

Inovação na Indústria de Bebidas: Estudo de Caso no Setor de Cachaça Artesanal

Aluna: Sane Nair C. Takemoto – sanetakemoto@yahoo.com.br
Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges – alexborges@ufu.br

Resumo

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar a construção de práticas de inovação no agronegócio, particularizando aquelas identificadas no contexto de uma organização produtora de cachaça artesanal situada na região do Alto Paranaíba, estado de Minas Gerais, conhecida como Cachaça Leblon. Já os objetivos específicos compreendem: caracterizar a trajetória histórica do empreendimento investigado; identificar os tipos de inovação radical desenvolvidos no âmbito da organização; e identificar os tipos de inovação incremental desenvolvidos pela empresa. A partir de um estudo de caso de natureza qualitativa, foi realizada uma entrevista orientada por roteiro semiestruturado junto ao diretor técnico da organização estudada. A análise do conteúdo das entrevistas permitiu identificar um conjunto de práticas de inovação radical e incremental, vinculadas ao desenvolvimento de novos produtos e melhorias de qualidade já existentes, à introdução de novos processos e a melhorias da produção, à exploração de novos mercados e ao foco em nichos de mercados já explorados. Com isso, conclui-se que inovações de natureza radical e incremental, quando colocadas em perspectiva, contribuem de forma importante para a competitividade da organização estudada, renovando suas estratégias e permitindo que ela garanta sua sobrevivência nesse mercado.

Palavras-chave: Inovação. Inovação Incremental. Inovação Radical. Competitividade. Cachaça.

1. Introdução

A inovação, fenômeno que contempla iniciativas individuais e/ou coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais, é considerada como o elemento em potencial para a geração de vantagens competitivas e para a construção do desenvolvimento econômico. Assim sendo, organizações de diversos setores de atividade endereçam esforços no sentido de reconhecer a importância da inovação, e para obter avanços significativos a partir de seus resultados no mercado.

Sáenz e Capote (2002) enfatizam que a inovação é resultado do ajuste entre necessidades sociais e demandas do mercado com os meios científicos e tecnológicos para resolvê-las. Nesse sentido, a tecnologia constitui fator crucial na determinação da concorrência empresarial, seja ela pela sua importância no emprego de recursos e na redução de custos ou pelo impacto que causa na produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Assim o conhecimento das tendências tecnológicas pode ser uma tática importante para formulação de estratégias, colaborando para implementação de políticas industriais e tecnológicas.

De acordo com Campanhola (2005), um dos setores econômicos mais indutores da geração de inovações no Brasil é o agronegócio. Em 2016, o setor do agronegócio representou 23% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (IBGE, 2017), e o estado de Minas Gerais teve participação estimada no PIB de 13,50% em 2017 (CEPEA, 2017). Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2017), no ano de 2016 em comparação com o ano de 2015, o setor agrícola teve um aumento de 5,77% e o pecuário de 1,72%. Já o setor primário do agronegócio, em que se institui produções familiares, teve alta de 6,44%;

enquanto isso, o setor industrial cresceu 2,85% e o de serviços 4,50%. Em relação à produção, as lavouras tiveram um bom aumento, o que contribuiu para o crescimento anual do setor. Os aumentos se concentraram no café (18,41%), feijão (19,40%), cana-de-açúcar (18%), laranja (42,47%), milho (17,41%), mandioca (112,5%), soja (1,95%) e trigo (26,90%), apresentando uma evolução de 2% ao ano, sendo significativa em termos de participação na economia ao longo das últimas décadas.

Nesse contexto, também se verifica a inserção de indústrias produtoras de bebidas alcoólicas tradicionais no cenário brasileiro, como a cachaça. 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, 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 ano e 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).

Portanto, pode-se verificar que o agronegócio em geral, e o setor de cachaças em particular, têm sido responsáveis por geração de renda, emprego, exportações e divisas para o país. Contudo, Mueller (2005) destaca a ausência de uma política efetiva de incentivo à inovação nessa área, fomentando investimentos no aumento na produção agropecuária e agroindustrial, na eficiência e na produtividade. Neste sentido, no contexto globalizado e competitivo em que as organizações do agronegócio estão inseridas, não levar em consideração inovações ou utilizar de forma imprópria os recursos tecnológicos, e até mesmo a sua não utilização, podem caracterizar ameaça à sobrevivência de produtores rurais (AUGUSTO; ALBUQUERQUE; TAKAHASHI; SACHUK, 2012).

Diante do exposto, a questão de pesquisa que norteia a realização do presente trabalho é: como são construídas as inovações em uma organização do setor de cachaça artesanal? Para responder a este problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar a construção de práticas de inovação no agronegócio, particularizando aquelas identificadas no contexto de uma organização produtora de cachaça artesanal situada na região do Alto Paranaíba, estado de Minas Gerais, conhecida como Cachaça Leblon. Já os objetivos específicos compreendem: caracterizar a trajetória histórica do empreendimento investigado; identificar os tipos de inovação radical desenvolvidos no âmbito da organização; e identificar os tipos de inovação incremental desenvolvidos pela empresa. Com isso, espera-se compreender o cenário da inovação no contexto da organização estudada, além de identificar possíveis caminhos para o entendimento dessa problemática e para a contextualização dos desafios presentes na produção e na comercialização de cachaça no cenário pesquisado.

2. Inovação

O termo inovação é frequentemente confundido com invenção. Inovação vem do Latim – *innovare* – que é traduzido como fazer algo novo. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) assumem que inovação é um processo de transformar ocasiões em novas ideias e colocá-las em prática. Já Ferreira (1995) define inovação como o efeito ou ato de inovar, que é tornar algo novo, introduzir uma novidade ou renovar. Para Merriam-Webster (2003), a procedência etimológica de inovar vem da palavra inovação no século XV, e está relacionada à introdução de algo novo, como exemplo, uma ideia nova, um novo produto ou novo método.

A inovação está relacionada à tecnologia, que pode ser definida como sendo o conhecimento técnico ligado à produção de serviços e bens. Niosi *et al.* (1993), definem inovação como sendo novos e melhores produtos e processos, novas medidas organizacionais, a implementação de tecnologia vivente em novos campos, o descobrimento de recursos recentes e a abertura de novos mercados. Entretanto, para Sakar (2007), inovação é fazer algo novo, uma forma de alteração ou renovação; ela é expressada por novas ideias com a concepção de coisas novas ou rearranjo das já existentes, atribuindo-lhes uma nova forma. Na área empresarial, ser inovador se tornou importante em função das mudanças econômicas vividas atualmente pelos mercados, reprimidos pela globalização. Seguindo diferentes conceitos de inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) conceituam inovação como decorrência de mudança descontínua e contínua, que constrói negócios através das mudanças. Ou seja, nesse momento, no qual a variedade de serviços e produtos é bem diversificada, estar inserido nesse mercado para competir com diferencial tornou-se um fator de sobrevivência em todo o mundo (MAGALHÃES, 2007).

De acordo com Schumpeter (1997), a inovação representa uma ruptura no sistema econômico vigente, tirando-o do estado de equilíbrio através de alterações nos padrões de produção e comercialização e estabelecendo diferenciais para a organização envolvida. Ainda segundo o autor, a inovação pode ser observada em diferentes contextos, tais como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, a introdução de um novo processo ou método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou o estabelecimento de uma nova posição em determinada indústria. Para Fonseca (2010), a inovação constitui-se em uma prática organizacional ligada diretamente ao processo de criação, desenvolvimento, descoberta, experimentação e adoção de novos produtos ou processos, estando fortemente associada à geração de ideias e à sua posterior exploração econômica.

Por outro lado, a inovação não é apenas a abertura de novos mercados, podendo também significar novos modelos de servir mercados já existentes e maduros. Desenvolver novos produtos é uma competência importante, pois o ambiente está em constante mudança, sendo que os concorrentes podem apresentar novos produtos que podem representar ameaça aos mercados existentes; assim, as empresas precisam estar prontas para reagir através da inovação dos produtos. A inovação de processos possui um papel estratégico como ser capaz de fazer algo que ninguém mais possa fazer através de uma maneira melhor que os outros é uma vantagem importante (TIDD; BESSANT, 2015).

