

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

MARTIN RICARDO SCHULZ

***FRAMEWORK* DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS
VINÍCOLAS FAMILIARES DA SERRA GAÚCHA**

PORTO ALEGRE

2018

Martin Ricardo Schulz

FRAMEWORK DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS
VINÍCOLAS FAMILIARES DA SERRA GAÚCHA

Dissertação apresentada como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2018

S389f Schulz, Martin Ricardo

Framework de implementação estratégica para empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha / por Martin Ricardo Schulz. – 2018.

118 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez.

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Lisiane, por ter entusiasmado a realização desse propósito e por ter apoiado incondicionalmente o meu desenvolvimento pessoal e profissional na busca por conhecimento.

Às minhas filhas, Amanda e Elise, por me ensinarem lições de humildade e por me ajudarem a refletir sobre a necessidade de equilibrar minha vida pessoal, profissional e agora acadêmica.

À minha mãe, Dorit, por apoiar o enfrentamento desse desafio e fornecer guarida nos pernoites longe de casa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Trez, pelo modo seguro e competente com que orientou este trabalho e pela motivação demonstrada com o desdobramento dessa investigação.

Aos dirigentes e equipes das vinícolas aqui pesquisadas, pela solicitude a apoio a esse trabalho, pela integridade e humildade trazidas aos questionamentos e por acreditarem que os empreendedores têm uma causa comum: o desenvolvimento empresarial e intelectual da empresa e da família.

Aos colegas agora amigos da turma MPGN 2016/1, pela cumplicidade, pela percepção de time, pelas vibrações conjuntas, por todos os momentos de franqueza e pela parceria durante esse tempo.

Aos professores do MPGN Unisinos, pelo rico e franco compartilhamento de seus conhecimentos e, principalmente, por instigarem a aprendizagem e o questionamento como elemento de crescimento pessoal.

RESUMO

Essa investigação considera que mais difícil do que formular estratégias é colocar em prática os planos de ação. Essa é uma dificuldade de muitas empresas, mas de forma particular das empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, que poderiam adotar um modelo teórico capaz de orientar as práticas de gestão estratégica e a consecução dos propósitos corporativos. O foco do estudo é a implementação estratégica, processo integrativo, porém ainda pouco estudado, que “pavimenta o terreno” do sistema de gestão, possibilitando respostas para a questão de pesquisa proposta: Como tornar eficaz a implementação estratégica em empresas vinícolas familiares? Para tanto, o objetivo geral dessa investigação é estruturar um framework de orientação para a implementação estratégica nas empresas familiares vinícolas, com objetivos específicos, quais sejam: identificar as dimensões teóricas relevantes para o estudo desse tema; avaliar essas práticas nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha; e elaborar um arcabouço teórico como sugestão para tornar eficaz o processo nessas empresas. A estratégia de pesquisa contempla como unidade de análise o processo de execução estratégica em três vinícolas da Serra Gaúcha, através das metodologias de entrevistas qualitativas e observação participante, em que compara as respostas de diferentes posições de liderança nessas empresas, a fim de identificar perspectivas e dimensões relevantes no processo de implementação estratégica. A coleta e a análise dos dados estão divididas em oito fases e os resultados tornam transparentes dois conjuntos de elementos: (1) sob a ótica dos dirigentes das três empresas existe um conjunto de barreiras, referenciadas como o processo decisório, a execução dos processos produtivos e o conhecimento dos processos de produção; e (2) a capacidade de transformação de conhecimento tácito em explícito e a decorrente cultura familiar dessas empresas determinam a qualidade de relações interpessoais e interfuncionais do processo de implementação estratégica. À luz dos aportes teóricos, compostos de artigos do estado da arte sobre o tema desse trabalho, é possível identificar quatro perspectivas de implementação estratégica, compostas por dezesseis dimensões a considerar. De posse desses elementos, o pesquisador agrupa os conjuntos de elementos culturais, estruturais e adaptativos do processo, e acrescenta dois grupos de interconectores: a formalização e a integração estratégicas. O *framework* proposto identifica e reordena de forma lógica as conexões existentes entre os construtos pesquisados e os fatores que determinam a dinâmica empresarial familiar no contexto da implementação estratégica.

