

Práticas de Inovação em Organização Produtora de Cachaça Artesanal: Estudo de Caso

Aluna: Brenda Silva Queiroz – brendasqz@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges – alexborges@ufu.br

Resumo

O objetivo do presente trabalho constituiu em identificar a construção de práticas de inovação de uma organização do setor de cachaça artesanal que atua na região do Norte do estado de Minas Gerais. Especificamente, buscou-se: resgatar a trajetória da organização estudada; identificar práticas de inovação radical executadas pela empresa estudada; e identificar práticas de inovação incremental executadas pela empresa estudada. Para o desenvolvimento, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa, estruturado através de seis entrevistas semiestruturadas junto ao fundador e diretores centrais ao negócio. Foi observado no contexto da empresa estudada o desenvolvimento de diversos processos de inovação. De um lado, a inovação radical foi observada na produção da cachaça em escala industrial, na criação de novos produtos, nas estratégias de marketing e licenciamento realizadas pela empresa e também na estratégia de envelhecimento ainda inexplorada na região. Por outro lado, a inovação incremental foi observada na realização de melhorias no processo produtivo, na redução da graduação alcóolica da cachaça, nos avanços no processo de comercialização e no foco em qualidade através da melhoria contínua em seus produtos e processos. Essas práticas inovadoras, desenvolvidas no contexto de uma organização tradicional, contribuem para sua renovação e longevidade no setor de cachaça, o que por si só reforça a importância do desenvolvimento de inovações radicais e incrementais em seu contexto de atuação.

Palavras-chave: Inovação. Empreendedorismo. Empreendedor. Estratégia. Cachaça.

1. Introdução

A inovação, e todo processo a ela vinculado, é tida como importante para o desenvolvimento econômico e para a competitividade empresarial. Diversas organizações implementam práticas inovadoras, visando a geração de valor, o estabelecimento de diferenciais no mercado, a criação de novos produtos e serviços, bem como o desenvolvimento de produtos, métodos e processos já explorados em nível organizacional.

Neste cenário, a inovação passa a se configurar como um elemento relevante no contexto organizacional, e, conseqüentemente, um importante objeto de estudos e pesquisas no campo da administração e economia. O Manual de Oslo (2005) aponta a existência de diversas definições para o tema inovação. Na literatura da área, é possível observar que a inovação tem sido associada à geração ou criação de novos produtos, serviços, processos, métodos de produção, técnicas e tecnologias, geralmente voltadas para a promoção de melhorias internas ou externas à empresa (FREITAS; FILARDI; LOTT; BRAGA, 2017).

Não obstante, as empresas devem encarar o termo inovação não apenas como um conceito, e sim como um constante hábito no processo de gestão. Atender a demanda de uma maneira mais eficiente ou eficaz, agilizar processos, desenvolver novas técnicas, tudo isso deve fazer parte do cotidiano de organizações, da sua cultura. Neste cenário, inserem-se a construção de práticas de inovação baseadas em atividades de pesquisa e desenvolvimento que contribuiriam para o desenvolvimento tecnológico da indústria, para a geração de diferenciais competitivos e de sua sustentabilidade no mercado (MESQUITA, 2014).

Neste sentido, o setor de produção de cachaça se apresenta como um campo para o desenvolvimento de diversas inovações (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014), embora seja ainda um setor pouco explorado do ponto de vista científico na administração (ANDRADE; CAPPELLE; CAMPOS; BRITO, 2018; BORGES; LIMA; SILVESTRE, 2018; PAIVA; ANDRADE; ANTONIALLI; BRITO, 2018). 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 (BRASIL, 2015).

Diante desse contexto, e diante da importância da inovação para esse tipo de organização, tem-se o seguinte problema de pesquisa: que práticas de inovação podem ser observadas no contexto de uma organização produtora de cachaça artesanal? Para responder a este questionamento, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar as práticas de inovação de uma organização do setor de produção de cachaça artesanal situada na região norte do estado de Minas Gerais. Especificamente, busca-se: resgatar a trajetória da organização estudada; identificar práticas de inovação radical executadas pela empresa estudada; e identificar práticas de inovação incremental executadas pela empresa estudada. Espera-se, com a realização deste trabalho, que seja possível o estabelecimento de meios para se problematizar as especificidades das práticas de inovação observadas na organização produtora de cachaça artesanal estudada, ressaltando como estas podem vir a ser extrapoladas para a configuração de diferenciais competitivos da organização em seu mercado de atuação, e para a geração de evidências adicionais sobre as práticas de inovação desenvolvidas no referido setor, contribuindo assim para o avanço dos estudos na área.

