLEGG; HARDY, 2006). No âmbito dessa associação, diversas perspectivas têm sido exploradas pelos pesquisadores, envolvendo a aplicação de concepções que geraram, como consequência, repercussões importantes para o desenvolvimento de pesquisas e produção científica na área. Neste cenário, é possível constatar a configuração de uma alternativa conceitual própria da teoria sociológica, que tem sido explorada de diferentes maneiras em diversos campos de estudos e disciplinas: a teoria da prática.

A teoria da prática, e suas diferentes aplicações em diferentes áreas do conhecimento, viabiliza inúmeras possibilidades de compreensão de fenômenos sociais, a partir de diversas 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 sobre diferentes realidades e situações, embora todos eles marcados por tentativas de rejeição e/ou superação dos dualismos clássicos observados na 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’, e considera que as práticas formam estruturas de ação que podem ser apreendidas a partir de concepções que derivam da tradição da teoria da ação nas ciências sociais (RECKWITZ, 2002).

A administração e os estudos organizacionais incorporaram, em seus movimentos de pesquisas, elementos da teoria da prática a iniciativas de compreensão e explicação da natureza e da lógica de funcionamento das organizações (GEIGER, 2009), levando em

consideração, dentre outras questões, a relação entre a ação humana (agência) e o ambiente organizacional (estrutura). Para Vaara e Whittington (2012), a apreensão de organizações a partir da teoria da prática tem se tornado cada vez mais difundida na administração, sobretudo em função de seu potencial para a compreensão de como a ação organizacional pode ser habilitada e delimitada por práticas sociais e organizacionais. Geiger (2009), por sua vez, aponta que o ponto de partida em comum para a dinamização de abordagens baseadas na prática no âmbito dos estudos organizacionais envolve o desejo de se lançar novas luzes sobre fenômenos, através da aproximação da atividade ‘real’ das organizações. Não obstante, apesar de serem observadas múltiplas aplicações da teoria da prática nos estudos organizacionais, tais como as concepções de *organizing*, *strategizing*, *knowing*, dentre outras, há a necessidade de uma melhor compreensão das particularidades da referida abordagem.

Em um primeiro momento, cabe ressaltar que existem várias abordagens que se associam à teoria da prática. De um lado, verificam-se as contribuições de autores clássicos da temática, como Bourdieu (1977; 1990; 1998), Giddens (1976), Foucault (2007; 2012; 2013), Certeau (2011; 2014), Latour (2001; 2011), Schatzki (2001), dentre tantos outros, que enfatizam o papel cotidiano, habitual, repetitivo e efetivo das práticas humanas. De outro lado, constata-se a formação de concepções contemporâneas da teoria da prática (SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001), a partir do enfoque na coordenação das ações que refletem o entendimento individual de como as coisas devem ser feitas em situações complexas (GEIGER, 2009; ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Schatzki (2001), por seu turno, afirma que os pesquisadores têm explorado concepções devidamente fundamentadas com base em um quadro composto por múltiplas abordagens, que definem práticas como: i) habilidades, conhecimentos e pressupostos vinculados a atividades; ii) conjunto de atividades humanas; iii) conjunto de atividades humanas em interação com elementos não-humanos, tais como objetos, artefatos, máquinas, ferramentas, e outros instrumentos em que se verifiquem associação entre a atividade e seu uso/aplicação; iv) ações executadas por agentes em um campo de práticas. Diante disso, a teoria da prática engloba problematizações científicas que envolvem tanto a apreensão de práticas como a apreensão do campo em que essas práticas se manifestam. Além disso, as práticas são também concebidas como um conjunto de atividades organizadas em torno de uma visão prática socialmente compartilhada. Dessa forma, agentes e atividades são constituídos por meio das práticas (SCHATZKI, 2001).

De acordo com Feldman e Orlikowski (2011), a análise científica no âmbito da abordagem da prática apresenta três diferentes perspectivas: a individual, associada a

iniciativas de compreensão da forma como os agentes atuam em um determinado contexto, valorizando, assim, a centralidade da agência humana; a teórica, que se preocupa com a atividade em si e com a produção, reprodução, modificação e funcionamento das práticas em um prisma espaço-temporal; e a filosófica, que corresponde ao papel atribuído à prática enquanto elemento constitutivo da(s) realidade(s) organizacional(is). Ainda segundo os referidos autores, cumpre destacar que a teoria da prática se baseia em um princípio de consequência, envolvendo a relação entre a ação situada e a estrutura social na qual essas ações ocorrem. Neste sentido, as práticas podem ser vistas como padrões de atividades que constituem a vida cotidiana, e se constituem através de um amplo conjunto de ações que compõem essa prática (SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001). Em outros termos, a concepção da prática envolve a produção de atividades rotineiras e cotidianas resultantes da ação humana, devidamente informadas pelo contexto histórico, social, cultural, político, econômico, na qual encontram-se inseridas, e que constroem, delimitam e conformam o espaço e o tempo em que foram produzidas (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Orlikowski (2002) ressalta que a prática emerge por meio de inter-relações entre o contexto (tempo e espaço), o conjunto de atividades desempenhadas, a agência (intenções, motivações, ações), e a estrutura (normativa, autoritária e interpretativa). Trata-se, pois, de uma consideração daquilo que as pessoas fazem cotidianamente para executar suas atividades. Os indivíduos, de acordo com essa perspectiva, são compreendidos por agir conscientemente como uma parte da atividade, são propositivos e reflexivos, e estão continuamente monitorando o fluxo da ação e o contexto físico e social em que suas atividades são constituídas. As pessoas, portanto, agem conforme seu conhecimento, seu quadro de referência, e improvisam novas práticas ao inventar, descobrir ou aprender novas formas de interpretar e vivenciar o mundo, e de agir sobre ele. A prática situada envolve, frequentemente, reflexão, construção e experimentação. A partir disso, os indivíduos aprendem (novos) meios, motivações e oportunidades para refletir, criar, experimentar, agir e improvisar suas práticas, meios estes que são, necessariamente, provisórios e transitórios (ORLIKOWSKI, 2002).

No âmbito da literatura associada à teoria da prática, e tendo em vista suas diferentes aplicações no âmbito da administração, dos estudos organizacionais, e dos estudos em estratégia, é possível observar algumas alternativas importantes para a apreensão da prática na realidade social e organizacional. Primeiramente, autores como Whittington (2006) e Vaara e Whittington (2012) chamam atenção para a necessidade de se apreender como as práticas e

atividades se inserem em uma perspectiva multinível, envolvendo desde o micro-organizacional até o macro-contextual, não sobrevalorizando um nível em detrimento de outro, nem dando ênfase excessiva a microprocessos e microatividades, ou a forças sociais mais amplas e ao contexto macrossocial. Essa postura, por sua vez, seria consistente com os pressupostos originais da teoria da prática, ao defender explicitamente o desenvolvimento de conexões mais próximas entre o que acontece no âmbito local e o que se manifesta no âmbito dos fenômenos sociais mais amplos (WHITTINGTON, 2006).

Diante disso, iniciativas que visam apreender a prática no contexto organizacional devem partir de uma abordagem que efetivamente integre a ação individual (micro), a atividade intraorganizacional (meso), e o contexto extraorganizacional (macro), de modo a possibilitar avanços e desenvolvimentos teóricos, contribuindo para a geração de conhecimento acerca de fenômenos sociais e/ou organizacionais. A interligação entre esses três níveis de análise passa, necessariamente, pelo reconhecimento do papel desempenhado pelos praticantes, pelas atividades executadas por esses indivíduos, e pelas práticas que se manifestam tanto em organizações como em seus campos sociais, configurando assim um todo inter-relacionado (WHITTINGTON, 2006).

Este esforço encontra ressonância significativa no trabalho de Reckwitz (2002), o qual procura, a partir do desenvolvimento de um profundo processo de teorização, trabalhar as características principais da teoria da prática. Como ponto de partida, o autor reitera que a abordagem da teoria da prática oferece uma alternativa para a apreensão das condições da ação humana (agência) e da ordem social (estrutura). A novidade nesse tipo de argumentação estaria associada à tentativa de compreensão e explicação das ações necessárias à (re)configuração das estruturas simbólicas do conhecimento, que viabilizam e delimitam a ação dos agentes em sua interpretação do mundo com base em certas formas e em certos quadros de referência, que conseqüentemente demandam um tipo de comportamento correspondente a esses termos. Assim, a ordem social não aparece como produto de mútuo acordo de expectativas normativas, mas imbricadas na cognição coletiva e em estruturas simbólicas, em um ‘conhecimento compartilhado’ que permite um modo socialmente compartilhado de atribuir significado para o mundo. Assim, o ‘lugar’ do social reside nas ‘práticas’, tratando-se a ‘prática’ como menor unidade de análise social (RECKWITZ, 2002).

Reckwitz (2002) ressalta que é necessário clarificar o que significa prática. Para tanto, o autor procura distinguir a noção de prática e o conceito de práticas, fazendo uma ressalva que, no idioma alemão, os termos *praxis* e *praktiken* apresentam uma separação mais útil e menos confusa entre as duas terminologias. Para Reckwitz (2002), prática (no singular –



*praxis*) representa meramente um termo enfático para descrever o todo da ação humana, em contraposição à teoria ou ao simples pensamento. Práticas (*praktik*), no sentido da teoria das práticas sociais, são algo mais: um tipo rotineiro de comportamento que consiste de vários elementos interconectados entre si, como formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, ‘coisas’ e seu uso, e conhecimento de fundo sob a forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional. Assim, práticas como um modo de cozinhar, de consumir, de trabalhar, de investigar e pesquisar, necessariamente dependem da manifestação e da inter-relação de todos os seus elementos constituintes, não podendo ser reduzidas a qualquer um desses elementos em particular. Da mesma forma, as práticas representam um padrão que pode ser preenchido por uma multiplicidade de ações reproduzindo a prática. O indivíduo, neste contexto, age como ‘portador’ da prática – e, na verdade, de várias práticas que precisam ser coordenadas entre si. As práticas são, assim, um modo organizado em que corpos são movimentados fisicamente e dotados de atividades mentais, objetos são manuseados, sujeitos são tratados, coisas são descritas e o mundo é compreendido (RECKWITZ, 2002).

Whittington (2006), recuperando as elaborações apresentadas por Reckwitz (2002), aponta que as **práticas** se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para se pensar, agir e usar as coisas. Essas práticas podem ser: i) organizacionais, ao serem incorporadas em rotinas, procedimentos e culturas que definem os modos localizados de agir; ii) extraorganizacionais, ao derivar de sistemas ou campos sociais mais amplos (indústria, setor de atividade, etc.) nos quais a organização está inserida; iii) sociais, ao incluir normas difundidas pelo país ou pelo mundo, tipos de discursos que informam e legitimam o modo de agir; e iv) técnicas específicas, ao envolver um conjunto de normas profissionais e/ou tecnológicas de se operar sobre determinados espaços, conhecimentos, objetos, dentre outros. De acordo com Vaara e Whittington (2012), as práticas são complexas, flexíveis e polivalentes, indo além de uma mera análise racional, uma vez que envolve aspectos individuais, materiais e sociais. As práticas servem não apenas como elemento do processo de tomada de decisão, mas para incluir e excluir, legitimar e deslegitimar, e para, no limite, mudar a própria forma de conceber a organização.

Ainda segundo Whittington (2006), a **prática** refere-se à atividade efetiva, o que as pessoas fazem. Trata-se, pois, daquilo que os praticantes realmente fazem, ou seja, todas as atividades envolvidas na prática. Ela envolve a rotina e a não-rotina, o formal e o informal, as atividades no centro e na periferia de uma organização. De acordo com Vaara e Whittington (2012), a prática geralmente se manifesta dentro de episódios específicos ou no âmbito de

uma sequência mais ou menos ordenada. Assim, uma das forças da abordagem da prática é a capacidade de se desvelar a atividade ‘dentro’ do processo, ou seja, descobrir aquilo que efetivamente está acontecendo ou o conjunto de práticas que dão ‘forma’ a uma prática (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Em síntese, as práticas são utilizadas pelos praticantes em sua prática (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011).

No âmbito dessa discussão, os **praticantes** são vistos como a conexão crítica entre a prática (no singular) e as práticas (no plural). Os praticantes agem e transformam sua agência em diferentes práticas e, ao refletirem sobre suas experiências, são capazes de adaptar essas práticas; ao explorar a pluralidade de possibilidades à disposição, eles podem sintetizar novas práticas; ao tirar vantagem da abertura e de sua própria autonomia, eles podem introduzir, ao mesmo tempo, novos praticantes e novas práticas. (WHITTINGTON, 2006). Na medida em que praticam, os praticantes fundamentam sua ação em um conjunto de práticas disponíveis com base em seu conhecimento e experiências (ORLIKOWSKI, 2002), e disponíveis em seu contexto organizacional e extraorganizacional (WHITTINGTON, 2006). Segundo Vaara e Whittington (2012), os praticantes não são simples indivíduos: são seres sociais, cujas habilidades retóricas e político-sociais, a cultura nacional e o gênero, promovem diferenças no modo como trabalham e naquilo que esses agentes podem realizar. Assim, verifica-se uma integração entre práticas, prática e praticantes, considerando as repercussões associadas a cada um desses prismas, isoladamente, mas também sua inter-relação (VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006).

Cumprido destacar que existem implicações importantes dessa abordagem integrativa entre prática, práticas e praticante (WHITTINGTON, 2006). Primeiro, Whittington (2006) ressalta que, ao apreender as práticas em uso, avalia-se o peso das práticas sobre a prática. Assim, seria possível observar que as práticas são provavelmente adaptadas na prática, e que essa prática é capaz de modificar a organização. Segundo, verifica-se a criação de práticas (estratégicas, organizacionais, empreendedoras, inovadoras, criativas, etc.), na medida em que se reconhece que as mesmas são tipicamente emergentes da prática. Terceiro, reconhece-se o papel central dos praticantes enquanto portadores das práticas. Estes agentes são centrais ao portar, preservar, reproduzir, transferir e, ocasionalmente, inovar e criar (novas) práticas. Quarto, tem-se uma preparação dos praticantes para a prática, na medida em que ela se baseia fortemente na capacidade de acessar e empregar práticas predominantes. Paralelamente, a prática faz o praticante, na medida em que há um certo tipo de aprendizado em sua ação, absorvendo a combinação particular de regras locais, padrões institucionalizados e internalizados, e procedimentos usualmente empregados e executados. Essa visão implica em

rastrear o curso dos praticantes ao longo do tempo, observando como eles dominam as práticas necessárias, se relacionam com seus pares, e, finalmente, como eles agem. Logo, os praticantes são importantes mediadores entre a prática e as práticas (WHITTINGTON, 2006).

Vaara e Whittington (2012) asseveram que a perspectiva da prática busca evidenciar como a agência humana e as estruturas se relacionam para explicar a ação. A teoria da prática preocupa-se, portanto, com aquilo que as pessoas fazem – praticam, com a análise em profundidade das atividades desses agentes em todas as suas especificidades e da combinação dessas atividades em um fenômeno maior, que possui efeitos poderosos e penetrantes na sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2006). Logo, a teoria da prática carrega um duplo significado: a noção de prática sinaliza tanto uma tentativa de estar próximo ao mundo dos praticantes como um comprometimento com as teorias sociológicas da prática e todas as suas implicações em termos ontológicos, epistemológicos e metodológicos (GEIGER, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Cabe, portanto, compreender como essa abordagem pode contribuir para o desenvolvimento de teorias e pesquisas que visem apreender a manifestação da prática em diferentes contextos teóricos e realidades sociais, como no caso do campo do empreendedorismo.

### **3.2 Concebendo o fenômeno do empreendedorismo como uma prática**

O empreendedorismo pode ser apreendido a partir de diversas abordagens e de múltiplas perspectivas de análise. Tomando como base a evolução dos estudos da área, verifica-se que iniciativas como a consideração da atividade empreendedora como um processo de natureza pré-organizacional, de um lado, e organizacional, de outro, bem como proposições de diálogo entre as referidas concepções, abrem espaço para uma ruptura com agendas dominantes do campo de pesquisas, uma vez que podem contribuir para a ampliação da capacidade de se compreender e explicar o fenômeno empreendedorismo e suas particularidades. Diante deste cenário, pode-se afirmar que a emergência de uma abordagem alternativa para a realização de investigações em empreendedorismo contribuiria para um movimento de mudança do foco de pesquisas sobre o tema, contemplando e valorizando aquilo que o empreendedor efetivamente faz, e não aquilo que o indivíduo é ou representa (ANDERSON; RONTEAU, 2017; BLENKER et al., 2012; FLETCHER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2011), gerando implicações que, por sua vez, convergem para a concepção de empreendedorismo como prática.

Primeiramente, torna-se importante ressaltar que a transição conceitual para a noção de empreendedorismo como prática passa pelas vertentes de empreendedorismo como

processo, de empreendedorismo como criação de organizações, e da ação empreendedora (que tem sua inspiração na teoria da ação, objeto de diferentes problematizações no âmbito da teoria social). Com efeito, a concepção de ação empreendedora emerge no bojo das discussões sobre processo empreendedor (LIMA et al., 2014; SHAVER, 2012), e pode ser vista como uma categoria de criatividade situada (LIMA, 2010). De acordo com essa perspectiva, agir de forma empreendedora significa inovar, lidar com situações econômicas e sociais próprias ao fenômeno empreendedor, e lidar com situações que delimitam a definição das ações executadas pelos agentes empreendedores e de seus resultados (WATSON, 2013). Neste sentido, a ação empreendedora envolve a produção de inovações radicais e/ou incrementais, a partir de uma perspectiva multidimensional que contempla o empreendedor, a empresa e o ambiente, embora apresente seu foco central nas ações, e não no indivíduo (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013), buscando compreender como os empreendedores agem de forma empreendedora (SHAVER, 2012; WATSON, 2013). Em outros termos, trata-se de uma concepção que permite o deslocamento do foco da figura do empreendedor como um agente solitário de transformação de recursos em atividades produtivas, criador de inovações, apresentando características especiais e diferenciadas em relação a outros agentes que porventura não tenham tido sucesso na criação, condução ou sustentabilidade de empreendimentos por ele conduzidos e gerenciados (LIMA, 2010; LIMA et al., 2014).

Assim, tem-se os elementos centrais que constituem a abordagem prática do empreendedorismo. Cumpre destacar que, do ponto de vista dos autores que originalmente formularam essa proposição (STEYAERT, 2007; JOHANNISSON, 2011), a noção de empreendedorismo como prática (em inglês, *entrepreneurship as practice*) pode ser compreendida como o ato de empreender. Essa noção assume o fenômeno do empreendedorismo 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; WATSON, 2013), criando e renovando práticas empreendedoras cotidianamente e rotineiramente em um processo contínuo de construção e reconstrução de organizações ao longo do tempo (BLENKER et al., 2012).

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* (ANDERSON; RONTEAU, 2017; 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 – também presente em outras terminologias utilizadas nos estudos organizacionais que se fundamentam na teoria da prática, como o *organizing* e o *strategizing* – em contraposição ao termo já historicamente disseminado e legitimado chamado de empreendedorismo, visto como um substantivo estático da mesma forma que outros como ‘organização’ e ‘estratégia’. Evidentemente, essa constatação vai contra a imagem do empreendedorismo como uma atividade planejada e delimitada por forças econômicas, ou ainda à imagem do empreendedor enquanto ‘herói’, uma figura marcada por um perfil especial e que carrega consigo um senso de auto-realização. Desse modo, reconhecer o empreendedorismo como uma prática, e reconhecer o objeto de ação desse fenômeno como um ato de empreender, significa incorporar no empreendedorismo o conceito de prática preconizado pelos teóricos da prática e pela teoria social, trazendo em seu bojo aspectos outrora negligenciados e/ou pouco explorados nesse campo de investigações, como a emergência da ação empreendedora, a dinâmica entre a criação e a identificação de oportunidades, a formação e evolução do processo empreendedor, bem como o improviso, o imediatismo, a adaptação, a irracionalidade, o cotidiano, a rotina e o conjunto de micropráticas que se configuram e se reconfiguram no cerne desse ato de empreender.

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 prática compartilhada. Neste sentido, 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.

A concepção de empreendedorismo como prática também pode ser compreendida e estruturada a partir dos conceitos de prática, práticas e praticantes, com base nas contribuições de autores como Reckwitz (2002), Whittington (2006) e Vaara e Whittington (2012). 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 fenômeno legitimado e institucionalizado, é composto por um conjunto de práticas maiores 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 de todo o conjunto de práticas empreendedoras que corroboram para a construção e reconstrução de organizações.

Por fim, cabe ressaltar que os estudos sobre a prática defendem a importância de se levar em consideração os diferentes níveis de análise em que ela pode se manifestar e ser identificada e compreendida. Trata-se, pois, de recuperar elementos vinculados tanto ao nível micro das práticas, como ao nível meso da organização e ao nível macro do contexto. No caso da pesquisa em empreendedorismo, e sobretudo daquelas orientadas pela abordagem processual, há esse chamamento pela necessidade de se apreender o fenômeno empreendedor a partir de múltiplos níveis de análise (GARTNER, 1985; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; UCBARASAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; WIKLUND et al., 2011). Neste sentido, para se compreender o empreendedorismo como prática, há, necessariamente, que se apreender, enquanto possibilidades de níveis e categorias de análise: a) aspectos ligados às micropráticas dos empreendedores em seu cotidiano e no local em que ela efetivamente ocorre; b) aspectos associados às práticas e processos empreendedores pré-organizacionais de criação, identificação e exploração de oportunidades; c) aspectos associados às práticas e processos empreendedores de criação de negócios; d) aspectos ligados aos processos de inovação e aos processos intraempreendedores de renovação de negócios já existentes e; e) aspectos relacionados ao contexto de influência do empreendedorismo, envolvendo questões de ordem econômica, social, cultural, religiosa, regional, local, ética, ambiental, dentre outras. 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.

Com isso, tem-se os fundamentos centrais de uma abordagem alternativa para a realização de pesquisas em empreendedorismo, chamada de empreendedorismo como prática. É interessante notar que, talvez, a primeira menção, ainda que de forma indireta e até mesmo naturalizada e desprovida teoricamente, à possibilidade e se apreender o empreendedorismo como uma prática tenha sido apresentada por Peter Drucker, em seu livro *Innovation and Entrepreneurship* (1985). Contudo, mesmo com a emergência da aplicação de abordagens baseadas na prática nos estudos em administração, muito pouco tem sido produzido sobre a adoção desses construtos no âmbito dos estudos em empreendedorismo, sendo observados apenas alguns esforços recentes de exploração dessa temática (ANDERSON; RONTEAU, 2017; BLENKER et al., 2012; FLETCHER, 2017; GARTNER et al., 2016; GROSS; GEIGER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2010; 2011; 2012; 2014; JOHANNISSON; ALPENBERG; STRANDBERG, 2016).

A concepção de empreendedorismo como prática, o *entrepreneuring* – 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 geram possibilidades de criação e renovação de negócios. Evidentemente, assumir a abordagem do empreendedorismo como prática implica em alguns comprometimentos de natureza ontológica, epistemológica, teórica e metodológica, o que, como consequência, implica também em uma mudança na forma tradicional de se desenhar pesquisas, de se estruturar fundamentações teóricas, e de se conceber o(s) próprio(s) objeto(s) de investigação em empreendedorismo.

Por um lado, podem ser assumidas posturas diversificadas e dialógicas, envolvendo inclusive a formação de diálogos entre ontologias e epistemologias como o realismo crítico, o construcionismo social, o pragmatismo, o interpretativismo, a fenomenologia, dentre tantas outras, que podem se constituir como alternativas interessantes para orientar as pesquisas sobre empreendedorismo como prática. Corroborando com essa perspectiva, cumpre destacar que a referida proposição parece ser adequada a iniciativas de investigação que superem o embate entre concepções de construção/criação e de descoberta/identificação de oportunidades de negócio, ou ainda, entre concepções construcionistas e concepções realistas do empreendedorismo.

Do ponto de vista metodológico, assumir a perspectiva do empreendedorismo como prática também implica em alguns posicionamentos importantes. Da mesma forma que outras áreas que se baseiam na abordagem da prática, estudos fundamentados em pesquisas de inspiração etnográfica ganham primazia, sobretudo por permitir um contato mais profundo com a(s) prática(s) do empreendedorismo e com o cotidiano da ação do empreendedor. Essa estratégia se torna bastante interessante, por exemplo, para o estudo de processos empreendedores pré-organizacionais, e para o estudo de processos empreendedores de criação de novos negócios em uma perspectiva longitudinal, como pode ser observado em casos de empresas nascentes (*startups*), em incubadoras de empresas, em processos de abertura de franquias, e em processos de intraempreendedorismo e inovação, envolvendo a criação e o desenvolvimento de novos produtos ou novas tecnologias, dentre outras situações em que seja possível acompanhar a trajetória das práticas de empreendedores praticantes desde o seu início. Contudo, em caso de empresas já estabelecidas (como casos de sucesso de empresas familiares e/ou não familiares), uma alternativa seria o emprego de métodos retrospectivos, históricos e narrativos, buscando recuperar a trajetória de ações de empreendedores e de seus empreendimentos, com uma maior profundidade e riqueza de detalhes, a partir do uso de múltiplas fontes de dados primários e secundários, e com base no uso de técnicas de coleta e de análise de dados que contribuam para uma melhor compreensão da subjetividade contida nesse material empírico, como a história de vida, a história oral, a análise de narrativas, e a análise de discurso em suas diferentes vertentes, dentre outras tantas possibilidades metodológicas.

Portanto, acredita-se que a proposição do empreendedorismo como prática pode se constituir como um ponto de partida e de chegada para a constituição de uma interessante abordagem prática do empreendedorismo, fato que evidentemente demandaria outros esforços e movimentos de reflexão sobre os fundamentos ontológicos, epistemológicos, teóricos e metodológicos da referida abordagem, a serem realizados por toda a comunidade acadêmica da área interessada na temática. Pode-se, a partir disso, abrir uma nova agenda de estudos e debates sobre a exploração da abordagem prática nas investigações em empreendedorismo, oportunizando avanços mais profícuos para o campo de pesquisas.



## **4 METODOLOGIA**

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos da presente pesquisa. Tendo em vista o objetivo do trabalho, que consiste em compreender a construção de práticas empreendedoras em organizações produtoras de cachaça artesanal, alguns posicionamentos se fizeram necessários para a delimitação da investigação empírica. Diante disso, o capítulo é organizado da seguinte maneira. Primeiro, são definidos os fundamentos ontológicos e epistemológicos da pesquisa. Segundo, são apresentadas as particularidades associadas ao método de pesquisa empregado. Terceiro, busca-se discorrer sobre a estratégia de investigação. Quarto, são delimitadas as unidades e análise e caracterizados os objetos de estudo. Depois, são detalhadas as técnicas de coleta utilizadas para o levantamento dos dados junto aos casos estudados. Por fim, é explicitada a técnica de análise de dados empregada.

### **4.1 Fundamentos ontológicos e epistemológicos da pesquisa**

A discussão sobre os fundamentos ontológicos e epistemológicos da pesquisa é parte relevante do desenvolvimento deste trabalho. Com efeito, ao longo das últimas décadas, o debate sobre os pressupostos que orientam a produção do conhecimento científico em administração e nos estudos organizacionais tem alcançado maior relevância e destaque. No Brasil, essa discussão tem sido proposta por autores diversos, tais como Barbosa et al. (2013), Damke, Walter e Silva (2010), Serva (2013) e Serva e Pinheiro (2009), dentre outros. Os trabalhos mencionados expõem múltiplos enfoques de investigação, evidenciando diferentes posicionamentos adotados pelos pesquisadores brasileiros em relação aos pressupostos filosóficos e científicos da área.

Neste cenário, podem ser observadas iniciativas para se compreender as diversas possibilidades de pensamentos referenciais e de escolhas ontológicas e epistemológicas formuladas no âmbito da filosofia das ciências e da sociologia do conhecimento, e que foram apropriadas por pesquisadores do campo da administração e dos estudos organizacionais. Essa diversidade apresenta amplo escopo, englobando desde perspectivas fundamentadas no positivismo (BRANDÃO, 2011; SILVINO, 2007), passando pelo interpretativismo (VERGARA; CALDAS, 2005), pela abordagem crítica (FARIA, 2009), pelo pós-modernismo (SOUZA, 2012), pelo pós-estruturalismo (SOUZA; SOUZA, SILVA, 2012), pelo pragmatismo (BAERT, 2005; HOLMWOOD, 2011; MENEGHETTI, 2007), pela hermenêutica (PRASAD, 2002; ROBERGE, 2011), pela abordagem da complexidade (FRANCELIN, 2005; SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010), pelo construcionismo (GERGEN, 1985), pelo realismo crítico (FLEETWOOD, 2005; HUNT, 2005; KEMP, 2005),

dentre outras. Essa pluralidade, além de refletir a diversidade de posicionamentos dos pesquisadores da área, também evidencia desafios associados ao processo de apreensão de diferentes fenômenos sociais e organizacionais.

Entende-se aqui a ontologia como um ramo da filosofia da ciência que procura compreender as diferentes concepções científicas sobre a natureza da realidade (LINCOLN; LYNHAM; GUBA, 2011). Para autores como Faria (2012) e Fleetwood (2005), a concepção de realidade dos pesquisadores pode influenciar o modo como se pode conhecê-la e como se pode investigá-la. Faria (2012) destaca, ainda, que a epistemologia pode ser entendida como um ramo da filosofia da ciência que tem por objeto de reflexão o saber científico, tecnológico e filosófico, com o intuito de explicar seus diferentes condicionamentos (técnicos, históricos, sociais, por exemplo), e organizar e sistematizar suas relações, esclarecer seus vínculos e avaliar seus resultados e aplicações. A epistemologia pode ser concebida como o estudo sistemático do conhecimento, e estaria relacionada à ontologia na medida em que tenta explicar a natureza dos diferentes conhecimentos sobre a realidade e a forma como estes são produzidos, incluindo aí a própria relação entre o pesquisador e aquilo que ele pretende pesquisar (FARIA, 2012).

Diante disso, para uma adequada fundamentação da abordagem de empreendedorismo explorada nesta pesquisa, foram necessárias escolhas de natureza filosófica, que envolvem a perspectiva do construcionismo social. De acordo com Burr (1985), o construcionismo emergiu a partir da problematização da visão hegemônica de ciência que preconizava a neutralidade e não reconhecia a relevância do contexto sócio-histórico para a produção do conhecimento. Segundo Cunliffe (2008), essa abordagem, que se tornou popular nas décadas de 1970 e 1980, influenciou de maneira significativa as práticas de pesquisa no campo da administração e dos estudos organizacionais, que passaram a conceber as organizações, bem como o conhecimento sobre elas, como sendo socialmente construídas. O livro *A Construção Social da Realidade*, de Berger e Luckmann (2005), publicado originalmente em 1966, foi determinante para a configuração acadêmica da abordagem construcionista.

Berger e Luckmann (2005), ao delimitarem o conhecimento como algo socialmente construído, apontam que a sociedade é constituída simultaneamente por realidades objetivas e subjetivas, sendo que a sua construção seria produto dos processos de externalização, objetivação e internalização. De acordo com essa concepção, a sociedade passou a ser considerada como uma construção social, uma realidade objetivamente estabelecida por meio dos processos de institucionalização e tipificação cujos fundamentos podem ser aprendidos a partir de processos de socialização e reproduzidos por pessoas em suas práticas cotidianas. Se,

por um lado, os autores reconhecem que as pessoas também são produtos de uma dada ordem social, ou seja, produtos de processos de socialização primária e secundária, por outro, eles pressupõem que o conhecimento e os significados produzidos por eles também seriam construções sociais. Esses fundamentos foram amplamente disseminados e compartilhados por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, que passaram a conceber a realidade social, as identidades e o conhecimento como construções marcadas por elementos culturais e linguísticos próprios de um dado contexto sócio-histórico (CUNLIFFE, 2008).

Para Gergen (1985), o construcionismo busca superar o dualismo tradicional entre sujeito e objeto (desafiando os próprios dualismos como base para uma teoria do conhecimento científico), desenvolvendo um novo quadro de análise fundamentado em uma teoria alternativa (não empirista) que ajuda a esclarecer os potenciais das ciências sociais e humanas. Essa abordagem confronta, então, a concepção ocidental tradicional de conhecimento objetivo, individualista e a-histórico. Na medida em que essa visão é questionada, chega-se à possibilidade de construção de uma alternativa teórico-científica, baseada nos pressupostos do construcionismo social. Essa metateoria procura remover o conhecimento de domínios positivistas e/ou necessariamente cognitivistas, e colocá-lo em termos das relações interpessoais. Conseqüentemente, as formulações científicas não seriam resultado de uma aplicação impessoal de regras metodológicas descontextualizadas, mas sim da responsabilidade de pessoas em trocas ativas comuns (GERGEN, 1985).

Os pesquisadores adeptos do construcionismo social procuram desvendar e explicar os processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam e/ou dão conta do mundo em que elas vivem, incluindo a si próprias. Sob esta perspectiva, os teóricos tentam articular formas comuns para compreender como as pessoas existem no tempo presente, como elas existiram em tempos históricos anteriores, e como elas podem existir caso uma atenção criativa seja para elas direcionada (SPINK; MENEGON, 2004). Na visão de Gergen (1985), aquilo que é tomado como experiência do mundo não dita por si só os termos pelos quais o mundo é compreendido, e o que se assume como conhecimento do mundo não é produto de dedução, ou de formulação e teste de hipóteses gerais. Sendo assim, o construcionismo social toma como base uma dúvida radical sobre o mundo dado como certo e, de um modo especial, age como uma forma de crítica social. A adoção da abordagem construcionista social requer a suspensão da crença de que categorias ou conhecimentos comumente aceitos recebem sua garantia por meio de observação. Desse modo, este quadro de referência convida o pesquisador a desafiar a base objetiva do conhecimento convencional, e esse critério objetivo

para a identificação de 'comportamentos', 'eventos' ou 'entidades' demonstra ser altamente circunscrito pela cultura, história ou contexto social (GERGEN, 1985).

Outro aspecto que merece destaque nessa discussão diz respeito à centralidade da linguagem e das práticas discursivas na produção do conhecimento e construção da realidade. Diversos autores apontaram para a existência de uma 'virada' cultural e linguística na teoria social (VAARA, 2010; LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2011). Essa virada se caracterizou pela busca do sentido presente em diferentes produções discursivas (como textos, narrativas, etc.) a partir de lentes analíticas que se diferenciam de abordagens estruturalistas dominantes no campo das ciências humanas e sociais. Sob essa perspectiva, o sentido não estaria no texto em si mesmo (como na análise de conteúdo), mas sim em uma ampla rede simbólica subjacente aos diferentes discursos presentes naquele texto e no contexto. Essa particularidade tornou possível a compreensão, de forma aprofundada, de uma série de eventos mediados pela linguagem, a qual passou a ser considerada como um momento da prática social, algo que produz ações ou efeitos sobre a realidade social.