Os autores Tidd e Bessant (2015), definem que a inovação pode acontecer a partir da criação e lançamento de um serviço/produto tecnologicamente novo, porém, também acontece a partir da subordinação de uma ideia que já existe a uma nova configuração de realizá-la, ou até mesmo, a uma nova situação. Drucker (2002) conceitua inovação como um recurso que deve ser administrado como qualquer outro recurso da empresa, focalizando na missão e obtenção de resultados satisfatórios que devem ser mensurados, bem como a prioridade das ideias inovadoras. Seguindo esse autor, o estímulo às ideias inovadoras precisa ser constante,

sendo que o processo de gestão da inovação tem um papel de grande relevância nas empresas. Para Kaplan e Norton (2004), a inovação engloba quatro importantes processos: a) saber identificar oportunidades de novos serviços e produtos; b) gerenciar o portfólio de análise e desenvolvimento; c) esquematizar e desenvolver novos produtos e serviços; d) inserir novos produtos e serviços no ambiente econômico.

Lindergaard (2011) ressalta que empresas em todo mundo estão tornando o seu processo de inovação mais aberto com a finalidade de juntar parceiros externos de diversas áreas, incluindo clientes, acadêmicos, competidores, empresários e fornecedores, com boas ideias ou habilidades únicas e exclusivas. É justamente nessa intenção que está o conceito de Inovação Aberta, que surge em resposta a um mundo em crescimento marcado pelas entidades de negócios globais e pelo compartilhamento de informações.

Na literatura sobre inovação pode ser observada a ocorrência de dois comportamentos deste fenômeno: as incrementais dão continuidade ao processo de mudança, já as radicais irão causar rupturas mais intensas (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). O Manual de Oslo (2005) também aborda que é importante compreender quais os motivos que levam as empresas a inovarem. Uma das fundamentações é o progresso do desempenho pela redução nos custos ou pelo acréscimo da demanda. Através da inovação, uma empresa também consegue vantagem de custo em relação aos seus concorrentes conseguindo como resultado inevitável a maximização nas fatias de mercado e acréscimo das margens de lucro.

As inovações podem ser de caráter incremental, referem-se a mudança de qualquer tipo de produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração em sua estrutura industrial (FREEMAN, 1995). Tigre (2006) destaca que as inovações incrementais compreendem, por exemplo, melhoramentos na qualidade ou no design dos produtos, aprimoramentos em layout e procedimentos de fabricação, novos arranjos organizacionais, logísticos e também novas práticas de fornecimentos e vendas. A inovação incremental é a forma dominante na maioria das empresas, sendo para ela fornecida mais de 80% dos investimentos destinados à inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Já a inovação semirradical é aquela que consegue alavancar modificações importantes inviáveis através de uma inovação incremental. Esse acontecimento acaba por agir no mercado competitivo, pois abarca mudanças ou no modelo na tecnologia ou de negócio da organização, entretanto separadamente. Davila, Epstein e Shelton (2009) enfatizam que esse tipo de inovação necessita de certo grau de mudança, já que as empresas encontram dificuldades para administrar essas modificações.

Já a inovação radical é conceituada através do desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção completamente nova, essa inovação também significa redução nos custos e melhoria na qualidade em produto já existente. Tigre (2006) destaca inovação radical como sendo um modelo que acontece quando são rescindidas as trajetórias existentes, implantando uma nova rota tecnológica. Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam que, nesse contexto, há mudanças tanto na tecnologia da empresa, quanto no modelo de negócios.

Existem diversas formas de considerar as inovações, e compreender como as empresas estão inovando é primordial para a concepção das teorias que abrangem a gestão da inovação. Bessant, Tidd e Pavitt (2008) consideram a inovação em quatro modelos, em uma estrutura bastante similar à de Schumpeter (1997). Dessa forma, eles citam os “4P” da inovação: i) Inovação de produto – alterações nas coisas que uma empresa fabrica (Produto) ou oferece (serviços); ii) Inovação de Processo – modificações no formato em que os produtos/serviços são feitos e apresentados aos consumidores; iii) Inovação de Posição – modificações no contexto em que serviços/produtos são inseridos; iv) Inovação de Paradigma – modificação nos modelos intelectuais subjacentes que norteiam o que a empresa exerce. Assim, em síntese, pode-se afirmar que a inovação é o método de transformar novas idéias em oportunidades e

colocá-las em prática através de sua aplicação econômica em produtos e processos. Trata-se de uma estratégia que permite às empresas terem maior perspectiva de competitividade no mercado, que é um dos fatores fundamentais da concorrência e do desenvolvimento industrial (NEGRI; SALERNO; CASTRO, 2005).

A inovação tecnológica é diferenciada pelo aspecto de mudanças em produtos, bens ou serviços, oferecidos à sociedade, abrangendo a criação de produtos ou processos tecnologicamente novos e que tragam avanços significativos, ou que sejam utilizadas em produtos e processos existentes. Considera-se uma inovação tecnológica de produto ou processo aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado. A inclusão da inovação tecnológica no processo de desenvolvimento econômico e social demanda das políticas públicas e da forma de administrar as organizações inovadoras (PLONSKI, 2005).

3. Inovação no agronegócio

A inovação na agricultura apresenta evoluções distintas ao longo do tempo. O surgimento dos primeiros implementos foi observado em tecnologias para a colheita de grãos (segadeiras) na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos em 1780; porém, esses equipamentos foram definitivamente usados apenas meio século depois, entre 1830 e 1860 (VIAN *et al.*, 2013). Com a evolução do setor, observada na primeira metade do século XX, houve o início da mecanização e implementação de tecnologia no setor, com a adoção de máquinas, equipamentos, tratores e outros implementos na produção agropecuária. Posteriormente, com o avanço tecnológico do setor automobilístico e industrial, e com o desenvolvimento de novas tecnologias na indústria de alimentos e com a própria tecnologia da informação, verificou-se evolução importante em termos de inovação e tecnologia no agronegócio, que por sua vez contribuíram para o aumento da produtividade e eficiência do setor (FONSECA, 2010). Além disso, pode-se afirmar que a inovação tem um papel importante no desempenho econômico-financeiro para os produtores rurais, pois, além de comportar a elevada produtividade do trabalho, também constrói elos, com efeitos importantes sobre a sustentabilidade das atividades desenvolvidas por estes agentes (DELGADO, 2005).

O segmento do agronegócio pode ser dividido em setores diversificados, contemplando a agricultura patronal, que é inteiramente voltada para o lucro e para a produção, gerando venda de seus produtos, e a agricultura familiar, que se volta mais fortemente para o consumo próprio, fazendo parte de um cultivo privado e dentro do círculo de familiares. Além disso, verifica-se a exploração de culturas específicas, algumas com perfil de *commodity*, intensamente ligada ao mercado externo e outras mais vinculadas ao mercado doméstico, específicos em uma mesma região. Buainain, Souza Filho e Silveira (2002) debatem a diferença em termos de ociosidade de recursos, elevação do mercado, competência de geração de renda e acúmulo de recursos. Esses atributos são fatores consideráveis nos estudos de implementação e utilização de novas tecnologias e presunção de políticas públicas voltadas para este segmento.

Buainain, Souza Filho e Silveira (2002), analisando os indicadores tecnológicos com apoio nos dados do Censo Agropecuário, apontaram que no Brasil há um número considerável de agricultores familiares que não cria inovações ou não adotam processos sustentáveis que aumentam a produtividade. A principal barreira marcada para explicar esta situação é a falta de recursos e o pouquíssimo nível de capitalização dos produtores. Os autores ainda apontam que o produtor que tem mais recursos financeiros ou com acesso ao crédito detém de maior habilidade para conseguir lidar com os riscos ociosos de preço e de produção e, portanto, tendem a explorar inovações e adotar novas tecnologias mais rapidamente do que os produtores com menos recursos. Alguns determinantes da inovação e da adoção de tecnologia têm sido identificados, como a dimensão da propriedade, o capital

humano, a questão do risco e incerteza, o modelo de domínio sobre a terra (parcerias, direito de propriedades, arrendamento), a facilidade de acesso ao crédito, trabalho e insumos. É possível reunir esses fatores segundo a natureza das variáveis relacionadas: a) condições do produtor e características socioeconômicas; b) características da tecnologia; c) características da propriedade rural e da produção; d) fatores complexos (SOUZA FILHO *et al.*, 2011).

Os pequenos agricultores podem ser individualmente aptos e adversos ao risco, primordialmente aqueles cuja sobrevivência imediata está sujeita, diretamente, do resultado da produção torrente. A inovação é intensamente influenciada pelas improbabilidades que circundam a adoção de novas (ou velhas) tecnologias. O risco é uma variável primordial para a ponderação de decisão sobre a introdução e utilização de uma técnica, ainda que seus resultados potenciais já sejam vastamente conhecidos. Acontece que muitas aparências associadas à adoção de novas tecnologias, assim como vulnerabilidades a endemia, que são surtos de insetos nas lavouras, adequação ao clima e disponibilidade de insumos, estão dependentes do julgamento subjetivo do produtor (SOUZA FILHO *et al.*, 2011). No Brasil, a grande parte dos pequenos agricultores, ainda aqueles com mais recursos, não conta com mecanismos intrínsecos ou institucionais de proteção para suavizar o impacto de resultados produtivos nulos; em decorrência disso, são mais conservadores às inovações e à adoção de tecnologias mais disruptivas. Isso explica, parcialmente, que produtores associados às indústrias e canais de negociação mais estruturados, que provêm certas fianças de mercado para a produção, sejam os que mais adotam tecnologias (SOUZA FILHO *et al.*, 2011).