O trabalho será organizado como segue. Na fundamentação teórica, serão apresentadas diferentes abordagens referentes à noção de inovação. Procurou-se recuperar conceitos que se associam à concepção mais ampla da inovação e seus diferentes tipos, incluindo aí a inovação radical e a incremental. Depois, serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, baseada em uma investigação qualitativa do caso de uma organização produtora de cachaça artesanal. Posteriormente, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, elucidando as práticas de inovação radical e incremental desenvolvidas no âmbito do empreendimento estudado. Por fim, serão destacadas as conclusões do trabalho, suas contribuições, limitações, e sugestões de estudos futuros envolvendo a temática aqui abordada.

2. Inovação

A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. No entanto, a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, uma vez que também pode significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação, a vantagem competitiva e o uso correto de tecnologias, caminham juntos na busca pelo alcance de objetivos e pela sobrevivência organizacional (BORGES *et al.*, 2014).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é incontestável que grande parte do sucesso das empresas é obtido através da inovação. Enquanto a vantagem competitiva pode ser originada de acordo com o tamanho ou patrimônio de determinada organização, há uma mudança de cenário que, gradativamente, muda o foco da competitividade em favor daqueles empreendimentos que são capazes de utilizar conhecimentos e avanços tecnológicos para criar novidades em seus produtos ou serviços, e também na forma como estes são disponibilizados no mercado.

A palavra inovação é derivada do latim *innovatio*, e se refere a tornar algo novo, renovar, recriar, reestabelecer (MANUAL DE OSLO, 2005). O conceito de inovação é bastante amplo e permite diversas colocações na busca de uma definição mais específica para cada tipo de situação. A inovação nas empresas consiste na exploração de novas ideias para melhorar os negócios, na busca por vantagem competitiva (MESQUITA *et al.*, 2017). Ela pode ser realizada pela empresa de forma individual ou através de parcerias com outras instituições (MESQUITA *et al.*, 2013). Além disso, a inovação também consiste no processo de adaptação de ideias ou de introdução de melhorias contínuas nas empresas (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). Inovações, por mais simples que sejam, podem necessitar de recursos financeiros ou mobilização de recursos humanos e organizacionais. Por isso, é necessário que sempre ocorra uma análise dos possíveis retornos que a organização poderá ter (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

De acordo com a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), o estudo e aumento da inovação, unido a parcerias internacionais, é capaz de promover o desenvolvimento de uma nação (OCDE, 2015). As atividades de inovação podem ser consideradas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Nas empresas, a natureza dessas atividades varia de forma significativa em relação a outras. Enquanto algumas têm processos de inovação bem definidos, outras realizam melhoramentos contínuos em seus produtos, processos ou operações. Em ambos os casos as empresas que empregam essas práticas são definidas como inovadoras (MANUAL DE OSLO, 2005).

No Brasil, existe a Lei de Inovação Tecnológica – LIT (Lei Federal n.º 10.973 de 02.12.2004), que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, por meio da análise das principais medidas explicitadas em seu texto.

As atividades de inovação tecnológica são o conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financeiras e comerciais, incluindo os investimentos em novos conhecimentos, que levam ou que tentam levar à implementação de produtos e processos novos ou melhorados (MESQUITA *et al.*, 2017). A inovação tecnológica de produto é aquela implementada e introduzida no mercado com produtos tecnologicamente novos ou aprimorados. Já a inovação tecnológica de processo consiste na adoção de novos métodos de produção durante toda cadeia produtiva, incluindo a forma de entrega do produto final. Esses métodos consistem em mudanças no equipamento ou na organização da produção. (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inovação organizacional consiste no desenvolvimento de um método organizacional nas práticas de negócios de determinada empresa, seja na forma como o trabalho é realizado dentro dela, até sua forma de lidar com relações externas. A inovação organizacional nas empresas inclui a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas; a implantação de técnicas de gerenciamento avançado e a implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas. A inovação em marketing ou modelos de negócio, por sua vez, ocorre quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto, no seu design, na sua embalagem, na promoção ou fixação de preços do mesmo. (MANUAL DE OSLO, 2005).

Diante da perspectiva de que todas as inovações devem conter algum tipo de novidade, podem ser aplicados três conceitos para a novidade das inovações: nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo. Se tratando da empresa, pode ser um novo método de produção, um novo processo, uma nova abordagem do marketing ou um novo método organizacional (SCHUMPETER, 1997). Nesses casos, independente de já terem sido implantadas em outras empresas ou de estar sendo apenas melhorado, trata-se de uma inovação (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). Quando se fala de inovação “nova para o mercado”, há uma referência a empresas que são pioneiras em determinada ideia, que são as primeiras a introduzi-la no mercado em relação aos seus concorrentes de determinada região geográfica ou de determinada linha de produtos. Já a inovação “nova para o mundo” ocorre quando a empresa é a primeira a introduzir a ideia em todos os mercados e indústrias, nacionais ou internacionais. Aqui acontece um grau de novidade extremamente maior do que quando a inovação é nova apenas para o mercado (MANUAL DE OSLO, 2005).