De acordo com Reed (2005), esta acepção de linguagem, incorporada pela abordagem sócio-construcionista, desafia a concepção realista/objetivista das organizações e a lógica que ela legitima. Essa apropriação contribuiu para que as organizações fossem concebidas como construções sociais mediadas por discursos e formas culturais que possuem *status* ontológico diferente da concepção realista de organização. Nessa visão, a busca por regularidades e generalizações científicas universais tem sido combatida e negada em favor da adoção de concepções ontológicas mais relativistas e politizadas (REED, 2005). Para este autor, as pesquisas orientadas pelos pressupostos inerentes a esse quadro de referência priorizam as formações e práticas discursivas como elementos constitutivos da realidade social e organizacional linguisticamente mediada. Assim, as formações discursivas e as práticas discursivas estarão necessariamente sujeitas a variações históricas e estruturais próprias de contextos temporais e espaciais em que elas emergem, desenvolvem e são reproduzidas.

Ao destacarem a centralidade da linguagem na produção do conhecimento e na construção da realidade, os precursores do construcionismo social passaram a adotar uma concepção filosófica 'anti-fundacionalista' e 'anti-objetivista' do conhecimento, que trouxe contribuições relevantes para os estudos em administração (HOSKING, 2011). Para a autora, reconhecer a linguagem como um momento da prática social significa admitir que a construção da realidade organizacional e do conhecimento sobre ela pode ser realizada a partir das práticas discursivas. Ao mesmo tempo, reconhecer a centralidade da linguagem na produção do conhecimento requer a compreensão das interfaces entre os seus aspectos

performáticos e as condições de sua produção em dado contexto sócio-interacional (SPINK; FREZZA, 2004), isto é, diferentes contextos e relações sociais geram sentidos e ações diferentes devido ao caráter histórico e cultural da produção destes sentidos. Assim sendo, os pesquisadores devem estar atentos às especificidades do lugar em que as realidades relacionais são construídas, centrando suas atenções sobre o modo como as pessoas constroem e organizam a realidade, incluindo também a sua visão de mundo compartilhada, as práticas sociais e discursivas que perpassam as suas estratégias de ação (GERGEN; THATCHENKERY, 2004; LAINE; VAARA, 2007).

De acordo com Sousa Filho (2000), o construcionismo postula que toda e qualquer realidade humano-social não teria forma e lugar sem o concurso da ação humana, sendo que a apreensão e análise dessa construção visa compreender a distinção entre a realidade e o real. A realidade diz respeito à dimensão vivida, experimentada ou até mesmo idealizada. Ela envolve as práticas cotidianas e rotineiras e aquelas que são capazes de transformar as organizações, instituições e relações sociais presentes num dado universo. O real, por sua vez, deve ser entendido como o lastro sobre o qual a realidade se estrutura. Trata-se da dimensão que, ultrapassando a realidade imediata, abriga outras dimensões e possibilidades de realidade, configurando-se como algo ilimitado. Entre real e realidade, apresenta-se uma distinção importante: enquanto o real é o domínio das possibilidades e alternativas, a realidade é uma forma do real que não o esgota; enquanto o real é matéria e potência, a realidade é forma e ato. O real abarca a realidade, mas a extrapola, enquanto, por sua vez, a realidade tenta abarcar o real, mas ocultando-o (SOUSA FILHO, 2000).

Grand, Rüegg-Stürm e Von Arx (2010) reiteram que o construcionismo foca na construção da realidade e do conhecimento como resultado de certos processos. Essa realidade social pode, segundo os autores, ser apreendida de forma objetiva e subjetiva. A realidade objetiva, embora resultante de construção social, aparece para o indivíduo como dada, enquanto a realidade subjetiva refere-se à contínua construção ou produção de sentidos, cuja origem está vinculada às interações cotidianas. Esses autores afirmam, ainda, que as epistemologias construcionistas não discutem apenas o mundo ‘como ele é’, mas refletem sobre a contingência da realidade e do conhecimento, gerando interesses em identificar mundos possíveis ‘como eles poderiam ser’, ou mesmo produzir questões sobre como poderíamos ‘mudar o mundo como ele é’ (GRAND; RÜEGG-STÜRM; VON ARX, 2010). Assim, o construcionismo reconhece, epistemologicamente, a processualidade da construção do conhecimento e da transformação social, defendendo o alinhamento entre método e postura epistemológica, negando a separação entre sujeito e objeto de pesquisa, e responsabilizando o

pesquisador pela descrição e exploração do contexto sócio-histórico da pesquisa (SPINK; MENEGON, 2004).

As discussões associadas à ontologia e à epistemologia também se fazem presentes no campo de estudos sobre empreendedorismo (STEYAERT, 2015; VAN BURG; ROMME, 2014). De modo geral, apesar de identificarem alguns padrões e tendências filosóficas relevantes, essa discussão tem apontado para a necessidade de realização de investigações que reconheçam e valorizem a importância e a contribuição das discussões sobre a natureza da pesquisa em empreendedorismo, revelando assim reflexões que têm sido, de certa forma, negligenciadas na produção científica desse campo de estudos (STEYAERT, 2015).

Neste sentido, e com base nas escolhas efetuadas neste trabalho, adota-se uma perspectiva construcionista social para a apreensão do empreendedorismo como prática. Lindgren e Packendorff (2009) apontam que o empreendedorismo pode ser interpretado como um fenômeno socialmente construído pelos atores que dele participam ativamente. Paralelamente, do ponto de vista epistemológico, a pesquisa em empreendedorismo fundamentada no construcionismo social possibilitaria o estabelecimento de novos conhecimentos sobre o processo empreendedor. Esse entendimento, compartilhado e reforçado por autores como Aldrich e Martinez (2010), Blenker et al. (2012), Fletcher (2006), Ramoglou e Zyglidopoulos (2015), e Wood e McKinley (2010), permite a constatação de que, no âmbito do processo empreendedor, as oportunidades são subjetivamente construídas ou criadas através da ação de empreendedores, e passariam a existir somente a partir da intervenção desse indivíduo ou grupo de indivíduos. Neste sentido, o próprio processo empreendedor seria um processo cumulativo de construção social marcado pela subjetividade do indivíduo, envolvendo desde o surgimento intuitivo de uma ideia, a construção de oportunidades, até sua materialização em termos de criação de novos negócios ou de inovações que culminariam na renovação de organizações.

Sendo assim, tem-se o delineamento ontológico e epistemológico da presente pesquisa. Cumpre destacar, por outro lado, que tal posicionamento não deixa de considerar aspectos mais amplos da pesquisa e produção científica em empreendedorismo, sobretudo no já mencionado debate sobre a natureza e a lógica do construto de oportunidades empreendedoras. Na verdade, há que se considerar que a construção do empreendedorismo, enquanto um fenômeno de natureza organizacional, contempla tanto a concepção quanto a identificação de oportunidades para a criação e renovação de organizações, promovendo diálogos possíveis e desejáveis entre diferentes posturas ontológicas e epistemológicas, próprias à pesquisa em empreendedorismo.

## 4.2 Natureza da pesquisa

A presente pesquisa será orientada, do ponto de vista do método, por uma abordagem de natureza qualitativa. Denzin e Lincoln (2006) argumentam que este método, consistente com a compreensão da realidade como sendo socialmente construída, envolve uma íntima relação entre pesquisador e objeto de estudo. Ainda de acordo com os referidos autores, pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa tem sido empregada com o propósito de se estabelecer alternativas aos enfoques tradicionais funcionalistas/quantitativos de investigação. A abordagem qualitativa reconhece a existência de uma realidade multifacetada, apreendida através de uma lógica indutiva, a qual não permite generalizações desvinculadas do contexto analisado e da temporalidade em que a pesquisa se insere. Além disso, o método qualitativo não se preocupa com o estabelecimento de relações de causalidade entre fenômenos e/ou objetos, não envolve o emprego de técnicas estatísticas para análise de dados empíricos, e não reconhece possíveis separações entre pesquisador e objeto de estudo (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Em termos gerais, a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão dos significados que são atribuídos a determinado fenômeno social, a partir da interpretação efetuadas pelos atores sociais que vivenciam esse fenômeno (CRESWELL; CLARK, 2007). Neste sentido, a ênfase da pesquisa qualitativa reside nos processos que podem ser observados no âmbito de uma realidade social, e o seu objetivo consiste em interpretar esses processos e os significados e intenções dos atores sociais, de modo que seja possível identificar caminhos para a compreensão dos fenômenos por eles vivenciados e do contexto no qual estão inseridos (GODOI; BALSINI, 2006; GODOY, 2013).

Denzin e Lincoln (2006), por sua vez, afirmam que a pesquisa qualitativa consiste em uma atividade situada que localiza o pesquisador no mundo, formada por um conjunto de práticas interpretativas que o transformam numa série de representações. Os pesquisadores, a partir de uma abordagem interpretativa, estudam fenômenos e objetos em seus contextos naturais, tentando compreender, ou interpretar, esses fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (DENZIN; LINCOLN, 2006). A literatura, neste cenário, é utilizada para justificar a problemática analisada e fundamentar as evidências associadas aos objetos de estudo. Neste sentido, a pesquisa qualitativa permite compreender a complexidade de um determinado fenômeno a partir do emprego de instrumentos de coleta de dados não estruturados, levantando relatos e informações que são analisados a partir do discurso empregado pelos sujeitos de pesquisa (CRESWELL; CLARK, 2007).

Creswell (2007) ressalta que a pesquisa qualitativa possui diversas características que a diferenciam de outras abordagens de investigação. Primeiro, a pesquisa qualitativa ocorre, de modo geral, no contexto em que o fenômeno social se manifesta, tendo o pesquisador acesso à realidade analisada e, assim, condições para identificar um nível de detalhes sobre esse fenômeno, sobre os sujeitos pesquisados, e sobre o contexto em que se inserem as experiências reais dos participantes. Segundo, a pesquisa qualitativa é interpretativa, ou seja, baseia-se em uma interpretação fundamentada nas lentes teóricas do pesquisador e situada em um momento sociopolítico e histórico específico, sendo impossível (e nem mesmo desejável) o recurso a questões como neutralidade e imparcialidade. Terceiro, a pesquisa qualitativa incentiva a reflexividade do pesquisador, fazendo com o que o mesmo reflita sistematicamente sobre seu papel no decurso da investigação e sobre sua relação com o objeto de estudo. Quarto, a pesquisa qualitativa faz uso de um processo circular de investigação, no qual o pesquisador desenvolve um ciclo que envolve desde a definição do problema, do quadro teórico, das estratégias de investigação até a coleta de dados, que por sua vez podem levar à reformulação desse problema, da teoria e das estratégias de pesquisa, de modo interativo. Por fim, a pesquisa qualitativa recorre a uma multiplicidade de procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados e diferentes fontes de material empírico, permitindo, inclusive, diferentes possibilidades de triangulação de métodos.

Evidentemente, existem especificidades associadas à condução de investigações qualitativas no âmbito das pesquisas em empreendedorismo. Com efeito, o campo de estudos tem sido marcado pelo emprego de uma variedade de métodos e técnicas de pesquisa (CARLSSON et al., 2013; NASSIF et al., 2010; NEERGAARD; ULHØI, 2007; PERREN; RAM, 2004). Observa-se, neste contexto, uma prevalência de perspectivas positivistas e da aplicação do método quantitativo nas pesquisas sobre esse fenômeno (CARLSSON et al., 2013). Este cenário, argumentam Neergaard e Ulhøi (2007), é sustentado e reforçado por críticas à adoção de metodologias qualitativas no campo de estudos, associadas, basicamente, questões como problemas de validade e de falta de rigor metodológico.

Não obstante, este mesmo cenário, marcado por escolhas metodológicas tradicionais e já consolidadas no campo do empreendedorismo, oportuniza a exploração de abordagens alternativas, fundamentadas no interpretativismo, na fenomenologia, no construcionismo, no realismo crítico, e dos diferentes métodos e técnicas preconizados pela abordagem qualitativa (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010; NEERGAARD, 2014; NEERGAARD; ULHØI, 2007). Neergaard e Ulhøi (2007) defendem que a pesquisa qualitativa, no âmbito do campo do empreendedorismo, possibilita a exploração de particularidades ainda pouco conhecidas sobre



o referido fenômeno e sua manifestação, 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; ZELLWEGGER, 2010; PERREN; RAM, 2004), a serem explicitadas a seguir.

### **4.3 O estudo de caso como método de pesquisa**

Tendo em vista a abordagem qualitativa de investigação, pretende-se efetuar uma pesquisa fundamentada na estratégia de estudo de caso. De acordo com Stake (2000), um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado de partes interdependentes que torna difícil a definição das fronteiras entre o fenômeno estudado e o contexto em que este se insere. Assim, estudos de caso envolvem esforços de investigação que procuram apresentar o que é comum e o que é particular em um caso, contemplando aspectos como a natureza do caso, seu contexto histórico, sua configuração física, o contexto institucional, e os informantes associados ao caso (STAKE, 2000).

Stake (2000) assevera ainda que estudos de caso se referem aos processos de se aprender sobre um caso, podendo estes serem configurados como estudos de caso intrínsecos ou estudos de caso instrumentais. Nesta pesquisa, adota-se a perspectiva dos estudos de caso instrumentais para orientar o processo de investigação empírica. Ao contrário dos estudos de caso intrínsecos, os estudos de caso instrumentais são estruturados com o intuito de se examinar um caso para se obter informações relevantes sobre um problema específico ou para a construção e/ou refinamento de teoria. Neste sentido, o caso é analisado em profundidade, seu contexto é examinado, suas atividades detalhadas, sempre tendo em perspectiva o objetivo maior da pesquisa.

A concepção e a execução de estudos de caso demandam uma discussão sobre as implicações teórico-metodológicas no processo de investigação. Diante disso, levando em consideração os pressupostos metodológicos da estratégia de estudo de caso, e para atender ao objetivo do trabalho, que busca compreender a construção de práticas empreendedoras em organizações produtoras de cachaça artesanal, e assumindo a concepção defendida por Stake (2000), consistente com a pesquisa qualitativa e com o construcionismo social (ALVES-MAZZOTTI, 2006), pretende-se recorrer ao emprego do estudo de casos múltiplos, também chamado de estudo multicaso ou de estudo de caso coletivo, enquanto procedimento operacionalização da pesquisa e, paralelamente, como recurso para um processo de

construção de teoria. Com efeito, diversos autores destacam a utilização de estudos de caso como uma estratégia vinculada a processos de geração e teste de teorias (DOOLEY, 2002; EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; WOODSIDE; WILSON, 2003). Esse processo envolve a utilização de um ou mais casos para a criação de construtos, proposições ou teorias através de evidências teórico-empíricas observadas nos casos estudados (EISENHARDT, 1989). Trata-se, em outros termos, de utilizar os casos como base para o desenvolvimento indutivo de teorias, que emergem a partir do reconhecimento de padrões de relações entre construtos e evidências observados intra e intercasos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

O processo de geração de teorias baseado em estudos de caso apresenta alguns pressupostos centrais, envolvendo: uma lógica da replicação, em que cada caso é considerado como uma unidade de análise própria para o processo de desenvolvimento de teoria (EISENHARDT, 1989); uma generalização analítica, em que os casos e as evidências nele identificadas podem ser generalizadas em termos de proposições teóricas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007); uma amostragem teórica, em que os casos são selecionados com base em seu potencial para ilustrar, testar, ampliar, refutar ou gerar uma teoria (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007); e uma necessidade de estudos de caso múltiplos, sendo necessários de quatro a dez casos para se viabilizar as generalizações analíticas e o próprio processo de construção de teoria (EISENHARDT, 1989).

Assim, para viabilizar o desenvolvimento de uma teoria sobre empreendedorismo como prática fundamentada em evidências identificadas no âmbito de organizações produtoras de cachaça artesanal, torna-se necessário elaborar sobre a operacionalização do processo de construção de teoria via estudo de casos múltiplos. Esse processo foi orientado pelos pressupostos apresentados por Eisenhardt (1989), cujo trabalho estabeleceu um importante marco para essa problemática. A partir da definição da questão de pesquisa apresentada nesta tese, foi recuperado o debate que subsidiou a construção de um quadro teórico que engloba as delimitações do empreendedorismo como prática. Esse marco conceitual, por sua vez, serviu como ponto de partida para a identificação das evidências de manifestação do referido fenômeno junto aos casos estudados. Por fim, a partir dos elementos identificados e dos padrões obtidos através da comparação entre os casos investigados, foi possível verificar a emergência de conceitos e construtos que, posteriormente, proporcionaram a generalização analítica necessária para o processo de corroboração do problema de pesquisa deste trabalho, convergindo assim para a construção de teoria vinculada à concepção do empreendedorismo como prática (EISENHARDT, 1989).

Diante disso, torna-se necessário a descrição dos procedimentos para a condução da pesquisa de campo e para a execução da estratégia de estudo de casos múltiplos. Primeiro, foi definido um protocolo de investigação e dos instrumentos de coleta e análise de dados, caracterizado como protocolo de estudo de caso. O protocolo de estudo de caso envolve o instrumento de coleta e os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Considerado como essencial para projetos de estudos de casos múltiplos, o protocolo de estudo de caso consiste em uma das estratégias principais para aumentar o rigor e a confiabilidade da pesquisa qualitativa (YIN, 2005).

O protocolo de estudo de caso é tratado, ainda, como um instrumento adequado para a realização de investigações qualitativas no campo do empreendedorismo (NORDQVIST; ZELLWEGGER, 2010), e foi estruturado com vistas a contemplar elementos como: a) a introdução ao estudo de caso e objetivos do protocolo, envolvendo as questões de pesquisa, a fundamentação teórica, e o papel do protocolo enquanto guia para o pesquisador; b) os procedimentos de coleta de dados, envolvendo a definição dos locais visitados e das pessoas contatadas para a realização das entrevistas, as formas de acesso ao campo, as fontes de informações secundárias, a estruturação dos instrumentos de coleta de dados, bem como a preparação anterior às visitas ao campo; e c) as categorias centrais intervenientes aos estudos de casos, viabilizando associações possíveis entre o quadro teórico e os objetivos da pesquisa, que contribui como consequência para a análise do material empírico coletado (YIN, 2005).

Com base nisso, foi efetuado o estudo em profundidade de quatro casos de organizações do setor de cachaça artesanal, situadas no estado de Minas Gerais. Cumpre destacar, neste momento, os critérios para seleção dos casos estudados, definidos a partir de três perspectivas centrais: a) a trajetória histórica e/ou mercadológica das organizações selecionadas no referido setor de atividades; b) o grau de desenvolvimento desses empreendimentos, medido através da identificação inicial da existência de diferenciais competitivos e da constatação de inovações diversas que demarcam o posicionamento dos casos selecionados no mercado mineiro e nacional; e c) a necessidade de se apreender realidades contextuais distintas, com ênfase à tradicional região Salinas (norte do estado), mas também contemplando casos de outras duas regiões produtoras de cachaça artesanal em Minas Gerais. Além disso, os casos foram selecionados com base no entendimento de que os mesmos se configuram como instrumentos para uma compreensão mais adequada das especificidades do problema e do quadro teórico da pesquisa (STAKE, 2000).

Por fim, cumpre destacar o cenário da aplicação de estudos de caso no âmbito das pesquisas em empreendedorismo. Tal estratégia tem sido utilizada no campo do

empreendedorismo 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). Sendo assim, investigações em empreendedorismo que explorem as particularidades do referido fenômeno a partir de estudos de caso podem alcançar níveis de profundidade e abrangência que, em última análise, revelam elementos que não podem ser abordados por outras perspectivas metodológicas (BYGRAVE, 1989; 2007), fatores que motivaram a adoção da referida estratégia de pesquisa.

#### **4.4 Objetos de estudo e unidades de análise**

Como descrito na seção anterior, optou-se como objetos de estudo as organizações produtoras de cachaça artesanal, situadas no estado de Minas Gerais. A opção por esses objetos de estudo envolveu, basicamente, a relevância socioeconômica desse tipo de organização para o agronegócio mineiro (DOMINGOS; BAETA; BARBOSA, 2002; OLIVEIRA et al., 2008; SOUZA; VALE, 2004), bem como a complexidade e a dinâmica observada nesse contexto, incluindo aí movimentos anteriores de investigação da equipe participante desta pesquisa (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014; LIMA, 2013).

O setor de produção de cachaça artesanal é marcado por particularidades diversas, cabendo aqui uma explanação breve sobre suas especificidades. A cachaça, bebida tipicamente brasileira, refere-se à denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica entre 38% e 48%, obtida a partir da destilação do caldo fermentado da cana-de-açúcar. Recentemente, em razão dos esforços do setor produtivo aliados a ações governamentais em diversos níveis, podem ser observados movimentos que indicam um processo de conquista de maior prestígio e de melhor imagem da cachaça, levando a uma popularização da bebida junto a diferentes segmentos de mercado. Além disso, a cachaça vem se destacando por sua qualidade e pelo empreendedorismo de muitos produtores (ESPARTEL; BARCELLOS, GOULARTE, 2011; LIMA, 2013).

A cachaça consiste na segunda bebida alcoólica mais consumida no Brasil, sendo estimado um consumo de 7 litros por brasileiro maior de 18 anos, além de consistir na terceira bebida destilada mais consumida no mundo. De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a produção brasileira de cachaça é de 1,4 bilhões de litros por ano e os principais estados produtores são: São Paulo, Ceará, Pernambuco, e Minas Gerais. O Produto Interno Bruto (PIB) do setor é de cerca de US\$ 500 milhões, com a presença de cerca de 4 mil marcas e 30 mil produtores em todo país, gerando aproximadamente 400 mil empregos diretos e indiretos ao longo de toda a cadeia produtiva.

Sua exportação encontra-se ainda em níveis incipientes, representando apenas cerca de 1% do total produzido no país. No entanto, as exportações do produto atingem os US\$ 14 milhões anuais (11,7 milhões de litros), tendo como principais compradores países como a Alemanha, Paraguai, Uruguai, Portugal, Estados Unidos, Argentina e Itália, dentre outros (BRASIL, 2015).

O sistema agroindustrial responsável pela produção e comercialização da cachaça encontra-se dividido em três subsistemas: O subsistema industrial, composto pelas maiores empresas e cuja principal característica é a produção padronizada; o subsistema artesanal tradicional, compreendendo pequenos e médios produtores independentes, e cujas principais características são a diversidade de processos produtivos e uma profunda identificação com as regiões onde são produzidas; e o subsistema artesanal modernizante, também formado por pequenos e médios produtores, mas que estão institucionalmente ligados pelo vínculo a uma pessoa jurídica, criada para representar os interesses dos associados (SOUZA; VALE, 2004).

A cachaça artesanal é considerada como um produto de qualidade superior, de acesso restrito a consumidores de maior poder aquisitivo. Por esse motivo, os preços das marcas mais valorizadas no mercado chegam a alcançar até os US\$ 100 por garrafa de 600 mililitros (BRASIL, 2015). No subsistema artesanal, destaca-se o estado de Minas Gerais. Em seu site, a Associação Mineira dos Produtores de Cachaça com Qualidade (AMPAQ) afirma que existem cerca de 25 mil produtores no Brasil, produzindo em torno 200 milhões de litros/ano, gerando um movimento de 1,5 bilhão de reais só com o mercado interno. São gerados cerca de 240 mil empregos em aproximadamente 8.500 alambiques. Entretanto, aproximadamente 95% dos alambiques seriam informais, e somente cerca de 500 deles possuem registro no MAPA. Diante deste cenário, cabe neste momento relatar, brevemente, as particularidades dos objetos de estudo explorados na investigação empírica aqui realizada, de modo a contextualizar a criação e a evolução histórica desses empreendimentos.

O Caso 1 retrata a história de uma empresa fundada no ano de 1922, com a fabricação de cachaça em uma fazenda situada na cidade de Ituiutaba, região do Triângulo Mineiro. A atividade começou com o fundador, pioneiro da família na fabricação artesanal de cachaças, enquanto uma atividade de cunho informal, de comercialização restrita ao meio rural. Com o passar dos anos, houve, por parte do predecessor, membro da segunda geração da família, interesse em assumir o lugar do pioneiro. Inicialmente, a família empresária teve grande dificuldade na comercialização da bebida, pois até então se tratava de um produto desconhecido do público. No entanto, após a inserção da cachaça em bares e pequenas mercearias, houve um aumento nas vendas e, conseqüentemente, na produção. Dessa forma, a

cachaça passou a ser conhecida e comercializada na região do Triângulo Mineiro. Neste intervalo, houve a entrada de um novo membro da família empresária (terceira geração). O ano de 2002 representou um marco para a história da empresa, na medida em que um dos sucessores, membro da quarta geração da família empresária, a partir de uma visão mais ampla do mercado e das oportunidades que o mesmo oferecia, optou por implantar inovações na forma de comercialização da bebida, como a utilização de novas garrafas personalizadas e, principalmente, a criação e implantação de uma marca que viabilizasse a comercialização do produto no mercado nacional. Sendo assim, após um período de transição, no ano de 2007 houve a formalização do alambique através do registro junto ao MAPA, conforme padrões legais. Nos anos de 2008 a 2011, a primeira engarrafadora da fábrica foi montada, e no ano 2012, esta foi fiscalizada, obtendo então seu alvará de funcionamento. E foi este mesmo predecessor que, no início do ano de 2013, inaugurou a primeira loja especializada na comercialização de cachaça. Paralelamente a esse movimento de crescimento e expansão, também ocorreu o processo entrada dos membros da quinta geração da família na administração do negócio, refletindo uma atuação conjunta da família na empresa.

O Caso 2 ilustra, por sua vez, o caso de uma empresa situada na região Norte do estado de Minas Gerais, na cidade de Salinas. A produção de cachaça teve início no ano de 1943, na propriedade rural do fundador. O começo, já marcado pelo pioneirismo da produção naquela região e pela introdução do nome da marca que, posteriormente, se tornou conhecida nacionalmente, caracterizou-se pela produção para distribuição junto a familiares, amigos e funcionários do empreendedor. O início efetivo da comercialização do produto foi marcado, ainda, com a distribuição na região, feita pelo próprio produtor, que também atuava como caminhoneiro. Além disso, verificou-se uma estratégia que perdura até os dias atuais: reduzido volume produzido, comercialização restrita a pequenos lotes, produto com preço elevado, mas com enfoque expressivo no armazenamento e no envelhecimento (variando entre 10 e 12 anos), e preocupação constante com a qualidade da bebida. Neste sentido, a referida estratégia contribuiu para conferir à marca um caráter de exclusividade, fato que contribui para a construção de sua imagem no mercado. No ano de 2002, ocorreu o falecimento do fundador, e o empreendimento passou por um processo de reorganização administrativa, sendo controlado por um conselho familiar, composto pelos seis filhos do empreendedor, e gerenciado por um dos filhos. No ano de 2013, a administração do alambique foi repassada a um dos netos do fundador, que passou a ser, desde então, o responsável pela produção e pela condução das atividades cotidianas do negócio. Além de ser uma das empresas responsáveis pelo nome e imagem da cidade de Salinas enquanto região

tradicional na produção de cachaça, a bebida produzida por esta empresa familiar é atualmente uma referência em seu setor no Brasil, tendo sido amplamente premiada em concursos de feiras e encontros do setor de bebidas nos principais centros consumidores do país, e com amplo destaque nos *rankings* de classificação das melhores cachaças brasileiras produzidos pela imprensa.

Já o Caso 3 ilustra o caso de uma empresa produtora de cachaça fundada no ano de 1974, na cidade de Salinas, Norte do estado de Minas Gerais. As atividades do empreendimento iniciam-se de modo informal nos primeiros anos da década de 1970, restritas à compra de cachaça de terceiros para revenda do produto em cidades da região. Após esse período inicial, houve o registro e formalização do alambique, em 1974, com produção própria e comercialização delimitada geograficamente à cidade de Salinas e ao Norte de Minas. Ao longo do tempo, a empresa apresentou relativa estabilidade, com atuação regional e comercialização circunscrita ao estado de Minas Gerais. Dada a qualidade do produto, o mesmo foi obtendo reconhecimento no mercado, fato que motivou o empreendedor a expandir as atividades da organização para a capital Belo Horizonte, em um primeiro momento, e posteriormente aos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Goiás, e Distrito Federal. Essa nova realidade demandou com que novos investimentos em plantios e em instalações de produção fossem efetuados, levando o alambique a um novo patamar de produtividade. Houve, diante disso, novas necessidades de investimentos em produção, qualidade, pessoal, e gestão, transformando o outrora pequeno alambique em uma “empresa produtora de cachaça artesanal em escala industrial”, com foco em tecnologia, qualidade, produtividade e eficiência. A partir desse cenário, a organização passou a atuar em praticamente todos os estados brasileiros e também em outros países como os Estados Unidos e a União Europeia, através de exportações, com alto nível de profissionalização da produção e da gestão, fornecendo aos consumidores cinco marcas distintas, com focos que variam desde o segmento *Premium* até camadas mais populares, consolidando-se neste setor como líder nacional na produção e comercialização de cachaça artesanal, sendo inclusive premiada em diversas feiras especializadas e detentora de altas classificações em *rankings* elaborados pela imprensa brasileira.

Por fim, o Caso 4 refere-se a uma empresa fundada no ano de 1985, na cidade de Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. Inicialmente, o fundador, oriundo de outras organizações também do setor de bebidas, começou a produzir cachaça em uma de suas propriedades rurais como um *hobby*, após ter ganhado um alambique de 150 litros de capacidade de um familiar. A produção, destinada a amigos, familiares e para

consumo próprio, começou a chamar atenção e, com o apreço desse público restrito pela bebida e o surgimento de uma demanda mais especializada pelo produto no mercado, o empreendedor tomou a decisão de iniciar as atividades formais de produção e comercialização de cachaça. Para isso, foram buscadas informações especializadas sobre a produção de destilados junto a um fabricante de *whisky* nos Estados Unidos, e sobre a produção de fermentados na Alemanha. Os conhecimentos obtidos nestas oportunidades ajudaram o empreendedor a estruturar o processo produtivo da empresa, agregando ao já tradicional padrão de produção de cachaça diversas inovações, que contribuíram para agregar qualidade e outros atributos que, aliados à uma estratégia de comercialização que busca posicionar a cachaça dentro de um segmento *premium*, formaram um amplo diferencial do produto e da marca no mercado. Atualmente, após um período de forte crescimento de produção e comercialização, e após investimentos na capacidade produtiva instalada e na marca e divulgação do produto, a cachaça fabricada por esta empresa passou a ser referência no mercado nacional, sendo inclusive exportada para diversos países e ganhou diversos prêmios de instituições do setor e da imprensa especializada.

A análise conjunta das histórias relatadas revela diferentes trajetórias de criação e evolução de empresas no setor de produção de cachaça artesanal. Esses empreendimentos foram, em maior ou menor grau, marcados por iniciativas de empreendedores mais ou menos ligados à atividade rural e, de forma mais específica, ao setor de bebidas ou mesmo especificamente ao de produção de cachaça. Todos os empreendedores compartilham de opções pela produção de um produto artesanal, com foco na qualidade e na diferenciação da bebida, para sua inserção no mercado em um segmento de nicho, voltado para um público-alvo que objetiva o consumo de uma cachaça que é revestida por uma imagem e qualidade que muitas vezes são encontradas em outros setores, como o de vinhos e o de *whisky*. Assim, verificam-se que a trajetória, o sucesso e a imagem dessas empresas e seus respectivos produtos no mercado pode ser, pelo menos em parte, explicado com base nas práticas de empreendedorismo que foram executadas ao longo do tempo, as quais, por sua vez, serão explicitadas no decorrer da análise e discussão dos resultados da pesquisa.

#### **4.5 Técnicas de coleta de dados**

De forma devidamente fundamentada nas escolhas em termos de método e estratégia de pesquisa, busca-se aqui expor os procedimentos que foram empregados no processo de coleta de dados. O movimento de coleta de dados, realizado no período entre setembro de 2014 e setembro de 2016, combinou o emprego das técnicas de entrevistas (FONTANA;



FREY, 2011; GODOI; MATTOS, 2006) e, de forma complementar, das técnicas de pesquisa documental de origem secundária, junto a publicações de textos em livros, revistas, jornais, *sites da internet*, dentre outras fontes de informações pertinentes à esta pesquisa, e da técnica de observação.

As entrevistas, enquanto evento dialógico, permitem ao pesquisador reunir um conjunto de relatos sobre fatos e situações que possibilitam a compreensão do significado atribuído pelo sujeito entrevistado a um determinado fenômeno ou contexto em análise (GODOI; MATTOS, 2006), incluindo aí a própria manifestação do empreendedorismo (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010; McKENZIE, 2007). A atividade de entrevista foi orientada por um roteiro (GASKELL, 2010), composto por perguntas voltadas para a elucidação dos seguintes pontos: a) resgate da trajetória histórica das empresas estudadas, apontando para eventos como a fundação, o surgimento e a caracterização da organização produtora de cachaça artesanal; b) recuperação da evolução e crescimento das empresas ao longo do tempo, apontando para elementos estratégicos, competitivos e de mercado; c) recuperação da trajetória dos processos empreendedores que ocorreram e ocorrem nessas organizações, apontando para elementos vinculados às atividades de produção e de comercialização, bem como a processos inovadores no âmbito das mesmas; e d) recuperação de práticas de empreendedorismo, problematizando tanto os processos de criação das organizações estudadas como seus processos de renovação, buscando apreender evidências que pudessem ser vinculadas à perspectiva do empreendedorismo como prática. O roteiro de entrevistas encontra-se anexo a este trabalho (ANEXO A).

Com base nesses elementos, as entrevistas foram agendadas previamente junto aos empreendedores responsáveis por cada um dos casos investigados, e realizadas na modalidade presencial. Após o contato inicial, o procedimento de coleta de dados foi realizado junto a diferentes atores vinculados às empresas estudadas, tais como os fundadores (quando possível), sócios, gestores e demais agentes atuantes nas empresas. Foram realizadas 14 entrevistas, com duração média de 120 minutos, distribuídas entre os casos investigados. A quantidade de entrevistas em cada empresa foi definida com base no número de agentes envolvidos na condução estratégica das organizações estudadas e demais atores chave, desde que fossem importantes para compor o *corpus* de material empírico coletado necessário para responder às questões da presente pesquisa. O quadro 1 apresenta a categorização das empresas investigadas nesta tese, bem como a discriminação dos agentes entrevistados no decorrer da pesquisa empírica (QUADRO 2):

Quadro 2 – Casos estudados e indivíduos entrevistados.

<b>Caso</b>	<b>Localização</b>	<b>Tempo de funcionamento da empresa</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>Caso 1</b>	Ituiutaba-MG	94 anos	Empreendedor fundador (falecido) Sucessor (falecido) Gestor e predecessor A (E1) Diretor e predecessor B (E2) Gestor e sucessor A (E3) Gestor e sucessor B (E4)
<b>Caso 2</b>	Salinas-MG	74 anos	Empreendedor fundador (falecido) Predecessor (E5) Diretor comercial e predecessor (E6) Diretor de produção e sucessor (E7; E8)
<b>Caso 3</b>	Salinas-MG	43 anos	Empreendedor fundador (E9) Diretor comercial e sucessor (E10) Diretora financeira e sucessora (E11) Gerente de produção (E12)
<b>Caso 4</b>	Betim-MG	32 anos	Empreendedor fundador (E13) Enólogo e Gerente de produção (E14)

Fonte: Do autor (2017).