Palavras-Chave: Framework. Gestão Estratégica. Implementação Estratégica. Empresas Familiares. Execução Estratégica. Cultura familiar.

ABSTRACT

This research finds out that more difficult than formulating strategies are put action plans into practice. This is a difficulty of many companies, but particularly for the family wineries of south of Brazil, which could adopt a theoretical model capable of guiding strategic management practices and achieving corporate purposes. The focus of the study is the strategy implementation, an integrative but still little studied process that "paves the way" for the management system, allowing answers to the proposed research question: How to make strategy implementation of family wine companies effective? Therefore, the overall objective of this research is to structure a policy framework for the strategy implementation in family wineries, with specific objectives, namely: identify relevant theoretical dimensions to the study of this subject; evaluate these practices in the family wineries of south of Brazil; and shape a model as a suggestion to make the process effective in these companies. The research strategy considers as analysis unit the process of strategic execution in three wineries of the Rio Grande do Sul state, through methodologies of qualitative interviews and participant observation, in which it compares the responses of different leadership positions within these companies, to identify relevant perspectives and dimensions in the strategy implementation process. Data collection and analysis are divided into eight phases and the results enlighten two sets of elements: (1) from the leaders viewpoint of the three companies there is a set of barriers, referred as the decision-making process, the implementation of production processes; and (2) the transformation of tacit to collective knowledge capacity and the resulting family culture of these companies, determine the quality of interpersonal relationships and cross-functional process of the strategy implementation. Considering the theoretical contributions, made up of state of the art articles about the subject of this work, it is possible to identify four perspectives of strategy implementation, composed by sixteen dimensions to consider. With these elements, the researcher arranges the cultural, structural, and adaptive sets of elements, to which adds two groups of interconnectors: strategic formalization and integration. The proposed framework identifies and reorders logically the connections between the researched constructs and the factors that determine the family business dynamics in the context of strategy implementation.

Keywords: Framework. Strategic Management. Strategy Implementation.
Family Business. Strategy Execution. Family culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fundamentação Teórica	21
Quadro 2 – Síntese das fases da pesquisa	63
Quadro 3 – Roteiro de Pesquisa	67
Quadro 4 – Entrevistas	70

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica	24
FIGURA 2 - Modelo de processo de gestão estratégica	25
FIGURA 3 – Fatores do processo de gestão estratégica	27
FIGURA 4 – Desdobramento dos fatores relevantes na gestão estratégica	27
FIGURA 5 - Executando a estratégia: principais decisões e ações	42
FIGURA 6 – Elementos de análise e pesquisa	58
FIGURA 7 – Primeira classificação de respostas	82
FIGURA 8 – Segunda classificação de respostas	83
FIGURA 9 – Elementos Culturais	92
FIGURA 10 – Elementos Estruturais	96
FIGURA 11 – Elementos Adaptativos	100
FIGURA 12 – Formalização Estratégica	101
FIGURA 13 – Integração Estratégica	103
FIGURA 14 – Framework de Implementação estratégica para empresas familiares vinícolas da Serra Gaúcha	

LISTA DE SIGLAS

- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CEASA – Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