Apesar da variedade de conceitos presentes na literatura sobre inovação, a maioria tem como teoria de base os conceitos defendidos por Schumpeter (1997), que afirma que a inovação pode apresentar-se de cinco formas: (1º) um novo produto, ou a inserção de uma nova qualidade em um produto já existente; (2º) um novo método de produção ou um novo método de tratamento comercial de uma *commodity*; (3º) a criação de um novo mercado; (4º) a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima; (5º) o estabelecimento de uma nova posição em um dado setor. Tal concepção orienta de forma significativa a pesquisa e a produção científica em inovação, demonstrando possibilidades para a construção de conhecimento e compreensão e explicação de especificidades da realidade da inovação em organizações (FREITAS et al., 2017).

De acordo com Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), existem dois tipos fundamentais de inovação: (1º) a inovação radical, caracterizada quando uma organização introduz algo totalmente novo no mercado, promovendo mudanças em termos tecnológicos, estruturais e competitivos e revolucionando disruptivamente os padrões estabelecidos em uma determinada indústria; (2º) a inovação incremental, que envolve iniciativas de introdução de melhorias em produtos, serviços, processos e tecnologias, isto é, um exercício de melhoria contínua, que procura solucionar problemas que foram detectados em um dado produto/serviço, contribuindo para a manutenção e sustentabilidade de vantagens competitivas da empresa no mercado em que atua. Este desenvolvimento conceitual, embora parcialmente consistente com a proposição de Schumpeter (1997), revela uma proximidade maior com a realidade e o cotidiano das empresas, uma vez que leva em consideração a dinâmica, a evolução e o desenvolvimento dos processos de inovação, haja vista sua complexidade e importância no atual cenário econômico e competitivo. Com isso, verificam-se diferentes focos de estudo sobre o tema, e diferentes possibilidades a serem exploradas por pesquisadores interessados em compreender essa problemática.

Neste cenário, cumpre destacar a relevância da discussão sobre inovação no contexto de organizações produtoras de cachaça artesanal. O estudo efetuado por Borges, Limas e

Andrade (2014) procurou averiguar a construção de práticas de inovação em uma empresa do setor de produção de cachaça artesanal. A organização estudada, situada em uma cidade de médio porte da região do Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais, desenvolveu práticas de inovação variadas, que se associam a elementos de produto, processo e mercado a partir de uma perspectiva de inovações mais radicais e de inovações mais incrementais. Os autores verificaram ainda que tanto as inovações radicais como as inovações incrementais são executadas e desenvolvidas de modo conjunto e contínuo, formando um equilíbrio entre ações que, em última análise, contribuíram para a sobrevivência do negócio e para a sua competitividade no mercado. Logo, diante do exposto, Borges, Lima e Andrade (2014) concluíram a inovação pode e deve ser analisada no contexto de organizações produtoras de cachaça artesanal, um objeto de estudo que merece ser alvo de novas pesquisas para a compreensão e explicação do referido fenômeno.

Portanto, através de pesquisas e analisando o ambiente atual, é possível compreender que o estudo da inovação e de todas as suas ramificações é de extrema importância para empresas que buscam crescimento e vantagem competitiva. Cada processo de inovação é capaz de fornecer benefícios e resultados para as empresas que adotam novas práticas ou que aprimoram as que já estão sendo utilizadas. Uma empresa que busca inovar em seus produtos ou processos estará sempre um passo a frente de empresas que estão estagnadas em práticas que já estão sendo ultrapassadas. Evidentemente, em um ambiente globalizado, em que a tecnologia se faz presente no cotidiano de diversos consumidores, é necessário que as empresas estejam atentas as suas necessidades. Sendo assim, o presente trabalho busca agregar novas evidências para a compreensão das práticas de inovação em uma organização produtora de cachaça artesanal.

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa de investigação. Segundo Minayo (2008), esse método se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo compreensivo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa tem como vantagem o fato de que a análise detalhada e exata de alguns casos pode ser produzida, e os participantes têm mais liberdade para determinar o que é importante para seus contextos. A desvantagem é que esse tipo de análise requer muito tempo e só é possível generalizar os resultados para as massas amplas de uma maneira muito limitada (FLICK, 2013).