Recorreu-se ao critério da saturação para definir o número de entrevistas a serem realizadas. A saturação foi obtida quando avaliada do ponto de vista de cada 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. Cumpre destacar que os dados que serão apresentados a seguir foram tratados levando-se em consideração todos os padrões de ética em pesquisa científica, sendo que os nomes das empresas familiares e dos entrevistados foram suprimidos para garantir o anonimato dos respondentes e o sigilo das informações coletadas. Cabe ressaltar que o projeto desta pesquisa obteve aprovação junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Lavras (COEP/PRP/UFLA Parecer nº. 976.136).

De forma complementar, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental e de observação. A pesquisa documental consiste em uma técnica para levantamento de dados e informações de natureza secundária, e foi empregada com vistas a recuperar evidências sobre

a trajetória histórica das organizações investigadas e ações executadas por seus membros. Foram consultadas diversas fontes de dados secundários, tais como *sites* institucionais das empresas estudadas, outros materiais institucionais (*folders*, documentos, *etc.*), notícias em jornais, revistas, *sites* da *internet*, bem como vídeos, livros e outros documentos que foram encontrados na varredura efetuada em sistemas de busca eletrônica como o *Google*. Esse material contribuiu para as reflexões e posterior tratamento dos dados obtidos por meio das entrevistas, além de ter sido fundamental à construção dos relatos históricos das organizações investigadas. 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, mantendo assim o sigilo das informações coletadas.

A observação, por sua vez, 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. Em todos os casos estudados, foram realizadas 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 de áudio e/ou vídeo (quando permitido pelo empreendedor), auxiliando no processo de imersão do pesquisador nas diferentes realidades investigadas. Cumpre ressaltar que este conjunto de materiais e evidências, mesmo que de maneira implícita, auxiliou o pesquisador no processo de compreensão do contexto do setor de produção de cachaça no Estado, do contexto específico observado nos casos estudados, e no contexto específico das práticas empreendedoras identificadas nesses empreendimentos, contribuindo de forma significativa para a compreensão das particularidades vinculadas às empresas investigadas, e no próprio procedimento de análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

#### **4.6 Técnica de análise de dados**

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 (DE LA VILLE; MOUNOUD, 2010; ROULEAU, 2010). Chase (2005) defende que 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. As narrativas seriam, neste contexto, uma forma particular de discurso, uma ação verbal que permitiria compreender a construção retrospectiva de significados sobre as ações, eventos e situações vivenciadas pelo sujeito de pesquisa (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 cuidadosa de tópicos, conteúdo, estilo, contexto e o ato de compor narrativas revela a compreensão das pessoas dos sentidos sobre os eventos fundamentais em suas vidas, em suas comunidades, em suas organizações, e nos contextos em que vivem (GIBBS, 2009).

Gibbs (2009) ressalta que as narrativas podem ser identificadas em textos de diversas fontes, sendo a principal a entrevista. Segundo o autor, as entrevistas podem se constituir como a fonte primária sobre a história vivenciada pelo sujeito entrevistado. Esse processo de evocação funciona particularmente bem se o entrevistado tiver que contar suas experiências sobre momentos decisivos de sua vida (como a abertura de negócios). Não obstante, as entrevistas não são a única fonte de material para análise narrativa. As conversas informais, bem como aquelas obtidas por meio de grupos focais, fontes documentais ou escritas, incluindo reportagens, biografias e autobiografias, servem como arcabouço narrativo que pode, inclusive, complementar, sustentar e enriquecer as interpretações narrativas de entrevistas (GIBBS, 2009).

A análise de narrativa fornece um arcabouço teórico-metodológico que permite apreender o empreendedorismo enquanto fenômeno processual, ao resgatar, de modo mais aprofundado, particularizado e contextualizado, histórias sobre as trajetórias de empreendedores e de empresas por eles criadas (GARTNER, 2007). Assim, a análise de narrativa, enquanto uma técnica de análise voltada para o estudo das narrativas realizadas pelos sujeitos de pesquisa sobre determinada realidade e/ou experiência vivida, permite o registro, a identificação, a sistematização e a compreensão da história de empresas, incluindo aí as diferentes práticas de empreendedorismo vinculadas à sua trajetória de evolução (COLLI, 2011; DAWSON; HJORTH, 2012).

Diante disso, considera-se que o material empírico coletado no processo de investigação compõe o conjunto de narrativas sobre os casos estudados. 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 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, em uma perspectiva mais ampla e a partir das narrativas dos praticantes entrevistados, 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 da presente investigação, dando sustentação à tese e aos argumentos ora apresentados.

## **5 EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL**

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da investigação empírica. Primeiro, procura-se recuperar as práticas empreendedoras referentes aos processos de criação dos casos estudados. Através de um resgate da trajetória histórica dos alambiques pesquisados, são elencados os eventos que antecederam a criação de cada negócio (envolvendo experiências profissionais anteriores, influência de familiares e outros agentes, conhecimento prévio sobre o setor de atividades, dentre outros), o surgimento da ideia que propiciou a abertura das respectivas empresas, bem como a problematização, em maior ou menor grau, das oportunidades de negócio. Depois, são apontadas as ações iniciais para a materialização de cada empreendimento, culminando em sua formalização e posterior atuação no mercado. Cabe ressaltar que esse movimento é fundamentado teoricamente na perspectiva dos processos de criação de organizações, enquanto aspecto particular do empreendedorismo (GARTNER, 1895; 2012; 2016; HJORTH, 2016; HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015; STEYAERT, 2012), e na abordagem do processo empreendedor (LEYDEN; LINK, 2015; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), analisado aqui a partir das práticas necessárias à sua configuração.

Segundo, são recuperadas as práticas empreendedoras observadas no âmbito interno das organizações estudadas. Para tanto, as práticas presentes em processos de produção, de comercialização, e de inovação são problematizadas, desvelando assim de um conjunto de iniciativas voltadas para a criação e exploração de oportunidades de negócio, para a introdução de mudanças e melhorias nas ações cotidianas desses empreendimentos, e para a criação de valor e a geração de tipos distintos inovações, abrindo-se assim perspectivas para a renovação dessas empresas e para sua sustentabilidade no mercado. Do ponto de vista teórico, este contexto será analisado com base na abordagem do *entrepreneuring* (GARTNER; BRUSH, 2016; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2011; STEYAERT, 2007), consistente com práticas de empreendedorismo no domínio de organizações já estabelecidas.

Por fim, através da análise de processos empreendedores compostos por práticas de criação de organizações e por práticas de renovação de negócios já existentes, pretende-se estabelecer comparações entre os casos estudados. Este exercício é realizado com o objetivo de se identificar e problematizar similaridades e diferenças em termos de práticas empreendedoras, influenciando sobre a conformação da trajetória de cada caso e sobre a construção de um quadro mais amplo de práticas empreendedoras em organizações produtoras

de cachaça artesanal. Pretende-se, com este movimento, demonstrar como essas práticas contribuem para a configuração do fenômeno do empreendedorismo como prática, e apresentar uma síntese teórica de todo o conjunto de reflexões objeto deste capítulo, com vistas a delimitar conceitualmente as evidências associadas à presente pesquisa. Sendo assim, o capítulo é organizado nas seguintes seções.

A primeira seção – “Cachaça na veia”: empreendedorismo como prática entre tradição e inovação – é voltada para a apresentação e análise do Caso 1. Trata-se de um alambique de produção de cachaça que já se encontra na quinta geração de sua família fundadora, e que, embora traga consigo um amplo componente de produção familiar e rural, está aberto a diversas oportunidades, executando, através de um conjunto de inovações, práticas empreendedoras que contribuem, em maior ou menor grau, para sua renovação organização e para sua sobrevivência no mercado.

A segunda seção – “Fazer cachaça não é difícil; difícil é aparecer outro como meu pai”: práticas empreendedoras de construção e manutenção do mito empreendedor – refere-se à apresentação e análise do Caso 2. O caso em questão pode ser considerado como a ilustração de toda uma tradição de produção de cachaça artesanal de qualidade no estado de Minas Gerais, e reflete a atuação de um empreendedor pioneiro no setor, e os esforços de seus sucessores em manter o “mito” criado em torno da empresa e do produto, fator crucial à sua permanência no mercado e delimitador de sua competitividade.

A terceira seção – “Cachaça não tem crise”: práticas empreendedoras focadas em crescimento de mercado – envolve a exposição e análise do Caso 3. Trata-se de uma empresa produtora de cachaça artesanal em escala industrial, que tem procurado expandir suas atividades no Brasil e no mercado internacional, através de diferentes ações de modernização de suas práticas de produção e comercialização.

Por fim, a quarta seção – “A descommoditização da cachaça ”: práticas empreendedoras de criação de produtos e mercados”, apresenta a análise e discussão do Caso 4. A referida seção explora as particularidades da ação de um empreendedor que vislumbrou a construção de um segmento *Premium* no mercado de cachaça e estruturou um conjunto de inovações de produto e processo, que por sua vez contribuíram para a competitividade e o posicionamento de destaque da empresa no setor.

### 5.1 “Cachaça na veia”: empreendedorismo como prática entre tradição e inovação

O Caso 1 trata da construção de uma empresa produtora de cachaça artesanal situada na cidade de Ituiutaba, região do Triângulo Mineiro. O alambique, fundado originalmente no ano de 1922, constitui objeto de ação e intervenção de vários praticantes, todos estes membros de diferentes gerações de uma mesma família empresária. Essas ações, analisadas com base no conjunto de narrativas desses agentes, convergiram para a construção de práticas empreendedoras diversas, associadas tanto à criação do negócio, como à sua renovação, em maior ou menor intensidade, ao longo do tempo.

Cumprido destacar que o caso revela, em seus aspectos constituintes, uma configuração particular, própria de empreendimentos de natureza rural, mas que não deixa de apresentar fatos e situações que podem ser vinculadas ao empreendedorismo. Sendo assim, à medida em que são recuperadas evidências históricas de eventos importantes, torna-se possível observar a construção de um conjunto de práticas empreendedoras, estruturadas com base em diferentes decisões e ações que se manifestam no âmbito do empreendimento analisado, incluindo inicialmente o próprio processo de abertura do alambique para a produção de cachaça artesanal (GARTNER, 2012; HJORTH, 2014):

Essa empresa... ela não tem uma data assim muito precisa. O que eu posso dizer pra você é que ela existe desde 1922, quando começou com o meu bisavô. Meu bisavô morava na roça (...). Ele fabricava pinga, ele fabricava cachaça já, só que naquela época várias pessoas fabricavam cachaça, várias pessoas que eram vizinhas, primos, parentes fabricavam cachaça, só que muitos não vendiam porque fabricavam artesanal, porque tinham pouca quantidade. Eles praticamente trocavam entre si, e quando tinha que vender, vendiam para um primo, comprava de outro primo e assim sucessivamente. (E2)

A narrativa ilustra, em um primeiro momento, o ponto de partida do processo de criação do alambique objeto do presente relato. Trata-se de um processo marcado pela reunião de iniciativas que culminaram na estruturação de uma atividade eminentemente informal, que usufruiu de uma base proveniente da produção agrícola tradicional, comum ao meio rural da época (LIMA, 2013). Este caráter informal, de uma produção em “pouca quantidade”, “artesanal”, voltada para consumo próprio ou para relações de troca, enquanto uma espécie de ‘moeda’ para a aquisição de outros produtos junto a terceiros, revela o ponto de partida para a criação de um negócio que surge de modo natural, desvinculado inicialmente de objetivos meramente empresariais, mas concebido para viabilizar a fixação do fundador no campo e garantir a sua própria subsistência e a de sua família. Com isso, e diante da trajetória evolutiva



que se seguiu, esse empreendimento foi tomando forma, envolvendo inclusive a participação de outros praticantes, membros da família do fundador, ao longo desse processo:

Meu avô cresceu e apaixonou pela fabricação de cachaça, e resolveu assumir a fábrica de cachaça. Até então, meu bisavô já estava com a idade avançada, e meu avô resolveu assumir a fabricação de cachaça. E ele continuou fabricando a cachaça. (E2)

[A empresa] começou com o meu tataravô, o [fundador]. Ele que começou a fazer pinga. Aí meu bisavô aprendeu a fazer a pinga com ele, e foi passando de geração em geração, pro meu avô até chegar no meu pai, e daí depois pra passar pra mim e pro meu irmão. (E4)

A cachaça do meu bisavô começou a ser fabricada em 1922. Em 1947, o meu avô tentou a primeira abertura de firma (...), mas aí tinha muita burocracia e ele desistiu, não chegou a vender com a firma, ele deu baixa. Meu pai continuou com a produção, e em 2002, eu dei entrada pra requerer abertura da firma. Em 2007, foi autorizada a abertura da empresa... a indústria, a base lá na fazenda, foi aberta em 2007. Embora seja desde 1922 pra cá. (E2)

Os relatos colocam em perspectiva a produção de cachaça no âmbito do empreendimento investigado enquanto uma produção de caráter familiar, sendo transmitida ao longo das gerações da família do empreendedor fundador. Embora seja resultante de uma atuação informal, essa característica não impediu a perenização do negócio, através do empenho dos praticantes em garantir a sobrevivência da atividade de produção artesanal, cada um “aprendendo a fazer pinga” e “passando” essa tradição de geração em geração da família. Esse conjunto de iniciativas, por sua vez, revela a construção de uma oportunidade de negócio (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; DOWNING, 2005; FLETCHER, 2006), consistente com a concepção de um processo empreendedor de abertura de empresa:

Nós já vendíamos [cachaça]. Mas, sem nota fiscal, essas coisas. E eu sempre pejei com o meu pai pra gente resolver essas coisas, mas meu pai nunca quis. Aí com o falecimento dele, eu e meu filho conversamos e aí nós saímos da clandestinidade. (...) Eu sempre tive a ideia [de formalizar], mas foi meu filho que batalhou e conseguiu, (...) foi aperfeiçoando e remodelando tudo, porque tinha que normatizar a produção de acordo com as exigências do Ministério da Agricultura. (E1).

Apesar de ter atingido um patamar em que havia “venda de cachaça”, mesmo “sem nota fiscal, essas coisas”, havia um desejo de se “sair da clandestinidade”, uma ideia de se “formalizar” o negócio. Se por um lado isso demandou todo um conjunto de iniciativas para “normatizar a produção de acordo com as exigências do Ministério da Agricultura”, “aperfeiçoando e remodelando tudo”, esse processo permitiu a criação de uma oportunidade de negócio, fundamentada em possibilidades que foram abertas no mercado a partir do

registro do alambique junto aos órgãos competentes, e da formalização de empresa para a produção e comercialização da bebida:

A gente tinha vontade... vontade, entendeu? Vontade de crescer, de evoluir. Porque o mais difícil já estava feito, o caminho já estava percorrido, né? Mas precisava aprimorar, vender um produto mais bonito, mais limpo, né? Não que nós vendia um produto que tinha sujeira, não é isso. Mas a gente queria um produto registrado, mais pro lado do consumidor. (...) É claro que o começo foi difícil, todo começo é difícil. Mas de acordo com o passar do tempo, o pessoal foi respondendo... (E1)

Ao longo dos anos, meu avô continuou fabricando de forma artesanal. Com o passar do tempo veio meu pai (...). Com isso, eu apaixonei na área de produção de cachaça, passei a ter contato, passei a conhecer pra ver como era o feitiço e tudo mais. Até 2002, eu só tinha o contato aos finais de semana com a fazenda, com aprender a fabricar a cachaça e tudo mais. Só que de 2002 pra cá, eu optei a dedicar totalmente à cachaça de meu avô. (...). Aí eu comecei, e começou uma luta. A primeira dificuldade que eu encontrei foi pra registrar o engenho, a fabricação da cachaça. Meu avô, já cansado, me passou então à incumbência de dar continuidade à fabricação da cachaça. E eu continuei fabricando, e requeri o registro junto ao Ministério da Agricultura. Foram vários anos para conseguir, e somente em 2007 foi que eu consegui o registro. (E2)

A formalização do negócio, normalmente rotulada como uma atividade de natureza operacional necessária à produção e posterior comercialização do produto junto a canais de distribuição, na verdade sedimenta o caminho para um crescimento mais robusto e consistente da empresa, gerando a motivação para que os praticantes buscassem novas possibilidades para si mesmos e para a organização, através de práticas empreendedoras e ações estratégicas. Assim, verifica-se que a construção dessa oportunidade se constitui como um processo cujo “começo”, embora “difícil”, foi sendo recompensado pelo mercado, que foi “respondendo com o passar do tempo”, validando assim os desejos e intenções dos praticantes envolvidos com essas práticas empreendedoras. O caso revela a construção de uma oportunidade (ZAHRA, 2008) que, embora fruto de um processo de evolução tido como natural, envolve a configuração de práticas empreendedoras que, através do “aprendizado do fabricar cachaça”, da “dedicação total à cachaça” da família, resultaram na materialização do empreendimento e em sua posterior evolução e crescimento.

O conjunto de fatos e situações vinculado à criação e formalização do negócio, bem como a atuação da família no âmbito da atividade de produção de cachaça artesanal, aponta para o reforço e a valorização dessa trajetória, por parte dos praticantes:

[O alambique] já está na quinta geração já, da cachaça, e eu pretendo passar isso pros meus filhos, e que meus filhos passem pros meus netos, filhos deles, e que dê continuidade nessa... nessa nova empreita nossa, porque é uma coisa assim, bonita de ver, sabe? A pessoa chega aí e fala assim: ‘você é bisneto?’ ‘Sou bisneto’. ‘Nossa que legal’. Todo mundo fica maravilhado com o ser de geração a geração. É outra coisa que meu pai sempre quis isso, da gente sempre manter e passar de geração para geração essa história. (E3)

Os praticantes vislumbram os resultados de suas ações ao longo da história do alambique. Esses resultados reforçam a importância da construção de práticas empreendedoras em diferentes momentos da trajetória da organização, estando presentes desde as iniciativas de registro do alambique, de formalização do negócio, e até mesmo na produção e na comercialização de uma bebida que é objeto dessas iniciativas. Com fundamento nessas premissas, há uma valorização dessa perspectiva geracional, em que “todo mundo fica maravilhado com o ser de geração a geração”, revelando assim o vigor da tradição familiar e de todo o conjunto de iniciativas das gerações predecessoras. Há, também, uma valorização da perenidade do negócio, atribuindo às gerações futuras a responsabilidade de se dar “continuidade nessa nova empreitada”, de se “passar de geração para geração essa história” de sucesso de produção familiar de cachaça. Tem-se, a partir dessas evidências, todo o conjunto de práticas empreendedoras que viabiliza a construção da oportunidade (BUENSTORF, 2007; FLETCHER, 2006):

(...) de 2002 pra cá, eu optei a dedicar totalmente à cachaça de meu avô. Por quê? Porque eu percebi que ela era uma cachaça de muita qualidade, e que se eu trabalhasse essa cachaça, se eu colocasse uma marca nela, se colocasse uma aparência nela, colocasse uma estampa nela, uma garrafa bonita, um rótulo bonito, eu percebi que eu poderia colocar ela no mercado nacional. Porque ela tinha qualidade, e muita qualidade. (...) (E2).

A narrativa revela a percepção sobre a existência de uma “cachaça de muita qualidade”, a qual proporcionou, através do “trabalho [com] essa cachaça”, colocando “marca, aparência, rótulo, garrafa bonita”, a implementação de melhorias diversas que, em última instância, poderiam “colocar [a cachaça produzida] no mercado nacional”. Há, como consequência, a demarcação do processo de criação da organização produtora de cachaça artesanal, influenciado por uma tradição de cunho familiar, pela construção e posterior exploração de uma oportunidade de negócio (ZAHRA, 2008), pela formalização do empreendimento, e pelo conjunto de suas particularidades internas, associadas à trajetória de fabricação da bebida (BORGES, LIMA; CARVALHO, 2008; LIMA, 2013).

O processo de criação do negócio também permitiu a configuração de um conjunto de práticas empreendedoras fundamentadas na introdução de processos inovadores no âmbito das atividades do caso analisado:

Com o passar do tempo, com a minha busca no Ministério pra fazer o registro, eu tive que ir melhorando a produção. Então, eu fui adequando a produção da cachaça à exigência do Ministério da Agricultura. Quando eu consegui o registro, aí eu pensei: ‘agora eu posso vender’. Aí o [fiscal] que era do Ministério, que estava fiscalizando, acompanhando, (...) falou: ‘não, você tem que produzir e submeter o seu produto pra nossa análise. Se passar dentro dos padrões, aí você vai poder ter o registro do produto’. (...) Aí eu comecei a luta pra registrar o produto. Foi mais um ano e o primeiro lote que foi fabricado, eu mandei e aprovou, estava dentro dos padrões, inclusive com mérito, porque era uma cachaça de extrema qualidade, reconhecida pela vigilância sanitária. Aí aprovaram o produto e eu tive o registro. Cada produto que eu tenho armazenado na loja, seja armazenado em carvalho, armazenado em tonel de balsamo, ou em tonel de aço inox, de jequitibá, cada um deles tem o registro do Ministério da Agricultura, com o número específico. Aí eu pensei: ‘agora eu posso vender’, e o [fiscal] disse que ainda não. Ele falou que eu tinha que abrir uma engarrafadora, porque você tem que ter a indústria, e tem que ter a engarrafadora pro produto ser engarrafado. (...). Ou você abre a engarrafadora ou você contrata a terceira, uma empresa terceirizada que mexa com engarrafamento pra engarrafar seu produto. Aí eu pensei: ‘eu cheguei até aqui e eu não vou fazer isso?’. Aí comecei a minha luta pra montar a engarrafadora. Eu, minha esposa, meus filhos, meu pai, ajudando. (...) Aí fui montando a engarrafadora de 2008 até 2011. Em dezembro de 2011, eu concluí a montagem da engarrafadora definitivamente dentro dos padrões exigidos pelo Ministério da Agricultura e da vigilância sanitária. Chamei eles para virem fazer fiscalização em dezembro de 2011. Eu fiquei aí com tudo montado e fechado por um ano. A última fiscalização feita aqui pelo corpo de bombeiros foi no início de dezembro de 2012, e logo em seguida eu obtive a aprovação da engarrafadora, e depois eu fiz a inauguração da loja (E2)

Eu tive que fazer uma série de adequações. Por exemplo, antes o tanque de tempero de mosto era de madeira ou de concreto armado, e eu tive que colocar tudo de aço inox. Os alambiques que eram usados, eu tive que trocar por três alambiques novos. A tubulação, que era todinha de PVC ou de ferro, eu tive que colocar todinha de aço inox. O engenho eu tive que comprar outro, porque o engenho anterior não havia vedação da saída da lubrificação da moenda, então aquela lubrificação em contato com a garapa contaminava o caldo. Então foram mudanças em prol de melhorias. (E2)

O percurso da inovação na empresa envolve, em um primeiro momento, algumas “adequações” necessárias para se ir “melhorando a produção”, com vistas à obtenção do registro e formalização do alambique. Nota-se que esse próprio exercício, motivado por oportunidades de negócio que foram, ao mesmo tempo, criadas e identificadas no mercado (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; EDELMAN; YLI-RENKO, 2010; ZAHRA, 2008), foi corresponsável pela introdução de várias mudanças e inovações incrementais de processo, propiciando uma nova realidade à atividade produtiva do alambique, e realçando ainda mais a “extrema qualidade” percebida do produto. Ao mesmo tempo, as alterações na produção, efetuadas “em prol de melhorias”, abriram espaço para a consolidação do

empreendimento investigado, para o reforço de suas perspectivas de perenidade, em um equilíbrio entre tradição e inovação:

(...) [as] mudanças em prol de melhorias. Mas sempre mantando a forma artesanal (...). Eu procurei manter a mesma formar de fabricar, de produzir o melado, as mesmas coisas, os mesmos índices que ele usava, o mesmo sistema, que ele usava, até pra plantar cana eu continuei e continuo até hoje, e espero que não seja mudado por quem vem depois de mim, pelos meus filhos e meus netos, né? (E2)

(...) meu bisavô fabricava garapa e fabricava também rapadura, açúcar mascavo. E meu avô, vendo aquilo que meu bisavô fazia, usava o melado para fazer a rapadura, então ele ia e usava o caldo da cana antes de virar melado, que era a garapa, pra poder fazer a cachaça. Então a cachaça dependia do doce pra ser feito. Então ele pensou: ‘se dependia do doce, por que não fazer o melado e do melado fazer o mosto, ao invés de fazer [o mosto] só de garapa?’. E aí ele passou a fazer [a cachaça a partir do melado] e a cachaça ficou muito boa. Ela era fabricada do mosto fermentado do melado. Todo mundo fazia do mosto fermentado da garapa, e meu avô passou a fazer do mosto fermentado do melado. E por causa disso ela passou a sobressair sobre as demais cachaças e ela passou a ficar bem falada. (E2)

Mais uma vez, a tradição é apontada como elemento norteador dos valores e das ações dos praticantes na organização, sobretudo ao se considerar a importância das práticas empreendedoras enquanto mecanismo de perenização do negócio. Não obstante, a leitura da evolução do negócio passa, de forma não menos importante, pela identificação de iniciativas que podem ser associadas a inovações de processo. Com efeito, embora advoguem pela tradição familiar, pela manutenção das práticas de produção, e pela continuidade dessas práticas em termos geracionais, a própria operação já carrega consigo um componente inovador, inclusive nos momentos iniciais do empreendimento. Observa-se, neste caso, uma perspectiva de inovação radical, baseada na formulação e implementação de um método diferenciado para a produção da cachaça. De modo específico, o processo de produção da cachaça, ao usar o “melado”, ao invés da “garapa”, para “fazer o mosto”, caracterizado aqui como uma inovação de processo, fez com que o produto passasse a “sobressair sobre as demais cachaças”, trazendo uma nova perspectiva para a bebida:

Hoje a cachaça [nome do produto] é a única cachaça no Brasil que fabrica a cachaça através do melado. O que é isso? A cachaça começa com a moagem da cana, faz o caldo da cana e a cada tonelada de cana tem 500 litros de garapa, e os 500 litros de garapa vão ser fervidos na nossa produção até virar 100 litros de melado. Os 100 litros de melado vão entrar no mosto de tempero e vão produzir em torno de 80 litros de cachaça. Então de uma tonelada de cana nós produzimos 80 litros de cachaça. Aí nossa cachaça sai mais encorpada, porque ela sai do melado, é mais doce, sai mais grossa, mais vistosa (...). Então, enquanto eu produzo 80 litros [de cachaça para cada tonelada de cana], os demais produtores de cachaça produzem 400. Só que a minha cachaça é infinitamente melhor do que as demais, porque ela é feita

do melado, ela é grossa. Então hoje o meu diferencial é esse, é o principal, é a fabricação a partir do mosto fermentado do melado do caldo da cana de açúcar, esse é o principal diferencial nosso (E2)

A narrativa evidencia as implicações da inovação radical na produção de cachaça. Nota-se que a bebida resultante desse processo inovador de fabricação se constitui como um produto diferenciado no mercado, “a única cachaça no Brasil que fabrica a cachaça através do melado”. Neste sentido, o processo de fabricação de cachaça de modo artesanal caracteriza-se a partir de práticas empreendedoras, que geram implicações tanto em termos de processos de produção – “a fabricação a partir do mosto fermentado do melado do caldo da cana de açúcar” – como em termos de produto, constituindo assim uma combinação que reflete no “principal diferencial” da empresa. Assim, práticas como o modo de produzir, a forma de agregar qualidade à bebida, a forma de diferenciá-la de outras cachaças, dentre outras coisas, permite orientar estrategicamente a posição do produto no mercado:

(...) aqui na cidade, já existiam outras cachaças que eram fabricadas a mais tempo, que já eram regularizadas, registradas e já eram vendidas em garrafas, rotuladas. Então a cachaça dele era artesanal e mesmo assim ele trazia e encontrava essa dificuldade de impor a cachaça no mercado. Ele encontrava essa dificuldade de colocar essa cachaça no mercado. Ele chegava nos bares e dizia: ‘olha, eu vim vender a cachaça...’, e quase ninguém conhecia a cachaça dele. Então muitos se recusavam a pegar a cachaça dele para vender. Então ele falava assim: ‘olha, eu vou deixar a minha cachaça aqui. Você vai tentar vender ela, e daqui um mês eu volto. Se você tiver vendido, você me paga. Se você não tiver vendido, eu pego ela de volta e você não tem custo nenhum’. Então os donos de bar aceitaram, alguns deles, e ficavam com essa cachaça. E quando ele voltava no outro mês, além de já ter vendido a cachaça, eles pediam mais. E aí a cachaça começou a ser comentada, um dono de bar comentava pro outro. E aí ele começou a vender muita cachaça, praticamente quase toda a produção dele, e ele teve que aumentar a produção dele, porque as vendas foram aumentando. E a cachaça dele passou a ser conhecida em toda a cidade e região. (E2)

Aliada à qualidade do produto e à prática de produção, verificam-se diferentes práticas empreendedoras voltadas para a orientação e reorientação da empresa no mercado. Os fatos revelam a “dificuldade de impor a cachaça no mercado”, mesmo ela sendo “artesanal”, detentora de qualidade. Essa situação começa a ser solucionada à medida em que os praticantes executam ações relativamente simples, como a venda consignada. À medida em que “a cachaça começou a ser comentada” entre os comerciantes de bares e restaurantes, houve um aumento na quantidade comercializada, uma vez que “as vendas foram aumentando”. Isto, por si só, evidencia uma prática empreendedora, pois viabiliza uma atuação quase que informal, baseada na confiança e no relacionamento entre produtor e comerciantes, orientando assim a atuação da empresa no mercado. Não obstante, dada a evolução do negócio, com sua formalização e profissionalização, e com a potencialização de

inovações de processo, houve um segundo movimento, que reorienta mercadologicamente a organização, através da ação dos praticantes:

Eu, juntamente com a minha esposa, a minha família, a gente foi trabalhando em conjunto. O primeiro rótulo que eu fiz no computador e digitei lá [as iniciais da marca da empresa] em preto. Imprimi em uma folha vários rótulos e vi e recortei com a tesoura, comprei um papel *contact* transparente na livraria, comprei a garrafa reciclada de um litro, lavei, desinfetei e coloquei a cachaça, consegui a tampa de plástico própria e específica pra garrafa de um litro. E fiz esse rótulo (...) que era novidade pra nós, porque não existia em Ituiutaba outros fabricantes que a cachaça tivesse um rótulo (...). Aí eu coloquei [a cachaça] no mercado. (E2)

(...) com a minha chegada e a recuperação do meu avô, e eu dizendo a importância da cachaça dele (...), e ele acreditando nisso, a gente conseguiu ir crescendo no mercado. Mas mesmo assim a gente sentiu que tinha que fazer um novo trabalho, e a gente conseguiu isso fazendo ações de *marketing* no local de venda, participando de leilões agropecuários, por exemplo. Começamos a participar de festas agropecuárias, fomos na Expozebu de Uberaba, na festa daqui de Ituiutaba, em Santa Vitória, Campina Verde, Prata, a gente começou a participar de várias festas da região. Levando o estande, montando, levando o produto e mostrando o produto diretamente pra população. E nós pensamos que fez mais sucesso e força do que fazer uma propaganda nível de televisão ou de rádio, é lógico que ali tudo se completou, ne? (E2)

Nós demos uma guinada na gestão de *marketing* e propaganda da empresa. A gente tinha a visão de trabalho de *marketing* só a nível local, e aí (...) algumas mudanças se faziam necessárias pra levar o nome dela o nível nacional e até internacional né? Algumas adequações no rótulo, a forma de fazer a propaganda e a publicidade. Aí uma pessoa nos orientou e passou a nos dar assistência na área de *marketing* e propaganda, de todas as ações que a gente precisava estar fazendo, você entendeu? E aí a gente começou a fazer divulgação na televisão, na rua, nas rádios, mas o forte nosso, a estratégia nossa forte de *marketing* foi fazer uma ação de *marketing* nos locais de venda da cachaça. Se a gente vendia cachaça no supermercado (...), por exemplo, a gente pegava e levava dois modelos e montava um estande nosso lá, e ficava durante todo o dia oferecendo degustação pras pessoas que chegavam no supermercado (...). Então a pessoa tomava e degustava, e se ela gostava, ela já ia na prateleira e comprava. Isso aí foi muito bom, aumentaram as vendas e automaticamente aumentou o pessoal de supermercado que comprava, e eles compravam mais da empresa e a gente aumentou as vendas (E2)

(...) outra parte que nos ajudou muito na questão da mídia foi a mídia nas redes sociais, a internet. A gente tem o Facebook, o nosso Facebook ele é constantemente utilizado. A gente sempre expõe as festas, as rifas, os eventos, as promoções, sorteia brindes. Então é esse trabalho, que é o trabalho de *marketing* diretamente ao consumidor (E2)

Observa-se, em conjunto, a formação de iniciativas e ações que objetivaram a reorientação e o reposicionamento da empresa no mercado. Se, de um lado, todas as práticas empreendedoras de criação do negócio, de criação de oportunidade, de formalização das atividades e de introdução de inovações de processo, contribuíram para a constituição de uma

orientação genérica de atuação no mercado, de outro, a dinâmica da interação entre os praticantes permitiu elaborar um amplo espectro de intervenções. Assim, ações simples, porém impactantes, como a concepção do rótulo do produto, da participação de festas e exposições agropecuárias na região, o trabalho com o composto mercadológico, a realização de ações de *marketing* nos pontos de venda, e a exploração de mídias sociais, se constituem como prática empreendedoras que concretizam a reorientação de mercado da empresa, viabilizando e ampliando seu acesso aos consumidores e a novos espaços para a comercialização da bebida. Esse movimento não está dissociado, contudo, de toda a ressignificação observada em termos do consumo e do mercado da cachaça (CRUZ, 2011; ESPARTEL; BARCELOS; GOULARTE, 2011; SILVA, 2009):

Eu entendo que o ramo é muito promissor. A cachaça como qualquer produto ela tem passado por uma série de adaptações ao que o mercado pede. Por exemplo, há trinta anos quem bebia a cachaça, que não chamava cachaça, chamava pinga, eram os pingão, os bêbados que ficavam nos bares de ponta de esquina (...). Sujeito que só bebia pinga, era mal visto, e a cachaça em si, a pinga, era mal vista. Só que hoje ela se tornou uma bebida elitizada. Então hoje não é só mais o pingão que bebe. Hoje o jovem bebe, a mulher bebe, entendeu? Hoje não há mais uma discriminação, ou seja, ela passou por uma modificação social. Agora, depois dessa reestruturação social, se ela continuasse da forma que era fabricada e consumida antes, ela não teria conseguido essa mudança, ela foi mudando, porque, se antes o pingão que tomava [a cachaça] a cinquenta graus, hoje o jovem toma ela a quarenta, porque o jovem não gosta de cachaça forte. (...) Isso é um grande desafio da cachaça, que é demonstrar para o consumidor que muitas vezes, em muitos casos, você consumir uma cachaça de qualidade é melhor e mais saboroso, mais sadio e menos prejudicial à saúde (...). Então isso é muito promissor pro nosso mercado (E2)

(...) eu entendo que a cachaça é a bebida do momento porque ela tem muita perspectiva de saída do mercado, e sobretudo agora, a caipirinha que tem sido um grande produto no mercado nacional e que chama a atenção dos estrangeiros (...). Então é por isso que eu entendo que é um mercado muito seletivo, mais muito promissor. (E3).