<u>1</u>	INTRODUÇÃO	9
<u>1.1</u>	DELIMITAÇÃO DO TEMA	12
<u>1.2</u>	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
<u>1.3</u>	QUESTÃO DE PESQUISA	16
<u>1.4</u>	OBJETIVOS	16
<u>1.4.1</u>	Objetivo Geral	16
<u>1.4.2</u>	Objetivos Específicos	16
<u>1.5</u>	JUSTIFICATIVA	16
<u>2</u>	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
<u>2.1</u>	GESTÃO ESTRATÉGICA	22
<u>2.2</u>	IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	30
<u>2.2.1</u>	A Perspectiva Decisória	33
<u>2.2.2</u>	A Perspectiva Estrutural	37
<u>2.2.3</u>	A perspectiva de Processos Interpessoais	44
<u>2.2.4</u>	A perspectiva de Processos Interfuncionais.....	48
<u>2.3</u>	DIMENSÕES DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	52
<u>2.4</u>	ELEMENTOS DE ANÁLISE E PESQUISA	58
<u>3</u>	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
<u>3.1</u>	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	60
<u>3.2</u>	UNIDADE DE ANÁLISE	64
<u>3.3</u>	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	68
<u>3.4</u>	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	72
<u>4</u>	RESULTADOS DE PESQUISA	75
<u>5</u>	PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK	86
<u>6</u>	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
<u>6.1</u>	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	111
<u>6.2</u>	SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	112
<u>7</u>	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114

1. INTRODUÇÃO

O objeto de estudo desta investigação é o processo de Implementação Estratégica nas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, e focaliza a análise dos modelos de desenvolvimento estratégico dessas empresas, bem como da aderência desses modelos com as perspectivas identificadas na literatura sobre o tema, e elabora um arcabouço teórico que substancia a proposição de um framework de orientação a implementação estratégica nas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

Empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha ocupam lugar de destaque no segmento econômico que representam. De acordo com estimativas do IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho (www.ibravin.org.br), a área de produção vitivinícola no Brasil soma 83,7 mil hectares, divididos principalmente entre seis regiões. São mais de 1,1 mil vinícolas espalhadas pelo país, a maioria instalada em pequenas propriedades (média de 2 hectares por família) localizadas na Serra Gaúcha, e foram fundadas a partir do perfil empreendedor dos patriarcas desde o tempo da colonização.

De fato, normalmente, a empresa vinícola familiar se inicia a partir da iniciativa de um empreendedor, ou de uma família, seguindo um desafio de vida, um projeto, ou ainda um sonho. Muitas dessas empresas foram estabelecidas pelos fundadores com o objetivo de criar e desenvolver um negócio pensando no futuro de seus filhos. Todavia, a maioria das empresas vinícolas familiares têm como principal administrador o próprio dono da empresa, o que muitas vezes ocasiona problemas de centralização.

Entretanto, o tempo se encarregou de alterar a abordagem tradicional de gestão empresarial nesse segmento da economia em relação ao empreendedorismo, a tomada de decisões e ao estilo gerencial de comando e controle, formando uma nova perspectiva baseada em processos mais complexos. Durante décadas uma das principais demandas da gestão empresarial esteve relacionada ao planejamento estratégico, embora atualmente o foco tenha se voltado à implementação das estratégias, como se repara em diversos estudos que evidenciam interrogações de autores e gestores sobre como enfrentar essa questão de modo eficaz. (CHARAM; BOSSIDY, 2005). Pesquisas relacionadas à estratégia empresarial, indicam que 70% a 90% das estratégias apresentam falhas na implementação e não no planejamento estratégico. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Considerando que o mercado brasileiro de diversos setores econômicos, inclusive o do vinho, apresenta aos empresários uma quantidade de mudanças que torna o ambiente empresarial instável e restritivo a investimentos, a implementação estratégica acaba sendo substituída pelas demandas operacionais. Por outro lado, empresas mais arrojadas aproveitam esses momentos para implementar mudanças que assegurem a manutenção de suas operações e estruturas, priorizando os projetos internos que possibilitem a eficiência de seus processos. Nesse contexto, a implementação estratégica exerce fundamental impacto para o alcance de objetivos organizacionais (HUNGER; WHEELLEN, 2002), haja vista que as mudanças ocorrem de forma veloz e, muitas vezes recorrente, promovendo desafios crescentes ao cenário econômico em que essas empresas atuam e ao ritmo de ajustes necessários em cada negócio. (SERRA et al., 2014).