Enquanto estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, que pode ser definido como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2005). Ainda de acordo com o autor, a estratégia de estudo de caso envolve uma situação tecnicamente única, na qual existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Como unidade de análise, foi estudado o caso de uma empresa familiar do setor de cachaça artesanal que atua na região do Norte do estado de Minas Gerais. Trata-se de uma região de destaque nacional na produção de cachaça, com a presença de alambiques tradicionais e já consolidados no mercado.

Para a coleta de dados, optou-se pelo emprego do método de entrevistas, devidamente orientada por um roteiro. O instrumento de coleta foi composto por questões abertas, dando liberdade ao entrevistador para arguir sobre os temas e categorias abordados na pesquisa e

devidamente informados pelos objetivos da investigação. Foram realizadas um total de seis entrevistas junto a atores-chave do negócio, tais como o empreendedor fundador, o diretor comercial, a diretora financeira, o gerente de produção e a gerente de engarrafamento, como demonstra o Quadro 1. As entrevistas, com duração média de 65 minutos, foram gravadas através do uso de gravador eletrônico de áudio, o que viabilizou posteriormente a transcrição do inteiro teor do conteúdo narrado nos encontros entre pesquisadores e entrevistados, garantindo assim a precisão dos dados coletados. Cumpre destacar que os dados que serão apresentados a seguir, incluindo o nome da empresa e dos entrevistados, foram suprimidos para garantir o anonimato dos respondentes e o sigilo das informações coletadas.

Código	Entrevistado	Cargo	Duração
E1	Entrevistado 1	Empreendedor-Fundador	33 minutos
E2	Entrevistado 2	Empreendedor-Fundador	106 minutos
E3	Entrevistado 3	Diretora Financeira	86 minutos
E4	Entrevistado 4	Diretor Comercial	65 minutos
E5	Entrevistado 5	Gerente de Produção	82 minutos
E6	Entrevistado 6	Gerente de Engarrafamento	14 minutos

Quadro 1: Relação dos indivíduos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, cumpre destacar que os dados coletados serão tratados com base na técnica de análise de conteúdo. A referida técnica consiste em um conjunto de procedimentos de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, categorias que permitam a compreensão de elementos relativos às temáticas e objetivos da pesquisa (BARDIN, 2011). Neste cenário, procurou-se identificar, no conjunto de material empírico coletado, evidências que pudessem ser associadas tanto às trajetórias de criação e desenvolvimento do negócio estudado, como às diferentes práticas de inovação radical criadas e as diferentes práticas de inovação incremental desenvolvidas. Com isso, foi possível apreender, a partir das narrativas dos entrevistados, as práticas de inovação desenvolvidas no alambique analisado, observadas nas discussões apresentadas a seguir.

4. Resultados

A presente seção apresenta os principais resultados da pesquisa. Inicialmente, será apresentada a história da empresa investigada. Posteriormente, busca-se identificar quais são as principais práticas de inovação praticadas pela organização estudada, variando entre inovações radicais e inovações incrementais. Para fins de classificação, as marcas dos produtos produzidos no alambique objeto deste estudo foram substituídas pelos rótulos Marca Alfa, Marca Beta e Marca Gama.

4.1. História da empresa

A empresa estudada produz cachaça desde meados de 1974 em Salinas, na região norte do estado de Minas Gerais, popularmente conhecida como Capital Mundial da Cachaça. Em 2012, a cidade de Salinas recebeu o Selo de Indicação Geográfica do Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), por conter clima e solo adequados para o cultivo da cana de açúcar e para a produção da bebida. Cumpre destacar, neste momento, a mudança de percepção do público sobre a cachaça. Anteriormente conhecida como “pinga”, a cachaça passou a ser vista como uma bebida de grife e alta qualidade, através do segmento de cachaças artesanais.

O fundador da empresa estudada é visto como uma inspiração para muitos: através de suas ideias empreendedoras, sua gestão visionária e sua incessante vontade de crescer no segmento, conseguiu transformar um pequeno alambique em um dos principais produtores de cachaça do Brasil. A história da empresa passa pelo processo de criação do negócio, e pela definição de estratégias para produzir e comercializar o produto, buscando sempre o crescimento e espaço no mercado regional, nacional e global:

(...) 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 (...). 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 (...). Eu já comprei a fazenda com a fábrica montada, (...) e registrei como [Cachaça Alfa]. (Fundador, E1)

O processo de criação do negócio ocorreu devido à visão empreendedora do fundador. Influenciado pelo sogro, o empreendedor visualizou uma boa oportunidade de negócio no ramo da cachaça. A partir disso, o fundador procurou estruturar o empreendimento através da definição do tipo de cachaça a ser produzida, da busca constante por melhorias no processo produtivo, do aumento da quantidade produzida, e do desenvolvimento e exploração de diferenciais competitivos, como melhorias no plantio e no processo de envelhecimento da bebida:

(...) 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 para 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, e eu prestei atenção e falei: é um dos bons negócios que eu posso mexer. E através do meu ex-sogro, aí eu comecei a comprar cachaça em Taiobeiras na safra trazia e estocava, envelhecia e vendia para Taiobeiras mesmo na entressafra, assim é que começou a [Cachaça Alfa]. 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. É uma engarrafadora completa e hoje nós batemos a meta numa faixa de dezoito a vinte e cinco mil caixas por mês. (Fundador, E2)

(...) Aí meu pai pegou e começou a produzir, era uma produção pequena de 1200 L/dia, 600 L, começou com 600 e depois foi para 1200. Aí, a empresa foi crescendo, assim, hoje a gente vê que junto com o empreendedorismo dele e a visão comercial que ele tinha, o “marketeiro” que ele é, que deu um diferencial para a [empresa]. (...) hoje eu creio que a [Cachaça Alfa] vende mais de 70% do mercado de cachaça artesanal de Salinas. A gente tem mais uma ou duas concorrentes, mas a concorrente mais forte que a gente tem hoje (...), enquanto a gente vende 25 mil dúzias, eles devem vender 17, 16, 15, entendeu? Então hoje, em cachaça artesanal (...) eu acho que a [empresa] desponta dentro de Minas Gerais. Aí 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 vieram os mercados, veio Brasília, veio São Paulo, veio Rio, e aí começou. (Diretora Financeira, E3)

A partir desse cenário inicial, verifica-se a configuração de uma trajetória constante de evolução da empresa estudada, o que permite a ela estruturar decisões e ações voltadas ao desenvolvimento de suas atividades de produção e comercialização, formando um diferencial competitivo e abrindo espaço para a empresa no mercado de cachaça. Adicionalmente, esse período de evolução e crescimento foi marcado pela mudança da imagem do produto, pela abertura de mercados em outros estados como Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo,

Bahia, Goiás, além do Distrito Federal, pela formação de uma equipe comercial, pelo estabelecimento de parcerias com times de futebol, e pela definição de campanhas de marketing.

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.

Portanto, a história da empresa estudada é marcada pela construção de novas oportunidades de negócio e pela busca constante por inovações, situações que por sua vez contribuem para a consolidação da empresa no mercado e todo o sucesso respectivo à ela. Com base nisso, tem-se a necessidade de descrever e compreender todos esses elementos, de modo a permitir identificação de processos de inovação radical e de inovação incremental.

4.2. Inovação Radical

A inovação radical diz respeito à mudanças significativamente diferentes em produtos, serviços ou processos (TIDD; BESSANT, 2009). Neste contexto, observa-se práticas de inovação radical em diversos momentos da trajetória da empresa, incluindo inicialmente perspectivas de inovação de processo:

(...) 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. (Gerente de Produção, E5)

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 (Fundador, E1).

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. (Diretor Comercial, E4).

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. (Fundador, E2)

As narrativas ilustram a elaboração de práticas de produção que podem ser reinterpretadas a partir de diferentes inovações desenvolvidas no âmbito do processo produtivo de cachaça no alambique estudado. Há, por parte dos entrevistados, 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, foram realizadas algumas mudanças e inovações ao longo do processo de produção, de modo a viabilizar essa estratégia de atuação da empresa no mercado. 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, apesar dessas inovações, que reorientam o processo produtivo enquanto um processo mecânico, industrial, a empresa não abandona as características da cachaça artesanal, trabalhando com processo de fermentação natural, baseado no uso de levedura selvagem. Isto posto, tem-se a configuração de um processo de produção de cachaça artesanal em escala industrial, estabelecendo uma inovação radical em termos de processo, especialmente por ser uma prática praticamente inexplorada por outros produtores no referido setor. Aliado a esse cenário de inovação radical de processo, tem-se igualmente a configuração de práticas que se associam a inovações radicais de produto, com a criação de novos produtos e novas linhas de cachaça artesanal:

A [Cachaça Beta] é curtida em bálsamo, e a [Cachaça Alfa], um produto novo, curtida em umburana, totalmente diferenciado um do outro, e diferente da maioria das cachaças da nossa região. O envelhecimento da [Cachaça Beta] é em bálsamo, e

a [Cachaça Alfa] 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 [Cachaça Alfa], entendeu? Mas em questão de, por exemplo, a [Cachaça Alfa], 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 [Cachaça Beta], o paladar da [Cachaça Beta] para os degustadores, ele é mais preferido. Então, a gente tem essa distância aí. Eu vejo hoje, 90% da minha venda da empresa, é [Cachaça Alfa], 10% é [Cachaça Beta], mas na hora que eu vou para um *know-how* de classificação, dos entendedores lá, a [Cachaça Beta] sai na frente da [Cachaça Alfa], entendeu? (Diretora Financeira, E3)