O mercado, de modo geral, e a imagem da cachaça, de modo particular, quando colocados em perspectivas, exibem uma espécie de transição. Verifica-se, inicialmente, uma visão pejorativa em relação ao consumidor de “pinga”, chamado na narrativa de “pingão”, um “bêbado que ficava nos bares de ponta e esquina” que era alvo de discriminação, “mal visto” pela sociedade, e a própria cachaça trazendo consigo, igualmente, essa imagem ruim. No entanto, atualmente, pode-se observar a redefinição da imagem do produto, transformando-se em uma bebida “elitizada”, a bebida “do momento”, estabelecendo um mercado “seletivo, mas muito promissor”. Assim, no âmbito do segmento da cachaça, constata-se certa “reestruturação social” do produto, formando um novo tipo de prática de consumo, associado



a um novo público alvo e a um novo mercado (SUNDERMANN; FREITAS; CASTRO, 2015), que por si só suscita oportunidades de negócio, através de práticas empreendedoras de criação de novos produtos que tomam como base a cachaça produzida:

Aqui a gente vende vários tipos de cachaça (...), que são armazenadas em carvalho, bálsamo, jequitibá rosa, amburana, é o que mais vende. [Nós] criamos também [novos produtos]. Temos a cachaça em forma de frutas (...), ela é feita porque as pessoas então carentes de novidades, entendeu? E nem todo mundo gosta de uma cachaça, você chegar e tomar uma cachaça. A gente criou uma caipirinha, a gente criou esse *mix* de cachaça com fruta que é o maracujá, fez com o morango, no kiwi, no caju, na jabuticaba, no murici, e aí tomou uma proporção que tá todo mundo sabendo já. Tem o licor de café, de marolo, tem licor de jabuticaba, licor de laranja, licor de chocolate com pimenta, tem geleia também de chocolate com pimenta, laranja, caipirinha também. (E3)

Nós também passamos a vender a caipirinha. A caipirinha na garrafinha (...), assim [armazenada] de madeira diferente, como a jequitibá rosa, amburana. Ele enlitra, faz a pinga, armazena nesses tonéis dessas madeiras. Ele enlitra pra poder vender pro povo. (...) Aqui na região ninguém tem. (...) A caipirinha é a mais aceita no mercado né. Tem um preço bom e é muito gostosa, pra festa o povo gosta e bebe bastante (E4)

Por detrás da cachaça em si, tem uma série de produtos que são fabricados da cachaça. A gente inclusive lançou uma série, uma linha de geleias fabricadas a partir de cachaça. Geleia com cachaça, geleia de cachaça com gengibre, geleia de cachaça com pimenta e geleia de caipirinha. (E2)

(...) da cachaça, eu já fiz balinha de cachaça, já fiz bolo de cachaça, bolo de caipirinha, torta, coisa que ninguém nunca tinha visto no mercado, ninguém tinha visto, entendeu? Então eu sempre fico procurando coisa nova pra trazer algo de novo para o cliente. (...) Tudo o que tiver de novo a gente tem que estar trazendo. Por quê? Porque o cliente que entra na nossa loja hoje e vê a empresa daquela forma, e se na semana que vem ele retornar e ver a empresa do mesmo jeito, ela começa a ficar sem graça pra ele. Mas, se ele voltar e ver alguma coisa diferente pra vender ou algum outro ornamento diferente ou até as formas de mudar os móveis na empresa, então a gente sempre deve estar mudando e está mostrando coisa nova para ele ter vontade de ir, e ele sempre sentir que está no lugar novo. Isso é a minha visão, que sempre tem que estar mudando e melhorando pra estar chamando atenção. (E2)

A cachaça, oriunda de uma prática inovadora de produção, por si só já representa um produto inovador. Ao se constituir com base em um processo de inovação de ruptura, em que uma nova técnica de fabricação resulta em um produto diferenciado no mercado, essa mesma cachaça abre espaço para a configuração de outras práticas empreendedoras, através da criação de novos produtos baseados na bebida, construindo, identificando, e explorando oportunidades no mercado (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; ZAHRA, 2008), ou seja, um novo processo empreendedor (LEYDEN; LINK, 2015; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Produtos como a cachaça armazenada em tonéis de diferentes madeiras, caipirinhas, caipifrutas, geleias, balas, bolos, todos fabricados com o

intuito de se “oferecer algo novo para os clientes”, “coisa que ninguém nunca tinha visto no mercado”, representam iniciativas claras de execução de práticas empreendedoras, fundamentadas em processos inovadores que são marcados pela atuação conjunta dos praticantes. Com isso, ao buscar com que “tudo o que tiver de novo (...) tem que estar trazendo”, a prática de inovação passa a se tornar uma prática empreendedora, e essas práticas seriam responsáveis pelo sucesso, pela competitividade, e pela longevidade da empresa do mercado.

Esse contexto de diversificação proporcionou, ainda, mais uma prática empreendedora, desta vez associada à exploração de novas oportunidades (LIMA, 2013), culminando na criação de um novo negócio e na entrada em novos mercados:

(...) a gente, por duas vezes, a gente fez uma loja na nossa própria casa. A sala principal era a loja, a gente punha mesa, prateleiras e punha os produtos em cima e vendia. Aí chegou uma hora que tomou uma proporção... Que o pessoal chegava assim e: ‘mas olha, vocês têm que abrir uma loja, uma loja grande, porque tem nome, tem tradição’. Então meu pai foi e abriu a loja. (E3)

Foi no ano de 2013 que meu pai abriu a loja. (...) meu pai foi, teve a ideia de abrir a loja e tá dando certo agora. (...). É uma coisa nova na cidade sabe, não tem nenhuma loja de cachaça na cidade e tem até outras pessoas que vendem a pinga, mas loja mesmo é só aqui. (...) E agora, assim, abriu um mercado, né? Um amplo mercado que facilita até pra vender pra supermercados e essas grandes empresas de outras cidades até. (E4)

A gente procurou montar uma loja que fosse adequada a cachaça e que fosse bem visível, que fosse bem estruturada, uma loja em que o consumidor pudesse chegar e achar que essa loja ficou bonita. Então a gente procurou fazer isso, com toda tranquilidade e humildade possível. (E2)

Nós (...) vamos começar a exportar para o exterior a nossa cachaça, a caipirinha, todos os produtos [da empresa]. (...) A gente tem intenção em exportar, para os países da América do Sul, para a América do Norte, Estados Unidos, Cuba, e para Europa. Esse é o nosso objetivo agora. (E2)

Assim, verificam-se diversas iniciativas de exploração de novas oportunidades de negócio. De um lado, houve a abertura de uma loja específica (cachaçaria) para a comercialização da bebida fabricada pela empresa, constituindo-se como um dos únicos empreendimentos especializados na venda de cachaça na região o triângulo mineiro. De outro, há um movimento de internacionalização do produto, visando aproveitar as oportunidades e o simbolismo representado pela cachaça em outros países via iniciativas de exportação. Paralelamente a esse cenário, há também a criação de um ambiente propício à manifestação de práticas de inovação (MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010; MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009):

Nós vimos que a gente já estava num lugar que não podia mais voltar, e tudo que a gente fizesse tinha que ser do melhor, tinha que ser, pra ser uns dos melhores, né? (E2)

(...) essa empresa tem tudo pra crescer de forma impressionante. Então tem que ser bem feito, com perseverança e humildade, sem pisar em ninguém e sem maltratar ninguém, mas todos os dias trabalhando de manhã até a noite, sempre procurando coisa nova, alavancar o nome, a marca e a imagem da empresa e a qualidade da cachaça. (E2)

(...) o que me dá uma satisfação muito grande é que eu percebo que há dez anos atrás eu era indispensável pra que a cachaça continuasse viva, que a empresa continuasse viva, e hoje eu já não sou mais indispensável. Se eu não tiver aqui hoje ou amanhã, isso aqui ficou de um tamanho e de uma qualidade que ela anda por si só. Outra pessoa aqui no meu lugar consegue tocar a cachaça tão bem, ou talvez melhor do que eu. Isso é uma satisfação muito grande, e eu sinto que eu consegui chegar onde eu queria, que é dar vida própria a cachaça. Meu sonho sempre foi daqui vinte anos, trinta anos, que as pessoas pegassem uma garrafa de cachaça, de [marca da cachaça], e ver que isso aqui foi o [predecessor] que fez. E eu sei que daqui alguns anos isso vai acontecer, porque ela chegou num estágio que não tem como mais parar, entendeu? Então essa é a minha maior satisfação, (...) e isso foi conquistado com muita dedicação, perseverança, fé em Deus, e muita cachaça na veia! (E2)

As práticas empreendedoras, e os processos inovadores a elas vinculados, promoveram mudanças e transformações a partir de ações de melhoria contínua no produto e nos processos existentes, e a partir da criação, identificação e exploração de novas oportunidades de negócio, do lançamento de novos produtos, da abertura da cachaçaria, e da busca de novos mercados no âmbito nacional e internacional, tudo isso sob a forma de inovações mais disruptivas. Neste cenário, os praticantes atuam de forma coletiva, sugerindo novas ideias, criando novas práticas, e gerando novas perspectivas para a empresa, a partir de práticas empreendedoras de inovação radical e de inovação incremental, em uma relação dinâmica que garante, simultaneamente, o aproveitamento e melhoria contínua das atividades desempenhadas internamente, a exploração de novos produtos, processos, mercados, e oportunidades de negócio, e o estabelecimento de estratégias futuras de crescimento no setor de cachaça, revelando assim interessantes implicações em termos de perspectivas de sua perenização e sustentabilidade. Trata-se, portanto, do empreendedorismo como prática, um fenômeno que neste caso é baseado na construção de um negócio com características inovadoras, através de oportunidades diversas, criando novos produtos e processos, explorando (novos) mercados, tudo isso com “muita cachaça na veia”. Assim, ressalta-se o vigor empreendedor de uma organização produtora de cachaça artesanal que articula, em um mesmo contínuo de práticas, tradição e inovação.

## 5.2 “Fazer cachaça não é difícil; difícil é aparecer outro como meu pai”: práticas empreendedoras de construção e manutenção do mito empreendedor

O Caso 2, objeto do relato apresentado neste tópico, retrata a evolução de uma organização produtora de cachaça artesanal situada na cidade de Salinas, localizada na região norte do estado de Minas Gerais. O alambique, fundado no ano de 1943 por um produtor rural (falecido em 2002), se tornou um dos principais responsáveis pela construção da imagem da cachaça de Salinas, bebida com grande repercussão no Brasil e no mundo. O trecho parafraseado no título deste tópico – “fazer cachaça não é difícil; difícil é aparecer outro como meu pai” – relatado por um dos filhos do fundador (E6), constitui o ponto de partida desta análise, uma vez que reconhece e valoriza a importância e a trajetória do empreendedor no mercado. Mas não só isso. O referido trecho também sugere uma síntese da configuração de práticas empreendedoras executadas por um agente – praticante – que, ao longo da história da organização, estabeleceu no setor um conjunto de decisões e ações que transformaram a trajetória da cachaça produzida, o alambique e o próprio empreendedor em um mito, revestido por sua imagem e sua atuação pioneira no segmento de cachaça de alambique.

A construção da organização produtora de cachaça estudada pode ser associada, por um lado, exatamente a esse pioneirismo do fundador no setor de cachaças artesanais. Por outro lado, as iniciativas voltadas à estruturação do empreendimento, ao contribuírem para a formação de um processo revestido por especificidades no decurso de sua trajetória, podem ser consideradas em uma perspectiva mais ampla no bojo dos esforços para a construção de uma organização, nos termos de Gartner e Brush (2016), ela própria resultante de processos empreendedores distintos que, nos termos de Gartner (2012) e Hjorth (2014), se encontram fundamentados em ações presentes em diferentes momentos da criação e do desenvolvimento do negócio:

Meu pai começou [com a cachaça] em 1943. (...) E daí ele começou ela trabalhando honestamente, com muita cautela, com esperança dela subir. E ela ganhou o espaço, ela ganhou o mercado, mas no sentido de boca a boca. Você comprava uma garrafa, gostava e depois ia lá comprava outra com ele, entendeu? Aí foi ganhando espaço, ganhando mercado. E a própria turma de Salinas, também foi comprando e vendendo até ela chegar onde ela está. (...) naquela época era no boca a boca, não existia nada. Mas ele trabalhava com muita dedicação, com amor, e nunca pensou em fortuna, só em qualidade (...). Ele teve muita perseverança de trabalhar há setenta anos, muita perseverança, chegou e colocou ela no patamar que ela está hoje. (E5)

A propriedade foi a pioneira na produção de cachaça em Salinas. Meu pai adquiriu a propriedade no início dos anos 40 (...). Em 1943 ele registrou. Foi a primeira cachaça registrada, a registrar marca (...). Naquele tempo não tinha a projeção que tem hoje. O que ele fazia? Ele engarrafava ali 20%, ele

pegava em torno de 20% a 30% da produção, colocava pra envelhecer, e a outra cachaça ele vendia em cachaça em barril, porque ele precisava fazer capital de giro, e também não tinha como engarrafar tudo. Aí, produzia um pouco mais, e com o tempo e o envelhecimento, a cachaça foi ganhando destaque. (E6)

As narrativas ilustram o início da construção do processo de abertura do alambique de produção de cachaça artesanal. Trata-se, neste caso, de um conjunto de eventos e situações que denotam o começo da construção do processo empreendedor de criação do negócio (GARTNER, 2012; LEYDEN; LINK, 2015), constituído por práticas empreendedoras que se encontram associadas à aquisição de uma propriedade rural, ao registro do alambique, do produto e da marca, à comercialização direta da cachaça junto aos consumidores “no sentido de boca a boca”, e à definição do foco em qualidade e da estratégia de envelhecimento da bebida. Esse conjunto de práticas, que delimita a empresa como a “pioneira na produção de cachaça em Salinas”, a “primeira cachaça registrada”, a “primeira marca registrada”, permitiu com que “a cachaça fosse ganhando destaque” e que o empreendimento fosse “ganhando espaço, ganhando mercado”, posicionando [a empresa] “no patamar que ela está hoje”. Cumpre destacar, ainda, que essas evidências colocam em retrospectiva uma trajetória inicial bastante particular, que envolve a construção de oportunidades de negócio:

(...) ele [fundador] começou a produzir devagarzinho, apenas para os amigos e pros funcionários que ele tinha aqui. E continuou, todo ano ele fazia um pouquinho de cachaça, a cachaça tinha ótima qualidade. O segredo dela é produzir um pouco, vender pouco, envelhecer muito. Então ele conseguiu fazer desse pequeno alambique... conseguiu até hoje manter esse nome que tem aí conhecido no mundo todo. (E6)

Primeiro ele produzia pros amigos, pra ter uma cachacinha pra vender. Ele não bebia, mas todo mundo chegava querendo uma cachacinha tinha aí. Mas era uma produção mínima, pouquinho mesmo, só pra funcionário, amigo. E aí com o tempo, como ele tinha caminhão, e fazia linha pra Montes Claros, na época, várias regiões aqui no Norte de Minas, ele começou a levar no caminhão dele essa cachaça pra vender, nos comércios. E o pessoal foi gostando, foi comprando, e ele foi vendendo. (E7)

O conjunto de práticas empreendedoras executadas no âmbito do processo empreendedor revela, exatamente, a construção de oportunidades de negócio, que podem ser observadas tanto em termos de produto, processo e mercado. O trecho “produzir pouco, vender pouco, envelhecer muito”, na verdade, sintetiza a construção de práticas empreendedoras que orientam a produção e a comercialização de cachaça na organização estudada, e denota a presença dessas oportunidades. Assim, verifica-se neste cenário a formação de uma estratégia de produção, com a definição de uma pequena escala de produção e de um maior tempo destinado ao envelhecimento da bebida, e a formação de uma estratégia de comercialização, com vendas orientadas em um primeiro momento a partir de relações

interpessoais e familiares, e posteriormente direcionadas a uma região mais ampla que a localidade circunscrita ao alambique. Por conseguinte, essas práticas contribuem, cada uma ao seu modo, para a materialização desse “pequeno alambique”, que fabrica uma cachaça atualmente “conhecida no mundo todo”, o que revela uma apropriada exploração de oportunidades no setor (MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000):

Esse mito [sobre a imagem da cachaça], a gente acha que a maioria das pessoas, torna esse mito verdadeiro, por causa da maneira de [o fundador] agir perante essa empresa, como diretor dessa empresa que ele era. Ele não aceitava visitas, só vinha buscar cachaça aqui grandes amigos dele. Só vendia em Salinas, por exemplo. Eram aquelas pessoas que eram conhecidas dele. Que era amigo, as vezes essa pessoa comprava por essa pessoa, não por ele. Dificilmente ele ia em Salinas. Quando ele ia, ele tinha um corcelzinho 76, que ainda tá com a família ainda. Ele ia, chegava lá numa casa, colocava esse carro dentro da garagem e ficava com esse carro dentro da garagem, na casa de um amigo dele. Ele não ficava muito na rua... Ele reclamava que não tinha cachaça dele pra vender... assim, em grandes quantidades. E se ele ficava na rua dando voltas, todo mundo queria. Então ele (...) não aparecia muito na sociedade, isso foi criando o mito. Uma cachaça tão boa e ninguém conhece nada, ninguém sabe nada, ninguém vê propaganda, não sabe como compra. Aí, ficou essa curiosidade, todo mundo curioso pra saber o que realmente era a [cachaça]. E aí, as vezes por isso tomou essa fama toda. Isso, é claro, aliado a uma cachaça de ótima qualidade, com uma produção mínima, um envelhecimento que nenhuma de Salinas consegue fazer, que é de 12 anos hoje, 11 ou 12 anos que a gente tá vendendo. Então tudo isso. Mas assim, essa qualidade da cachaça, o que fez essa qualidade foi ele, o que fez esse mito e fez todo mundo se interessar pela cachaça foi ele. Se você se interessava pela cachaça, ele não se interessava de vender. Então, todo mundo criava curiosidade em cima da cachaça né? (E7)

Uma das frases dele [fundador] é a seguinte: quem quer fazer cachaça de qualidade não pode ser ambicioso, não pode querer enricar da noite para o dia. É devagarzinho, é igual a cachaça ensina: você quando vai destilar, sai só um pouquinho lá... a situação econômica da pessoa tem que acompanhar isso, porque se não vai se dar mal. Então a essência dele era essa: calmo, paciente, tranquilidade. Eu considero meu pai como se fosse uma coluna, que não arredava os pés dos princípios dele de forma nenhuma. (E6)

A exploração de oportunidades envolveu, em um primeiro momento, a definição de estratégias organizacionais de produção e comercialização, convergindo para a caracterização de um empreendimento que é influenciado tanto pela ação do empreendedor como pelo modo de sua interação com o ambiente externo. O escopo de atuação da empresa, definido pela ação empreendedora (SHAVER, 2012; WATSON, 2013) do fundador, é marcado fortemente por uma “maneira de agir” do praticante, orientada por valores como a “calma”, a “tranquilidade”, a ausência de “ambição”, a informalidade, a discrição e o distanciamento da sociedade, delimitando a intervenção de um empreendedor que age “igual a cachaça ensina: (...) quando vai destilar, sai só um pouquinho lá”, isto é, com paciência e prudência. Por seu turno, as

decisões e ações vinculadas à ação desse empreendedor, responsáveis pela consolidação da empresa no mercado, também implicam na construção da imagem da organização no setor, definida a partir de um “fazer cachaça de qualidade”, uma prática que envolve a destilação de uma “cachaça tão boa que ninguém conhece nada, ninguém sabe de nada, ninguém vê propaganda, ninguém sabe como compra”.

O referido conjunto de fatos e situações, vinculados tanto às práticas de produção como às práticas de comercialização”, permitiu o surgimento de um “mito” de exclusividade do produto. Trata-se, na verdade, de um mito “que a maioria das pessoas torna verdadeiro”, e que marca toda a trajetória da organização. Cumpre ressaltar que essa imagem, associada à atuação de um praticante que “não arredava os pés dos princípios de forma nenhuma”, constrói oportunidades adicionais que estabelecem, como consequência, toda uma “curiosidade em cima da cachaça”, aumentando o interesse pela bebida e por sua qualidade, muito embora sem a contrapartida do aumento das vendas, o que reforça ainda mais essa aura que reveste a imagem da empresa no mercado.

Assim, com a consolidação do alambique no setor, e com a definição de estratégias particulares para sua atuação no mercado, verifica-se a configuração de algumas práticas empreendedoras de produção:

São alguns fatores [que definem a estratégia de produção]. A terra aonde é plantada, adubação orgânica, o gado que produz a base do composto orgânico não pode tomar medicamento (...). A moagem certa, a cana indicada para a cachaça, que é a cana java. A maneira de fazer, a paciência que o [fundador] tinha e o envelhecimento, em dornas que tem mais 70 anos de uso. Quer dizer, as dornas pra chegar a cachaça naquele ponto, naquele padrão, tem que ter mais de 70 anos de uso, tá certo? Então você acrescentaria o que? A base é essa... e paciência, são 10 anos de envelhecimento (...), no mínimo 10 anos de envelhecimento. O que a gente vai vender agora, vai fazer 12 anos que... quando terminar de vender ela, vai fazer 12 anos. Nós, a cachaça que nós estamos produzindo esse ano, ela vai ser vendida a partir de 2025 para lá. (E7)

[O fundador] se antecipou a essa questão de ecologia. Apesar de ter só o segundo ano primário, mas ele se antecipou... por exemplo, plástico ele não sabia, ele não esparramava, ele queimava, erosão ele combatia o jeito dele, mas nunca entrou 1 kg de adubo químico ali, entrava era esterco de curral, produto inclusive de composto orgânico, quer dizer, uma pessoa que teve até a frente do seu tempo. E os outros foram copiando. (E6)

A cachaça nossa é uma cachaça orgânica, certificada... A gente tem o selo do IMA [Instituto Mineiro de Agropecuária]. Então, a gente não pode fazer adubação química, nenhuma, nenhuma, não pode usar defensivos na fazenda, não pode usar nada. É só o esterco de curral, uma adubação, uma palha seca, uma adubação verde, que a gente pode fazer, senão ela acaba ficando uma cana fraca. (E7)

As práticas de produção, quando colocadas em perspectiva, seriam as responsáveis por estruturar e difundir o mito de exclusividade anteriormente mencionado, marca registrada da cachaça fabricada pela organização estudada. Neste sentido, as iniciativas de produção são orientadas, em um primeiro momento, por uma prática empreendedora que envolveu a estruturação de um processo orgânico de produção de cachaça. Essa prática, além de reforçar o argumento em prol do pioneirismo do praticante fundador, o qual “se antecipa a essa questão de ecologia”, envolve a configuração de diferentes ações e intervenções no processo produtivo, como a definição da variedade de cana-de-açúcar a ser plantada, os tipos de tratamentos culturais a serem implementados, e, nos anos recentes, a busca pela certificação da produção orgânica. A essa prática de produção alia-se, de forma importante, uma estratégia de envelhecimento da cachaça, que visa exatamente agregar valor à bebida, em um processo de longo prazo (dez a doze anos) que se assemelha ao utilizado em outras bebidas, como aquele relacionado à fabricação de *whisky*. Essas duas práticas, por sua vez, conferem maior qualidade à cachaça, e estabelecem importantes diferenciais à bebida produzida no alambique estudado:

(...) nós fazemos uma cachaça de alta qualidade. Por quê? Porque a gente tá fazendo ela pouquinho ali, a gente tá vendo o que tá acontecendo. A gente tem pouco funcionário, então você tem condição de observar todo o processo, você tem como olhar dorna por dorna o que que tá acontecendo, o sabor, ver a coloração. E se você produzir muito, você não tem condição de fazer isso. Se você quer produzir uma cachaça de qualidade, você tem que produzir pouco. Se você quer produzir cachaça de qualidade hoje, você tem que acompanhar os passos dessa produção. (...). Eu acho que, (...) como a gente produz pouco, tem como a gente escolher a cana, escolher a terra, escolher a época da moagem, você pega ela com BRIX bom, doce, bem certa pra produção da cachaça... A cana... A cana java que a gente produz aqui é a cana ideal pra cachaça. (...). Eu acho que, pra quem quer fazer uma cachaça de nome, (...) esse é um dos segredos, porque aí você vai ter condições de monitorar toda a produção dela, passo a passo. Ver o que que tá acontecendo, o que que tá errado, ver se a cana serve pra produção de cachaça. É o que a gente faz aqui. (E7)

[Entre] as cachaças de Salinas, por exemplo, acho que não tem nenhuma que consegue fazer o que a gente faz aqui. Em termos de produção, de envelhecimento, dessa qualidade, a cana... não tem nenhuma que consegue. (E7)

(...) por que as outras cachaças de Salinas não têm a qualidade da [marca da cachaça]? Os motivos são muitos, mas o primeiro deles é que a gente produz pouco. Segundo, o envelhecimento da [cachaça]... hoje a que a gente tá vendendo tem mais de 10 anos... A que a gente tá vendendo hoje foi fabricada antes de 2004, é um envelhecimento muito longo. Por que os outros não envelhecem também? Porque para se envelhecer cachaça durante dez anos, você tem que ter dornas que venham sendo usadas a mais de 40 anos. Se você pegar uma dorna nova aí e colocar cachaça nela, dois dias



depois já deu cachaça perdida. Você tem que saber esse manuseio e isso leva tempo. (E6)

Como pode ser observado, as práticas de produção identificadas atribuem uma série de diferenciais importantes à cachaça fabricada na empresa estudada. Primeiro, as narrativas revelam um caráter de produção gradual em pequena escala, que viabiliza um amplo nível de controle sobre as operações e agrega qualidade à bebida. Isso permitiu ir “vendo o que acontece”, “acompanhar todo o processo”, algo que não é possível em alambiques de maior porte, mesmo os de produção de cachaça artesanal. Segundo, as iniciativas de produção de cana-de-açúcar, de fabricação da bebida anteriormente mencionadas, e a ênfase em qualidade, contribuem para a construção do diferencial do produto, e se transformam em uma competência essencial, um “segredo” que “nenhuma [empresa] consegue fazer”. Trata-se, portanto, da construção de práticas empreendedoras que objetivam o planejamento, a organização e o controle da produção, e que conferem à bebida um importante diferencial, um tipo de “segredo” que, embora não seja tão secreto assim, é crucial para a configuração do empreendimento e de sua evolução posterior.

Paralelamente, observa-se a construção de práticas de comercialização, que se manifestam em diferentes momentos da trajetória da organização produtora de cachaça estudada, e que corroboram para a estruturação e difusão do mito de exclusividade do produto:

[O mito] vem da qualidade dela, e também porque ele segurou ela de todos os modos. (...). O preço ele começou a avançar de pouco a pouco, de todo modo subiu um pouquinho. Ele amarrou ela em torno dele de todos os modos, na qualidade, na venda e tudo. Se você chegasse querendo comprar uma caixa de cachaça, ele te vendia uma garrafa, duas. Se você chegasse aqui e ele agradasse do modo seu, ele atendia. Se não, ele mandava você voltar outro dia. (E5)

(...) [o fundador] tinha uma coisa engraçada de chegar e: ‘ô [fundador] quero que o senhor me arranja 10 garrafas’, e ele dizia: ‘tira o zero’. Às vezes, a pessoa ia lá pra comprar... ‘eu preciso de pelo menos 5 garrafas’, e ele: ‘não vendo mais que duas’. Eu já vi ele pegar as duas garrafas e vender as duas garrafas, e falar: ‘se é o que você tá precisando, toma leva 3, mais uma de graça, não vou vender não, eu não vendo mais de duas’. Ele era assim. (E6)

(...) [O fundador] não tinha interesse nenhum em vender [cachaça]. Ele não tinha interesse nenhum em enricar, ele tinha tudo aqui na fazenda. Tudo que precisava, ele tinha na fazenda. Não precisava vender. Ele falava que não tinha aquela vontade de enricar. Então ele começou a segurar. O cara chegava pra comprar e falava meia centena de garrafa, aí ele falava: ‘oh, não tenho não amigo, você volta daqui 15 dias ou daqui um mês’. Aí chegava alguém: ‘não, o rapaz que vende na minha caminhonete aí machucou e não tá trabalhando não. Não tem, daqui uns 30 dias tem’. E aí, foi tornando esse mito. (E7)

As práticas de comercialização são estruturadas de um modo bastante peculiar. Nota-se que o empreendedor fundador “não tinha interesse nenhum em vender cachaça”, por “não ter aquela vontade de enricar”, ou seja, de ter lucros com a venda da bebida. Essa postura fica clara, de modo geral, na medida em que o praticante se recusava a “vender mais que duas garrafas” de cachaça a um determinado cliente, em que se “ele agradasse do modo seu, ele vendia; se não, ele mandava você voltar outro dia”. Essa conduta incomum denota um comportamento que pode ser aqui caracterizado, de forma livre, como de “anti-mercado”. Com isso, tem-se outro conjunto de evidências que reforça a construção do mito em torno da cachaça produzida pelo alambique estudado, e que confere diferenciação ao empreendimento via exclusividade do produto:

(...) [o fundador] fazia um *marketing* invertido. Você chegava para comprar dez garrafas e ele não vendia nenhuma, falava para tirar o zero, era o *marketing* invertido dele. Nós nunca, mesmo depois que ele morreu, nós nunca oferecemos uma garrafa de cachaça para ninguém. Se não quer comprar uma garrafa não compra. Nunca. O pessoal é que nos procura. O que a gente faz é o contrário. (...). E se eu começar a vender mais do que a minha possibilidade de vender, (...) eu vou jogar um serviço de setenta e poucos anos no ralo né? Então não pode. Na verdade, o *marketing*, como manda a teoria, não existe. A propaganda é a boca a boca mesmo... (E6)

Desde dessa época, ela [cachaça] já tinha [preço diferenciado]. Ele começou a aumentar muito o preço dela, por que como estava todo mundo querendo, e ele não podia vender, aí ele aumentou o preço, e ia só aumentando pra ver se o pessoal não queria. (...) [Mas] o pessoal continuava atrás querendo... E aí, uma garrafa da [nossa cachaça] hoje é 230 reais. A maioria delas hoje aí, você vende a 10 reais a garrafa, R\$ 120 é uma caixa, a metade do preço de uma garrafa nossa. (...) Então, o grande problema da cachaça nossa, mas também a grande solução, é o preço, porque você tem que dar 230, 250 reais numa garrafa de cachaça pra beber. Só quem tem um pouco de dinheiro, quem tem um poder aquisitivo maior, consegue comprar. Aí tem essa barreira. Mas a gente também não pode abaixar o preço da cachaça nossa pensando numa pessoa que não tem o poder aquisitivo, porque senão aparece uma procura que eu não consigo atender. (E7)

Há, no âmbito da ação do fundador, o estabelecimento de estratégias que norteiam as práticas de comercialização da cachaça produzida. Neste contexto particular, nota-se a configuração de um “*marketing* invertido”, uma prática “anti-mercado” que reforça a postura do praticante em não possuir uma orientação para o mercado, pelo menos não nos formatos tradicionais, “como manda a teoria”. A esse “*marketing* invertido”, associa-se a definição de uma estratégia de preço que se configura como uma prática empreendedora, uma vez que contribui para o surgimento de um público altamente qualificado, que demanda o produto e que possui “poder aquisitivo maior”, delimitando assim o foco da empresa no mercado, um “problema da cachaça, mas também a grande solução” para lidar com “uma procura que não

se conseguiria atender”. Essas práticas, apesar de terem sua origem nas decisões e ações do praticante fundador, não estão presentes apenas no ato de construção das ações de comercialização iniciais, mas também podem ser observadas, de forma importante, em iniciativas mais recentes:

(...) como a gente não pode vender muito, em função da produção e do envelhecimento, a gente fica com medo de divulgar. Se divulga um e-mail, e começar a chegar pedido, a gente vai ter que ficar falando que não, que não... que não pode vender, e aí se torna antipático. E a gente não tem cachaça pra atender essa demanda. A venda nossa... o pessoal às vezes descobre o telefone meu, ou da empresa, ou do filho, e liga procurando, né? É no boca-a-boca mesmo. Nós não temos um comércio em Salinas pra vender. Tem uma pessoa lá que vende, o [filho do fundador], ele é responsável pela venda da empresa. Mas é assim, é na casa dele. Você vai lá, ou você liga pra ele, e ele coloca no correio. Uma coisa muito simples. É questão de não ter condição de manter mesmo, de vender. (E7)

A narrativa do diretor de produção e sucessor apresenta reflexões importantes sobre a limitação da comercialização da cachaça. “Em função da produção e do envelhecimento”, o alambique “não tem cachaça pra atender a demanda”, impedindo qualquer iniciativa de divulgação do produto. Essa limitação implica na construção de um *marketing* direto, “no boca-a-boca mesmo”, e na definição da própria casa de um dos filhos do fundador como ponto de venda na cidade de Salinas. Assim, “o *marketing* invertido”, as práticas “anti-mercado”, estruturadas e difundidas pelo empreendedor fundador, permanecem sendo reproduzidas por seus praticantes sucessores. Se, por um lado, essas práticas de comercialização impedem o crescimento da organização e o aproveitamento de novas oportunidades de negócio, por outro elas permitem a manutenção do diferencial e do mito que cerca a imagem de qualidade e exclusividade da cachaça. Esses fatos, amplamente defendidos pelos entrevistados, saem do âmbito restrito da comercialização, e vão para um contexto mais amplo do mercado e da organização em si (KJELLBERG; AZIMONT; REID, 2015), bem como de suas práticas organizativas e empreendedoras (GARTNER; BRUSH, 2016; HJORTH, 2014):

O interesse deles [herdeiros] é manter o que ele [fundador] fez. O que ele conseguiu levantar até o final de vida dele. E é o que a gente tá conseguindo, por que já são 14 anos que ele faleceu e a cachaça tem a mesma qualidade e a mesma procura, o mesmo nome, a mesma imagem no mercado, então, até hoje, a gente não deixou perder isso... Só que a gente teve muito cuidado com isso. Tivemos um cuidado danado (...) pra não perder essa qualidade, pra não perder esse mito, que tem o nome da cachaça (...), uma coisa que deu certo, 70 anos né? Então, é igual o ditado que tem: ‘se o time está ganhando, você não mexe’. E como tá dando certo... eu acho que o que eles tão fazendo tá dando certo (...), essa ideia deles de manter o que o meu avô fez, os

mesmos passos, deixar os mesmos funcionários, o mesmo canavial, a mesma cana, tudo igual, porque é uma coisa que deu certo a tantos anos. (E7)

A proposta desde o início foi sempre de manter o que ele fez, até hoje está sendo a mesma, mesmo jeito de produção, canavial, tudo igual, a gente não está mudando nada. É porque, na verdade, a gente faz o interesse dos herdeiros, e os herdeiros... o interesse deles é manter, tem muita gente que chega aqui e critica a questão de produzir pouco, de vender pouco, mas (...) é uma opção dos herdeiros, e é uma opção também forçada. Porque se começar a vender muito aqui você vai perder o envelhecimento, vai perder a qualidade da cachaça. (E8)

(...) o que a gente mantém na empresa hoje é o que vô deixou. Aí a gente não pode mudar muito a empresa porque se não... (...). E aí o que tem na fazenda hoje a gente tem que manter. Então a gente não pode nem chegar aqui e mudar muito, por que a cachaça é relacionada ao [fundador], é relacionado a fazenda, é relacionado a Salinas, e qualquer coisa que você mudar tem que ser muito bem pensado. (E8)