Desde a última década do século XX uma das principais razões do advento do tema da Gestão Estratégica foi voltado a dedicar atenção específica à implementação estratégica nas empresas. Não há dúvidas de que o planejamento estratégico é importante fator de desenvolvimento empresarial, se considerarmos que estratégias formuladas precisam necessariamente ser implementadas, sob pena de comprometer todo o processo. Estudos indicam que menos de 10% das estratégias bem formuladas e assertivas são efetivamente executadas (GUROWITZ, 2007). De forma aderente, estudos da Revista *Time (Farsight Leadership Organization, 2007)* sustentam que 80% das empresas possuem as estratégias corretas, ainda que apenas 14% as implementem adequadamente.

Como referenciado por Andreas Raps (2004), as empresas familiares entregam apenas 63% dos resultados econômicos esperados em relação às expectativas geradas pela formulação de suas estratégias, a partir do que se conclui que o índice de real sucesso da implementação estratégica gira em torno de 10 e 30%. Além disso, se considerarmos o volume de recursos financeiros aplicados, uma baixa taxa de sucesso nos processos de implementação estratégica também é problemática porque uma fraca formulação estratégica fragiliza o subsequente ciclo de planejamento. (CRITTENDEN et al, 2008). Esse deficiente processo de implementação estratégica pode inibir, portanto, a formulação futura de estratégias, o que ocasiona uma espiral negativa de dois fatores mutuamente fortalecedores: um fraco planejamento e uma fraca implementação.

Hrebiniak (2006) argumenta que a maioria dos gestores conhecem muito mais sobre desenvolvimento e formulação de estratégias do que sobre executá-las. Conseqüentemente, esses gestores investem muito tempo formulando suas estratégias, o que denota normalmente não percebem mudanças nas suas empresas. Assim, é oportuna e necessária uma contribuição que pode advir a partir dessa investigação, em que pesquisaremos os modelos de formulação estratégica à luz dos fatores relevantes à implementação estratégica.

Cumprido esclarecer que dimensões relevantes são aqueles elementos que de alguma forma facilitam ou inibem que as empresas vinícolas realizem ações de consecução dos propósitos estratégicos em prol de seu desenvolvimento ao longo dos anos. Já o modelo decisório, pode ser compreendido como aquele que fomenta as empresas vinícolas familiares a determinarem esforços estratégicos em espaços determinados de tempo, com a devida promoção de ações de acompanhamento e subsequente ajuste destes propósitos estratégicos.

Nesse contexto, Hill e Jones (2013) indicam que a implementação dos planos de ação estratégicos deve ser feita de maneira consistente, acompanhando e alinhando todos os níveis da empresa, distribuindo funções de responsabilidade aos gestores em sintonia com a estrutura corporativa, disponibilizando recursos, definindo metas de curto prazo e criando sistemas de controle e de recompensa na organização.

A partir dos pressupostos apresentados, muito difundidos na literatura, é oportuno citar que as práticas desses conceitos nas pequenas empresas e no contexto de empresas familiares encontram-se ainda distantes das perspectivas referenciadas na literatura. De forma que devemos buscar conexão com elementos e conceitos de implementação estratégica, relacionando as lacunas citadas com um conjunto de referências teóricas e artigos sobre a implementação estratégica, quais sejam: *Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice* (ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel, 2010); *Obstacles to effective strategy implementation* (HREBINIAK, Lawrence G., 2006); *Strategy execution: five drivers of performance* (SABOURIN, Vincent, 2015); *The importance of structure and process to strategy implementation* (OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M., 2005); *Strategic management of the family business: Past research and future challenges* (SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H., 1997); *Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development* (HIRUNYAWIPADA, Tanawat;

BEYERLIN, Michael; BLANKSON, Charles, 2010); *Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects* (HUANG, Jimmy C., NEWELL, Sue, 2003) e do livro *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. (BORNHOLDT, Werner, 2005).