Assim, torna-se relevante analisar a literatura sobre inovação e adoção de tecnologias no contexto do agronegócio brasileiro, de modo a compreender o conhecimento existente sobre a temática. A literatura sobre inovação apresenta evidências diferenciadas sobre a manifestação desse fenômeno no âmbito do agronegócio brasileiro. Trata-se, pois, da busca pela compreensão de particularidades da inovação e da adoção de tecnologias para o auxílio à produção agropecuária e agroindustrial, bem como do estabelecimento de parâmetros para a análise das especificidades desse processo de geração, desenvolvimento e gestão de inovações no agronegócio, e da análise de seus impactos e resultados em termos de crescimento e desenvolvimento econômico do setor.

Diante disso, verifica-se a existência de diversos estudos sobre as práticas de inovação e a adoção de novas tecnologias no contexto do agronegócio no Brasil. Pode-se observar que muita importância é dada à adoção de novas tecnologias, quando se procura problematizar a introdução e geração de inovações no segmento da agropecuária e da agroindústria. O estudo de Furtado (2000), por exemplo, procurou examinar a relação determinante entre inovações e transformações técnicas no agronegócio. Utilizou-se, para a realização deste estudo, a pesquisa qualitativa, a partir do levantamento de dados sobre a estrutura da empresa, investimentos realizados, utilização de novas tecnologias, dentre outros. Os dados para a coleta dos analisados no estado de Minas Gerais, mais especificamente em Belo Horizonte, Contagem, Betim, Varginha, Três Pontas e Lavras. A pesquisa foi realizada com foco em torno da competitividade e inovação como fatores determinantes na gestão das empresas do agronegócio mineiro, e os resultados apontaram para a ocorrência de modificações no ambiente de trabalho, para um movimento em torno da busca por qualificações, treinamentos gerais ou específicos voltados para o processo de trabalho desempenhado em cada setor, promovendo assim modificações que permitiram atualizações em termos tecnológicos nos empreendimentos rurais investigados (FURTADO, 2000).

Abordando os estudos de inovações tecnológicas, Rodrigues *et al.* (2005) apresentaram um modelo para medir os impactos sociais de inovações tecnológicas agropecuárias. O estudo procurou desenvolver um método para analisar os resultados, em termos de satisfação de necessidades e de melhoria da qualidade de vida, de pessoas ligadas a atividades rurais, proporcionados por mudanças em termos de inovação tecnológica. Os

resultados desse estudo permitiram destacar as consequências causadas pela tecnologia, e as opções colocadas diante de um produtor/administrador, que tem que decidir se continua a utilizar os recursos já disponíveis ou se busca a adoção de novas tecnologias.

Ao retratar as principais características da inovação tecnológica nos países em desenvolvimento e em países desenvolvidos, Scolari (2006) ressalta as particularidades da produção agrícola nacional, a necessidade mundial por produtos agrícolas e a potencialidade de produção no setor agropecuário. De acordo com o autor, realizar constantemente estudos de inovações na área agrícola faz com que o país se mantenha competitivo no comércio mundial de produtos agrícolas e tenha uma oferta constante de produtos alimentares a preços reais que sejam acessíveis ao mercado consumidor.

Diante do estudo anterior, que destacam as interfaces do cenário de inovação tecnológica na agricultura, destacam-se o estudo de ALVES, MARTINELL E DEWES (2006). O referido trabalho ressaltou, através de informações obtidas em patentes, as áreas fundamentais de inovação, os diferentes tipos de tecnologias patenteadas no setor avícola, os agentes e instituições detentores das patentes, os países e/ou regiões em que estão depositadas as patentes, dentre outras questões. Esse estudo utilizou como base para o plano teórico e analítico, o conceito de Sistema Setorial de Inovação. Estudos do setor constataram que a inovação no contexto do agronegócio brasileiro é fundamental para o desempenho desse segmento, sendo fruto do uso e aplicação da adaptação de tecnologias geradas no exterior. Assim, o estudo concluiu que as patentes assentadas por produtores brasileiros se referem a criações de baixo grau de desenvolvimento tecnológico, mostrando assim uma defasagem em relação a outros países em termos de inovação no agronegócio.

Jerônimo, Maraschin e Silva (2006), por sua vez, buscaram ressaltar as características da gestão estratégica de uma cooperativa agropecuária gaúcha, voltada para as inovações tecnológicas no setor alimentar. Os resultados possibilitaram conhecer a organização em análise, e identificar o papel de suas estratégias em acomodar a sociedade cooperativa ao moderno ambiente competitivo, principalmente ao transformar uma melhor capacidade de inovação em aprendizado e ação estratégica, buscando melhorias na forma de se administrar, e explorando a possibilidade de realização de parcerias e elos estratégicos, visando adequar-se ao nível de seus competidores.

Seguindo a abordagem dos ambientes competitivos, esse estudo retrata a importância dos recursos necessários para se ter vantagens competitivas através das inovações, Boehlje, Roucan-Kane e Bröring (2011) destacaram as recentes inovações utilizadas e aplicadas pelas indústrias. Realizou-se uma pesquisa teórica com base em quadros conceituais, descrevendo as aplicações recentes na pesquisa e ensino no agronegócio para analisar as sugestões e consequências das questões de estratégia, inovação e mudança na estrutura da indústria. Os resultados mostraram que a economia industrial global gera novas oportunidades para novas ofertas inovadoras de produtos e serviços, assim como novas áreas para a agregação de valor voltada para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Souza Filho *et al.* (2011), em pesquisa realizada no Brasil, buscaram discutir as principais condições para o processo de adesão e transmissão da tecnologia na agricultura. Para tanto, os autores desenvolveram uma revisão de literatura sobre quatro conjuntos de fatores relacionados com essas decisões: condições como as características econômicas do produtor; particularidades no porte da propriedade rural e produção; qualidades tecnológicas; e fatores sistêmicos. Notou-se que determinados fatores não-econômicos comprometem a decisão de aderir a inovações por parte dos produtores rurais. Muitos desses determinantes não são controlados pelos produtores, em particular as acomodações institucionais apontadas pelas políticas públicas, especificadamente como exigências para conseguir o acesso a crédito, educação, expansão rural e o característico comportamento dos preços.

Em relação a área de inovações tecnológicas na agricultura, Augusto *et al.* (2012) analisaram como a inovação tecnológica contribui para a competitividade de usinas de açúcar e álcool inseridas na região noroeste estado do Paraná. Os resultados mostraram que a inovação tecnológica teve papel importante para a competitividade das usinas, contribuindo para a redução de custos e aumento nos lucros através da utilização de novas tecnologias no processo produtivo, levando a um maior aproveitamento de matéria-prima e, conseqüentemente, aumentando a produção e a produtividade. No que tange às relações de trabalho, com a utilização de máquinas automatizadas, reduziram a constante necessidade de realocação e criação dos postos de trabalho, fator que também contribuiu para o aumento da competitividade desse segmento de mercado agrícola.

Analisando especificamente o setor de cachaça artesanal, o qual corresponde no objeto de estudo deste presente trabalho, o estudo de Borges, Lima e Andrade (2014) procurou analisar as práticas de inovação desenvolvidas no contexto de uma organização produtora de cachaça artesanal, situada na região do Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais. Os autores identificaram um conjunto de práticas inovativas que se associam, de um lado, a inovações radicais, envolvendo a criação de novos produtos e a geração de novo método de produção, e de outro, inovações incrementais, contemplando desde melhorias contínuas no processo produtivo e no produto até a exploração de novos mercados para a bebida via exportação. Com isso, revelou-se a existência de um equilíbrio entre as práticas de inovação mais radicais e as práticas de inovação mais incrementais, contribuindo para a competitividade e para o sucesso da organização estudada no mercado.

Assim, pode-se concluir que os estudos sobre inovação no agronegócio destacam elementos como inovação de produto e inovação de processo. A análise integrada das evidências identificadas nos estudos revisados aponta para um panorama da pesquisa em inovação no agronegócio, ressaltando como produtores estão adotando cada vez mais mecanismos de inovação, criando e desenvolvendo produtos mais modernos e com tecnologias avançadas. Não obstante, essas evidências não são distribuídas de forma igualitária em todo o país, estando a inovação tecnológica agrícola mais presente nas regiões do Sul e Sudeste. Com base nessas evidências, o presente estudo procura se situar no âmbito dessa produção científica, procurando ressaltar a construção de inovações por parte de uma organização produtora de cachaça artesanal situada na região do Alto Paranaíba, estado de Minas Gerais.

4. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa, estruturada com o objetivo de identificar a construção de práticas de inovação no agronegócio, particularizando aquelas identificadas no contexto da Cachaça Leblon, uma organização produtora de cachaça artesanal situada na região do Alto Paranaíba, estado de Minas Gerais, foi devidamente fundamentada na abordagem qualitativa de investigação. A pesquisa qualitativa, a partir de seu enfoque interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000), fornece um quadro que possibilita uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos sociais, abrindo espaço para a consideração de elementos subjetivos e simbólicos intervenientes ao contexto em estudo (GODOY, 2013).

A partir da metodologia qualitativa de pesquisa, foi efetuado um estudo de caso, junto à Cachaça Leblon, uma empresa do setor de cachaça artesanal situada no estado de Minas Gerais. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser definido como o ato de realização de uma investigação empírica que procura estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto específico, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para Laforet (2013), estudos de caso podem gerar melhores *insights* de como ocorre o processo de inovação em empresas de pequeno porte.

Como técnicas de coleta de dados, foi utilizada uma entrevista em profundidade junto ao diretor técnico da empresa investigada, complementadas com o uso de pesquisa documental. Optou-se pela técnica de entrevista por ela permitir a obtenção de dados com maior profundidade e densidade, reunindo um conjunto de evidências que possibilitam compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e a situações vivenciadas no contexto organizacional (GODOI; MATTOS, 2006). A entrevista, com duração de 150 minutos, foi orientada por um roteiro semiestruturado, e a atividade de coleta de dados foi realizada em maio de 2015. Por sua vez, a pesquisa documental foi estruturada a partir do levantamento de informações sobre a organização junto a fontes de publicação acadêmica e da mídia, a partir da internet. Foram encontrados artigos científicos, dissertações, teses, bem como publicações em jornais e revistas que apresentaram informações relevantes ao contexto aqui pesquisado, incluindo aí a história do empreendimento e particularidades de sua estratégia de atuação no mercado.

Os dados coletados por meio da entrevista foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). O procedimento de análise envolveu a organização e a sistematização das entrevistas, de modo que termos similares pudessem ser agrupados dentro de uma mesma categoria. Os dados foram, então, reorganizados em termos temáticos, envolvendo aspectos históricos da empresa estudada e aspectos mais específicos, associados às práticas de inovação, revelando evidências vinculadas às categorias de inovação radical e de inovação incremental.

5. Práticas inovativas em organização produtora de cachaça artesanal

Esta seção expõe os principais resultados da pesquisa, analisando os objetivos propostos e as práticas adotadas pela organização estudada. Inicialmente, é recuperada a história da empresa estudada e o contexto em que a organização está inserida. Em seguida, busca-se identificar as principais práticas de inovação da empresa, que variam desde inovações radicais de produto e mercado até inovações incrementais de produto, processo e mercado. Com isso, espera-se lançar luzes sobre a construção de processos de inovação no âmbito de organizações do setor de produção de cachaça artesanal, colaborando assim para a verificação de práticas que podem contribuir para a estratégia e para a competitividade de negócios no referido setor.

5.1. História da Cachaça Leblon

A Cachaça Leblon é produzida na Destilaria Maison Leblon, em Patos de Minas, na região do Alto Paranaíba desde 2005, onde estão acomodadas as instalações dos alambiques de cobre e as plantações de cana (JANNUZZI, 2014).

A Leblon (...) foi construída e em 2000 ela começa a rodar em 2008 ela foi vendida, em 6 de junho de 2008, a gente acabou de concretizar a compra e já fizemos a primeira safra já no período de seca de 2008.

A destilaria foi construída em 1999, sendo fornecedora para um produtor da região. Nessa época, houve um aumento na abertura de destilarias de cachaça em Minas Gerais, por conta do aumento na demanda pelo produto de origem artesanal. Em 2005, a Leblon passou a fabricar produtos no segmento *premium* visando o mercado internacional, atuando em um setor pouco explorado pelas empresas brasileiras do setor.

A Leblon foi fundada por um americano que é casado com uma brasileira, e vários investidores e também um investidor em especial que é o Gilles Merlet, que é

produtor de conhaque na França cuja a família tem tradição na produção de destilados, começa já um arranjo societário com uma multinacional, e recentemente ela foi inteiramente adquirida por esse grupo nacional que se chama Bacardí.

A destilaria foi montada, começa a operar no ano de 2000, uma época que pipocam destilarias de cachaças por MG inteira, não vivi esse... eu não tava aqui, eu não vivi essa euforia da cachaça, vocês vão encontrar, não sei se no que vocês andaram, mas tem diversos alambiques montados no final da década de 90 e a primeira década desse século, parece que todo mundo acreditando em um mercado internacional que viria bater nas portas de Minas Gerais dizendo, queremos comprar cachaça, parece que era essa a visão daquela época. Essa destilaria foi montada, produziu durante vários anos, uma marca regional e depois em 2005, a Leblon foi criada. (...) Visando principalmente o mercado internacional, depois foi feito todo um alinhamento de fornecedores, na época era mais de um fornecedor e encontrou aqui um bom fornecedor, passou a ser o principal fornecedor da Leblon, depois passou a ser o fornecedor total da Leblon e aí foi por uma questão de sucessão, o dono da destilaria aqui tinha falecido, a viúva se interessou em vender, a Leblon querendo garantir e assegurar a produção da cachaça, comprou a destilaria, a negociação começa em 2007 e se concretiza no início de 2008.

Atualmente, a Maison Leblon é uma destilaria artesanal completamente integrada, de propriedade e produção exclusiva da Cachaça Leblon (LEBLON). A organização foi fundada pelo norte-americano Steve Luttmann, o francês Gilles Merlet, um *webdesigner* brasileiro e um casal de ingleses, contando com um investimento inicial de três milhões de dólares. Inicialmente, foi criada uma empresa similar à categoria LTDA em Delaware (EUA), devido às questões tributárias, e um escritório sede em Nova Iorque (COELHO, 2010). A Cachaçaria focou no mercado externo, e então o nome do produto foi definido com base no exterior. O nome "Leblon" se refere ao bairro nobre e famoso do Rio de Janeiro, e também possui conotação francesa de luxo e é uma pronúncia fácil em inglês (COELHO, 2010):

Leblon é assim desenvolvimento da marca...a ideia Leblon, por que Leblon? Por que se é produzido em Minas? Ora, mas nós estamos vendendo no Brasil como um todo, espírito brasileiro, não só minas. Segundo que é uma palavra que pode ser pronunciada em qualquer língua, maior parte das línguas onde estamos eles conseguem produzir, pronunciar esta palavra. Já é uma dificuldade pronunciar cachaça com c, h e ç, já é uma dificuldade de reproduzir, de pronunciar caipirinha com n e h e a gente não ia criar qualquer coisa difícil, que poderia complicar a vida do gringo. A outra coisa é a seguinte, se tem um lugar, a marca de luxo, ela tem que gerar desejo, né tem que gerar, e se tem lugar que se dá vontade de se estar no Brasil, e lá no Leblon né? Então nasceu esse nome, pegou e ficou esse.

O fundador Steve Luttmann teve a ideia de criar a marca de cachaça *premium* para empreender no mercado internacional, por conta da sua experiência no setor de bebidas. Ele sabia que a cachaça era uma bebida avaliada em baixa qualidade e não era muito conhecida nos Estados Unidos. Além do mais, ele também enxergava uma oportunidade no Brasil, que não havia uma cachaça posicionada no segmento *premium* que atuasse no mercado internacional. Pela sua experiência, Luttmann confiava que havia uma oportunidade a ser explorada e acreditava no potencial da bebida brasileira (COELHO, 2010).

Como um produto criado para o mercado externo, a Cachaça Leblon começou a ser vendida primeiramente nos Estados Unidos, na França e Inglaterra. No país norte-americano, a distribuição começou em grandes cidades, como Nova Iorque, Miami e Los Angeles, cidades caracterizadas por grande população com perfil jovem e onde há grande demanda por bebidas destiladas de modelo *premium*. Na França, a introdução do produto começou através de eventos promocionais, tais como o Festival de Cinema de Cannes, levando a cachaça a ser conhecida ainda na Inglaterra e a Irlanda. Esses acontecimentos fortaleceram a marca,

ocasionando pedidos vindos de outros países. A cachaçaria Leblon é exportada atualmente para 35 países, sendo os Estados Unidos em primeiro lugar, França em segundo e Inglaterra em terceiro, além de ter iniciado sua atuação no mercado brasileiro, comercializando seus produtos em grandes centros como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília, tanto em lojas especializadas como em restaurantes de alta gastronomia.