Uma cachaça que foi lançada esse ano, a [Cachaça Gama], 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. (Gerente de Produção, E5)

(...) criamos a [Cachaça Gama], 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. (Diretora Financeira, E3)

A construção de uma estratégia de segmentação de produto e envelhecimento de cachaça repercute na criação de três produtos distintos: a cachaça aqui denominada como “Cachaça Beta”, envelhecida em tonéis de madeira de bálsamo, segue longa tradição das cachaças produzidas em Salinas; já a cachaça aqui classificada como “Cachaça Alfa”, é envelhecida em tonéis de madeira de umburana, e se configura como um “produto novo”, “diferente da maioria das cachaças da região” de Salinas. Além disso, a “Cachaça Gama” refere-se a uma bebida voltada exclusivamente para a produção de *drinks*. Esse produto, definido a partir de uma garrafa diferenciada, contém uma bebida transparente, com teor alcoólico reduzido, armazenada em tonel de madeira de jequitibá, posicionada no mercado para atender a um público que não consome cachaça, notadamente o público feminino.

Assim, são constituídas inovações radicais de produto, a partir da definição de dois produtos com estratégias de envelhecimento que diferenciam ambas as marcas da bebida, e através da caracterização de um tipo particular de cachaça com menor graduação alcoólica, 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 inovadoras 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 alcoólica. Essas práticas, por sua vez, permitem o desenvolvimento de estratégias que visam garantir um diferencial competitivo da empresa no mercado, através de inovações radicais de mercado e comercialização de cachaça:

(...) A gente busca cada vez mais um mercado selecionado. A [Cachaça Alfa] hoje, você pode ver, Rock in Rio, tem a cachaça aí a Rock in Rio, o que vende lá é a nossa cachaça. A [empresa] tem convênio com o Cruzeiro, Corinthians, Fluminense. Mas agora é Atlético, Cruzeiro e Corinthians. E tem um trabalho muito grande, a [empresa] também tem muita venda aí, por exemplo, em evento, você quer fazer um

evento, aí ela tem garrafinha pequena, ela produz muita cachaça desse tipo, personalizada. (Diretor Comercial, E4).

(...) [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 Alfa], porém com rótulos desenvolvidos pra esses times, que a gente acha também que é uma expansão. (Diretora Financeira, E3)

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 Alfa] 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 Alfa], 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. (Diretora Financeira, E3)

Os relatos dos entrevistados ilustram diferentes decisões a ações voltadas para a atuação da empresa no mercado. Com o passar do tempo, foram observadas iniciativas de divulgação do produto em ambientes ainda inexplorados, vinculadas com estudos realizados na área de marketing. Trata-se, pois, de um processo de inovação radical que merece ser destacado, visto que o fundador sempre buscou oferecer novidades aos seus clientes e divulgar a marca para o constante crescimento da empresa no mercado.

Tem-se, em síntese, diferentes situações de inovação radical, que podem ser observadas em termos de processo, produto, e mercado, e que contribuem para a competitividade da empresa estudada e para o estabelecimento de diferenciais em seu setor de atuação. Essas práticas inovadoras foram 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 entrevistados envolvidos na gestão estratégica do negócio. Não obstante, apesar de sua relevância para o contexto organizacional, tais práticas inovadoras não se alinham apenas a situações específicas de inovação radical, mas também contemplam iniciativas que podem ser interpretadas enquanto práticas de inovação incremental.

4.3. Inovação Incremental

A inovação incremental busca encontrar melhorias em produtos ou processos já consolidados. Pode ser visualizada como uma maneira de resolver problemas em que a meta é clara, mas a maneira de chegar até ela não. Quando a empresa opta por esse tipo de inovação está buscando uma maneira de extrair o máximo de valor possível dos seus produtos ou processos já existentes, sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou altos investimentos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2009). As inovações podem ter diversas implicações, desde inovações radicais, que geram mudanças expressivas no mercado através da criação de novos produtos, serviços ou tecnologias, ou inovações incrementais – que englobam a introdução de progressos contínuos em produtos, tecnologias ou serviços já existentes (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007). Neste caso, a inovação incremental de

produto ocorreu quando o empresário observou a composição das cachaças fabricadas na região e decidiu diminuir a graduação alcoólica:

(...) Nós inovamos, por exemplo, ao abaixar 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 quarenta e oito graus, e nós fomos os pioneiros a abaixar pra quarenta e dois. Hoje, a grande maioria é quarenta e dois. Não muda muito o produto, mas deixa ele mais agradável pro consumidor em geral. (Diretor Comercial, E4)