A manutenção de práticas, ações e iniciativas preconizadas pelo empreendedor fundador parece, então, ser a chave para uma ligação entre passado, presente, e futuro da organização investigada. Em retrospectiva, “manter na empresa o que vô deixou” significa “seguir os mesmos passos”, com um respeito ao “que deu certo”, ao que o fundador “conseguiu levantar até o final da vida dele”, e que representa, em grande parte, o mito em torno da cachaça produzida e do próprio alambique enquanto organização referência no setor. Essa manutenção, “uma opção dos herdeiros”, embora seja apresentada como uma “opção forçada” diante das especificidades do empreendimento, “não podendo mudar” para não “perder o envelhecimento”, para não “perder a qualidade da cachaça”, traz consigo todo um esforço dos sucessores em garantir, mesmo após 14 anos do falecimento do fundador, “a mesma cachaça, a mesma qualidade, a mesma procura, o mesmo nome, a mesma imagem no mercado, não deixando perder isso”, o que não deixou de representar um grande desafio para esses praticantes:

(...) o maior desafio que eu já tive na minha vida foi assumir [a empresa]. Porque quando passou para mim, chegou a dar uma balançada, porque foi muito gratificante, mas foi muita responsabilidade. Foi na transição da morte dele. Antes da morte dele, todo mundo sabe disso, aqui e na região e nos jornais também saiu que o dia em que [o fundador] morrer a [empresa] morreria com ele. (E5)

Eu acho que a empresa hoje ela está mantendo aí (...). Enquanto, às vezes, até a vontade de muitos... muitos falaram que [a empresa] ia pro caixão com o vô. E aí a gente está provando pra todo mundo que isso não é verdade. A gente está mantendo a empresa... hoje às vezes até mais conhecida do que na época dele, porque como ele era muito restrito, ficava aquela vontade do povo de conhecer e ele não deixava. Isso trazia até muito antipatia pra gente, o povo não gostava da gente por causa disso. Hoje, os herdeiros decidiram que a gente pode mostrar pra visitantes, pra imprensa, até mesmo pra

divulgar essa história, pra mostrar esse mito que ele criou e que a gente tá mantendo. (E8)

Os predecessores e sucessores viram, em suas mãos, todo o legado do empreendedor e toda a expectativa de sobrevivência do negócio e do mito associado à sua figura. Na verdade, o trecho “o dia em que o [fundador] morresse, a [empresa] morreria com ele” revela o peso do “desafio de assumir a empresa” e da “responsabilidade” de “manter a empresa”, de uma forma que “ficou até melhor”, proporcionou um retorno “gratificante”, contra a “vontade de muitos” que diziam que a “empresa ia para o caixão [sic] junto com o [fundador]”. Contudo, todo esse movimento de garantir a manutenção do negócio e do mito que circunscreve a cachaça e o alambique, não deixou de ser objeto de algumas práticas de inovações, que contribuíram ou podem contribuir, em maior ou menor grau, para a manutenção e a reconstrução desse mito:

[Quando] eu assumi a direção, tirei algumas coisas dela aqui que precisava ter tirado, e graças a Deus ela [a cachaça] não perdeu um pingo de qualidade e nem de aceitação no mercado. Ela ficou até melhor. Porque eu abaixei o álcool dela que era de 50, eu baixei pra 48. O teor de bálsamo dela era muito forte e eu baixei. A cor dela era muito amarelada e eu clareei mais. Então o povo falou que não tinha diferença nenhuma da [cachaça] dele [fundador], que estava até melhor. (E5)

(...) a gente tá tentando [criar novos produtos]. Muito provavelmente, a gente vai lançar uma [cachaça] diferente. Uma [cachaça] mais envelhecida, diferente da [atual]. (...) A nossa cachaça já é envelhecida, a que eu estou vendendo agora já tem doze anos que ela foi fabricada, tá com doze anos que elas estão nas dornas (...). Mas a gente tá tentando fazer, eu tô deixando um lote pra que se a gente resolver, poder engarrafar e lançar no mercado a [cachaça especial]. Vai ficar com uns seis lotes, que a gente tá deixando aí. No caso, ela vai ser mais envelhecida, pra mais de 10 anos a 12 anos, uma cachaça extra *premium*, igual fazem no *whisky*. (...). Existem também ideias entre os herdeiros de lançar cachaças diferentes, pra exportação, pra um comércio mais especializado, mas isso tudo são ideias ainda. (E7)

(...) tem muita pessoa que as vezes conhece a nossa cachaça por nome, mas não sabe por onde comprar, não sabe o valor. Aí, a gente está tentando fazer um projeto em Belo Horizonte, um trabalho nos bares, nos principais bares de Belo Horizonte. (...) Já procuramos o sindicato dos bares de Belo Horizonte, o presidente, e teve mais duas pessoas de Belo Horizonte, que é amigo da gente e está interessado também, e aí a gente vai marcar umas reuniões, uma reunião, convidar pessoas que trabalham com cachaça em Belo Horizonte, donos de bares, pessoas que frequentam esses bares e são assíduos, e vai fazer uma reunião, levar o nome da cachaça de Salinas, principalmente a [nossa cachaça], e ter um preço legal para eles, um preço diferenciado dos outros que vão revender. Nós vamos acabar vendendo para eles mais barato, pra eles terem a nossa cachaça, e fazer trabalhos que eles sempre fazem nos restaurantes lá. (...). [Essa nova estratégia] é mais pra aumentar a venda. Lá a gente está tentando aumentar a venda, mas a preocupação da empresa hoje é a questão da qualidade. Nós fizemos um estudo aí com as cachaças que a gente tem armazenado, e podemos aumentar a venda que não vai perder qualidade nem perder tempo de envelhecimento, (...) aí pode vender mais, desde que seja no limite de não perder qualidade,

não perder o tempo de envelhecimento, que sempre foi o caso da empresa.  
(E8)

Algumas práticas de inovação puderam ser observadas. Estruturadas com o objetivo de reorientar as atividades de produção e comercialização executadas no alambique, essas práticas revelam tentativas dos novos praticantes em garantir a sobrevivência e a perenização do negócio, através da adoção de melhorias contínuas ao processo produtivo da bebida, bem como o estabelecimento de um novo posicionamento no mercado, através da criação de uma cachaça extra *premium* com maior tempo de envelhecimento, e de uma entrada mais direcionada a bares e restaurantes da cidade de Belo Horizonte, o que por si só representa uma mudança radical nos rumos da empresa, embora não represente riscos em termos de “perder qualidade e tempo de envelhecimento”, valores fundamentais do alambique. Assim, essas práticas inovadoras podem ser reinterpretadas como práticas empreendedoras, pois possibilitam a construção de novas oportunidades de negócio, a exploração de oportunidades já existentes, a definição de novas estratégias para a empresa, e a consolidação de meios para viabilizar a sua sustentabilidade futura e o enfrentamento e superação dos desafios vinculados à sua atividade:

Foi [um desafio assumir a empresa após a morte do fundador], porque a maioria do pessoal de fora, pessoal da cidade, a partir de que ele morreu, a maioria falava: ‘ah, [o alambique] acabou, morreu. Levou pro caixão com [o fundador]’, por causa da maneira dele de manter o mercado dele, o comércio dele. E aí, era um desafio maior ainda você ter que manter e ficar no lugar de uma pessoa dessa, que tem um nome conhecido no mundo todo, e que até hoje representa Salinas. (...) E aí ser responsável por manter esse mito foi um desafio muito maior, porque você tá à frente de uma empresa, que tem uma pessoa lá atrás, que foi um *expert*, que é a imagem da empresa. O termo de cachaça de Salinas só existe por causa dele. E foi um grande desafio pra gente. Só que como a gente já sabia os métodos, tudo, já sabia as condições que ele tinha, já sabia a maneira de levar o produto pro mercado, sabia produzir e envelhecer, sabia tudo, não teve tanta dificuldade, foi só manter o que a gente já vinha fazendo, e melhorar onde a gente achava que precisava ser melhorado, e eu tenho certeza que gente vai corresponder a responsabilidade, e a [cachaça] vai continuar sendo esse mito que todo mundo fala. (E7)

A narrativa do praticante sucessor denota a valorização da figura do fundador e de sua ação como empreendedor responsável pela materialização de um empreendimento. Há, neste contexto, uma valorização da própria imagem do empreendedor e do alambique que fora objeto de sua prática, haja vista que os mesmos “representa[m] Salinas”, e que o “termo cachaça de Salinas só existe por causa dele[s]”. Assim, na concepção do entrevistado, embora “ser responsável por esse mito [fosse] um desafio muito maior”, foi possível “manter o que se vinha fazendo”, a partir da estruturação de um conjunto de práticas empreendedoras que

possibilitou, inclusive, “melhorar onde a gente achava que precisava ser melhorado”, “correspondendo com a responsabilidade”, introduzindo inovações e melhorias diversas. Com isso, garantiu-se a própria manutenção do mito do empreendedor e de sua cachaça, renovando coletivamente as perspectivas de perenidade da organização ao longo de suas gerações de praticantes.

Portanto, as evidências até então apresentadas suportam a identificação de práticas empreendedoras relevantes ao contexto do processo empreendedor e da trajetória do empreendimento em questão. Há, primeiramente, o pioneirismo do empreendedor fundador, um praticante que cria um negócio e que cria um produto, fundamentando sua ação em valores individuais próprios. As práticas desse agente repercutem, então, na construção de oportunidades e na definição de estratégias de produção e de comercialização de cachaça bastantes particulares, que convergem para o reconhecimento e a valorização da imagem da empresa e da bebida no mercado, traduzindo-se, elas mesmas, em um mito. E há a ação dos herdeiros enquanto praticantes sucessores. Ao assumirem para si esse mito, esses agentes reproduziram as práticas do pioneiro de modo coletivo, e criaram novas possibilidades para o negócio, fazendo com que “a cachaça continue sendo esse mito que todo mundo fala”. Desse modo, revelam-se perspectivas de construção de um empreendedorismo como prática marcada pelo pioneirismo, pela tradição e por inovações. Esse “fazer empreendedorismo” (ANDERSON; RONTEAU, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2011) garante, como consequência, a construção e manutenção do legado estabelecido pelo praticante pioneiro e do mito empreendedor, a partir de práticas empreendedoras destacadamente importantes para a organização estudada, e também para todo o cenário da cachaça artesanal de qualidade de Minas Gerais e do Brasil.

### **5.3 “Cachaça não tem crise”: práticas empreendedoras focadas em crescimento de mercado**

A construção de organizações produtoras de cachaça artesanal apresenta particularidades distintas, que podem ser observadas tanto em situações de criação de negócios (GARTNER, 2012; HJORTH, 2014; STEYAERT, 2012), como em situações de renovação de empresas, envolvendo diferentes práticas de inovação (DOUGHERTY, 1992; FLETCHER, 2004; LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007; MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010). Esse processo, observado nos casos analisados anteriormente, também se faz presente no Caso 3, objeto do presente relato.

O caso analisado se refere a um empreendimento fundado no ano de 1974 e situado na cidade de Salinas, região norte do estado de Minas Gerais. Inicialmente, pode-se observar que a história dessa empresa é marcada por uma trajetória que envolveu, em um primeiro momento, a criação do negócio, a definição das estratégias de produção e de comercialização, e a posterior atuação do empreendimento no mercado local e regional:

(...) quando eu comecei a namorar com a minha esposa, o pai dela era produtor de cachaça (...). Aí o que ele fazia: ele levava barris de cachaça pra Montes Claros, vendia numa F-350, e trazia dois ou três sacos de dinheiro, e ele levava uma semana contando esse dinheiro. E ele foi, me contou caso, e eu prestei atenção e falei: ‘é um dos bons negócios que eu posso mexer’. (...) E aí hoje ele não vende um centésimo do que eu vendo. Ele não progrediu e eu progredi. (...). Eu comecei comprando cachaça e vendendo à granel. Depois, eu passei a comprar cachaça em Taiobeiras e envelhecia, engarrafava e vendia tudo. (...). Aí, um sujeito daqui de Salinas quebrou e tinha uma fábrica de cachaça montada, com o nome [marca de cachaça]. E aí, ele resolveu vender a fazenda. Mas eu não tinha condições financeiras... O que eu fiz? Aí eu fui e troquei a casa que eu morava na fazenda e na fábrica de cachaça. Aí é que deu um impulso fora do comum. (E9)

[O início] foi assim: o meu avô, pai da minha mãe, já mexia com cachaça (...), e na época, uns 25 anos atrás, 30 anos, mexiam muito com cachaça solta, a granel, não era envasada, rotulada, selada... era nos barris ainda, e meu avô saía com esse caminhão cheio e voltava com ele vazio, vendia na região de Montes Claros, de Janaúba, fazia essa região em um raio de 300 Km, e voltava com muito dinheiro, minha vó precisava ajudar ele a contar, e isso chamou a atenção do meu pai. Aí meu pai pegou, trabalhando na madeireira, ele vendeu a casa de morada, e comprou uma fazenda, que é onde é a (...) fábrica. Aí ele trocou a casa de morada nessa fazenda, e começou com isso, (...) começou a fazer cachaça e colocou o rótulo da [marca A]. Aí ele comprou a marca [marca B] de uma outra pessoa, na mesma época, só a marca, e começou a produzir duas cachaças, isso na década de 80 (...). Aí meu pai pegou e começou a produzir. Era uma produção pequena, de 600 litros a 1200 litros/dia, começou com 600 e depois foi para 1200. Aí, a empresa foi crescendo. (E11)

A abertura da empresa, quando colocada em perspectiva, exhibe a formação de um processo empreendedor (LEYDEN; LINK, 2015; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), caracterizado pela ação de um fundador que delimita a trajetória inicial desse empreendimento. Cumpre destacar que esse praticante atuava, antes de produzir cachaça, em diferentes áreas a fim de obter renda, incluindo atividades de comercialização de produtos do meio rural, atividades de prestação de serviços a órgãos do Estado, dentre várias outras. A cachaça, então, surge no contexto da ação desse praticante através da influência de seu sogro, um produtor de aguardente já consolidado na cidade de Salinas. Ao vender essa cachaça na região, e retornar com “sacos de dinheiro que levava[m] semana para contar”, o empreendedor visualizou a oportunidade de “um bom negócio que [ele] poderia mexer”. A partir desse momento, tem início a construção dessa oportunidade e a execução do processo



empreendedor. Esse momento é marcado por iniciativas diversas, como a escolha do setor de cachaça, a compra de bebida produzida por terceiros para posterior armazenamento e venda, e depois pela aquisição de um alambique, em troca da própria “casa de morada”. Isso levou o praticante a ter condições de produzir a sua cachaça, fato que permitiu um “impulso fora do comum” e que contribuiu para o crescimento futuro da empresa:

Teve [razão para escolher o mercado de cachaça] por causa da história de meu sogro, que vendeu, levou uma F-350 e trouxe dois sacos de dinheiro. Eu falei: ‘esse aí é que é negócio bom para mim’. Aí hoje ele não vende um centésimo do que eu vendo. Ele não progrediu e eu progredi. (E9)

Depois de alguns anos eu resolvi registrar a firma e comecei a engarrafar, engarrafava com um funil. (...). Engarrafava na mangueira na boca no funil e vendia uma duas no máximo cinco caixas por mês. Hoje, não. Hoje eu tenho uma engarrafadora completa, que não deve nada pra qualquer cachaça industrial. Hoje nós batemos a meta numa faixa de dezoito a vinte e cinco mil caixas por mês. (E9)

O processo empreendedor analisado foi formado por práticas empreendedoras que envolveram não apenas a abertura do empreendimento em si, mas também a construção de oportunidades de negócio. Esse cenário de construção da oportunidade (BUENSTORF, 2007; FLETCHER, 2006), associado à criação da empresa e à “descoberta” de oportunidades (SHANE, 2000; SHORT et al., 2010) em um mercado promissor, converge para um processo de exploração dessa oportunidade construída, através da estruturação de um negócio próprio que é caracterizado por estratégias e perspectivas distintas, já em seu início, daquelas que serviram de inspiração ao praticante. Ao contrário do sogro, o praticante, agindo de forma empreendedora ao ampliar as vendas e seus mercados de atuação, fez sua empresa “progredir”, realizando todo o potencial que fora anteriormente conjecturado. Não obstante, esse movimento também passou pela formalização e registro do alambique junto a órgãos institucionais, e pela estruturação de uma engarrafadora que permitiu à cachaça artesanal e à própria operação da fábrica adquirir escala, “não devendo nada” para operações de concorrentes como cachaças industriais. Essas iniciativas fazem parte deste contexto de construção de oportunidades, na medida em que se configuram como práticas empreendedoras em um sentido mais amplo, contemplando, em um mesmo movimento, a criação de uma empresa e a construção e exploração de oportunidades de negócio (BUENSTORF, 2007; DAVIDSSON, 2015). Essas práticas empreendedoras, por sua vez, contribuem de forma importante para a expansão das atividades do empreendimento estudado:

(...) há 40 anos atrás, [o fundador] comprava em uma cidade vizinha aqui. Comprava 400 litros de cachaça, 1000 litros, e revendia, vendia para a própria cidade a cachaça envelhecida. Aí ele pensava: ‘eu estou ficando é besta? Invés de comprar cachaça, eu vou é produzir ela e envelhecer’. Aí ele

começou a fazenda, começou a fazer cachaça, parou de comprar lá. Aí ele pegou e começou a fazer mais ou menos 100 litros de cachaça por dia, e aí o pessoal começou a vender. Aí o pessoal ficou procurando muito pra comprar e ele ainda brincava com os funcionários que um dia ele iria fazer 1000 litros de cachaça, e eles falavam: ‘o Sr. é doido? Não tem como fazer 1000 litros de cachaça’. (...). Aí quando vê o [fundador] fez 1000 litros de cachaça. Aí ele falou: ‘um dia eu faço 10 mil’. Aí há mais ou menos uns 4, 5 anos atrás um cara falou ‘10 mil litros de cachaça é bebida, é cachaça demais’. Quando você vê hoje, já tá produzindo 15 mil, 20 mil por dia. (E12)

A configuração das perspectivas e particularidades do processo empreendedor, envolvendo iniciativas como a aquisição da fábrica, a produção da bebida, o início de sua venda no mercado, o engarrafamento em instalações próprias, e o aumento da escala de produção, denotam exatamente os resultados da ação empreendedora do praticante. Essas ações refletem, neste contexto, a formação de um conjunto de práticas empreendedoras, voltadas para a abertura do empreendimento, para a definição de estratégias organizacionais distintas, e para o estabelecimento de perspectivas futuras de crescimento das atividades da empresa.

As práticas empreendedoras, se por um lado contribuem para a referida construção da organização produtora de cachaça estudada, por outro também se materializam de forma importante em fatos e situações que se associam a práticas de produção e comercialização de cachaça:

Em 1975 eu já comecei a colher cana. Antes, eu plantava cana em cova, hoje a gente planta em soco. Então uma área que plantava em cova dava uma certa quantidade de tonelada e hoje dá dez vezes mais a produção de tonelada em soco. E eu transportava do canavial para o engenho em burro com cangaia, depois foi evoluindo... E era fornalha com fogo direto, depois passou a carro de boi, transportado por carro de boi, depois passou para trator em carreta pequena e hoje tem diversos tratores com carretas de dez toneladas. E hoje nós temos também uma caldeira que não é fogo direto e tem uma instalação com dornas grandes de cinquenta mil litros de fermentação e onze alambiques funcionando. (E9)

Um dos desafios pra produzir cachaça em Salinas era a falta de chuva, que diminuiu muito. Então nós começamos a catar água do rio. Só que molhar é uma coisa, irrigar é outra, e chuva é outra ainda. Então, pra molhar você coloca a quantidade de água que você tem disponível; pra irrigar, você coloca a quantidade de água que a cana necessita. Então são duas diferenças. Como foi diminuindo as chuvas, e tirar água do rio não ajuda em nada, hoje nós temos seis poços artesianos para irrigar as canas. Nós estamos fazendo uma barragem para captar a água de chuva e ter quatrocentos milhões de litros de água, pra justamente na época da seca a gente poder irrigar. Esse foi um desafio. Outro também foi o tamanho da indústria, que cresceu muito. A gente carregava cana nos braços e hoje tem uma carregadeira. A gente pegava as caixas e punha no caminhão, hoje tem uma empilhadeira. (...). Eu não paro de investir não, já tem planos para frente que eu vou ampliar mais ainda e mecanizar (...), mas sem deixar de ser artesanal. Nós produzimos em grande escala, mas não saindo das características da cachaça artesanal. (E9)

Na moagem da cana, nós trabalhamos com três moendas, três prensas. Isso pra ter uma maior extração do caldo, pra ter um aproveitamento melhor do caldo daquela cana. Nisso, a nossa prática é um pouco diferente da dos outros, por que a maioria faz em uma só. Na verdade, vamos imaginar o seguinte: quando a cana passa por uma moenda, o índice de extração deve ser em torno de 60%. Quando ela passa por duas moendas, o índice deve ser em torno de 80%. Nada mais é do que tirar mais um pouco do caldo dessa mesma cana. No volume que a gente tem, essa modificação favorece pra que a gente possa melhorar o processo de produção, tornando mais eficiente. A questão nossa de diferenciação, da nossa produção pra um outro produtor, não muda em questão química. É a mesma coisa, com leveduras selvagem, artesanal mesmo. A única coisa é que o processo mecânico é um pouco mais eficiente, porque a gente tem uma demanda maior, e precisa de uma quantidade maior de produto, e de matéria-prima para o beneficiamento. (E10)

As narrativas ilustram a elaboração de práticas de produção que se associam a diferentes momentos do processo produtivo de cachaça no alambique estudado. Há, por parte dos praticantes, uma preocupação central em estabelecer uma atividade produtiva “mais eficiente”, dada a “demanda” pela bebida e a necessidade de “uma quantidade maior de produto e de matéria-prima para o beneficiamento” da mesma. Para tanto, são realizadas algumas mudanças e inovações ao longo do processo de produção, de modo a viabilizar essa estratégia de atuação da empresa no mercado. Assim, iniciativas como alterações na forma de plantio de cana-de-açúcar, como o uso de irrigação da área plantada, como a utilização de máquinas para o transporte da cana do campo para a fábrica, como a ampliação da capacidade de moagem, como a adoção de máquinas e equipamentos para as etapas de processamento e engarrafamento da bebida, como o uso de dornas com grande capacidade de armazenamento e vários alambiques para a destilação da cachaça, dentre outras, visam exatamente prover à organização um nível maior de “mecanização” e, conseqüentemente, uma produção em grande escala industrial. No entanto, embora sejam estruturadas práticas empreendedoras que reorientam o processo produtivo enquanto um “processo mecânico”, a empresa “não sai das características da cachaça artesanal”, trabalhando com processo de fermentação natural, “com levedura selvagem, artesanal mesmo”. Isto posto, tem-se a configuração de uma organização produtora de cachaça artesanal em escala industrial, estabelecendo “práticas um pouco diferente da dos outros”. Essa diferenciação, inclusive, pode ser observada na definição de estratégias de produto e envelhecimento da bebida, comuns ao setor de cachaça artesanal (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014; LIMA, 2015):

A [marca B] é curtida em bálamo, e a [marca A], um produto novo, curtida em umburana, totalmente diferenciado um do outro, e diferente da maioria das cachaças da nossa região. O envelhecimento da [marca B] é em bálamo, e a [marca A] é em umburana. Então ela tem um gosto totalmente diferente, e a gente hoje sabe que é por causa disso, por causa do envelhecimento, que

se vende mais a [marca A], entendeu? Mas em questão de, por exemplo, a [marca A], hoje a gente vende mais, mas na hora que ela vai para os degustadores, N marcas para serem degustadas, quem fica na frente é a [marca B], o paladar da Boazinha para os degustadores, ele é mais preferido. Então, a gente tem essa distância aí. Eu vejo hoje, 90% da minha venda da empresa, é [marca A], 10% é [marca B], mas na hora que eu vou para um *know-how* de classificação, dos entendedores lá, a [marca B] sai na frente da [marca A], entendeu? (E11)

Nós inovamos, por exemplo, ao baixar a graduação alcoólica. Eu não sei te precisar em anos, mas todas as cachaças da região de Salinas, a grande maioria, não digo todas, era com uma graduação em torno de 48 graus, e nós fomos os pioneiros a abaixar pra 42. Hoje, a grande maioria é 42. Tem as exceções. Uma outra questão é a madeira de umburana, porque também na sua maioria as cachaças de Salinas era bálsamo. O meu pai inovou com umburana. Hoje já existe outras marcas com umburana também. (E10)

A construção de uma estratégia de produto e envelhecimento de cachaça, baseada em práticas empreendedoras, repercute na criação de dois produtos distintos: a cachaça aqui denominada como “Marca B”, envelhecida em tonéis de madeira de bálsamo, segue longa tradição das cachaças produzidas em Salinas; já a cachaça aqui classificada como “Marca A”, é envelhecida em tonéis de madeira de umburana, e se configura como um “produto novo”, “diferente da maioria das cachaças da região” de Salinas. Assim, são constituídas inovações de produto, a partir da definição de dois produtos com estratégias de envelhecimento que diferenciam ambas as marcas da bebida. Além disso, também podem ser observadas inovações de produto no âmbito de ações voltadas para a caracterização de uma bebida com menor graduação alcóolica, para maior aceitação junto ao público em geral e para diferenciá-las das outras cachaças produzidas na cidade de Salinas. Trata-se, portanto, de inovações que podem ser reinterpretadas como práticas empreendedoras que extrapolam a mera definição de uma segmentação de produto, sobretudo por estabelecerem toda uma estratégia de entrada da bebida no mercado, de envelhecimento da cachaça, e de redução da graduação alcóolica. Essas práticas, por sua vez, se vinculam às práticas empreendedoras de produção, e envolvem, inclusive, alguns elementos associados à definição de estratégias que visam garantir o já mencionado diferencial, através da qualidade do produto:

A cachaça artesanal é feita com carinho, com amor e em pequena quantidade. Nós é que crescemos, mas não perdendo a qualidade da cachaça artesanal. Você pode ver que nós ainda temos princípios, nós melhoramos a qualidade, mas a origem nós não perdemos. (E9)

[A cachaça tem diferencial] sim, por causa da exigência que eu tenho, porque eu produzo cachaça como se fosse para o meu consumo. Quando a gente faz uma coisa pra gente, você não tem mais atenção e procura ter uma qualidade melhor? Então, toda cachaça minha eu faço na qualidade, como se eu fosse o único consumidor. Então o nosso produto tem qualidade

justamente por isso, e as pessoas que me conhecem sabem das minhas exigências. (E9)

Toda vida a qualidade foi uma grande preocupação. Agora, com o recurso da tecnologia, em específico os laboratórios, facilitou muito atestar essa qualidade. (...) A nossa cachaça, toda ela é analisada, os lotes, dentro das exigências do Ministério da Agricultura. Nós temos uma pessoa que só é responsável pela homogeneização e pela padronização desses lotes. Esse responsável também tem um gerente que acompanha, e na parte de produção, tem o laboratório e o gerente que acompanha todos os processos pra não sair fora das exigências. (...). No processo, pra você ter uma ideia, de fabricação, tem uma análise de cana, uma análise de caldo, uma análise do vinho e uma análise do destilado. Então desde a matéria-prima lá atrás que é a cana, logo depois da cana é o caldo, a fermentação e a destilação. Aí depois de tudo isso pronto que é armazenado durante um tempo, no momento de preparar o lote ainda tem mais uma pessoa. (E10)

Aqui, verifica-se o alinhamento entre práticas de produção e práticas de comercialização de cachaça. Ações e decisões dessa natureza, ao serem analisadas em seu conjunto, se configuram como práticas empreendedoras que definem, conceitualmente, o diferencial do produto. Essas práticas tornam-se evidentes quando investimentos em qualidade se configuram como objeto de “grande preocupação” por parte da empresa e de seus praticantes, que orientam diversas ações que visam tanto agregar atributos particulares à bebida como definir procedimentos para “atestar essa qualidade”. Ao certificar que a cachaça produzida pela organização investigada atende a “princípios” fundamentais da produção artesanal, tem-se, em sua “origem”, evidências importantes que se adicionam à construção do diferencial do produto no mercado, e que também se fazem presentes em termos de comercialização da bebida:

A gente assim, com relação aos outros [produtores], se somar todos, eles não conseguem vender 2 mil caixas e a gente está vendendo 25 mil. Fabricando na mesma cidade, com a mesma produção, com as mesmas características. Isso já é um diferencial e uma conquista muito grande que a gente por isso, de ter conquistado essa fatia do mercado. Ela é muito maior, ela não vai parar de crescer entendeu? Mas hoje a gente pensa muito assim, não muito mais crescimento em números, mas em valorização do produto. (E11)

Constata-se, diante do exposto, que as práticas de comercialização se fundamentam de forma importante na construção do diferencial. Apesar de se estabelecer, por definição, como um alambique que “fabrica na mesma cidade, com a mesma produção, com as mesmas características”, verifica-se que as particularidades do processo produtivo, a escala industrial de produção artesanal, e a “valorização do produto”, permitiram com que a organização obtivesse uma “conquista muito grande” de “fatia do mercado”. Pode-se, assim, reinterpretar toda a repercussão iniciativas para a construção desse diferencial enquanto práticas

empreendedoras, elas mesmas delimitadoras das diversas estratégias de comercialização de cachaça na organização:

Na década de 90, no final de 90, início de 2000, a cachaça deixou de ser aquele produto brega pra ser um produto mais elitizado, não é? De aguardente, de pinga, a gente começou a colocar como cachaça. Então, esse trabalho forte em cima disso ajudou muito a gente. (...). Essa questão evoluiu, e a gente começou a estruturar, levar o produto pra novos mercados. [A região de] Salinas tem 26 ou 30 marcas, uma ou duas que disputam. Hoje eu creio que a [empresa] vende mais de 70% do mercado. A gente tem mais uma ou duas concorrentes (...), mas enquanto a gente vende 25 mil dúzias, eles devem vender 17, 16, 15, entendeu? Então hoje, em cachaça artesanal, como referência na produção (...), eu acho que a [empresa] desponta dentro de Minas Gerais. Como que isso aconteceu? Começamos a produzir, aumentar, aí abrimos uma praça em Belo Horizonte. (...). Depois, Belo Horizonte começou a se consolidar, começou a distribuir, aí (...) veio Brasília, veio São Paulo, veio Rio, e aí começou. Quando Belo Horizonte firmou mesmo, a gente abriu um televentas com uma vendedora, aí essa vendedora começou a fazer o resto do país. Aí com a necessidade a gente chegou a operar com 10, 12 operadoras de televentas, que é o *telemarketing*, e começou a colocar representantes nessas praças que estavam se abrindo pra consolidar a marca, porque só pelo telefone eu não ia conseguir, não é? E aí começou a evolução: de 1000 caixas eu pulei para 5000, de 5000 a gente começou para 10000, de 10000 a gente foi para 20000, e hoje a gente está numa média de 20 a 25 mil dúzias/mês, com uma média de 260 mil dúzias/ano, com uma produção que (...) vai ultrapassar 2 milhões e alguma coisa, perspectiva de 3 milhões de litros ano que vem (E11)

A gente sempre gostou muito de trabalhar com ponto de dose (...) em restaurantes, bares, que é onde realmente tem um contato maior com o cliente. Eu creio que o acontecimento das vendas vem devido a isso. E temos, também, uma particularidade com representantes no qual as praças que eles trabalham, eles estão muito bem realizados e relacionados. Então isso faz uma grande diferença, creio eu, pro sucesso do produto. (E10)

(...) [a empresa] é a única empresa que tem, a gente tem dois clubes mineiros licenciados, que são o Cruzeiro e o Atlético. E agora a gente licenciou o Palmeiras, Corinthians, São Paulo, eu acho que cinco ou seis clubes de São Paulo, com a nossa marca, entendeu? É uma cachaça pra aqueles clubes, que é a mesma cachaça, [marca A], porém com rótulos desenvolvidos pra esses times, que a gente acha também que é uma expansão. (E11)

A gente investe muito em questão de publicidade mesmo, entendeu? Em mídia pesada. A gente tem uma área forte nisso que é o departamento de *marketing*, e com isso a gente vai em um show, a uma revista, uma televisão, a um jogo de futebol, que tem um aspecto muito positivo pra nossa venda girar, entendeu? Por último agora, a gente esteve no Rock in Rio, e a gente fechou uma parceria com a [fábrica de chocolate], que em volumes financeiros, não é grande, mas em valor agregado pra marca. Foi pro dia dos pais, eles fizeram uma embalagem com uma garrafinha da [marca A] pequena, e com o chocolate deles pra pessoa presentear no dia dos pais, foi uma campanha. Então assim, é um produto agregado, eles escolheram a [marca A], como uma marca forte, pra poder estar usando junto com o produto deles, como presente pro dia dos pais. Então assim, foi uma campanha que surpreendeu a gente, pela repercussão de mídia que ela deu no Brasil todo. (E11)

Atualmente, nós já estamos com exportação. Já estamos com carga, com lote, ainda que pequenininho, indo pros Estados Unidos e pra Europa, Portugal principalmente. A gente tá mandando também pra Argentina, Paraguai, outros países da América do Sul... e estamos vendo também de mandar pra Alemanha. (E12)

As narrativas evidenciam a definição de diferentes decisões e ações voltadas para a atuação da empresa no mercado. A partir da mudança da imagem do produto, em que a bebida “deixa de ser um produto brega pra ser um produto mais elitizado”, houve todo um “trabalho forte” que permitiu “colocar a cachaça” em “novos mercados”. Com isso, houve a abertura de mercados em capitais como Belo Horizonte, Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiânia, Salvador, dentre outras, levando a empresa a adotar procedimentos como o *telemarketing*, a formação de equipe de representantes comerciais, a definição de ações mercadológicas no chamado “ponto de dose”, o licenciamento junto a clubes de futebol, o estabelecimento de parcerias junto a eventos musicais e a campanhas de *marketing* de outras empresas, dentre outras. Mais recentemente, houve também a exploração de oportunidades de exportação da cachaça para diversos países. Tem-se, então, a formação de iniciativas de comercialização que se configuram como práticas empreendedoras (KJELLBERG; AZIMONT; REID, 2015; KJELLBERG; HELGESSON, 2007), uma vez que contribuem para o posicionamento da empresa em relação à concorrência, para o acesso a novos mercados, e para a consolidação da organização enquanto “referência na produção de cachaça”, “despontando em Minas Gerais”.