5.2. Inovação Radical

De uma maneira ampla, a inovação radical envolve a criação de novos produtos, serviços, processos, técnicas e métodos que são colocadas individual ou coletivamente em uma organização (HATCHUEL *et al.*, 2009). No âmbito da Cachaçaria Leblon, a inovação radical se fez presente em vários processos e procedimentos, estando presente, dentre outras vertentes, nas práticas de produção da empresa, o que inclui a criação de novos produtos e o desenvolvimento de novos métodos de produção:

A [Cachaça] Leblon é criada como produto de luxo, visando o mercado internacional e explorando a categoria ainda pouco utilizada, pouco explorada na cachaça, a categoria *Premium*. Essa categoria de produtos de alta gama já tinha se desenvolvido em outros destilados de modo visível e forte na Tequila, que antes era uma coisa restrita ao mercado mexicano e uma bebida local ou barata e sem grande expressão no mercado mundial e de repente se viu boas marcas de tequila se espalhando pelo mundo e também com a vodka, isso também havia acontecido com a vodka, outra bebida barata durante muitos anos e sempre associada a produto barato e de repente marcas *Premium* se deslançam e ganham o mercado, e a gente acreditou que podia fazer isso também com a cachaça.

De modo específico, a inovação radical no contexto da organização estudada se deu, em um primeiro momento, através do desenvolvimento e introdução de um novo produto, baseado em um conceito de cachaça no segmento *premium*, voltada a um público de alto poder aquisitivo. Embora a cachaça artesanal de qualidade possa ser considerada como um produto que encontra similaridades no mercado de bebidas destiladas (como a Tequila e a Vodka), a cachaça produzida pela empresa estudada se diferencia no mercado, sobretudo ao ser posicionada em um segmento voltado a consumidores de alta renda. Entretanto, além da cachaça *premium*, principal produto da destilaria, também são explorados novos produtos, que são por sua vez oriundos da produção artesanal da cachaça e que contribuem como inovações radicais de produto para a empresa:

O alambique tem uma produção muito grande de licores, tem uns licores dele que vão começar a entrar no mercado nacional logo nós temos no grupo uma competência e produção de licores. (...). Nós aproveitamos isso e fomos encomendados a fazer um licor de açaí, vai quase 250 gramas de poupa de açaí para fazer uma garrafa dessa né. Então é macerado de açaí, macerado de limão e cachaça e açúcar.

Atenta ao mercado, a cachaçaria Leblon percebeu algumas mudanças e surgimento de novas possibilidades de sabores para a fabricação de licores, que são produtos que partem da base do destilado de cana-de-açúcar. Tem-se, então, uma inovação radical de produto, que se fundamenta na exploração de frutas regionais brasileiras, e explora fontes como o açaí, que tem tido repercussão e demanda no mercado internacional.

Outra prática que merece destaque consiste na estruturação de inovação radical de mercado, a partir da estratégia da destilaria em atuar em uma perspectiva de internacionalização da cachaça:

Se você perguntar a imagem da caipirinha no planeta a maior parte vai ter uma ideia formada e a maior parte não sabe do que é feita, o nome caipirinha é mais forte do que o nome cachaça lá fora, segundo, vão perguntar se é um Rum brasileiro, é um tipo de Rum não é? Então essas são as perguntas que a gente ouve, a Leblon não dá pra vender só cachaça, a gente vende Brasil, a gente vende a marca Brasil, porque cachaça ainda não tem esse nome todo lá fora, caipirinha já tem, principalmente na Europa, nos EUA não. Para realizar a exportação é preciso que mais marcas estejam presentes, é preciso que os mecanismos de fomento ao mercado internacional do Brasil sejam eficazes, logo é necessário que a marca do Brasil esteja boa, não é o caso da Leblon, então, por enquanto não dá, cachaça não vai sozinha, cachaça tem que ir com o nome vinculado ao nome Brasil, vinculada a marca Brasil.

A cachaçaria iniciou suas atividades com vendas para o exterior, focando seus produtos para a exportação. Trata-se de uma estratégia que se baseia em uma inovação radical de mercado, sob o ponto de vista do setor brasileiro de cachaça artesanal, que até então não tinha explorado oportunidades de atuação no mercado internacional. Assim, a introdução desse mesmo produto em uma perspectiva de internacionalização se constitui como uma inovação radical de mercado, uma vez que constitui estratégia pouco explorada no setor de cachaças artesanais (LIMA; BRITO; BORGES; SUNDERMANN, 2017).

Evidentemente, tal estratégia demanda a articulação de diferentes processos de produção e comercialização da bebida, que demandam inclusive o atendimento a aspectos particulares de cada mercado específico. Neste cenário, cada país tem a sua própria cultura, e com isso é necessário que a empresa que realiza as exportações se adeque a essa cultura, para poderem ganhar espaço no mercado:

Nos EUA, as pessoas não bebem na rua, elas saem muito pra beber em bares e coquetéis, então a estratégia é presença no perfil de bares e restaurantes que a gente atua e também na Licor House, Liquor Stores né, e a gente tá lá nos principais mercados, principalmente naqueles mercados mais cosmopolitas, mais abertos pra novidades que são da Califórnia, da Flórida de Nova York e dos grandes centros, Chicago, mas os produtos da Leblon está esparramado nos EUA todo. Ásia é mais difícil por problema de logística é um pouco mais complicado, menos gente nossa lá, Rússia foi muito difícil por causa de burocracia que é quase tão complicado como o Brasil, também não chega a tanto, mas é quase tão complicada quanto o Brasil. A Suécia, por exemplo, todo mercado de destilados está na mão do governo, de alcoólicos e está na mão do governo, são lojas do governo e a gente tá lá presente com algumas concessões e é isso, cada uma com sua especificidade.

Com isso, a estratégia de internacionalização da cachaça produzida pela empresa, aliada a situações diversas em termos de produto, possibilita o atendimento de novos mercados e novos consumidores. Neste cenário, o caráter *premium* da cachaça valoriza o modo como esses processos e práticas inovativas auxiliam na conformação das estratégias da organização estudada, fato que pode ser observado a partir da relevância dada a esse atributo do produto e às repercussões que a mesma propicia em termos de comercialização e participação de mercado:

O Brasil tem um mercado Premium, basta ver a pirâmide social no Brasil, tem um mercado Premium, mas restrito. E restrito a certas regiões. E culturalmente também, olha... Você tem que ver que... O gosto por esse tipo de coisa, por esse tipo de bebida, mais sofisticada, ele exige aprendizado, não basta só o incremento de venda. Não é por que nós tivemos um incremento de venda, aí nos últimos anos é que as pessoas vão passar a ter certos gastos.

Portanto, a união entre inovações radicais de produto e mercado contribui para o êxito da destilaria no setor de cachaças artesanais de qualidade, proporcionando competitividade à

empresa e à bebida nela produzida em um nível não só local e/ou regional, mas também em um nível global. Esse conjunto de fatos permite constatar a relevância das práticas de inovação radical para o contexto do alambique investigado, e abre espaço para a compreensão de como seus processos internos podem ser objeto de construção de práticas de inovação incremental.

5.3. Inovação Incremental

As inovações podem ter implicações diversas, repercutindo em termos de inovações radicais ou disruptivas, que geram mudanças expressivas no mercado através da criação de novos produtos, serviços ou tecnologias, ou mesmo em termos de inovações incrementais – que englobam a introdução de progressos contínuos em produtos, tecnologias ou serviços já existentes (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007). Assim, pode-se afirmar que a inovação incremental ocasiona melhorias em produtos, serviços, processos e tecnologias de negócios em vigor. As inovações incrementais são uma forma de extrair o máximo de valor possível dos produtos e serviços existentes em uma organização, sem a necessidade de se elaborar mudanças significativas ou amplos investimentos em termos de pesquisa e desenvolvimento (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2009).

No âmbito do caso estudado, pode ser observado, além de inovações radicais, todo um conjunto de processos de inovação de natureza incremental, que se manifestam em torno do produto produzido, de seu processo de produção, e da forma de atuação da organização no mercado. Logo, em um primeiro momento, tem-se a constatação de práticas de inovação incremental de processo:

A gente fez grandes reformas aqui em 2008, trocando equipamentos, aumentando a capacidade de produção, substituindo tudo que tinha de PVC e plástico por aço inox, investe bastante na fábrica voltada para as exigências internacionais de destilados, passado essa etapa a gente segue na produção e investindo todo ano pra melhorar.