Quanto a inovação de processos, Tidd e Bessant (2015) define a inovação incremental como mudanças na forma como o produto ou serviço são produzidos, entregues e designados. Neste sentido, uma das questões que podem ser observadas envolve a delimitação da produção em termos conceituais de qualidade:

(...) A gente carregava cana nos braços hoje tem uma carregadeira, a gente pegava as caixas e punha no caminhão hoje tem uma empilhadeira (...) Eu fui em Ponte Nova e trouxe um tanoeiro para ensinar os meus marceneiros a fazer dorna, aí hoje nós temos... Nós fazíamos dorna de cinco a dez mil litros, hoje nós fazemos dornas de cento e cinquenta mil litros e temos a vontade de fazer uma de quatrocentos mil litros (...) Antigamente meu engenho era engenho pequeno tocado a motor diesel, hoje é um engenho grande tocado a energia da Cemig (...) O sonho era ter produção própria, um ampliamto da indústria da produção da cachaça, um ampliamto do envelhecimento que foi realizado na engarrafadora e tem outros sonhos que ainda vão realizar como a mudança do escritório e da engarrafadora para outro endereço que vai ficar mais fácil para o acesso dos clientes. (Fundador, E1)

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. (Fundador, E2)

[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. (Fundador, E2)

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. (Diretor Comercial, E4)

A empresa realizou melhorias no processo produtivo, desde a plantação da cana, a colheita, a produção da cachaça e seu envelhecimento, mantendo o foco na qualidade do produto. Ações e decisões dessa natureza, ao serem analisadas em seu conjunto, se configuram como inovações incrementais que definem, conceitualmente, o diferencial do produto. Essas práticas inovadoras tornam-se evidentes quando investimentos em qualidade

se configuram como objeto de decisões estratégicas por parte da empresa e de seus diretores, que orientam diversas ações que visam tanto agregar atributos particulares à bebida como definir procedimentos para atestar essa qualidade. Assim, ao certificar que a cachaça produzida pela organização investigada atende a princípios fundamentais da produção artesanal de qualidade, abre-se espaço para a construção do diferencial do produto no mercado através de inovações incrementais, que também se fazem presentes em termos de mercado e comercialização da bebida:

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. (Diretora Financeira, E3)

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. (Diretora financeira, E3)

(...) Quando Belo Horizonte firmou mesmo, a gente abriu um televentas como 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 essas praças que estavam se abrindo colocar representantes para consolidar a marca, porque só pelo telefone eu não ia conseguir, não é? (Diretora Financeira, E3).

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. (Fundador, E1)

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. (Gerente de Produção, E5)

Com base nessa perspectiva, é possível verificar a inovação incremental na empresa através de melhorias no processo de comercialização. A partir da mudança da imagem do produto, houve a construção de iniciativas que permitiram posicionar a cachaça em novos mercados e consolidá-la em mercados anteriormente explorados. 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 inovações incrementais de mercado, 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.

5. Considerações finais

O objetivo do presente trabalho constituiu em identificar a construção de práticas de inovação de uma organização do setor de cachaça artesanal que atua na região do Norte do estado de Minas Gerais. Para o desenvolvimento, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa, estruturado através de entrevistas semiestruturadas junto ao fundador e atores centrais ao negócio, buscando delimitar a identificação de situações de inovação radical e inovação incremental desenvolvidas no âmbito do empreendimento estudado.

Foi observado no contexto da empresa estudada o desenvolvimento de diversos processos de inovação (Quadro 2). De um lado, a inovação radical foi observada na produção da cachaça em escala industrial, na criação de novos produtos, nas estratégias de marketing e licenciamento realizadas pela empresa e também na estratégia de envelhecimento ainda inexplorada na região. Por outro lado, a inovação incremental foi observada na realização de melhorias no processo produtivo, na redução da graduação alcóolica da cachaça, nos avanços no processo de comercialização e no foco em qualidade através da melhoria contínua em seus produtos e processos.

Caso	Inovação Radical	Inovação Incremental
Empresa Produtora de Cachaça Artesanal	Alterações na forma de plantio de cana de açúcar.	Diminuição da graduação alcóolica.
	Criação de novos produtos.	Mudanças no processo produtivo.
	Produção artesanal em escala industrial.	Mudanças no processo de comercialização.
	Estratégia de envelhecimento inexplorada.	Foco em qualidade e melhoria contínua do produto e do processo.
	Licenciamento em clubes de futebol e parcerias com empresas.	Acesso a novos mercados via exportação.

Quadro 2: Síntese das práticas de inovação radical e incremental na empresa estudada.