Outra iniciativa importante, associada à essa postura da empresa no mercado, refere-se à criação de novos produtos:

Uma cachaça que foi lançada esse ano, a [Marca C], é mais para drink. A gente deixa ela 6 meses em tonel de jequitibá, que não dá coloração. Depois desses 6 meses, a gente tira ela e manda para o tonel de inox, aí vai para engarrafar. Mas ela é branquinha, não tem cor nenhuma. (E12)

(...) criamos a [Marca C], que é uma cachaça de um litro, uma garrafa clara, uma cachaça com teor [alcoólico] um pouco menor e branca, pra se fazer drinks, e que tem saído muito. Foi uma pesquisa de muito tempo. A gente observou que a cachaça gelada, hoje, ela sai mais. Existe um consumo muito alto desse tipo de mercado, igual a caipirinha, igual a questão da cachaça com limão, alguns drinks já diferenciados que a gente tem hoje, então assim, isso está fazendo o consumo aumentar muito. (...). Isso está dando certo porque está evoluindo muito uma classe que não consumia. (...). A gente tem feito alguns estudos, até mesmo de *marketing*, que a cachaça ela evoluiu muito no meio de mulheres. Mulher não consumia cachaça. Quem consumia cachaça, 90% eram homens, e isso está mudando, esse tabu está se quebrando, e a gente está conseguindo entrar, e com um resultado muito positivo. (E11)

A criação de uma cachaça voltada exclusivamente para a produção de *drinks*, denominada para fins de análise como “Marca C”, denota exatamente a construção e

exploração de oportunidades no mercado via práticas empreendedoras. Esse produto, definido a partir de uma garrafa diferenciada, contendo uma bebida com “teor alcóolico um pouco menor”, “branquinha”, armazenada em “tonel [de madeira] de jequitibá”, visa atender a um público “que não consumia” cachaça, notadamente o público feminino. Essas práticas permitiram com que a empresa “conseguisse entrar” nesse novo mercado, construindo e explorando essa oportunidade, “com um resultado muito positivo” para a organização.

Com isso, tem-se elementos e evidências para constatar a importância que todo o contexto analisado de práticas empreendedoras – seja de criação do negócio, seja da construção e exploração de oportunidades, seja da definição de estratégias de produção e de comercialização – assumem para o crescimento de mercado do empreendimento, considerado aqui como o fio condutor do fenômeno do empreendedorismo como prática no âmbito do caso analisado:

(...) o crescimento da [empresa] hoje é uma coisa que a gente nem consegue explicar. O que a [empresa] tem hoje e que ninguém tem é o nome. Se você procurar a [cachaça] na Amazônia, você vai achar. Se você procurar a [cachaça] em qualquer cantinho do Brasil, hoje você vai achar. É difícil é construir esse império aqui, que o [fundador] conseguiu, e fazer esse nome. E isso a gente fala muito que foi mérito dele. (E12)

[O crescimento da empresa] se deu, eu acho, isso tudo, à técnica, à competência que meu pai teve de fazer isso, entendeu? À visão, acima de tudo, eu acho que ele teve uma visão e acreditou no produto entendeu? (...) isso vem como um empreendedor nato que ele é. Apostar nisso aí e sair na frente, entendeu? Porque você vê: olha o tanto de marcas que a gente tem em Salinas, porque só uma ou duas dão certo? Sendo que são produzidas do mesmo jeito, têm mais ou menos as mesmas características, os mesmos preços, o mesmo tipo de envelhecimento.... Eu acredito que o que diferenciou muito foi isso, essa visão comercial que ele tem, o marqueteiro que ele é. (E11)

A organização produtora de cachaça objeto do presente relato apresenta algumas especificidades que podem ser interpretadas sob a perspectiva da construção de práticas empreendedoras. De um lado, foram identificadas práticas de criação de negócio, vinculadas à construção de oportunidades a serem exploradas através da atuação na fabricação de cachaça artesanal, que por sua vez culminaram na entrada e posterior atuação dos praticantes nesse segmento. De outro, foram identificadas práticas de produção e comercialização. Essas práticas, que também envolvem a construção e exploração de oportunidades, foram estruturadas sobretudo a partir de ações que convergiram para o estabelecimento de diferenciais competitivos e para o crescimento da empresa no mercado, explicado tanto pela “técnica”, “competência”, “visão comercial” e “crença no produto” por parte do fundador, como por seu “mérito” e por sua postura enquanto “empreendedor” – um praticante que



assume riscos, que inova sob diferentes aspectos no setor, e que não reconhece nem tampouco modifica suas práticas em função de eventuais dificuldades:

Cachaça não tem crise, se bebe em todas as ocasiões. Se nasce uma pessoa bebe, quando morre os que vão no enterro bebem. Se você está triste, você bebe. Se você está alegre, você bebe. Se você brigou com alguém, você bebe. Se você tem dinheiro, você bebe por satisfação. Se você não tem dinheiro, você bebe por tristeza. No casamento, você bebe também. Quando nasce um filho, bebe também. Então não tem crise para nós não. Se a gente trabalhar bem, a gente vende cachaça. (E9)

A narrativa lança luzes sobre fatos e situações que contribuem para a formação de práticas empreendedoras de criação e de renovação de negócios. Essas práticas são norteadas, em maior ou menor grau, por uma certa obsessão por crescimento de mercado, viabilizado com base na exploração do conceito de produção de “cachaça artesanal em escala industrial” e ilustrado a partir das diferentes iniciativas dos praticantes. O próprio relato do fundador, de que “cachaça não tem crise”, sugere que o “trabalho” e a ação empreendedora (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; LIMA et al., 2014; WATSON, 2013) contribuem, a partir da interação coletiva entre os praticantes e dos resultados de suas decisões e ações coletivas, para a delimitação de intervenções junto a produtos, processos e mercados. Abrem-se, portanto, algumas perspectivas para a manifestação do empreendedorismo como prática (ANDERSON; RONTEAU, 2017; FLETCHER, 2017; GROSS; GEIGER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2011; STEYAERT, 2007). Esse fenômeno, por sua vez, pode ser considerado como sendo corresponsável pela construção de (novas) oportunidades, pelo estabelecimento de diferenciais, pelo crescimento de atividades e pela própria definição de práticas empreendedoras presentes e futuras, que contribuem para a perenização do negócio e sua sobrevivência no mercado, sem deixar de lado essa orientação com foco em crescimento de mercado que tão fortemente delimita a trajetória do empreendimento e dos praticantes aqui considerados.

#### **5.4 “A descommoditização da cachaça”: práticas empreendedoras de inovação e criação de produtos e mercados”**

O último caso a ser relatado, caracterizado aqui como Caso 4, refere-se a uma organização produtora de cachaça artesanal situada na cidade de Betim, 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. Os resultados dessas ações contribuíram, conforme o depoimento do fundador, de forma

significativa para a configuração de um movimento de “descommoditização da cachaça”, que será explicitado ao longo das próximas páginas.

Com efeito, a trajetória inicial do empreendimento é marcada por particulares próprias de organizações produtoras de cachaça (ESPARTEL; BARCELLOS; GOULARTE, 2011; LIMA, 2013; SOUZA; VALE, 2004), 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. (E13)

[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. (E13)

Inicialmente, as narrativas revelam a materialização de um processo empreendedor (HABER; REICHEL, 2007; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE, 2012). O referido processo é marcado por aspectos que se associam à criação de negócios (DOWNING, 2005; 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. Esse processo também é influenciado por aspectos que se vinculam à construção de oportunidades (BUENSTORF, 2007; 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 aplicadas à produção de cachaça. Tem-se, assim, a construção de uma oportunidade de criação de negócio, que passa a ser objeto de ações de um empreendedor praticante que vem, posteriormente, a explorar todas essas possibilidades. Esse movimento, por sua vez, é 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 (E14)

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. (E13)

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. (E13)

A construção e exploração de oportunidades envolve, notadamente, a 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, transforma-se 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, ao mesmo tempo, 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? Tanto que dizem que surgiu por ocasionalidade né? Os escravos lá colocaram o negócio e o troço fermentou, e aí virou cachaça depois, evaporado e tal. Então, essas práticas continuaram e não havia até

nessa época nenhum aporte mais científico, tecnológico, em cima do produto. (...) 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. (E13)

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, reúnem-se práticas empreendedoras que objetivam “aumentar a qualidade”, em um primeiro momento, e que, a partir disso, “agregam valor ao produto”, contribuindo 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 que foi diretor da Coca-Cola durante muitos anos, (...) 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. Existem mais de 1000 tipos de álcoois diferentes. 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 ruim e depois você passa numa torre de retificação e eu faço o álcool puro, combustível, e uso lá nos carros lá da fazenda. Então isso são cuidados e tecnologias que a gente tem de produção que agrega qualidade (E13)

(...) 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. (E14)

A formação de enólogo e a experiência que a gente tem, a gente acaba fazendo umas modificações e adaptando alguma coisa. A gente tinha antigamente umas perdas nas adegas, de coisa de 10% do volume por ano. Então, no final dos 3 anos, o meu barril de 200 litros tinha 140 litros só. Então, com a experiência que eu tinha, a gente trouxe o que a gente fazia na parte do conhaque, que é o destilado do vinho. A gente começou a controlar melhor a parte da umidade e temperatura das nossas adegas, introduzindo um sistema de controle eletrônico. Então hoje, a nossa perda caiu pra 7%, hoje a gente tá com 7% ao ano. (E14)

A trajetória da produção de cachaça passou pela adoção de inovações radicais e incrementais no processo de produção da bebida. 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 o processo produtivo, gerando meios para a diferenciação do produto e da empresa. Há, em outros termos, a construção de um equilíbrio de práticas inovativas (MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010; MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2016) que, por sua vez, 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:

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*<sup>3</sup>, 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. (E13)

(...) pra [empresa] é muito importante quando a gente fala da qualidade e evidenciar e divulgar o *terroir* da nossa região. (...) [A empresa] quer mostrar que em outras regiões de Minas você pode produzir e ter qualidade, cachaça de qualidade e excelência né? (E14)

Elementos como a qualidade e a tecnologia orientam e delimitam a construção de práticas empreendedoras de produção, estabelecendo diferenciais importantes à bebida

<sup>3</sup> Segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (do francês *Organisation Internationale de la vigne et du vin* – OIV), o termo *terroir* pode ser definido como um espaço em se está desenvolvendo um conhecimento coletivo das interações entre o ambiente físico e biológico e as práticas enológicas aplicadas, proporcionando qualidade, tipicidade, identidade e características distintas aos produtos originários deste espaço. (Fonte: OIV, 2010).

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 difíceis 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 de mercado (ARAÚJO; KJELLBERG; SPENCER, 2008; KJELLBERG; AZIMONT; REID, 2015; KJELLBERG; HELGESSON, 2007) 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. (E13)

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? (E14)

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. (E14)

A gente tá fazendo isso [planejando exportação] agora. Nós vamos arrumar um distribuidor na Europa e outro nos Estados Unidos, o meu gerente de vendas está olhando isso. Nós já temos a marca registrada na Europa e nos Estados Unidos. (E13)

As ações de comercialização da cachaça envolvem fatos e situações diversas, e 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, em um primeiro momento, 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, fato que constitui uma prática inovadora no setor de cachaças artesanais que se situam no estado de 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. Não obstante, pode-se afirmar que o sucesso das práticas de produção, das práticas de comercialização, e das práticas de mercado contribui, conseqüentemente, 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. (E13)



O [vinho de cana] é considerado um tesouro guardado a sete chaves, já que nasce da fermentação da cana de açúcar, antes de virar cachaça. Depois de experimentar o líquido dessa fermentação, [o fundador] viu ali o potencial pra uma bebida diferente e de sabor marcante. (...) Depois de fazer muitos estudos a gente chegou, como resultado, a uma bebida leve, única, encorpada, de paladar e aroma fino e delicado. É um produto totalmente inovador (E14)

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]. (E14)

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 totalmente inovador” que “todo mundo faz, sem saber que faz”. Esse produto, “considerado um tesouro guardado a sete chaves”, 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; LAFORET, 2013) 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:

Com esse ambiente todo, 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. (E13)

Nós já ganhamos vários prêmios. A nossa cachaça 12 anos foi eleita a melhor cachaça do Brasil, a pouco tempo. 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 [nossa cachaça] é hoje uma das melhores, se não a melhor cachaça do Brasil, do meu ponto de vista, não é por que eu tô aqui, que eu tô falando, mas pelo trabalho, pelo investimento que a gente tem, pela seriedade que a gente tem no produto, ela sai como umas das melhores cachaças do Brasil. (E14)

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, e para a sua própria perspectiva de longevidade. Ao mesmo tempo, esses elementos abrem espaço para a consideração e a reflexão sobre o vigor de sua atuação nesse mesmo mercado:

Eu acho que o grande mérito do sucesso é essa inovação constante. Essa busca de novas tecnologias e essa constância de não parar, entendeu? Estar sempre em busca de coisas novas. Eu vejo isso como muito importante, pra qualidade do produto. (E14)

Eu acho que a grande vantagem nossa, é (...) que a gente contribuiu muito para a descommoditização [sic] da cachaça. Antes de 30 anos atrás, (...) cachaça era *commodity*, você chegava no botequim e tal e você pedia: ‘me dá uma pinga aí, me dá uma cachaça, me dá uma dose aí’ (...). E hoje a gente vê com muita alegria e tal, e eu acho que isso é uma evolução no mercado. O sujeito chegar no bar aí e falar: ‘me dá uma [marca da cachaça da empresa]’, eu vejo muito. O sujeito tá num restaurante e pede: ‘você tem [marca da cachaça da empresa] aí, geladinha?’ Pô, bacana! Não tem mais aquele negócio de cachaça, ‘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 tão acontecendo, de produtos mais sofisticados, diversificados, sabores diferentes, embalagens mais sofisticadas e tal. Há uma tendência disso hoje em dia. (E13)

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.

Portanto, as narrativas analisadas no âmbito do relato do presente caso revelam a construção de um conjunto de práticas empreendedoras que convergem para a manifestação do empreendedorismo como prática. Trata-se, especificamente, de iniciativas que visam, em um primeiro momento, viabilizar a construção de um empreendimento que surge como um *hobby*, mas que se ressignifica como um negócio a partir da construção e exploração de oportunidades, que por sua vez se configuram e são configuradas por práticas inovadoras de produção e comercialização de cachaça, e por práticas de inovadoras de segmentação do produto e de criação de mercados. A referida “descommoditização da cachaça”, mencionada de forma livre pelo praticante fundador, na verdade ilustra bem todo esse movimento, uma vez que sintetiza todo o arcabouço de ações e práticas empreendedoras que foram sendo executadas ao longo da trajetória da empresa, e que permite vislumbrar o empreendedorismo como prática enquanto passado, presente, e futuro da organização produtora de cachaça aqui investigada.

## **6 EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA NA CRIAÇÃO E RENOVAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CACHAÇA ARTESANAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Neste trabalho, procurou-se desenvolver uma pesquisa empírica com o objetivo de compreender a construção de práticas empreendedoras em organizações produtoras de cachaça artesanal. Para tanto, foram recuperadas tanto as práticas empreendedoras associadas aos processos empreendedores de criação das organizações estudadas, como as práticas empreendedoras voltadas à renovação desses empreendimentos, particularizando as práticas de inovação presentes em processos de produção e comercialização da bebida. Os casos investigados permitiram contemplar a configuração e a manifestação de diferentes práticas empreendedoras (BLENKER et al., 2012; GROSS; GEIGER, 2017; HJORTH, 2014; JOHANNISSON, 2010, 2011; 2012, 2014), a partir de aspectos específicos da construção dos empreendimentos, de suas evoluções, de suas dinâmicas internas, e de suas atuações no mercado.

Assim, neste capítulo, será realizada uma análise comparativa fundamentada nos dados e narrativas apresentadas no tópico anterior. Trata-se, pois, de buscar, enquanto objetivo específico da presente pesquisa, identificar evidências em termos de práticas empreendedoras que permitam destacar como essas práticas contribuem para a configuração do empreendedorismo como prática. Esse movimento, por sua vez, é devidamente fundamentado, na perspectiva da utilização de estudos de caso para fins de construção de análises comparativas (STAKE, 2000), de um lado, e de outro, na perspectiva do uso de estudos de casos múltiplos para a geração de teoria (DOOLEY, 2002; EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; WOODSIDE; WILSON, 2003).

A criação de organizações produtoras de cachaça 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. Evidentemente, essas práticas, quando vinculadas em termos teóricos e analíticos à concepção de oportunidades, revelam diferentes possibilidades de categorização, uma vez que contemplam, em uma mesma perspectiva, elementos associados à construção (ALDRICH; MARTINEZ, 2010; FLETCHER, 2006; LINDGREN; PACKENDORFF, 2009) e à identificação (DAVIDSSON, 2015; ECKHARDT; SHANE, 2003; MCMULLEN; PLUMMER; ACS, 2007; SHANE; VENKATARAMAN, 2000) de oportunidades, observadas em diferentes perspectivas nos casos ora investigados (QUADRO 3):

Quadro 3 – Práticas empreendedoras de construção de organizações

Caso	Práticas empreendedoras de criação de organizações
<b>Caso 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiências anteriores no meio rural;</li> <li>- Redirecionamento da atividade rural para a atividade de produção de cachaça;</li> <li>- Fundação do alambique (1922);</li> <li>- Produção de cachaça artesanal a partir de métodos diferenciados;</li> <li>- Definição de produção de cachaça artesanal em pequena escala;</li> <li>- Iniciativas para viabilizar a formalização do alambique e da cachaça produzida;</li> <li>- Formalização (2007);</li> <li>- Abertura da cachaçaria (2012);</li> <li>- Manutenção do negócio no âmbito da família.</li> </ul>
<b>Caso 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiências anteriores no meio rural;</li> <li>- Aquisição de propriedade rural;</li> <li>- Fundação (1943);</li> <li>- Iniciativas para viabilizar a formalização do alambique e da cachaça produzida;</li> <li>- Formalização (1943);</li> <li>- Pioneirismo do fundador na produção de cachaça artesanal de qualidade na região;</li> <li>- Produção de cachaça artesanal a partir de métodos diferenciados;</li> <li>- Definição de produção de cachaça artesanal em pequena escala;</li> <li>- Definição de foco em qualidade;</li> <li>- Definição de estratégia de envelhecimento;</li> <li>- Construção da imagem da empresa no setor e formação do mito;</li> <li>- Falecimento do fundador (2002);</li> <li>- Manutenção do negócio no âmbito da família.</li> </ul>
<b>Caso 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiências anteriores no meio rural;</li> <li>- Escolha do setor de cachaça artesanal influenciada pela família;</li> <li>- Aquisição de propriedade rural e alambique para produção da cachaça;</li> <li>- Fundação (1974);</li> <li>- Iniciativas para viabilizar a formalização do alambique e da cachaça produzida;</li> <li>- Formalização (1974);</li> <li>- Estruturação de engarrafadora própria;</li> <li>- Definição de produção de cachaça artesanal em grande escala;</li> <li>- Foco em qualidade e eficiência;</li> <li>- Crescimento de mercado observado ao longo dos anos;</li> <li>- Consolidação da empresa no mercado e perspectivas de crescimento futuro.</li> </ul>
<b>Caso 4</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);</li> <li>- 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>- Definição de estratégia de envelhecimento;</li> <li>- Crescimento de mercado observado ao longo dos anos;</li> <li>- Consolidação da empresa no mercado e perspectivas de crescimento futuro.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A criação de negócios que atuam na atividade de produção de cachaça artesanal é marcada por particularidades diversas. Há, nesse cenário, a manifestação de processos empreendedores que são delimitados, em suas origens, por práticas de construção e

exploração de oportunidades (BUENSTORF, 2007; FLETCHER, 2006). No caso 1, a criação da organização ocorreu em um duplo movimento, estruturado de forma gradativa, envolvendo elementos como a inserção tradicional de seus atores no meio rural e iniciativas individuais e coletivas de resposta a demandas do mercado e do ambiente institucional. Cabe ressaltar, neste caso, um longo período de atuação informal que posteriormente convergiu para a formalização do negócio. No caso 2, o elemento da tradição e da inserção rural também se fez presente, mas com um pioneirismo que produz efeitos, inclusive, sobre a própria criação de um negócio já formalizado. No caso 3, há este mesmo elemento de tradição e inserção rural, porém fundamentado em uma perspectiva futura de inserção de mercado de forma mais estratégica. Por outro lado, no caso 4, o aproveitamento de experiências anteriores no segmento de bebidas, associadas aos conhecimentos do empreendedor sobre os processos de fermentação e destilação, aliaram essa orientação mais estratégica de mercado a uma perspectiva de inovações diversas, que culminaram em um negócio voltado a um nicho específico de mercado.

Há, portanto, diferentes caminhos e motivações que levam à formalização/estruturação dos empreendimentos estudados. Embora a prática de formalização de alambique seja uma exigência institucional para a fabricação de cachaça e sua posterior comercialização, esta não se apresenta, necessariamente como um fator impeditivo de sua existência no mercado. A formalização, neste sentido, pode ser visualizada como um delimitador de ações por parte dos praticantes e como um ponto de convergência para a criação, a emergência, e a identificação de oportunidades de negócio, contribuindo para uma série de práticas empreendedoras que vinculam essas oportunidades à construção de organizações produtoras de cachaça artesanal (BLENKER et al, 2012; GROSS; GEIGER, 2017; FLETCHER, 2017).

Nestes termos, pode-se afirmar que aspectos como a utilização de experiências anteriores dos fundadores no meio rural e/ou na fabricação de bebidas, a definição de foco na produção de cachaça artesanal de qualidade, a segmentação da atuação no mercado de cachaça *premium*, a caracterização de processos produtivos baseados na aplicação de métodos diferenciados e de tecnologias de produção, e a definição de diferentes estratégias de agregação de valor ao produto, através de técnicas de envelhecimento da bebida, e de decisões sobre a escala de produção e a exclusividade da cachaça, dentre outras questões, embora se configuram em um primeiro momento como elementos derivados das decisões e ações de formalização dos empreendimentos estudados, podem ser reinterpretados como movimentos de construção e exploração de oportunidades, elementos indissociáveis presentes no processo empreendedor. Esses elementos, por sua vez, se revestem por práticas empreendedoras que

contribuem, em maior ou menor grau, para a abertura de empresas no setor de cachaça (ANDERSON; RONTEAU, 2017; GARTNER; BRUSH, 2016). Assim, o empreendedorismo como prática pode ser definido, nesse primeiro momento, por práticas empreendedoras que se constituem como a base que dá sustentação ao processo de criação de organizações produtoras de cachaça, validando e reforçando as suposições teóricas apresentadas.

As organizações produtoras de cachaça criadas nesse contexto de criação, emergência, identificação, transformação e exploração de oportunidades (GARTNER; BRUSH, 2016; HJORTH, 2014), construíram suas decisões e ações internas a partir da definição e delimitação de práticas de produção distintas. Essas atividades estão inseridas em um amplo contexto de práticas empreendedoras que são delimitadas pela agência de praticantes nesses negócios, sendo também influenciadas por oportunidades que emergiram ou se produziram a partir da construção dessas organizações (QUADRO 4):

Quadro 4 – Práticas empreendedoras de produção.

<b>Caso</b>	<b>Práticas empreendedoras de produção</b>
<b>Caso 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequações na produção para viabilizar a formalização e registro do alambique;</li> <li>- Definição de processo produtivo de cachaça com características inovadoras (produção através do mosto fermentado do melado);</li> <li>- Implantação de melhorias incrementais no processo produtivo da cachaça.</li> </ul>
<b>Caso 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de processo produtivo de cachaça com características inovadoras (produção orgânica);</li> <li>- Delimitação de práticas diferenciadas de produção de cana-de-açúcar e da cachaça, alinhadas ao conceito de produção orgânica;</li> <li>- Implantação de melhorias incrementais no processo produtivo da cachaça.</li> <li>- Definição de estratégia de envelhecimento.</li> </ul>
<b>Caso 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de processo produtivo de cachaça com características inovadoras (produção artesanal em escala industrial);</li> <li>- Implantação de melhorias incrementais no processo produtivo da cachaça;</li> <li>- Delimitação de práticas diferenciadas de produção de cana-de-açúcar e da cachaça, alinhadas aos conceitos de qualidade, eficiência e escala;</li> <li>- Adoção de tecnologias diversas no processo produtivo da cachaça;</li> <li>- Adoção de tecnologias diversas no processo de engarrafamento da bebida;</li> <li>- Definição de estratégia de envelhecimento.</li> </ul>
<b>Caso 4</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>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As práticas de produção observadas nos alambiques estudados se configuram a partir de perspectivas distintas, envolvendo tanto suas trajetórias individuais como as

particularidades de seus processos de construção de organizações e das oportunidades a ela vinculadas. No caso 1, todo o processo de formalização do alambique impactou sobre a construção das práticas de produção, na medida em que se reconhece a influência de elementos do ambiente externo e da delimitação de processos inovadores para a fabricação da bebida, como a produção a partir do mosto fermentado do melado. No caso 2, há igualmente a estruturação de práticas de produção inovadoras, através de um alinhamento do plantio de cana-de-açúcar e da própria fabricação de cachaça ao conceito de produção orgânica. No caso 3, a opção dos praticantes envolveu a definição de práticas inovadoras relacionadas a uma estratégia de produção artesanal em escala industrial, devidamente organizada com base em artefatos tecnológicos. Por seu turno, no caso 4, há uma valorização da importância da inovação e da tecnologia, gerando conseqüentemente práticas fortemente alinhadas a conceitos como qualidade de processo e de produto, produção tecnológica de cachaça artesanal, e estratégias de envelhecimento da bebida. Com base nessas evidências, notam-se caminhos que, embora diferenciados e particularizados do ponto de vista interno, apontam para uma mesma direção quando analisados sob o ponto de vista de práticas empreendedoras, pois geram repercussões importantes sobre o próprio negócio, suas operações internas, e suas perspectivas de mercado.

Assim, as atividades de produção de cachaça artesanal apresentaram evidências importantes de associação ao empreendedorismo (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014; LIMA, 2013; PAIVA; BRITO, 2017). De modo geral, foi possível estabelecer a categorização de práticas mais ou menos semelhantes no contexto dos casos analisados, que se vinculam a decisões e ações sobre a adequação a exigências de entidades reguladoras, sobre a estruturação de processos produtivos definidos a partir de bases inovadoras, sobre a implantação de melhorias contínuas nesses mesmos processos, sobre a definição de estratégias de envelhecimento, dentre outras práticas. Neste sentido, foram identificados alguns fatores que configuram diferenciações importantes entre os casos, como a definição da produção de cachaça através do mosto fermentado do melado, a opção por métodos de produção orgânica, a caracterização de uma produção artesanal em escala industrial, e a adoção de inovações tecnológicas no âmbito do processo produtivo. Ao envolver tanto práticas compartilhadas entre os casos, como práticas que se manifestam de maneira particularizada a cada uma das organizações estudadas, as práticas empreendedoras de produção são relevantes ao contexto do empreendedorismo como prática, uma vez que possibilitam a exploração de oportunidades criadas e/ou descobertas, promovem a geração de diferenciais competitivos, e permitem a construção e exploração de novas oportunidades de



negócio. Tem-se, como consequência, uma convergência de práticas de produção que contribuem, elas mesmas, para a ressignificação da atuação de organizações produtores de cachaça no mercado e para a sustentabilidade desses empreendimentos ao longo do tempo, fatos relevantes para sua perenização.

De forma similar, foram constatadas diversas iniciativas vinculadas à atuação comercial e mercadológica das organizações produtoras de cachaça artesanal investigadas. Cumpre destacar, nesse contexto, o papel fundamental das decisões e ações executadas por praticantes ligados a esses negócios, ao serem responsáveis por direcionar suas práticas de mercado. Assim, com base nesse cenário, e com base nas narrativas dos entrevistados, essas iniciativas puderam ser categorizadas como práticas empreendedoras de comercialização (QUADRO 5):

Quadro 5 – Práticas empreendedoras de comercialização.

Caso	Práticas empreendedoras de comercialização
Caso 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda consignada de cachaça;</li> <li>- Estabelecimento de relações de confiança entre produtor e comerciantes;</li> <li>- Formalização da cachaça viabiliza reorientação e reposicionamento da empresa no mercado;</li> <li>- Definição conceitual da marca, da embalagem, e da imagem da empresa e do produto no mercado;</li> <li>- Participação ativa em festas e exposições agropecuárias na região;</li> <li>- Realização de ações mercadológicas nos pontos de venda;</li> <li>- Exploração de mídias sociais;</li> <li>- Estabelecimento de iniciativas para a exportação da cachaça produzida.</li> </ul>
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de estratégia de venda bastante particular;</li> <li>- Definição de práticas “anti-mercado”;</li> <li>- Definição de estratégias de preço elevadas, para conferir caráter de exclusividade à bebida;</li> <li>- Construção da imagem da empresa e da cachaça no mercado, revestida por um mito em função dessa exclusividade;</li> <li>- Foco da estratégia mercadológica no <i>marketing</i> direto;</li> <li>- Estabelecimento de iniciativas para a exportação da cachaça produzida.</li> </ul>
Caso 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de estratégia de venda focada no acesso a mercados de grandes centros urbanos;</li> <li>- Utilização de técnicas de <i>marketing</i> variadas (<i>telemarketing</i>, formação de equipes de vendas; ações em pontos de vendas);</li> <li>- Foco em alta participação de mercado;</li> <li>- Estabelecimento de iniciativas para a exportação da cachaça produzida.</li> </ul>
Caso 4	<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>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As práticas empreendedoras de comercialização refletiram uma amplitude de ações que viabilizaram a construção, a delimitação e a particularização de práticas de mercado de organizações produtoras de cachaça artesanal (ARAÚJO; KJELLBERG; SPENCER, 2008; BLENKER et al., 2012; KJELLBERG; AZIMONT; REID, 2015; KJELLBERG; HELGESSON, 2007). No caso 1, há uma orientação mais voltada à definição conceitual de marcas, embalagens, produtos e imagem da empresa no mercado, vinculando ações mais informais do ponto de vista mercadológico, como a realização de ações em pontos de venda, a participação em eventos variados, e a exploração de mídias sociais. Por seu turno, o caso 2 revela a configuração de iniciativas que, embora se assemelhem a algumas das ações informais anteriormente mencionadas – como a ênfase no *marketing* direto, se contrapõem fortemente a posturas mercadológicas tidas como tradicionais, como a definição de uma prática “anti-mercado”, com uma consequência clara sobre a exclusividade da cachaça do empreendimento. No caso 3, por sua vez, já apresenta uma orientação mais empresarial, com foco claramente definido em torno de práticas voltadas ao crescimento de vendas, aumento de participação de mercado, utilização de técnicas mercadológicas variadas, e exploração de oportunidades de exportação da bebida. Por fim, no caso 4, há uma preocupação mais voltada ao posicionamento e à imagem da empresa no mercado, junto a grandes centros urbanos e públicos de renda superior, bem como a valorização do consumo de experiência e de elementos discursivos e simbólicos como a concepção de *terroir*, transpondo elementos já institucionalizados e difundidos em mercados de vinho e *whisky* para a cachaça.

Diante do exposto, verifica-se a configuração de diferentes práticas empreendedoras de comercialização, com repercussões relevantes e particularizadas a cada um dos casos investigados. Por um lado, determinadas práticas se fizeram presentes de forma igualmente importante entre os casos, como a venda direta ao consumidor, o *marketing* direto, a definição de estratégias para o acesso ao mercado, as tentativas de se definir conceitualmente a imagem do negócio e da cachaça, a exploração do registro formal e de certificações promovidas por entidades reguladoras enquanto iniciativas para a demarcação de diferenciais do produto, e o estabelecimento de ações voltadas à exportação da bebida. Por outro lado, também se observou a presença de práticas de comercialização bastante particulares no âmbito dessas empresas. Ações como a participação em eventos regionais, a exploração de mídias sociais, a construção de mitos de exclusividade da cachaça, o foco em alta participação de mercado, e o foco na experiência de consumo e valorização do *terroir*, configuraram, cada um ao seu modo, diferenciais importantes aos casos estudados, conferindo possibilidades de conformação de (novos) processos empreendedores, devidamente fundamentados em (novas)

oportunidades de negócio e estruturados através da ação individual e/ou coletiva de praticantes empreendedores, criando novas possibilidades para si mesmos, suas marcas, seus produtos, suas inovações, e suas empresas no mercado.

Tem-se, assim, a construção de práticas empreendedoras de comercialização. Ao viabilizar atuações mais efetivas no mercado de cachaça artesanal, as práticas executadas pelos diversos praticantes contribuíram para a entrada, para a operação, e para a consolidação dessas empresas no setor, cada um com seus espaços, seu público-alvo, seus produtos, seus diferenciais, e seus mercados. Desse modo, essas práticas de comercialização, em sua amplitude e em suas especificidades, definem e delimitam o empreendedorismo como prática nas organizações produtoras de cachaça estudadas, e se vinculam às evidências que sustentam as suas perspectivas futuras de sobrevivência.

Evidentemente, cumpre destacar, ainda, que tal constatação envolve um duplo reconhecimento. A análise conjunta das práticas mencionadas permite uma interpretação à luz do *marketing* de forma isolada, enquanto práticas de mercado que operam no âmbito da construção de estratégias, posicionamentos, orientações e comportamentos que são próprios desta área de pesquisas e atuação empírica (ARAUJO; KJELLBERG; SPENCER, 2008; KJELLBERG; AZIMONT; REID, 2015; KJELLBERG; HELGESSON, 2007). Não obstante, uma vez que são feitos recursos à concepção de prática e sua associação com temáticas como a estratégia, os estudos organizacionais, e mais especificamente, o empreendedorismo, reconhecem-se implicações não necessariamente restritas ao *marketing*, uma vez que repercutem e reverberam em uma série de oportunidades, processos empreendedores, criação de organizações, em uma multiplicidade de possibilidades que só emergem, ao menos do ponto de vista analítico-conceitual, a partir da construção de práticas empreendedoras de comercialização e mercado.

Por fim, foi possível constatar a manifestação de diferentes práticas de inovação no âmbito das práticas de produção e comercialização de cachaça (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014; MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010; MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009; 2016). Essas práticas de inovação, analisadas sob uma nova ótica de interpretação, se configuram como práticas empreendedoras em si mesmas, pois se manifestam a partir de bases fundamentalmente associadas às iniciativas de praticantes que procuram criar e explorar novas oportunidades de negócio, criar valor, e reforçar a competitividade de seus empreendimentos (QUADRO 6):

Quadro 6 – Práticas de inovação em aspectos de produção e comercialização.