(...) aqui a fermentação ela é feita em inox, não estou falando da fermentação, eu estou falando da tubulação entre os equipamentos e transporte de um pro outro.

A principal exigência na época, foi o seguinte, o PVC é amplamente usado em pequenos alambiques e o PVC e o plástico ele pode, na presença de álcool, os equipamentos de PVC podem liberar compostos chamados ftalatos, esses compostos são cancerígenos e são muito mais fiscalizados lá fora do que aqui, eu nunca vi nenhuma carga bloqueada no Brasil por contaminação por ftalatos. Nós vendemos 90% de nossa cachaça no mercado externo, tínhamos altas concentrações quando tínhamos vários fornecedores, precisávamos, identificou-se já no início da Leblon e precisava tomar medidas para redução e presença de ftalatos no produto e foi logo na primeira safra aqui, logo antes de iniciar a primeira safra trocamos tudo que tinha de PVC e plástico por inox.

Verifica-se que, conforme a cachaçaria foi ganhando espaço no mercado e tendo seus produtos consumidos, foi necessário aumentar a produção. Neste sentido, houve investimento na ampliação de espaço físico, bem como adequações para o atendimento de exigências legais estabelecidas pela legislação brasileira e também dos países objeto de exportação.

A inovação de processo, segundo Tidd e Bessant (2015), aborda modificações na forma como os serviços/produtos são produzidos e comercializados. A inovação de processo, neste cenário, engloba a introdução de novas técnicas ou tecnologias nas práticas de produção das empresas, envolvendo a exploração e a melhoria de sistemas de informação, de métodos de produção, ou de avanços na tecnologia empregada em seus procedimentos internos. No caso estudado, houve mudanças importantes com base na inovação incremental de processos,

que contribuíram para a geração de algumas mudanças em sua estrutura e em seus produtos, incluindo aí questões associadas ao uso de matérias-primas e de valorização de aspectos da produção de cana-de-açúcar:

A Cachaçaria Leblon, optou por produzir sua matéria prima em Patos de Minas devido ao solo e ao clima, e tiveram uma inovação incremental em suas matérias primas, devido as boas condições da região mineira.

Olha, Minas Gerais não sei se você sabe, mas é um pouquinho maior dos que a França, e diversos lugares dão características intrínsecas daquele lugar, nós achamos que o alto Paranaíba, dado a estação de seca marcante, que você tem um bom amadurecimento da cana, dado a estação e chuva boa, que em um ano você vai produzir cana, no outro também. Não temos aqui desastres de quebra de safra, pluviométricos, não tem... Você tem uma redução de safra, mas você não tem assim, uma calamidade aqui. Então você tem uma regularidade do período chuvoso que vai chover no final de outubro e se não chover, vai chover umas 1300, 1400 milímetros todo ano, pode comprometer um pouco a distribuição, mas não vai comprometer o volume, o volume total. E tem uma tradição de produzir bem esse destilado, então tem inúmeros produtores aqui na região, com características de altitude, com solo vermelho, mas de boa qualidade que seca bem, que enxuga bem e que dá uma maturação boa da cana depois. E que você tem um ambiente seco, com umidade relativa do ar baixa, que dificulta a multiplicação bacteriana e facilita a fermentação e depois te dá essas características, olha... Isso é percebido nas frutas produzidas aqui, um *Terroir* não tem como você desassociar a terra, da matéria prima, do modo como que é preparado e o ambiente. Então, as compotas boas do Brasil, as famosas são as daqui e em especial as do alto Paranaíba. Araxá, põe a mesa a séculos. Os melhores queijos do Brasil, estão nas Serras e onde estão as Serras? A do Salitre e a da Canastra, a do Sevo? Elas estão todas praticamente em Minas. Então, você tem um ambiente aqui, que eu não sei por que cargas d'água, consegue produzir alimentos elaborados dos melhores do Brasil e a cachaça é um desses.

O processo artesanal de produção de cachaça é marcado tradicionalmente por um conjunto de práticas que se encontram culturalmente institucionalizadas no mercado (SUNDERMANN; FREITAS; CASTRO, 2015). Neste cenário, há padrões mais ou menos estabelecidos que delimitam a forma de se produzir cachaça artesanal, o que impõe necessidades de foco e controle de qualidade da bebida. No caso analisado, diversos aspectos da produção foram e tem sido objeto de intervenção, através da inserção de melhorias ao longo do processo que propiciaram o desenvolvimento de atributos que contribuem para essa qualidade. Assim, os relatos evidenciam a importância dada pela empresa ao procedimento de produção como fator de caracterização da qualidade do produto. A Cachaça Leblon confia que todo o processo, desde a hora que corta a cana, é primordial para garantir um produto de elevada qualidade e que o coloca em uma categoria superior de bebidas – um produto *premium*.

Ademais, outros aspectos também podem ser considerados nesse contexto, incluindo aí perspectivas de produção orgânica da cachaça da empresa estudada:

O sujeito tá preocupado mesmo com orgânico quando ele vai comer iogurte e comer tomate. Mas quando ele vai beber bebida alcóolica é meio paradoxal. O problema é que a maior parte das coisas que estamos usando hoje nos canaviais, são moléculas já proibidas no EUA e na Europa. Mas vão ser proibidas mais tarde aqui. Precisa vender as patentes e tal. Então a decisão nossa, está no caminho de parar de usar agrotóxicos. Vai levar um tempo pra poder provar que paramos né, por que... Mas hoje, já tem quase dois anos que não aplicamos herbicida, já não usávamos fungicidas, inseticidas, fazemos é controle biológico.

A busca por aspectos de produção orgânica da cachaça se constitui, adicionalmente, como uma inovação incremental, sendo feita não só pela importância do atendimento de requisitos legais impostos por legislações internacionais, mas também para conferir maior qualidade à própria cachaça produzida, o que também permite o desenvolvimento de diferenciais competitivos no mercado.

Em um segundo momento, a busca de qualidade do produto também passa pela definição de inovações incrementais de produto:

Não, a gente nem quer envelhecer por muito tempo não, é o seguinte, até isso é um pensamento do Gilles, pega um uísque, uma cachaça, uma vodca, seja lá o que for, bota numa barrica e deixa 25 anos lá, cada um numa barrica e depois tenta diferenciar o que que é o que, vai virar tudo extrato de madeira, entendeu, a cachaça é boa demais pra isso, não estou dizendo que não precisa fazer envelhecimentos longos e tudo, só que é diferente de outros destilados, a cachaça pode ser bebida jovem e saborosa. Agora envelhecido, o nosso produto Super Premium é envelhecido também, só que 3 anos, 2 anos no mínimo, mas ali é 3 ou 4 anos. (...) É, temos uma [cachaça] de dois, três anos, no mínimo dois anos na barrica, em barricas novas. São lotes selecionados no início, com base na qualidade daquela cachaça...

No contexto analisado, a inovação incremental de produto se deu através de modificações no processo de produção da cachaça, que se manifestam em mudanças nas práticas de envelhecimento da bebida. Com efeito, a produção de cachaças artesanais implica em uma necessidade de delimitação de estratégias distintas de envelhecimento, que variam desde o tipo de madeira utilizada nas dornas e no tempo estabelecido para o descanso e armazenamento, situações que agregam atributos sensoriais bastante específicos ao produto. Com base nisso, foram estabelecidas estratégias específicas para o envelhecimento da cachaça da empresa estudada, explorando uma variação de 2 a 4 anos de envelhecimento, em barricas de carvalho importadas da Europa. Logo, como consequência, há a constituição de um produto superior, incrementando ainda mais a qualidade agregada durante todo o processo produtivo.

Por fim, em um terceiro momento, há também inovações incrementais que se associam ao mercado e à delimitação de práticas de comercialização da cachaça:

Destilados e marcas, o Steve que é o fundador, ele trabalhou pra Unilever, inclusive aqui desenvolvendo marcas pra Cica, trabalhou pra Louis Vuitton, trabalhou no desenvolvimento de diversas marcas de bebidas e viu que a cachaça merecia um lugar nesse segmento Premium. Olha, o mercado Premium, você tem que olhar isso como... como é que funciona o mercado de bebidas como um todo né, não adianta ficar olhando aqui pra Minas Gerais, como é que funciona o desenvolvimento de marcas no mundo inteiro, o que que tá crescendo, o destilado mais vendido do planeta é vodca barata lá na Rússia, norte, qualquer lugar, isso é o que vende, beleza, aí você vai se atirar nesse mercado né, o mercado de bebida mais consumida se eu não me engano é o segundo, é o Sojú lá da China de sorgo e o água ardente de cana brasileiro é o terceiro destilado mais consumido do planeta. Bom, você vai entrar nesse segmento, ele tá lotado de gente, ele tá lotado de produto, em franco declínio, as pessoas estão bebendo menos, o consumo de álcool e de bebidas envelhecida ele reduz.