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante do exposto, conclui-se que a inovação é extremamente importante para a empresa, contribuindo para sua competitividade. Os processos são desenvolvidos no contexto de uma organização tradicional, mas que, ainda assim, desenvolve diversas práticas inovadoras, pois está competindo em um mercado cuja segmentação é bastante competitiva, que é o segmento *premium*. Essas práticas, por sua vez, contribuem para sua renovação e longevidade no setor de cachaça, o que por si só reforça a importância do desenvolvimento de inovações radicais e de inovações incrementais em seu contexto de atuação.

Cumprir destacar, no entanto, que o presente trabalho não deixa de apresentar algumas limitações. Primeiro, foi realizado o estudo de caso em uma única empresa, o que limita o alcance dos resultados da pesquisa aqui realizada. Portanto, sugere-se a realização de novos estudos em outras empresas do setor, seja a partir de estratégias de estudos de casos múltiplos, seja através da exploração de métodos quantitativos de investigação. Além disso, observa-se a existência de poucos estudos sobre o tema inovação no contexto de organizações produtoras de cachaça, fato que demanda, então, a realização de estudos adicionais que apliquem o

quadro teórico desenvolvido neste trabalho em organizações do setor que se situam em diferentes contextos, como alambiques da região sul, nordeste e até mesmo aqueles de outras regiões do estado de Minas Gerais.

Não obstante, o presente trabalho contribui para o campo de estudos em inovação, pois explora um tema importante em um contexto pouco estudado e explorando no âmbito acadêmico e científico. Neste sentido, ao gerar novas evidências sobre a inovação no setor de cachaça, através da observação da construção dinâmica de práticas radicais e incrementais, torna-se possível demonstrar e explicitar como esses processos e práticas vão se desenvolvendo com o passar do tempo no âmbito de empresas do referido setor, formando assim um quadro de análise específico à compreensão e explicação da inovação em cachaçarias artesanais. Em outros termos, as análises realizadas no estudo podem abrir caminhos para novos estudos que tenham como objetivo aprofundar as vantagens do desenvolvimento e da exploração de inovações em processos produtivos, produtos e mercados, fato que certamente contribui para o avanço do campo de estudos sobre inovações, e para o entendimento da dinâmica e das particularidades que se manifestam em organizações produtoras de cachaça artesanal.

6. Referências

- ANDRADE, L. P.; CAPPELLE, M. C. A.; CAMPOS, R. C.; BRITO, M. J. 'Meu Pai Ainda Está Aqui, nas Pessoas': Sentidos Subjetivos nas Relações de Trabalho em uma Empresa Familiar. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 145-169, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; SILVESTRE, J. Empreendedorismo como Prática: o caso de uma organização produtora de cachaça artesanal. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 21, São Paulo, 2018. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2018.
- BRASIL, Lei Federal n.º 10.973 de 02.12.2004. **LIT - Lei de Inovação Tecnológica**. Brasília, DF, 02 nov 2004.
- 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>. Acesso em 12 ago 2018.
- BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.
- 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.
- DAVILA, T., EPSTEIN, M., SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FLICK, U. **Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- FREITAS, C. L.; KANEKO, S. Is there a causal relation between ethanol innovation and the market characteristics of fuels in Brazil? **Ecological Economics**, v. 74, p. 161-168, fev. 2012.
- 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. cap. 3, p. 67-90, 2013.
- LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E., **New practice creation: an institutional perspective on innovation.** Organization Studies, vol. 28, p. 993-1012, 2007.
- MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. Rio de Janeiro: OCDE/EUROSTAT/FINEP, 2005. 184 p.
- MESQUITA, D. L. **Inovação no setor automotivo:** uma abordagem baseada nos aspectos institucionais e nas capacidades dinâmicas. 2014. 224 p. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014.
- MESQUITA, D. L.; BORGES, A. F.; SANTOS, A. C.; SUGANO, J. Y.; VELOSO, T. C. Dynamic Capabilities in Automotive Pollutants Reduction Technologies: Case Study. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 3, p. 15-41, mai./jun. 2017.
- MESQUITA, D. L.; BORGES, A. F.; SUGANO, J. Y.; SANTOS, A. C. O desenvolvimento de processos de inovação sob a ótica da teoria dos custos de transação: o caso da tecnologia flex-fuel. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 119-140, jan. 2013.
- MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- PAIVA, A. L.; ANDRADE, D. L.; ANTONIALI, L. M.; BRITO, M. J. Strategic Entrepreneurship: observations from the practices of cachaça certification. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 2, p. 1-24, 2018.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1997.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** Bookman, 2015.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation** – integrating technological, market and organizational change. 3^a ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.