Caso	Práticas de inovação
Caso 1	<p><b>- Inovações radicais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção de cachaça através do mosto fermentado do melado;</li> <li>- Criação de novos produtos (caipirinhas, caipifrutas, licores, geleias, balas, bolos, etc.).</li> </ul> <p><b>- Inovações incrementais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias no processo produtivo;</li> <li>- Foco em qualidade e melhoria contínua;</li> <li>- Melhorias no processo de comercialização;</li> <li>- Abertura de novo negócio (Cachaçaria própria).</li> </ul>
Caso 2	<p><b>- Inovações radicais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção orgânica de cachaça;</li> <li>- Construção do mercado de cachaças de Salinas.</li> </ul> <p><b>- Inovações incrementais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas para viabilizar a certificação de produção e produto orgânicos;</li> <li>- Melhorias no processo produtivo;</li> <li>- Foco em qualidade e melhoria contínua;</li> <li>- Estabelecimento de parcerias com pontos de venda especializados.</li> </ul>
Caso 3	<p><b>- Inovações radicais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção artesanal de cachaça em escala industrial;</li> <li>- Criação de novos produtos (cachaça artesanal voltada para <i>drinks</i>);</li> <li>- Definição de estratégia de envelhecimento inexplorada na região;</li> <li>- Estratégias de licenciamento junto a clubes de futebol, formação de parcerias junto a eventos musicais e junto a campanhas de <i>marketing</i> de outras empresas.</li> </ul> <p><b>- Inovações incrementais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias no processo produtivo;</li> <li>- Foco em qualidade e melhoria contínua;</li> <li>- Melhorias no processo de comercialização;</li> <li>- Redução da graduação alcóolica da cachaça.</li> </ul>
Caso 4	<p><b>- Inovações radicais:</b></p> <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 a 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> <p><b>- Inovações incrementais:</b></p> <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>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A construção de práticas inovadoras nas organizações produtoras de cachaça artesanal foi marcada pela ação dos praticantes, que vislumbram novas possibilidades e novas perspectivas para si mesmos e para seus negócios. Foi possível observar, do ponto de vista das práticas de produção, a estruturação de práticas diversas, que podem ser analisadas sob o prisma conceitual da inovação. No caso 1, nota-se uma orientação mais voltada a inovações radicais em termos de produto, e mais voltadas a inovações incrementais em torno de melhorias nos processos de produção e comercialização da cachaça. No caso 2, há uma definição mais explícita em torno de inovações radicais que se associam à produção orgânica da cachaça e à construção do mercado de cachaça na cidade de atuação e no estado de Minas Gerais, e em torno de inovações incrementais que buscam agregar qualidade ao produto via controle da produção e defesa/manutenção das estratégias de envelhecimento e comercialização. No caso 3, por sua vez, a definição de produção artesanal em escala industrial se configura como inovação radical no setor, bem como o estabelecimento de diversas estratégias e técnicas mercadológicas para atuação no setor. Por fim, no âmbito do caso 4, observa-se a introdução de inovações radicais associadas à produção, com tecnologias diversas voltadas à melhoria da cachaça, de um lado, e ao controle da qualidade da bebida, de outro, ao mesmo tempo em que se exploram inovações radicais de comercialização, sobretudo através da segmentação em mercado *premium* da cachaça. Paralelamente, também se verificam inovações incrementais em termos de produção e comercialização, com melhorias no processo produtivo, iniciativas de certificação da bebida produzida, melhorias no processo de comercialização, com foco em qualidade e melhoria contínua de processos e produtos.

Portanto, assim como em práticas empreendedoras anteriormente discutidas, há a definição de decisões e ações distintas em torno de inovações. Por um lado, podem ser identificadas práticas diferenciadas que se configuram como inovações radicais, observadas em atividades como o processo de produção de cachaça através do mosto fermentado do melado, o processo de produção orgânica da bebida, a produção artesanal em escala industrial, e a adoção de tecnologias inovadoras de produção. Há ainda, nesse contexto, a criação de novos produtos derivados da cachaça, bem como a definição de estratégias distintas de envelhecimento do produto. Por outro lado, as similaridades podem ser identificadas em ações que são analisadas enquanto inovações incrementais, envolvendo a introdução de melhorias contínuas em várias etapas do processo produtivo, a adoção de iniciativas para viabilizar certificações da bebida produzida, bem como a definição de ações voltadas para o aumento da qualidade do produto.

Por seu turno, também podem ser observadas iniciativas que se associam a diferentes tipos de inovação no âmbito das práticas de comercialização. As inovações radicais se fazem presentes, também em situações que se configuram de forma distinta entre os casos analisados, em situações como a construção de novos mercados para a cachaça, como a implementação de estratégias de *marketing* diferenciadas, no foco em experiências de consumo e de divulgação dos produtos, e na criação de novos negócios vinculados às empresas originais. Já as inovações incrementais, ao serem estruturadas a partir de uma perspectiva que se apresenta sob o prisma das similaridades, caracterizam-se pela melhoria contínua da comercialização em termos de vendas e distribuição, e pela exploração de novos mercados, através da entrada em novas regiões do Brasil e do recurso à exportação da cachaça para mercados de outros países.

Assim, constata-se a manifestação de práticas de inovação presentes em aspectos de produção e de comercialização de cachaça. Cabe ressaltar que essas práticas inovadoras podem ser reinterpretadas, de forma livre, como práticas empreendedoras de inovação. Em outros termos, essas práticas podem ser analisadas como um conjunto de práticas que se configuram a partir de diferentes tipos e perspectivas de inovação, e que repercutem em decisões, ações e atividades de natureza operacional e mercadológica, mas sem desconsiderar suas contribuições de natureza organizacional e, além disso, de natureza empreendedora. Trata-se, portanto, de se reconhecer o caráter indissociável entre empreendedorismo e inovação, em um primeiro momento, mas também de se considerar as inovações, elas mesmas, como práticas empreendedoras que podem, sim, ser analisadas sob a perspectiva da teoria da prática e considerada como um dentre todos os elementos centrais do empreendedorismo como prática, em uma perspectiva mais ampla do que a viabilizada por análises estritamente associadas ao conceito de inovação de forma isolada (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014; FLETCHER, 2017; MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010; MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009; 2016; MARTES, 2010).

Os dados analisados, no âmbito deste trabalho, podem então ser relacionados a elementos diversos presentes no quadro teórico estabelecido sobre empreendedorismo como prática. Como discutido anteriormente, a abordagem prática do empreendedorismo, ao articular, em uma mesma perspectiva, um conjunto de questões que se associam tanto à visão de empreendedorismo como um processo pré-organizacional focado em oportunidades (DAVIDSSON, 2015; ECKHARDT; SHANE, 2003; SHANE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000) quanto à visão de empreendedorismo como um processo de criação de organizações (GARTNER, 2012; HJORTH, 2014), permite a identificação de

processos de construção de organizações e de construção de inovações em organizações já estabelecidas, através da concepção de práticas empreendedoras (ANDERSON; RONTEAU, 2017; FLETCHER, 2017; JOHANNISSON, 2011). Trata-se, pois, de um recurso teórico-analítico que se mostrou adequado e potencialmente interessante para a compreensão de fenômenos que se manifestam no cerne da ação de praticantes empreendedores, que estruturam suas iniciativas no sentido da construção de oportunidades, da construção de negócios, da construção de produtos, da construção de processos, da construção de mercados, através de suas práticas (GARTNER; BRUSH, 2016; JOHANNISSON, 2011; HJORTH, 2014; STEYAERT, 2007; SHAVER, 2012).

Diante disso, verifica-se uma associação importante entre a construção social de práticas empreendedoras, a ação de praticantes empreendedores, e a construção do fenômeno do empreendedorismo como prática, em uma relação entre prática, práticas e praticante cuja delimitação é tida como central à concepção de organizações a partir da teoria da prática (SCHATZKI, 2001; RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2006). Ao mesmo tempo, ao compreender aspectos desde a ação de praticantes empreendedores, as estruturas vinculadas à produção e comercialização da cachaça nos empreendimentos estudados, e as estratégias e posicionamentos diante de diferentes oportunidades de negócio, revela-se a apreensão na concepção de empreendedorismo como práticas de diferentes níveis de análise – micro, meso e macro – tão relevantes ao contexto da proposição teórico-analítica apresentada não só aqui nesta pesquisa, mas também no campo do uso da teoria da prática na administração como um todo (VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006).

Portanto, a articulação entre a noção de empreendedorismo como prática, de um lado, e a análise da construção de práticas empreendedoras por praticantes de forma individual e/ou coletiva, de outro, contribui para o desvelamento de uma série de especificidades sobre a construção de organizações produtoras de cachaça artesanal. Neste cenário, a composição entre similaridades e diferenças, identificadas a partir das nuances e especificidades de cada caso estudado e a partir da comparação entre os casos investigados, permite a constatação do potencial de se compreender o empreendedorismo enquanto um fenômeno problematizado e fundamentado sob a perspectiva da teoria da prática. Não obstante, esse reconhecimento, observado através da associação entre o material empírico coletado e sua interpretação à luz do quadro teórico construído nesta tese, necessita ainda de maiores elaborações e aprofundamentos, com o estabelecimento de conceitos e delimitações teóricas para fundamentar a emergência de uma concepção que pode, no limite, se constituir como alternativa para a área: a abordagem prática do empreendedorismo.

## **7 OS FUNDAMENTOS DA ABORDAGEM PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO: UMA SÍNTESE ANALÍTICA**

O empreendedorismo, fenômeno caracterizado por repercussões variadas de natureza econômica e social, apresenta particularidades importantes que são analisadas a partir de perspectivas distintas. O campo de estudos e pesquisas em empreendedorismo é constituído por um conjunto de abordagens e concepções teóricas, com formulações que possibilitam a apreensão de diferentes elementos vinculados à manifestação do referido fenômeno, e que contribuem para a compreensão e explicação de suas implicações em termos individuais, organizacionais e estratégicos.

Neste contexto, cumpre destacar a contribuição de concepções tradicionais ao campo de pesquisas. As abordagens comportamental e econômica, cada uma com suas especificidades e enfoques distintos, estabelecem alguns dos elementos centrais ao entendimento dos conceitos de empreendedorismo e empreendedor. Cada uma à sua maneira, essas abordagens contribuíram para a consolidação da área e para a delimitação dos aspectos fundamentais necessários à apreciação do fenômeno empreendedor, fomentando a realização de diversos estudos na academia e a geração de instrumentos para intervenção no campo institucional de apoio à atividade empreendedora.

Não obstante, há que se ressaltar que as referidas abordagens são consideradas como perspectivas de análise estáticas e restritivas. Em outros termos, no que se refere a essas abordagens, há uma apreciação crítica no campo que, embora reconheça o potencial e a relevância de concepções comportamentalistas e economicistas do empreender, ressalta a existência de algumas limitações na problematização científica do empreendedorismo. De um lado, a abordagem comportamental, centrada na figura do empreendedor e voltada à delimitação de seu perfil, comportamento e personalidade, deixa de levar em consideração aspectos relevantes que se associam à criação de negócios, aos antecedentes e resultados da ação empreendedora individual e coletiva, e ao contexto social mais amplo. De outro, a abordagem econômica, mais preocupada com a inovação, desconsidera em maior ou menor grau o papel do indivíduo e as atividades e procedimentos necessários à materialização de negócios e de seus elementos constituintes. Com base nessas críticas, surge a necessidade de se construir e explorar outras perspectivas teóricas na literatura, de modo a se viabilizar visões e interpretações mais amplas e abrangentes sobre a natureza e a lógica do empreendedorismo.

Neste cenário, a abordagem processual emerge como alternativa. Ao se configurar como uma concepção que procura outras possibilidades para a pesquisa em



empreendedorismo, a referida abordagem imprime à análise desse fenômeno uma perspectiva dinâmica, que é por sua vez reforçada com a apreensão da vertente de processo empreendedor. No bojo desta discussão, trabalha-se o conceito de oportunidade, com implicações importantes em termos de geração de conhecimento, produção científica, e definição de perspectivas de análise de fatos e situações relacionados à estruturação de processos empreendedores. Neste sentido, a partir da apreensão de processos de criação, descoberta, identificação e exploração de oportunidades, tem-se a configuração de uma abordagem cujo enfoque reside em elementos de natureza pré-organizacional, isto é, na conformação de etapas que culminariam, em última análise, à materialização de um negócio.

É exatamente sob este prisma que surge outra concepção do empreendedorismo, caracterizada como abordagem organizacional. Apesar de não se desconsiderar a importância do processo empreendedor, o foco dessa vertente reside no entendimento de processos de criação de organizações. Esta abordagem circunscreve a manifestação do empreendedorismo à abertura de negócios, aos eventos intervenientes a esse processo, e à ação do empreendedor na construção de atividades de criação de empresas. Neste contexto, emerge a concepção de *entrepreneurship*, inspirada na definição de *organizing* já difundida no âmbito dos estudos organizacionais. Trata-se, pois, de uma perspectiva que delimita o empreendedorismo enquanto um processo de emergência organizacional, associado a modos de invenção, criação e criatividade que se traduzem em experiências transformativas, construindo oportunidades, inovações, processos organizativos, e, evidentemente, organizações.

Recentemente, as pesquisas e a produção científica sobre empreendedorismo encontram-se mais direcionadas a uma ênfase sobre a compreensão e a explicação do fenômeno através das lentes propiciadas pelas abordagens processuais e organizacionais, com enfoques mais incisivos sobre a configuração do empreendedorismo em diferentes contextos, a partir de diferentes níveis de análise. Ao se recuperar as proposições da abordagem processual, centrada em oportunidades, e da abordagem organizacional, centrada na criação de organizações, e ao se apreender criticamente suas respectivas contribuições, pode-se afirmar, partindo de uma visão e uma análise mais simplificadora, de que estas se constituem como concepções distintas e mutuamente excludentes para a apreensão do empreendedorismo, estando no limite fundamentalmente circunscritas ao contexto e ao escopo delimitado em seus quadros teóricos, suas perspectivas de análise, e as especificidades de sua manifestação.

Não obstante, apesar dessas particularidades, existem possibilidades de conversações em potencial entre as referidas abordagens, abrindo caminhos para o surgimento de

alternativas teóricas e analíticas voltadas à compreensão e explicação do fenômeno do empreendedorismo. Com efeito, parte-se aqui do pressuposto de que a síntese entre as abordagens processuais e organizacionais permite a promoção de uma visão e interpretação mais empreendedora do empreendedorismo, com foco simultâneo no processo empreendedor (pré-organizacional) e no processo de criação de negócios (organizacional). Trata-se, pois, do estabelecimento de uma vinculação de origem, que contempla tanto os aspectos fundacionais do empreendedorismo, incluindo aí as oportunidades, o contexto, e os antecedentes da ação de empreendedores, como a própria construção e reconstrução de organizações, incluindo os processos de abertura de empreendimentos, a criação de valor, a introdução, o desenvolvimento e a evolução de inovações, bem como o crescimento e a renovação estratégica de negócios, dentre outras possibilidades. Através desse posicionamento integrativo, abrem-se caminhos diferenciados para a apreensão teórica e empírica do empreendedorismo. Há, portanto, as bases para se promover uma alternativa aos estudos sobre esse fenômeno, viabilizando assim a emergência da aqui chamada abordagem prática do empreendedorismo.

Consistente com os elementos conceituais presentes na teoria da prática, e consistente com perspectivas observadas nos estudos organizacionais e na pesquisa em estratégia, a abordagem prática do empreendedorismo preconiza a apreensão do fenômeno empreendedor enquanto uma prática situada. Em outros termos, busca-se reconhecer o empreendedorismo como uma prática, 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.

Apreender o empreendedorismo como uma prática, isto é, como o ato de empreender na prática e informado por um conjunto de práticas, implica em delimitá-lo como um fenômeno marcado por uma dinâmica própria. Inicialmente, cumpre destacar que o verbo “empreender” transmite, exatamente, ação e movimento ao empreendedorismo. Ao recorrer à noção de prática, tal concepção permite a compreensão e explicação de elementos próprios do campo do empreendedorismo, mas que não necessariamente são explorados no âmbito de outras abordagens. Assim, aspectos como a emergência da ação empreendedora, a relação dialógica entre a criação e a descoberta de oportunidades, a construção e a evolução do

processo empreendedor, a construção e a perenização de organizações, a construção de práticas de inovação, dentre outras possibilidades, contribuem para um novo olhar sobre o fenômeno, desvelando uma série de elementos que contribuem, de forma mais efetiva, para a delimitação da natureza e da lógica do empreendedorismo. Há, neste sentido, todo o recurso e valorização da ação, do movimento, da transformação, da dinâmica, da fluidez, e dos processos vinculados à construção social do empreendedorismo.

O empreendedorismo como prática – caracterizado aqui como “empreender” ou “*entrepreneurship*” (inspirado em outros verbos infinitivos em inglês – *organizing* e *strategizing* – que são utilizados no contexto da aplicação e do uso da teoria da prática nos estudos organizacionais e nos estudos em estratégia) – é definido 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, exploram 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 a ação empreendedora e o ato de empreender na prática, envolvendo rotinas de compreender, conhecer, agir, fazer, e empreender empreendedorismo.

Por conseguinte, o empreendedorismo, enquanto um fenômeno legitimado e institucionalizado socialmente, é composto por um conjunto de práticas empreendedoras que se configuram como processos e rotinas de criação de organizações, de criação e descoberta de oportunidades, de exploração de oportunidades, de inovação, de gestão, de produção e comercialização, dentre outras, que se tornam padrões situados contextualmente de um agir de forma empreendedora. Assim, o empreendedorismo como prática, enquanto uma atividade organizativa criativa, se estrutura com base nessas práticas, que informam e fundamentam a ação do praticante. Logo, com base nesses fundamentos, e diante do conjunto de evidências até então apresentado, tem-se a tese defendida neste trabalho:

O empreendedorismo, ou *entrepreneurship*, é constituído por um conjunto de práticas de criação organizacional que são realizadas coletivamente por agentes empreendedores. Este conjunto de práticas, por sua vez, converge

para a renovação organizacional de empreendimentos ao longo do tempo por meio de práticas inovativas inerentes à dinâmica do empreendedorismo.

A construção da abordagem teórica da pesquisa, associada aos fatos e evidências observadas nas organizações produtoras de cachaça artesanal estudadas, permite, de forma consistente com os pressupostos preconizados pela caracterização de estudos de caso para geração de teorias, fundamentar a concepção de empreendedorismo como prática e validar a tese acima apresentada. Com efeito, os eixos temáticos presentes nas narrativas – construção de organizações, construção e exploração de oportunidades, práticas empreendedoras de produção, práticas empreendedoras de comercialização, e práticas empreendedoras de inovação – formam o cerne de processos empreendedores diferenciados, que contemplam, em uma mesma perspectiva, os elementos pré-organizacionais e organizacionais, a materialização e a perenização de empreendimentos, a configuração de ações internas e externas aos negócios, as decisões e ações referentes a processos produtivos, comerciais, tecnológicos e inovativos, e as intervenções de praticantes responsáveis pelo passado, pelo presente, e pelo futuro de organizações. Trata-se, pois, de um escopo que se configura a partir da ação de praticantes empreendedores ao construir práticas empreendedoras diversas, levando em consideração desde as microatividades, passando pelos processos e inovações, até chegar ao contexto das oportunidades e dos mercados, em um movimento mais amplo de construção e reconstrução de organizações que (talvez) só poderia ser apreendido a partir dessa perspectiva integrativa, aprofundada e compreensiva, chamada de empreendedorismo como prática.

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, o ato de empreender, consistente com os aspectos preconizados no âmbito dessa embrionária teoria do empreendedorismo como prática, reflete em si todo o vigor e potencial da abordagem prática do empreendedorismo, uma vez que permite a compreensão de processos empreendedores de construção e evolução de organizações. Trata-se, nesse cenário, de um fenômeno que é marcado pela ação de praticantes que vislumbram, em suas iniciativas individuais e coletivas, a configuração de um conjunto de práticas que são adjetivadas como empreendedoras com base em seus aspectos 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.

Logo, com base nessas discussões, pode-se afirmar neste momento que a tese ora apresentada possui suporte do ponto de vista teórico, e é confirmada empiricamente a partir das narrativas presentes nos casos investigados e nas análises construídas neste trabalho. 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, colocando em um mesmo contexto as ações individuais e coletivas de praticantes e as práticas por eles executadas, as iniciativas rotineiras e cotidianas, as decisões mais estratégicas e as decisões mais 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.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese consistiu em compreender a construção de práticas empreendedoras em organizações produtoras de cachaça artesanal. Para tanto, buscou-se, especificamente, identificar as práticas empreendedoras referentes aos processos de criação das organizações estudadas, verificar as práticas empreendedoras associadas à renovação dessas empresas, problematizando os processos de produção e de comercialização que se manifestaram no âmbito de tais empreendimentos, e analisar comparativamente as evidências constatadas, de modo a destacar como as práticas empreendedoras contribuíram para a configuração do fenômeno empreendedorismo como prática.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, foi necessário recorrer a diferentes escolhas de natureza ontológica, epistemológica, teórica e metodológica. Em um primeiro momento, foram resgatados os fundamentos da pesquisa em empreendedorismo, contemplando as diferentes perspectivas em torno da delimitação conceitual desse fenômeno, as abordagens teóricas que se constituem enquanto correntes temáticas de investigação, e as bases ontológicas e epistemológicas da pesquisa. Esse movimento permitiu traçar, em linhas gerais, os padrões e as tendências do campo de estudos, possibilitando a identificação de algumas lacunas que viabilizaram a construção e o posicionamento deste trabalho. Buscou-se, especialmente, reconhecer e valorizar algumas concepções particulares do campo do empreendedorismo, a partir do recurso à abordagem processual e à abordagem organizacional enquanto perspectivas caracterizadoras de investigações sobre o tema, articulando esforços no sentido de explorar possibilidades que se abrem a partir de uma abordagem emergente a esse mesmo campo, caracterizada como abordagem prática do empreendedorismo.

Defende-se, nesta tese, a configuração da concepção de empreendedorismo como prática enquanto uma perspectiva relevante e alternativa à realização de estudos sobre o fenômeno empreendedorismo. A fim de promover contribuições ao campo de pesquisas e à teoria em empreendedorismo, foram recuperadas contribuições provenientes da teoria da prática, explorada outras áreas da administração (como a estratégia e os estudos organizacionais), para conceber teoricamente a noção de empreendedorismo como prática, a definição de práticas empreendedoras, e a adjetivação do empreendedor praticante. Com base nesses pressupostos iniciais, com base em contribuições de autores que apreenderam aspectos associados a essa perspectiva emergente (através de elementos como o processo empreendedor e da abordagem de empreendedorismo enquanto criação de organizações), e com base em formulações observadas no âmbito de estudos sobre o *organizing* e o

*strategizing*, explorou-se a concepção de *entrepreneuring*. Trata-se, pois, de uma formulação conceitual que retrata o empreendedorismo como prática enquanto um conjunto de decisões e ações executadas individual ou coletivamente por praticantes empreendedores, e que resultam em práticas de construção de organizações através da criação de negócios, em práticas de criação/descoberta de oportunidades, em práticas de exploração de oportunidades, e em práticas de inovação voltadas à renovação desses mesmos empreendimentos.

Para analisar essa problemática e avaliar criticamente a tese proposta, recorreu-se metodologicamente à abordagem qualitativa de investigação, e ao estudo de quatro casos de organizações produtoras de cachaça artesanal situadas em diferentes regiões do estado de Minas Gerais. O material empírico coletado, junto a diferentes agentes integrantes dos empreendimentos investigados, viabilizou a análise das narrativas desses praticantes, contemplando aspectos vinculados a diversas questões referentes à criação, evolução, produção, e comercialização de cachaça presentes no âmbito específico desses alambiques.

Assim, foi possível apreender analiticamente as práticas de construção de organizações, as práticas de criação, identificação e exploração de oportunidades, as práticas de produção, as práticas de comercialização, e as práticas de inovação, contextualizadas e situadas à realidade de cada uma das organizações produtoras de cachaça investigadas. Com base nessas práticas, que se configuram, elas mesmas, como práticas empreendedoras, e de forma consistente com os pressupostos defendidos no âmbito da aplicação de estudos de caso para fins de geração de teoria e generalizações analíticas, foi possível estabelecer comparações entre as práticas identificadas nos casos estudados, permitindo demonstrar, no limite, como esse amplo conjunto de evidências converge para a construção do fenômeno do empreendedorismo como prática, e responde, ao mesmo tempo, ao questionamento que constitui o problema da presente pesquisa – Como ocorre a construção de práticas empreendedoras nos processos de criação de organizações produtoras de cachaça e na dinâmica de evolução dessas organizações ao longo do tempo?

Esse movimento, marcado por iniciativas específicas de pesquisa e por esforços de elaboração teórica e investigação empírica, possibilitou o pleno alcance dos objetivos desta pesquisa. Além disso, a problematização dos fatos e situações identificados e discutidos ao longo do presente trabalho, com especial referência à abordagem das práticas empreendedoras, contribui para o avanço e o desenvolvimento do campo de pesquisas em empreendedorismo, enquanto uma alternativa que, dentre outras, lança luzes sobre aspectos que são ora negligenciados, e ora subvalorizados no âmbito das investigações sobre esse fenômeno de natureza econômica, social e científica. Cumpre destacar que essa proposição

teórica é adequada à análise centrada à compreensão e explicação da manifestação do empreendedorismo em organizações produtoras de cachaça artesanal, como aquelas investigadas nesta pesquisa. Não obstante, essa síntese também pode se configurar como uma alternativa mais ampla à pesquisa em empreendedorismo, ao permitir a compreensão e explicação do referido fenômeno em outros alambiques produtores de cachaça, por um lado, e em outros tipos de empreendimentos, como pequenos negócios, *startups*, empresas incubadas, empresas familiares, dentre várias outras possibilidades. Reforça-se, assim, o caráter de contribuição teórica dessa proposição, ao mesmo tempo em que se estabelecem implicações para o entendimento e intervenção no âmbito da prática empreendedora, haja vista a possibilidade de aplicação das teorias, conceitos e categorias de análise aqui desenvolvidas para a apreensão dos fenômenos e eventos problematizados e observados em variados contextos organizacionais.

O referido quadro pode contribuir, ainda, para o ensino em empreendedorismo. Conceber o empreendedorismo como uma prática, e apreender a construção de práticas empreendedoras em diferentes momentos da trajetória de organizações pode, certamente, trazer o estudante para um ponto mais próximo da efetiva manifestação do processo empreendedor de criação e renovação de negócios, permitindo uma associação mais direta entre teoria e prática. Ao mesmo tempo, a abordagem prática do empreendedorismo, ao levar em consideração os diversos aspectos e particularidades da atividade empreendedora em organizações, contribui para desnaturalizar um fenômeno que se reveste, em muitos momentos, por uma complexidade e um discurso profissional que se afasta das reais e particularizadas práticas que o constituem, e para a desmitificação da figura do empreendedor enquanto um herói meritocrático que se reveste com a aura de um *self-made man* guiado pelo sonho americano. A noção de praticante, neste sentido, aproxima a interpretação sobre o empreendedor daquilo que ele é e pratica no mundo real, sendo interessante para um melhor entendimento acadêmico daquilo que se quer dizer quando se fala sobre empreendedorismo e sobre a figura e o papel do agente que comumente rotula-se e entende-se por empreendedor.

Por fim, cumpre destacar que a presente pesquisa não poderia deixar de apresentar algumas limitações. Primeiro, do ponto de vista da teoria, houve uma dificuldade em se estabelecer decisões sobre as diversas opções para a delimitação conceitual da abordagem prática do empreendedorismo. Por se tratar de um tema emergente no campo, faltam ainda elaborações mais aprofundadas sobre a temática, principalmente do ponto de vista da discussão teórica, mas também da discussão de natureza ontológica e epistemológica. Com isso, apesar das tentativas e articulações aqui apresentadas, acredita-se que estudos futuros



poderiam explorar a aplicação do recorte teórico aqui realizado, com vistas a procedê-lo a testes adicionais e a novos desenvolvimentos, em um processo dialógico de construção do conhecimento, ou ainda, desenvolver e/ou explorar os elementos conceituais desenvolvidos neste trabalho em associação a outras abordagens oriundas da teoria da prática, como aquelas preconizadas por autores de grande repercussão no âmbito das ciências sociais e humanas.

Segundo, do ponto de vista do método, houve dificuldades importantes na escolha dos casos a serem relatados, uma vez que se fazia necessária a investigação de organizações produtoras de cachaça que apresentassem determinados níveis de complexidade e competitividade em suas atividades. Isso limitou o número de objetos a serem estudados, pois alambiques de produção de cachaça artesanal são, em sua maioria, informais e/ou descaracterizados de quaisquer avanços em termos organizacionais, estratégicos e inovativos. Estudos futuros poderiam, neste sentido, explorar outros setores de atividade, outros mercados, outros países, outras regiões, outras lógicas institucionais, e assim por diante. Além disso, seriam interessantes estudos estruturados no sentido de direcionar esforços para a compreensão e explicação de outras realidades organizacionais, incluindo aí pesquisas sobre outros tipos e contextos organizacionais disponíveis para a apreensão de práticas empreendedoras. Cumpre destacar, ainda, que o recurso a métodos de inspiração etnográfica, mais indicados para a obtenção de uma maior profundidade em relação ao material coletado no âmbito da pesquisa empírica, não foi possível por razões diversas. Não obstante, acredita-se que as técnicas aqui empregadas possibilitaram uma ampla compreensão dos elementos que faziam parte da proposta de investigação, sendo contemplados os objetivos da pesquisa em sua plenitude. Sugere-se que estudos futuros utilizem métodos e estratégias próprias da etnografia para o estudo de processos empreendedores, de processos de criação de organizações, e de construção e desenvolvimento de práticas empreendedoras *in loco* e em perspectiva longitudinal, de modo a problematizar com maior riqueza de detalhes as evidências necessárias à compreensão do empreendedorismo como prática. Ressalta-se, no entanto, a dificuldade em se ter acesso a esses momentos, sobretudo aqueles caracterizados como pré-organizacionais, pois muitas vezes esses eventos não são de conhecimento do mundo externo ao empreendedor-criador de organizações.

Ainda assim, o presente trabalho apresenta implicações acadêmicas e científicas relevantes. Diante de todo esse cenário, considera-se que a aplicação conceitual da concepção de empreendedorismo como prática, devidamente informada pelas contribuições da teoria da prática, em maior grau, e devidamente inspirada nos processos de *organizing* e *strategizing*, em particular, permite revelar o vigor desse fenômeno chamado empreendedorismo, pois

retoma situações que são, ao mesmo tempo, simples e complexas, genéricas e dinâmicas, localizadas e contextualizadas, em torno de um amplo conjunto de práticas situadas que são orientadas por um agir de forma empreendedora que se aproxima, potencialmente, daquilo que constitui o referido fenômeno, na prática.

Assim, abrem-se novas agendas e novas possibilidades para a pesquisa em empreendedorismo, uma vez que a variedade de elementos vinculados a processos empreendedores, a processos de criação de organizações, e a processos inovadores, podem ser apreendidos em uma mesma perspectiva, contribuindo para a geração de evidências que não podem ser identificadas através da aplicação dessas abordagens de forma isolada, ou por meio da exploração e aplicação de abordagens tradicionais utilizadas no âmbito do campo de estudos. Neste sentido, tem-se evidências importantes de que a teoria da prática pode, efetivamente, auxiliar na construção de um quadro teórico-analítico e conceitual alternativo a ser disponibilizado para os pesquisadores da área do empreendedorismo, constituindo assim uma alternativa interessante para o desenvolvimento do campo de pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- AL-AMOUDI, I.; WILLMOTT, H. Where constructionism and critical realism converge: interrogating the domain of epistemological relativism. **Organization Studies**, Londres, v. 32, n. 1, p. 327-46, jan. 2011.
- ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Entrepreneurship as social construction: a multilevel evolutionary approach. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Eds.). **Handbook of Entrepreneurship Research: an interdisciplinary survey and Introduction**. Dordrecht: Springer, 2010. cap. 15, p. 359-399.
- ALVAREZ, S. A. Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012). **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 38, n. 1, p. 154-157, jan. 2013.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, nov. 2007.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Entrepreneurship and epistemology: the philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. **Academy of Management Annals**, Briarcliff Manor, v. 4, n. 1, p. 557-583, jan. 2010.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.; ANDERSON, P. Forming and exploiting opportunities: the implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. **Organization Science**, Catonsville, v. 24, n. 1, p. 301-317, jan. 2013.
- ALVAREZ, S. A. et al. On Opportunities: philosophical and empirical implications. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 42, n. 4, p. 726-744, out. 2017.
- ALVAREZ, S. A. et al. Realism in the study of entrepreneurship. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 39, n. 2, p. 227-231, abr. 2014.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.
- ANDERSON, A.; RONTEAU, S. Towards an entrepreneurial theory of practice; emerging ideas for emerging economies. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, Beijing, v. 9, n. 2, p. 110-120, 2017.
- ARAUJO, L.; KJELLBERG, H.; SPENCER, R. Market practices and forms: introduction to the special issue. **Marketing Theory**, Londres, v. 8, n. 1, p. 5-14, jan. 2008.
- ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 77-106, set. 2009.
- BAERT, P. Towards a pragmatist-inspired philosophy of social science. **Acta Sociologica**, Gotemburgo, v. 48, n. 3, p. 191-203, set. 2005.

BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, Londres, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, nov. 2006.

BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 180-198, abr./jun. 2014.

BARROS, A. A. de.; PEREIRA, C. M. M. de A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 975-993, out. 2008.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship and a century of growth. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 1, n. 2, p.141-145, abr. 1986.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship in economic theory. **The American Economic Review**, Pittsburgh, v. 58, n. 2, p. 64-71, mai. 1968.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 98, n. 5, p. 893-921, out. 1990.

BAUMOL, W. J. Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 8, n. 3, p. 197-210, mai. 1993.

BAUMOL, W. J. **The microtheory of innovative entrepreneurship**. Princeton: Princeton University Press, 2010. 264 p.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: tratado da sociologia do conhecimento. 25ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 274p.

BERGLUND, H. Researching entrepreneurship as lived experience. In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Org.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2007. p. 75-96.

BEUGELSDIJK, S.; SMEETS, R. Entrepreneurial culture and economic growth: revisiting McClelland's thesis. **American Journal of Economics and Sociology**, Nova York, v. 67, n. 5, p. 915-939, 2008.

BLINKER, P. et al. Entrepreneurship as Everyday Practice: towards a personalized pedagogy of enterprise education. **Industry & Higher Education**, Thousand Oaks, v. 26, n. 6, p. 417-430, dez. 2012.

BLUNDEL, R. Critical realism: a suitable vehicle for entrepreneurship research. In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Org.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2007. cap. 2, p. 49-74.

BORGES, A. F. et al. Contribuições do diálogo entre o realismo crítico e o construcionismo social para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 391-405, abr. 2016.

BORGES, A. F. et al. Empreendedorismo religioso: um estudo sobre empresas que exploram o nicho da religiosidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 5, p. 565-583, set./out. 2015.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de Inovação em Empresa Familiar: Estudo de Caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 8, n. 3, p. 37-54, jul./set. 2014.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BORGES JUNIOR, C. V.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Criação de empresas: um processo mais rápido resulta em empresas de melhor desempenho? **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 196-207, abr. 2013.

BORGES JUNIOR, C. V.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Estudo comparativo entre o processo de criação de empresas tecnológicas e o de empresas tradicionais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 3-21, abr./jun. 2010.

BOURDIEU, P. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.

BOURDIEU, P. **Practical Reason: on the theory of action**. Stanford: Stanford University Press, 1998.

BOURDIEU, P. **The Logic of Practice**. Stanford: Stanford University Press, 1990.

BRANDÃO, A. R. P. A postura do positivismo com relação às ciências humanas. **Theoria – Revista Eletrônica de Filosofia**, Pouso Alegre, v. 3, n. 6, p. 80-105, nov./dez. 2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **O Setor Produtivo da Cachaça**. Brasília, 2015. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/portal/page?\\_pageid=33,3310518&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,3310518&_dad=portal&_schema=PORTAL)>. Acessado em: 12/08/2016.

BRUYAT, C.; JULIEN, P.-A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 16, n. 2, p. 165-180, mar. 2001.

BUENSTORF, G. Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: an evolutionary economics perspective. **Small Business Economics**, Nova York, v. 28, n. 4, p. 323-337, jul. 2007.

BURR, V. **An Introduction to Social Constructionism**. London: Sage Publications, 1985.