A cachaçaria, percebendo a redução no consumo de bebida alcoólica, fez uma inovação em seus processos e em seus produtos, buscando agregar qualidade à cachaça para ganhar espaço no mercado internacional, atendendo a esse segmento de mercado caracterizado como “*premium*”. Neste sentido, com uma boa produção, e aumentando a qualidade de suas matérias-primas, processos e produtos, a cachaçaria tem crescido cada vez mais, conquistando novos mercados em ambiente internacional:

Acho que não tem uma fórmula brilhante, entendeu? Acho que a Leblon é a mais que você encontra competências em todas as áreas que a Leblon é competente. E primeira coisa que nós acreditamos, nenhuma categoria é feita com uma única marca. Então é preciso que marcas, marcas e muito mais marcas competentes sejam capazes de entrar no mercado internacional e no mercado brasileiro pra transformar o mercado da cachaça, essa é a primeira coisa. A segunda coisa é que tem muita gente boa no estado de Minas Gerais que sabe produzir cachaça. Esse é um ponto. Tem muita gente boa no estado de Minas Gerais, que sabe selecionar cachaça, lotes de cachaça. Tem muita gente boa no mercado mundial criando marcas de cachaça. Mas, tem pouca gente que consegue fazer o processo ponta a ponta. E nós somos uma boa destilaria com tamanho, temos talvez a melhor comunicação de embalagens, marketing e no exterior temos tamanho pra isso, com abrangência de diversos países e sabemos o que é uma cachaça boa e uma cachaça ruim. Então acho que tá nisso, acho que tá em uma competência de ponta a ponta. Que você encontra, e que a gente faz o que diz. E a gente faz, o que fala que faz. Aqui é cachaça de alambique, produzida no método tradicional e do jeito que precisa ser uma cachaça mineira, do jeito que precisa ser uma legítima cachaça de alambique.

No trecho acima, o diretor da Leblon destaca que um bom mercado é composto por várias marcas que atuam no ramo. Isso faz com que o produto se torne conhecido e possa ser avaliado em relação aos demais concorrentes que se encontram no mercado, fato que maximiza o potencial de competitividade da cachaça produzida pela empresa estudada. O diretor destaca que as cachaçarias brasileiras precisam se internacionalizar cada vez mais, para que se torne um mercado competitivo e forneça produtos cada vez melhores. Foi abordada também a especialização de quem faz parte do processo de produção da cachaça, ter uma qualificação e conhecer o processo completo de produção foi um dos pontos primordiais destacados pelo entrevistado. Que é necessário pensar no marketing e se ter uma embalagem que seja expressiva, inovadora e simbolize bem o produto, para que os clientes possam adquirir o produto e para que a empresa tenha uma estratégia eficiente de comunicação com seu público-alvo. A inovação incremental de mercado, assim, se faz presente na empresa, através da busca de pequenas melhorias na atuação da empresa em nível internacional, nas estratégias de marketing, na comunicação com clientes, e na definição da imagem da cachaça e do produto comercializado. Com isso, a cachaçaria, mesmo com o seu tamanho reduzido, consegue, por meio de suas exportações para o mercado americano e europeu, oferecer uma cachaça artesanal de qualidade, um diferencial frente a outros concorrentes do mercado brasileiro.

5.4. Síntese das práticas de inovação radical e de inovação incremental na Cachaça Leblon

Esse trabalho, desenvolvido através de um estudo de caso qualitativo junto a uma organização produtora de cachaça, teve o propósito específico de caracterizar a trajetória histórica do empreendimento investigado, identificar os tipos de inovação radical desenvolvidos no âmbito da organização, e de identificar os tipos de inovação incremental desenvolvidos pela empresa. Trata-se de um olhar aproximado das práticas desenvolvidas no âmbito da organização estudada, de modo a compreender como algumas inovações particulares foram desenvolvidas ao longo do tempo, e como estas contribuem para a configuração atual da empresa e para sua evolução futura.

Como visto, a inovação radical pode ser construída a partir da introdução de produtos, serviços, processos, métodos ou técnicas totalmente novos, com características de estrutura ou desempenho sem antecedentes no mercado, e que gerem melhoras expressivas na organização. Para Leifer, O'Connor, Rice (2002), as inovações radicais modificam o

relacionamento com consumidores e fornecedores, transformam aspectos econômicos do mercado, mudam produtos existentes e oferecem origem a categorias de produtos totalmente novos. Elas acomodam o motor para o desenvolvimento em longo prazo que os líderes empresariais buscam.

Já as inovações incrementais resultam da alteração de alguns atributos do produto, serviço ou processo, sem modificar totalmente o sistema completo. A inovação incremental pode ser estruturada a partir de mudanças ou melhorias de um determinado atributo, técnica ou capacidade necessária para a produção ou o uso de um produto ou serviço. Sendo assim, a inovação incremental pode ser representada por uma nova competência, que diminui os custos de produção ou incrementa um procedimento adotado na empresa, contribuindo assim para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais (VARGAS *et al.*, 2013).

Neste sentido, foi possível identificar, através da pesquisa aqui realizada, um conjunto de práticas de inovação que se associam a iniciativas de natureza radical e incremental no ramo de produção de cachaça artesanal. Essas inovações, quando colocadas em perspectivas, geram repercussões em termos estratégicos e organizacionais, e servem como base para sedimentar a competitividade da empresa no mercado (QUADRO 1):

Quadro 1: Síntese

Caso	Inovação Radical	Inovação Incremental
Leblon	- Produto posicionado em segmento de luxo.	- Inovação nos equipamentos de produção.
	- Mercado Internacional. Realizando a exportação para diversos países.	- Plantio em Minas Gerais, devido às condições climáticas, aumentando a qualidade dos produtos.
	- Inovação nos produtos. Ex: Licor de Açaí	- Produtos Orgânicos.
	- Exportação.	- Inovação no processo: envelhecimento da cachaça, melhorias ao longo da produção

Fonte: elaborado pelos autores

Como observado, a cachaçaria Leblon tem construído e desenvolvido inovações em vários aspectos, que se associam a elementos de produto, processo, e mercado. Inicialmente, é possível destacar inovações radicais de produto, com a criação de produto posicionado no segmento *premium*, e com a criação de bebidas derivadas da cachaça, como o licor de açaí. Também existem inovações radicais de mercado, com o foco da empresa na exportação da cachaça para os Estados Unidos e a Europa, com ampla exploração de estratégias de *marketing* diferenciadas no setor. Assim, foi possível acessar um mercado cada vez maior, conquistando os consumidores de vários países. Do ponto de vista da inovação incremental, verificou-se a busca pela melhoria de produtos e processos, que passam desde o plantio da cana-de-açúcar, o controle de qualidade nos processos de fermentação e destilação, até o envelhecimento da bebida. Além disso, para se manter no mercado internacional, a cachaçaria precisou se adequar as exigências internacionais e modificar seus equipamentos e processos de produção. Em termos de mercado, a cachaçaria também está fazendo mercado em território nacional, abrangendo cada vez mais o consumidor interno com sua seleção de cachaças. Com isso, nota-se que inovações de natureza radical e incremental, quando colocadas em perspectiva, contribuem de forma importante para a competitividade da empresa estudada, renovando suas estratégias e permitindo que ela garanta sua sobrevivência nesse mercado.

5. Considerações finais

O presente trabalho buscou identificar a construção de práticas de inovação no agronegócio, particularizando aquelas identificadas no contexto de uma organização

produtora de cachaça artesanal situada na região do Alto Paranaíba, estado de Minas Gerais, conhecida como Cachaça Leblon. No método de coleta e análise de dados, foi efetuado um estudo de caso qualitativo, junto à Cachaça Leblon, uma empresa do setor de cachaça artesanal situada no estado de Minas Gerais. Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas em profundidade junto ao diretor técnico da empresa investigada, complementadas com o uso de pesquisa documental. A entrevista teve duração de 150 minutos, foi orientada por um roteiro semiestruturado, e a atividade de coleta de dados foi realizada em maio de 2015. Por sua vez, a pesquisa documental foi estruturada a partir do levantamento de informações sobre a organização junto a fontes de publicação acadêmica e da mídia, a partir da *internet*. Foram encontrados artigos científicos, dissertações, teses, bem como publicações em jornais e revistas que apresentaram informações relevantes ao contexto aqui pesquisado.

Conclui-se que o conjunto de evidências observado nessa pesquisa evidenciou que a inovação está presente em vários setores da cachaçaria Leblon. Foi possível identificar um conjunto de práticas de inovação radical e incremental vinculadas ao desenvolvimento de novos produtos e melhorias de qualidade nos já existentes, à introdução de novos processos e a melhorias da produção, à exploração de novos mercados e ao foco em nichos de mercados já explorados. Assim, embora pertença a um setor tradicional no contexto do agronegócio brasileiro, a empresa constrói inovações radicais e incrementais em seus produtos, processos e produção para viabilizar sua sobrevivência no mercado e para estabelecer diferenciais que influenciam de forma significativa em sua competitividade no setor. Com isso, a empresa se posiciona nesse mercado e abre perspectivas para a construção de novas inovações e para a exploração de novas oportunidades no setor, que podem contribuir para sua renovação estratégica e sua longevidade nesse setor de atividades.

Cumpram-se destacar, no entanto, que o presente trabalho não deixa de apresentar algumas limitações. Primeiro, o número de entrevistas, embora suficiente para os objetivos da pesquisa, poderia ser ampliado para permitir outros olhares e opiniões sobre as práticas e processos de inovação desempenhados na empresa estudada, o que traria uma maior profundidade nas análises realizadas. Além disso, como sugestão, estudos futuro poderiam buscar explorar novas evidências sobre inovação radical e incremental em empresas no setor de bebidas, e principalmente no setor de cachaçarias.

Não obstante, cumpre ressaltar que o presente trabalho apresenta algumas contribuições para o campo de estudos em empreendedorismo e inovação. O trabalho reforça argumentos anteriores presentes na literatura sobre inovação, ao possibilitar a identificação de aspectos de inovação radical e incremental, demonstrando como esses processos e práticas vão se configurando ao longo do tempo. Assim, o estudo contribui ao aplicar esses conceitos de inovação em um setor de atividades ainda pouco estudado no âmbito acadêmico, o que certamente pode abrir caminho para novos estudos que busquem aprimorar e aprofundar os achados desta investigação, incluindo aí tanto a realização de pesquisas junto a outras organizações produtoras de cachaça artesanal, como a utilização de métodos e técnicas alternativas para a apreensão do fenômeno aqui estudado.

6. Referências

ABDULAI, A.; MONNIN, P.; GERBER, J. Joint estimation of information acquisition and adoption of new technologies under uncertainty. *Journal of International Development*, v. 20, p. 437-451, 2008.

ALVES, J. M. de S; MARTINELLI, O.; DEWES, H. Dinâmica inovativa no agronegócio: a inovação tecnológica na avicultura industrial por meio da análise de patentes. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, v. 23, n. 2/3, p. 207-233, 2006.

AUGUSTO, C. A.; ALBUQUERQUE, A.; TAKAHASHI, L. Y.; SACHUK, M.M. I. A influência da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho em usinas de açúcar e álcool paranaenses. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 14, n. 1, 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BESSANT, J.; TIDD, J.; PAVIT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BOEHLJE, M.; ROUCAN-KANE, M.; BRÖRING, S. Future agribusiness challenges: Strategic uncertainty, innovation and structural change. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 14, n. 5, p. 53-82, 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.

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 out. 2016.

BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M.; SILVEIRA, J. M. Agricultura familiar e condicionantes da adoção de tecnologias agrícolas. In: LIMA, D. M. de A.; WILKINSON, J. (Org). *Inovação nas tradições da agricultura familiar*. Brasília: CNPq: Paralelo 15, 2002. 400 p.

BURGELMAN, R., CHRISTENSEN, C., WHEELWRIGHT, S. *Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação*. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CAMPANHOLA, C. *A inovação tecnológica frente aos desafios do agronegócio*. São Paulo, v. 2, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA – CNA. *PIB e performance do agronegócio*. Brasília: CNA, 2017. Disponível em: <http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02_pib.pdf> Acesso em: 24 nov. 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA – CNA. *Produto interno bruto do agronegócio cresceu 4,4% em 2016*. Brasília: CNA, 2017. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/noticias/produto-interno-bruto-do-agronegocio-cresceu-44-em-2016>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

DAVILA, T., EPSTEIN, M., SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DE VARGAS, Eduardo Raupp et al. A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 1, p. 03-21, 2013.

DELGADO, G. C. *A questão agrária no Brasil, 1950-2003. Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo*. Brasília: IPEA, p. 51-90, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 2000.

DRUCKER, P. F. *The discipline of innovation*. *Harvard Business Review*. Boston, v. 8, n. 8, ago, 2002.

DUARTE, V. M. do N. *Pesquisa quantitativa e qualitativa*. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ESPARTEL, L. B.; BARCELLOS, M. D.; GOULARTE, J. H. *O Mercado da Cachaça da Região Sul do Brasil: um estudo exploratório*. *Revista Alcance*, v. 18, n. 2, p. 219-236, abr./jun. 2011.

- FERREIRA, A. B. H. Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.
- FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo. *Parcerias Estratégicas*, v. 6, n. 13, p. 64-79, 2010.
- FREEMAN, C. The “National System of Innovation” in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, v. 19, n. 1, p. 5-24, 1995.
- FURTADO, R. P. M. A inovação e a competitividade como fatores determinantes na gestão das empresas – um desafio para as empresas mineiras. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 2, n. 1, 2000.
- 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. 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. p. 35-50.
- GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C.; REIS NETO, M. T. *Estratégia empresarial: o desafio nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- JERÔNIMO, F. F. B.; MARASCHIN, A. de F.; SILVA, T. N. da. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 14, n. 26, p. 71-90, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LAFORET, S. Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 20, n. 3, p. 204-224, jan. 2013.
- LEIFER, Richard; O'CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. A implementação de inovação radical em empresas maduras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.
- LIMA, A. del C. C. de; BRITO, M. J.; BORGES, A. F.; SUNDERMANN, J. *Estratégia como Prática Social: um estudo de caso sobre a Cachaça Leblon*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20, São Paulo, 2017. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2017.
- 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, U. A. Produção nacional de aguardentes e potencialidades dos mercados internos e externo. In: MUTTON, M. J. R.; MUTTON, M. A. (Ed.). *Aguardente de cana: produção e qualidade*. Jaboticabal: FUNEP, 1992. p. 54-98.
- LINDERGAARD, S. *A revolução da inovação aberta: a chave da nova competitividade nos negócios*. São Paulo: Évora, 2011.
- MAGALHÃES, M. F. Inovando para Durar. In: TERRA, J. C. C. (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) (3ª ed.). 184p. 2005.

MEDEIROS, A. R. M. de; ALBUQUERQUE, A. C. S.; SILVA, A. G. da. Agricultura tropical: quatro décadas de inovações tecnológicas, institucionais e políticas. Brailia: Embrapa Informação Tecnológica, 2008.

MUELLER, C. C. Agricultura, desenvolvimento agrário e o Governo Lula. *Revista de Política Agrícola*, v. 14, n. 2, p. 18-36, 2005.

NEGRI, J. A. *et al.* (Orgs.). Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. Brasília: IPEA, 2005.

NIOSI, J. *et al.* National systems of innovation: in search of a workable concept. *Technology in Society*. v.15, p.207-227, 1993.

PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. *São Paulo em perspectiva*, v. 19, n. 1, p. 25-33, 2005.

RODRIGUES, G. S. *et al.* Sistema de avaliação de impacto social da inovação tecnológica agropecuária (Ambitec-Social). Embrapa Meio Ambiente – Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento (INFOTECA-E), 2005.

SÁENZ, T. W.; CAPOTE, E. G. Ciência, inovação e gestão tecnológica. Brasília: CNI/IEL/SENAI, 2002.

SAKAR, S. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, J. C. C. (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

SCOLARI, D. D. G. Inovação tecnológica e desenvolvimento do agronegócio. *Revista de Política Agrícola*, v. 15, n. 4, p. 59-73, 2006.

SOUZA FILHO, H. M. de *et al.* Condicionantes da adoção de inovações tecnológicas na agricultura. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, v. 28, n. 1, p. 223-255, 2011.

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.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação-5*. Cidade: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation – integrating technological, market and organizational change*. 3^a ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

TIGRE, P. B. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIAN, C. E. de F. *et al.* Origens, evolução e tendências da indústria de máquinas agrícolas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 51, n. 4, p. 719-744, 2013.

VICENTE, J. R. *Pesquisa, adoção de tecnologia e eficiência na produção agrícola*. São Paulo: Apta, 2002. 153 p. (Apta. Série Discussão, 2).

WEBSTER, M. Merriam-webster's Collegiate Dictionary & Thesaurus: Deluxe Audio Edition. Merriam-Webster, 2003.

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