BUSENITZ, L. W. et al. Entrepreneurship research (1985-2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 38, n. 5, p. 981-1000, set. 2014.

BUSENITZ, L. W. et al. Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions. **Journal of Management**, Bingley, v. 29, n. 3, p. 285-308, jul. 2003.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 14, n. 1, p. 7-26, jan. 1989.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I) revisited. In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Org.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2007. cap. 2, p. 17-48.

CARLSSON, B. et al. The evolving domain of entrepreneurship research. **Small Business Economics**, Nova York, v. 41, n. 4, p. 913-930, jul. 2013.

CASSELL, C.; NADIN, S. Interpretivist approaches to entrepreneurship. In: BARRETT, R.; MAYSON, S. (Eds.). **International Handbook of Entrepreneurship and HRM**. Cheltenham: E. Elgar, 2008. cap. 4, p. 71-88.

CERTEAU, M. de. **A Escrita da História**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

CERTEAU, M. de. **A Invenção do Cotidiano**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2011.

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.

CHIASSON, M.; SAUNDERS, C. Reconciling diverse approaches to opportunity research using structuration theory. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 20, n. 6, p. 747-767, nov. 2005.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 29-58.

COLLI, A. Business history in family business studies: from neglect to cooperation? **Journal of Family Business Management**, Bingley, v. 1, n. 1, p. 14-25, jan. 2011.

COPE, J. Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: philosophical and methodological issues. **International Small Business Journal**, Londres, v. 23, n. 2, p. 163-189, abr. 2005.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 179-197, mar. 2011.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 357-375, jun. 2012.

COSTA, A. de S. M. da; SARAIVA, L. A. S. Hegemonic discourses on entrepreneurship as an ideological mechanism for the reproduction of capital. **Organization**, Londres, v. 19, n. 5, p. 587-614, out. 2012.

CRAWFORD, G. C.; DIMOV, D.; McKELVEY, B. Realism, empiricism, and fetishism in the study of entrepreneurship. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, v. 25, n. 2, p. 168-170, abr. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007. 296 p.

CRUZ, R. C. **Valores, Consumo e Estilo de Vida: Práticas e Circuitos dos Consumidores de Cachaça**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

CUNLIFFE, A. L. Orientations to social constructionism: relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. **Management Learning**, Londres, v. 39, n. 2, p. 123-139, 2008.

CZARNIAWSKA, B. **A theory of organizing**. Cheltenham: E. Elgar, 2008. 160p.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 30, n. 5, p. 674-695, set. 2015.

DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship: conceptualization and design**. Berlim: Springer, 2016.

DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 25, n. 4, p. 81-100, set. 2001.

DAWSON, A.; HJORTH, D. Advancing the field of family business research through narrative analysis. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 339-355, set. 2012.

DECKER, R. et al. The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. **Journal of Economics Perspectives**, Nashville, v. 28, n. 3, p. 3-24, jul. 2014.

DeNISI, A. S. Some further thoughts on the entrepreneurial personality. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 39, n. 5, p. 997-1003, set. 2015.

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.

- DE LA VILLE, V.-I.; MOUNOUD, E. A narrative approach to Strategy as Practice : strategy making from texts and narratives. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. cap. 12, p. 183-200.
- DOMINGOS, H. M. G.; BAETA, F. M. C.; BARBOSA, M. A. A Cachaça Artesanal Mineira: Internacionalização e Alianças Estratégicas. **Revista Gestão & Tecnologia**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 100-111, jan./dez. 2002.
- DOOLEY, L. M. Case study research and theory building. **Advances in Developing Human Resources**, Londres, v. 4, n. 3, p. 335-354, ago. 2002.
- 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.
- DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 2, p. 184-204, mar. 2005.
- ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. Opportunities and entrepreneurship, **Journal of Management**, Bingley, v. 29, n. 3, p. 333-349, jul. 2003.
- EDELMAN, L.; YLI-RENKO, H. The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 34, n. 5, p. 833-856, set. 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 50, n. 1, p. 25-32, jan. 2007.
- ELDER-VASS, D. Towards a realist social constructionism. **Sociologia: Problemas e Práticas**, Lisboa, v. 20, n. 70, p. 9-24, 2012.
- ELLASSON, G.; HENREKSON, M. William J. Baumol: an entrepreneurial economist on the economics of entrepreneurship. **Small Business Economics**, Nova York, v. 23, n. 1, p. 1-7, ago. 2004.
- ESPARTEL, L. B.; BARCELLOS, M. D.; GOULARTE, J. H. O Mercado da Cachaça da Região Sul do Brasil: um estudo exploratório. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 18, n. 2, p. 219-236, abr./jun. 2011.
- FAIA, V. da S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 196-216, apr. 2014.
- FARIA, J. H. Dimensões da matriz epistemológica em estudos em administração: uma proposição. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA



EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. CD-ROM.

FARIA, J. H. Teoria Crítica em Estudos Organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 509-515, set. 2009.

FAYOLLE, A. Thinking the future of entrepreneurship research through French lenses. **Revue Internationale des Sciences de L'Organisation**, Paris, v. 2, n. 3, p. 59-72, jan. 2017.

FAYOLLE, A. What we know and what we need to know in the field of entrepreneurship. In: FAYOLLE, A. (Ed.). **Handbook of Entrepreneurship Research**: what we know and what we need to know. Cheltenham: E. Elgar, 2014. cap. 1, p. 1-12.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, Catonsville, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, set./out. 2011.

FERREIRA, J. J. et al. Effects of Schumpeterian and Kiznerian entrepreneurship on economic growth: panel data evidence. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 29, n. 1-2, p. 27-50, jan. 2017.

FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 406-436, mai. 2015.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerencias de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n.4, p. 6-20, 1999a.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 5-28, 1999b.

FLEETWOOD, S. Ontology in organization and management studies: a critical realist perspective. **Organization**, Londres, v. 12, n. 2, p. 197-222, mar. 2005.

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. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, Bingley, v. 10, n. 1/2, p. 34-38, jan./apr. 2004.

FLETCHER, D. The practice of artifactual design in entrepreneurship. In: ENTREPRENEURSHIP AS PRACTICE, 1, 2017, Dublin. **Anais...** Dublin: University College Dublin, 2017.

FLETCHER, D. Undertaking interpretive work in entrepreneurship research. In: MOLE, K.; RAM, M. (Eds.). **Perspectives in Entrepreneurship**: a critical approach. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. cap. 4, p. 40-58.

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**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Entrepreneurial discovery or creation? In search of the middle ground. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 42, n. 4, p. 733-736, out. 2017.

FOUCAULT, M. **A Arqueologia do Saber**. 8 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

FOUCAULT, M. **A Ordem do Discurso**. São Paulo: Loyola, 2013.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 24 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2007.

FRANCELIN, M. M. Abordagens em epistemologia: Bachelard, Morin e a epistemologia da complexidade. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 2, p. 101-109, mai./ago. 2005.

FREEMAN, C. **A Economia da Inovação Industrial**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2008.

GARTNER, W. B. (Org.). **Entrepreneurship as organizing**: selected papers of William B. Gartner. Cheltenham: E. Elgar, 2016.

GARTNER, W. B. "Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Boca Raton, v. 25, n. 4, p. 27-39, jul. 2001.

GARTNER, W. B. "Who is an Entrepreneur?" Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Boca Raton, v. 13, n. 4, p. 47-68, jul. 1989.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 10, n. 4, p. 696-706, jul. 1985.

GARTNER, W. B. Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 22, n. 5, p. 613-627, set. 2007.

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. Organizing entrepreneurship (research). In: FAYOLLE, A. (Ed.). **Handbook of Entrepreneurship Research**: what we know and what we need to know. Cheltenham: E. Elgar, 2014. cap. 2, p. 13-22.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about Entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 5, n. 1, p. 15-28, jan. 1990.

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

GARTNER, W. B. et al. Entrepreneurship as practice: grounding contemporary practice theory into entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 28, n. 9-10, p. 813-816, dez. 2016.

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.

GEIGER, D. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. **Management Learning**, Londres, v. 40, n. 2, p. 129-144, mar. 2009.

GERGEN, K. J. The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. **American Psychologist**, Washington, v. 40, n. 3, p. 266-275, mar. 1985.

GERGEN, K.; THATCHENKERY, J. T. Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, v. 40, n. 2, p. 228-249, 2004.

GEORGE, B. A.; MARINO, L. The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 35, n. 5, p. 989-1024, set. 2011.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198p.

GIDDENS, A. **New Rules of Sociological Method**. London: Hutchinson, 1976.

GIL, A. C.; SILVA, S. P. M. O método fenomenológico na pesquisa em empreendedorismo no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 99-113, abr. 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Curitiba: IBPQ, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 89-112.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 13, p. 303-323.

GODOY, A. S. Fundamentos da Pesquisa Qualitativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e uso no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. cap. 3, p. 35-50.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr. 2013.

GRAND, S.; RÜEGG-STÜRM, J.; VON ARX, W. Constructivist epistemologies in Strategy as Practice Research. In: GOLSORKHI, D. et al. (Orgs.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. cap. 4, p. 63-78.

GRANT, P.; PERREN, L. Small business and entrepreneurial research: meta-theories, paradigms and prejudices. **International Small Business Journal**, Londres, v. 20, n. 2, p. 185-211, mar. 2002.

GRÉGOIRE, D. A. et al. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1981-2004. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v.30, n. 3, p. 333-373, 2006.

GROSS, N.; GEIGER, S. Liminality and the entrepreneurial firm: practice renewal during periods of radical change. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Bingley, v. 23, n. 2, p. 185-209, mar. 2017.

HABER, S.; REICHEL, A. The cumulative nature of the entrepreneurial process: the contribution of human capital, planning and environment resources to small business performance. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 22, n. 1, p. 119-145, jan. 2007.

HAMLIN, C. L. Realismo crítico: um programa de pesquisa para as Ciências Sociais. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p.1-10, mai./jul. 2000.

HASHIMOTO, M.; NASSIF, V. M. J. Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: antecedents analysis from managers' perspective. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 385-406, out. 2014.

HAYTON, J. C.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. National Culture and Entrepreneurship: a review of behavioral research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 26, n. 4, 33-52, jul. 2002.

HESSELS, J.; VAN GELDEREN, M.; THURIK, R. Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. **Small Business Economics**, Nova York, v. 31, n. 3, p. 323-339, mai. 2008.

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.

HJORTH, D. Moving on: affirming the entrepreneurial in entrepreneurship research. In: FAYOLLE, A.; RIOT, P. (Eds.). **Rethinking entrepreneurship: debating research orientations**. Londres: Routledge, 2016. cap. 3, p. 28-43.

- HJORTH, D. Sketching a philosophy of entrepreneurship. In: BAKER, T.; WELTER, F. (Eds.). **The Routledge Companion to Entrepreneurship**. Nova York: Routledge, 2015. cap. 3, p. 41-58.
- HJORTH, D.; HOLT, R.; STEYAERT, C. Entrepreneurship and process studies. **International Small Business Journal**, Londres, v. 33, n. 6, p. 599-611, dez. 2015.
- HOLMWOOD, J. Pragmatism and the prospects of sociological theory. **Journal of Classical Sociology**, Thousand Oaks, v. 11, n. 1, p. 15-30, jan. 2011.
- HOSKING, D. M. Telling Tales of Relations: appreciating relational constructionism. **Organization Studies**, Londres, v. 32, n. 1, p. 47-65, 2011.
- HUNT, S. For truth and realism in management research. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, v. 14, n. 2, p. 127-138, mai. 2005.
- INÁCIO JÚNIOR, E. et al. Analysis of the Brazilian entrepreneurial ecosystem. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 14, n. 37, p. 5-36, dez. 2016.
- JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 17, n. 5, p. 467-487, out. 2002.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, Londres, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JOHANNISSON, B. In the beginning was entrepreneuring. In: BILL, F.; BJERKE, B.; JOHANSON, A. W. (Eds.). **(De)Mobilizing the Entrepreneurship Discourse**: exploring entrepreneurial thinking and action. Cheltenham: E. Elgar, 2010. cap. 11, p. 201-222.
- JOHANNISSON, B. The practice approach and interactive research in entrepreneurship and small-scale venturing. In: CASRUD, A.; BRÄNNBACK, M. (Eds.). **Handbook of Research Methods and Applications in Entrepreneurship and Small Business**. Cheltenham: E. Elgar, 2014. cap. 11, p. 228-258.
- JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. **Small Business Economics**, Nova York, v. 36, n. 2, p. 135-150, mar. 2011.
- JOHANNISSON, B. Tracking the everyday practices of societal entrepreneuring. In: BERGLUND, K.; JOHANNISSON, B.; SCHWARTZ, B. (Eds.). **Societal Entrepreneurship**: positioning, penetrating, promoting. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 3, p. 60-88.
- JOHANNISSON, B.; ALPENBERG, J.; STRANDBERG, P. Exploring processes and structures in social entrepreneuring: a practice-theory approach. In: HYTTI, U. et al. (Eds.). **Entrepreneurship, Universities & Resources**: Frontiers in European Entrepreneurship Research. Cheltenham: E. Elgar, 2016. cap. 2, p. 6-29.
- KASSEEAH, H. Investigating the impact of entrepreneurship on economic development: a regional analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 23, n. 3, p. 896-916, jul. 2016.

KJELLBERG, H.; AZIMONT, F.; REID, E. Market innovation practices: balancing stability and change. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 44, n. 1, p. 4-12, jan. 2015.

KJELLBERG, H.; HELGESSON, C.-F. On the nature of markets and their practices. **Marketing Theory**, Londres, v. 7, n. 2, p. 137-162, mar. 2007.

KEMP, S. Critical Realism and the Limits of Philosophy. **European Journal of Social Theory**, Londres, v. 8, n. 2, p. 171-191, mai. 2005.

KIRZNER, I. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, Nashville, v. 35, n. 1, p. 60-85, jan. 1997.

KLOTZ, A. C.; NEUBAUM, D. O. Research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: observations from an organizational behavior perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 40, n. 1, p. 7-17, jan. 2016.

KRUEGER JUNIOR, N. F. What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 31, n. 1, p. 123-138, jan. 2007.

LAFORET, S. Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 20, n. 3, p. 204-224, jan. 2013.

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

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: exploring the knowledge base. **Research Policy**, Amsterdã, v. 41, n. 7, p. 1154-1181, set. 2012.

LATOUR, B. **A Esperança de Pandora**: ensaios sobre a realidade de estudos científicos. Bauru: EDUSC, 2001.

LATOUR, B. **Ciência em Ação**: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. 2 ed. São Paulo: Editora da UNESP, 2011.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A. Organizations as Discursive Constructions: A Foucauldian Approach. **Organizations Studies**, Londres, v. 32, n. 9, p. 1247-1271, 2011.

LEITCH, C. M.; HILL, F. M.; HARRISON, R. T. The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 67-84, jan. 2010.

LEYDEN, D. P.; LINK, A. B. Toward a theory of the entrepreneurial process. **Small Business Economics**, Nova York, v. 44, n. 3, p. 475-484, mar. 2015.

LIMA, J. B. Ações empreendedoras e práticas de pesquisa em empreendedorismo. In: GIMENEZ, F.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (Orgs.). **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte**. Curitiba: Editora Champagnat, 2010. cap. 2, p. 25-40.

LIMA, J. B. Oportunidades: identificação, exploração e construção de novas oportunidades no processo de exploração da produção da Cachaça em Minas Gerais: o caso da Cachaça Bocaina (Lavras-MG). In: MACHADO, H. P. V. (Org.). **Empreendedorismo, Oportunidades e Cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: EDUEM, 2013. cap. 3, p. 67-90.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; BORGES, A. F.; ANTONIALLI, L. M. Actions entrepreneuriales dans les PME : entrepreneuriat et entreprises familiales entrepreneuriales. In: LECOINTRE, G. (Org.). **Le Grand Livre d'Économie PME**. 3 ed. Grenoble: Gualino Lextenso Éditions, 2014. parte 6, cap. 4, p. 909-925.

LINCOLN, Y. S.; LYNHAM, S. A.; GUBA, E. G. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences: Revisited. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2011. cap. 6, p. 97-128.

LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Social construction and entrepreneurship: basic assumptions and consequences for theory and research. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Bingley, v. 15, n. 1, p. 25-47, jan. 2009.

LÖBLER, H. Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, Londres, v. 18, n. 1, p. 19-38, fev. 2006.

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

LOW, M. B. The adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 25, n. 4, p. 17-25, jul. 2001.

MACHADO, H. P. V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 419-432, jun. 2016.

MACHADO, H. P. V. et al. Empreendedorismo e oportunidades. In: MACHADO, H. P. V. (Org.). **Empreendedorismo, Oportunidades e Cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: EDUEM, 2013. cap. 2, p. 25-44.

MACHADO, H. P. V.; FAIA, V. da S.; SILVA, J. D. Entrepreneurial alertness: study of the influence of individual characteristics and entrepreneurship. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 13, n. 5, p. 85-107, set./out. 2016.

MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Réplica - Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892-899, out. 2014.

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**, Paris, v. 50, n. 200, p. 111-126, 2010.

MAHMOUD-JOUINI, S.; MIGNON, S. Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle. **Management International**, Montreal, v. 14, n. 1, p. 25-41, jan. 2009.

MAHMOUD-JOUINI, S.; MIGNON, S. L'ambidextrie de entreprises familiales : comment concilier orientation entrepreneuriale et stratégie de pérennité ? **Revue Finance Contrôle Stratégie**, Paris, v. 19, n. 1, p. 1-19, jan. 2016.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr. 2010.

MARTIN, L.; WILSON, n. Opportunity, discovery and creativity: a critical realist approach. **International Small Business Journal**, Londres, v. 34, n. 3, p. 261-275, mai. 2016.

MARTÍNEZ-FIERRO, S.; BIEDMA-FERRER, J. M.; RUIZ-NAVARRO, J. Entrepreneurship and strategies for economic development. **Small Business Economics**. Nova York, v. 47, n. 4, p. 835-851, dez. 2016.

McBRIDE, R.; WUEBKER, R. J.; GRANT, J. The ontology of entrepreneurial opportunities. **Academy of Management Proceedings**, 2013. Disponível em: <<http://proceedings.aom.org/content/2013/1/16582.short>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

McDONALD, S. et al. A review of research methods in entrepreneurship 1985-2013. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Bingley, v. 21, n. 3, p. 291-315, mai. 2015.

McKENZIE, B. Techniques for collecting verbal stories. In.: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. cap. 12, p. 308-330.

McMULLEN, J. S.; PLUMMER, L. A.; ACS, Z. J. What is an entrepreneurial opportunity? **Small Business Economics**, Nova York, v. 28, n. 4, p. 273-283, jul. 2007.

McMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 31, n. 1, p. 132-152, jan. 2006.

MENEGHETTI, F. K. Pragmatismo e os pragmáticos nos estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 1-12, jan./mar. 2007.

MEYER, M. et al. Origins and emergence of entrepreneurship as a research field. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 98, n. 1, p. 473-485, jan. 2014.

MILLER, D. A downside to the entrepreneurial personality? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 39, n. 1, p. 1-8, jan. 2015.



- MOLE, K. Critical realism and entrepreneurship. In: MOLE, K.; RAM, M. (Eds.). **Perspectives in entrepreneurship: a critical approach**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. cap. 10, p. 137-148.
- MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 36, n. 4, p. 781-818, jun. 2012.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, jul./set. 2011.
- NASSIF, V. M. J. et al. Empreendedorismo: Área em Evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 175-192, jan. 2010.
- NASSIF, V. M. J.; GHOBIL, A. N.; SILVA, N. S. da. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 213-226, abr. 2011.
- NEERGAARD, H. The landscape of qualitative methods in entrepreneurship: a European perspective. In: FAYOLLE, A. (Ed.). **Handbook of Entrepreneurship Research: what we know and what we need to know**. Cheltenham: E. Elgar, 2014. cap. 5, p. 86-108.
- 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.
- NIELSEN, S. L.; LASSEN, A. H. Images of entrepreneurship: towards a new categorization of entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Nova York, v. 8, n. 1, p. 35-53, mar. 2012.
- 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.
- OLIVEIRA, A. R. et al. Análise da Cadeia Produtiva da Cachaça em Minas Gerais sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. **Custos e Agronegócio**, Piracicaba, v.4, n.3, p. 72-97, set./dez. 2008.
- ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in Practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, Catonsville, v. 13, n. 3, p. 249-273, mai./jun. 2002.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA VIGNE E DU VIN. **Resolution OIV/VITI 333/2010 – Definition du « terroir » vitivinicole**. 2010. Disponível em <<http://www.oiv.int/public/medias/382/viti-2010-1-fr.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2017.
- PAIVA, A. L. de; BRITO, M. J. A configuração das lógicas institucionais do campo da cachaça de alambique em Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** ANPAD: Rio de Janeiro, 2017. CD-ROM.

PAIVA JUNIOR, F. G. de. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 2004. 382 p. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

PAIVA JUNIOR, F. G. de. et al. O meio empreendedor promovendo inovação: a geração de capital social no Porto Digital. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 14, n. 37, p. 37-63, dez. 2016.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; FERNANDES, N. C. M. A relacionalidade emergente do comportamento empreendedor gerando qualidade na interação com stakeholders no setor de tecnologia de informação e comunicação. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 4, p. 75-95, out./dez 2013.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; GUERRA, J. R. F. O empreendedorismo como marco solidário na esfera do desenvolvimento. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 267-276, jul./dez. 2010.

PACKARD, M. D. Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 32, n. 5, p. 536-549, set. 2017.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2006.

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

PLUMMER, L. A.; HAYNIE, J. M.; GODESIABOIS, J. An essay on the origins of entrepreneurial opportunity. **Small Business Economics**, Nova York, v. 28, n. 4, p. 363-379, jul. 2007.

PRASAD, A. The Contest over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts. **Organizational Research Methods**, Thousand Oaks, v. 5, n. 1, p. 12-33, jan. 2002.

RAMOGLU, S. On the misuse of realism in the study of entrepreneurship. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 38, n. 3, p. 463-465, jul., 2013.

RAMOGLU, S.; TSANG, E. W. K. A realist perspective of entrepreneurship: opportunities as propensities. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 41, n. 3, p. 410-434, jul. 2016.

RAMOGLU, S.; TSANG, E. W. K. In defense of common sense in entrepreneurship theory: beyond philosophical extremities and linguistic abuses. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 42, n. 4, p. 736-744, out. 2017.

RAMOGLIOU, S.; ZYGLIDOPOULOS, S. C. The constructivist view of entrepreneurial opportunities: a critical analysis. **Small Business Economics**, Nova York, 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.

REED, M. Reflections on the 'realist turn' in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, Durham, v. 42, n. 8, p. 1621-1644, dez. 2005.

RIBEIRO-SORIANO, D. Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 29, n. 1-2, p. 1-3, jan. 2017.

ROBERGE, J. What is critical hermeneutics? **Thesis Eleven**, Londres, v. 106, n. 1, p. 5-22, jan. 2011.

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.

SARAVASTHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 2, p. 243-263, abr. 2001.

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. On organizations as they happen. **Organization Studies**, Londres, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, dez. 2006.

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

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SERVA, M. Epistemologia e Ciência da Administração. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 500-502, out./dez. 2013.

SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: Uma Reflexão Epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 276-287, jul./set. 2010.

SERVA, M.; PINHEIRO, D. M. Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração: uma reflexão inicial sobre os estudos do campo no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais... ANPAD**: Rio de Janeiro, 2009. CD-ROM.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of opportunities. **Organization Science**, Catonsville, v. 11, n 4, p. 448-469, jul. 2000.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 37, n. 1, p. 10-20, jan. 2012.

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

SHAVER, K. G. Entrepreneurial action: conceptual foundations and research challenges. In: CORBETT, A. C.; KATZ, J. A. (Eds.). **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth: Volume 14 – Entrepreneurial Action**. Bingley: Emerald, 2012. cap. 9, p. 281-306.

SHORT, J. C. et al. The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, Londres, v. 36, n. 1, p. 40-65, jan. 2010.

SILVA, F. R. da. **Na embriaguez da cachaça: produção, imaginário e marketing**. 2009. 111 p. Dissertação (Mestrado em História)–Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

SILVINO, A. M. D. Epistemologia Positivista: Qual a sua Influência Hoje? **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 276-289, jun. 2007.

SORATTO, A. N.; VARVAKIS, G.; HORII, J. A certificação agregando valor à cachaça no Brasil. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, Campinas, v. 27, n. 4, p. 681-687, out./dez. 2007.

SOUSA FILHO, A. Por uma teoria construcionista crítica. **Bagoas**, Natal, v. 1, n. 1, p. 1-34, jan. 2007.

SOUZA, E. C. L. de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L. de.; GUIMARÃES, T. de. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 1, p. 3-20.

SOUZA, E. M. Pós-modernidade nos estudos organizacionais: equívocos, antagonismos e dilemas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 270-283, abr./jun. 2012.

SOUZA, E. M.; SOUZA, S. P.; SILVA, A. R. L. O pós-estruturalismo e os estudos críticos de gestão: da busca pela emancipação à constituição do sujeito. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 198-217, mar./abr. 2013.

SOUZA, M. A. F.; VALE, F. N. Considerações Estratégicas sobre a Indústria da Cachaça. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2004.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2004. cap. 1, p. 13-40.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva: superando horrores metodológicos. In: SPINK, M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2004. cap. 4, p. 63-92.

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

STEYAERT, C. Making the multiple: theorising processes of entrepreneurship and organisation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on Organisational Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 9, p. 151-168.

SUDDABY, R.; BRUTON, G. D.; SI, S. X. Entrepreneurship through a qualitative lens: insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 30, n. 1, p. 1-10, jan. 2015.

SUNDERMANN, J.; FREITAS, R. D.; CASTRO, C. C. Novos discursos e novas percepções sobre a cachaça. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. CD-ROM.

TANG, J.; KACMAR, K. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness and the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 27, n. 1, p. 77-94, jan. 2012.

TEAGUE, B. B.; GARTNER, W. B. Toward a Theory of Entrepreneurial Behavior. In: AHMETOGLU, G. et al. (Eds.). **The Wiley Handbook of Entrepreneurship**. Chichester: John Wiley & Sons, 2017. cap. 4, p. 71-94.

TEDMANSON, D.; VERDUYN, K.; ESSERS, C.; GARTNER, W. B. Critical perspectives in entrepreneurship research. **Organization**, Londres, v. 19, n. 5, p. 531-541, out. 2012.

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. The focus of entrepreneurship research: contextual and process issues. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 57-80, set. 2001.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, Briarcliff Manor, v. 6, n. 1, p. 285-336, jan. 2012.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

VALE, G. M. V. Fatores Condicionantes do Empreendedorismo: Redes Sociais ou Classes Sociais? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 583-602, dez. 2015.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade *versus* oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 311-327, mai. 2014.

VALE, G. M. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 1-17, jan./jun. 2008.

VAN BURG, E.; ROMME, A. G. L. Creating the future together: toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 38, n. 2, p. 369-397, mar. 2014.

VENKATARAMAN, S. et al. Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 37, n. 1, p. 21-33, jan. 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: a Busca da Superação do Objetivismo Funcionalista nos Anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, out-dez, 2005.

VIEIRA, R. M. Teoria da Firma e Inovação: um enfoque neo-schumpeteriano. **Cadernos de Economia**, Chapecó, v. 14, n. 27, p. 25-35, jul. 2010.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.Br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 282-298, 2011.

WATKINS-MATHYS, L.; LOWE, S. Small business and entrepreneurship research: the way through paradigm incommensurability. **International Small Business Journal**, Londres, v. 23, n. 6, p. 657-677, dez. 2005.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, ago. 2013.

WATSON, T. J. Pragmatism, reality and entrepreneurship: entrepreneurial action and effectuation perspectives. In: MOLE, K.; RAM, M. (Eds.). **Perspectives in Entrepreneurship: a critical approach**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. cap. 12, p. 161-181.

WEBER, M. **Ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2001.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, Catonsville, v. 16, n. 4, p. 409-421, set. 2005.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Londres, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, Londres, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WIKLUND, J. et al. The future of entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 35, n. 1, p. 1-9, jan. 2011.

WILLIAMS, C. C.; NADIN, S. J. Beyond the entrepreneur as a heroic figurehead of capitalism: re-representing the lived practices of entrepreneurs. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 25, n. 7-8, p. 552-568, nov. 2013.

WOOD, M. S.; MCKINLEY, W. The production of entrepreneurial opportunities: a constructivist perspective. **Strategic Entrepreneurship Journal**, Chicago, v. 4, n. 1, p. 66-84, jan. 2010.

WOODSIDE, A. G.; WILSON, E. J. Case study research methods for theory building. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Londres, v. 18, n. 6/7, p. 493-508, out. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZAHRA, S. A. The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, Thousand Oaks, v. 2, n. 3, p. 243-257, set. 2008.

## **ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Início da entrevista (apresentação da pesquisa e dos objetivos)**

#### **Informações básicas sobre o entrevistado e a empresa**

1. Qual o seu nome completo? e sua data de nascimento? (Dia, Mês, Ano)
2. Qual o seu nível de escolaridade?
3. Qual a data de criação da empresa? Quantas pessoas trabalham na empresa atualmente? (identificar proprietários e funcionários, e membros da família, quais são)
4. Você é o único proprietário da empresa? Tem sócios?
5. Você é proprietário(a) apenas desta empresa ou possui outras?

#### **Campo 1 - História da empresa**

- 1.1. Você poderia me contar a história da empresa?
- 1.2. O que levou/motivou a abrir a empresa? Como surgiu a ideia para a abertura do negócio?  
Foi uma oportunidade de mercado ou foi por necessidade (renda, emprego, etc.)? Porque você resolveu atuar neste ramo de cachaça artesanal?
- 1.3. Houve algum tipo de planejamento/preparação para a abertura da empresa?
- 1.4. Como foi a evolução/crescimento da empresa ao longo dos anos? (Etapas, acontecimentos, eventos críticos, datas, abertura e fechamento de filiais, mudanças de foco, entrada em novos mercados, etc.).
- 1.5. Quais fatores motivaram a evolução e as mudanças que ocorreram na empresa ao longo dos anos? Como você avalia o estado da empresa após estas mudanças?
- 1.6. Quais foram os principais desafios enfrentados ao longo da história da empresa e como eles foram superados? Que práticas foram adotadas para solucionar esses problemas e aproveitar as oportunidades?
- 1.7. Você teve ajuda de alguém (amigos, familiares, consultor, governo, etc) para abrir e/ou administrar a sua empresa? Como foi feita essa ajuda?

#### **Campo 2 - Contexto**

- 2.1. Qual a sua avaliação geral sobre o setor da cachaça no Brasil e em Minas Gerais?



- 2.2. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro do setor de cachaça?
- 2.3. Na sua opinião, porque e como o governo brasileiro e mineiro criou programas de apoio à produção e comercialização de cachaça?
- 2.4. Como você avalia o papel e a atuação dos órgãos reguladores do setor (MAPA, IMA, INMETRO)? Como eles influenciam a sua empresa?
- 2.5. Como você avalia o papel e a atuação das associações de produtores (AMPAQ)? De que forma elas têm contribuído para o desenvolvimento do setor? E para a sua empresa?
- 2.6. Qual a sua visão sobre os processos de certificação e de produção de cachaça orgânica no Estado de Minas Gerais? Estes processos são capazes de diferenciar as organizações e de lhe oferecerem vantagens competitivas?

### **Campo 3 - Estratégia**

- 3.1. Qual é a sua filosofia de trabalho ao dirigir sua empresa?
- 3.2. Que recomendações você daria a um iniciante no ramo de produção de cachaça?
- 3.3. Me fale sobre seus concorrentes? (Quantos são? Quem são? São empresas familiares?)  
De que forma eles influenciam suas decisões e ações na sua empresa?
- 3.4. Qual é a sua posição no mercado em comparação aos seus concorrentes?
- 3.5. Em que aspectos a sua empresa se diferencia dos demais produtores de cachaça? Como você construiu esta diferenciação?
- 3.6. Como a sua empresa se insere no mercado? Que práticas (planejamento, produção, marketing, gestão de pessoas, financeira e preservação ambiental) foram adotadas para promover a sua sobrevivência ao longo do tempo?
- 3.7. Quais são os objetivos e as expectativas em relação ao futuro da empresa?

### **Campo 4 - Práticas de produção**

- 4.1. Por favor, descreva o processo de produção da sua cachaça? Nesta descrição procure evidenciar como a produção era realizada no passado e como é realizada hoje.
- 4.2. Em sua opinião, como você vê o seu produto? Quais são os principais atributos e qualidades dele? Qual a opinião dos clientes sobre a sua cachaça?
- 4.3. Quais são suas práticas de controle da qualidade da produção e da cachaça? Quando a questão da qualidade passou a ser objeto de preocupação em sua empresa e como essas práticas evoluíram ao longo do tempo?

- 4.4. Por que e como as suas práticas de produção são diferentes em termos da qualidade, tecnologia, armazenagem e embalagem e preservação do meio ambiente?
- 4.5. Que inovações e mudanças foram introduzidas ao longo da história da sua empresa? Porque e como elas foram realizadas?
- 4.6. Sua empresa criou alguma prática/produto/serviço novo no setor de produção de cachaça? (algo que os concorrentes não faziam?). Como isso foi feito? Como você avalia o resultado dessas inovações?

### **Campo 5 - Práticas de comercialização**

- 5.1. Conte como a relação entre a sua empresa e o mercado foi estabelecida ao longo do tempo, procurando destacar as dificuldades e soluções (práticas estratégicas) que foram colocadas em prática para garantir a sobrevivência no mercado.
- 5.2. Descreva como a sua organização atua na comercialização da cachaça e outros produtos? Quais ações de marketing você pratica? Existe uma política de preço, praça (distribuição), produtos (mix) e promoção?
- 5.3. Como se deu a escolha da sua marca e que espaço ela ocupa no mercado?
- 5.4. Como você define a imagem da sua cachaça e da sua organização?
- 5.5. Em que aspectos suas práticas de marketing são similares ou diferentes de outros alambiques que você conhece? Por quê/o que justifica essas semelhanças ou diferenças?

### **Campo 6 - Práticas de gestão**

- 6.1. Como você avalia a gestão da empresa atualmente? Como a empresa é organizada? (áreas)
- 6.2. O que precisa ser melhorado na gestão da empresa hoje? O que tem sido feito para melhorá-la?
- 6.3. Quais são suas responsabilidades/funções na empresa?
- 6.4. Quais são suas facilidades e/ou dificuldades para administrar a empresa?
- 6.5. Quais foram as suas experiências profissionais antes de abrir/trabalhar na empresa?
- 6.6. Como essas experiências profissionais te ajudaram a abrir/trabalhar na empresa?
- 6.7. Que fundamentos ou princípios ou valores você emprega para administrar a sua empresa?
- 6.8. Como você aprendeu a administrar a sua empresa? O que foi mais importante ter aprendido?

- 6.9. O que você entende por empreendedor?
- 6.10. Você se considera um empreendedor? Por que?
- 6.11. Todos os objetivos/sonhos que você tinha com relação à empresa foram realizados? Se sim, qual sua opinião sobre isso? Se não, por que não foram ainda realizados? O que ainda precisa ser feito para realizá-los?
- 6.12. Para você, o que a empresa representa hoje?