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esse estudo exploratório aborda o campo de estudo do processo de implementação estratégica como o principal fator de consecução de propósitos estratégicos futuros de empresas vinícolas familiares, analisando a relação entre os agentes de desenvolvimento estratégico para o crescimento e sustentabilidade dessas empresas, cujo desdobramento permita substanciar a proposição de um arcabouço teórico que, na forma de um roteiro dinâmico, sirva para mitigar as dificuldades e tornar mais eficaz a implementação estratégica pelas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

Para tanto, e buscando uma compreensão mais aprofundada sobre o tema tratado neste estudo, apresentamos inicialmente uma síntese de conceitos sobre a formulação estratégica como elemento essencial no processo de gestão estratégica, em que abordaremos as perspectivas consideradas pelo aporte teórico como fundamentais no processo da implementação estratégica propriamente dita, e chegaremos às dimensões de implementação estratégica consideradas relevantes nas práticas dessas empresas vinícolas familiares que sejam ou não aderentes aos elementos literários abordados.

Para contextualizar a abordagem desse tema, cabe ressaltar que a formulação de estratégias empresariais costuma acontecer em resposta à necessidade de mudanças, e pressupõe uma capacidade de adaptação e resiliência por parte dos executivos, que devem utilizar procedimentos adequados a cultura empresarial, às suas estruturas e aos perfis de comportamento existentes na empresa. Mas se por um lado a estratégia pode estimular a empresa a enfrentar ameaças competitivas, ou de adaptar-se às mudanças econômicas e sociais do ambiente, por outro pode levá-la à estagnação ou até mesmo ao desaparecimento, caso não haja um esforço consciente de mudar. Podemos, portanto, interpretar esse esforço consciente de mudar como um atributo de gerenciamento estratégico de uma empresa.

Nesse contexto, podemos afirmar que a exploração das mudanças de variáveis externas à empresa e, por consequência, nas relações sociais que afetam as organizações compreendendo, por um lado, as subjetividades, as regras e as identidades construídas por parte das estruturas e atores que as compõe, e as novas reconfigurações culturais e relacionais que as estão envolvendo e, por outro lado, as estruturas organizacionais e suas influências no contexto de comportamento e engajamento aos propósitos estratégicos, parecem ser percursos metodológicos inquestionáveis.

Se a partir dessa dimensão quisermos aprofundar nossa investigação, contando com as contribuições da literatura em torno das pautas de pesquisa em implementação estratégica e, como sustentamos, trazendo para dentro dela as subjetividades e papéis dos atores envolvidos no processo de implementação estratégica, deparamos com alguns oportunos questionamentos: (a) quais as perspectivas de gestão estratégica mais influentes no processo? (b) que dimensões de implementação estratégica são priorizadas pelas empresas vinícolas familiares nessas perspectivas? e (c) qual a relação entre as dimensões relevantes e o modelo decisório adotado por cada uma dessas empresas como fatores fundamentais para a implementação estratégica?

Entretanto, não encontramos na literatura pesquisada nenhum modelo ajustado ao recorte de pesquisa previsto nessa investigação: a implementação estratégica nas empresas familiares, o que já consistiria em amplo campo de pesquisa e aproveitamento dessa investigação. Contudo, o tema da implementação estratégica passou a ser aprofundado há pouco tempo e é fruto da evolução dos processos de desenvolvimentos dos hábitos estratégicos nas empresas, constituindo, porquanto, um assunto ainda pouco pesquisado.

Todavia, utilizamos o contexto das empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha devido à familiaridade deste com as demandas profissionais do autor, e não apenas pela acessibilidade a essas empresas na busca de caminhos e soluções para o desenvolvimento dos negócios, mas principalmente pelo potencial de aplicabilidade dos resultados dessa investigação nesse contexto profissional. Enfim, mais do que buscar especificidades no conceito de implementação estratégica, as ideias aqui reunidas pretenderam colocar em evidência e em debate as várias formas pelas quais tal conceito tem sido (pode ser) pensado e articulado no processo de gestão estratégica nas organizações.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Gestão Empresarial possui peculiaridades que vão além da administração de sistemas, pessoas e processos, e de todas as suas inter-relações nos campos financeiro, jurídico ou também afetivo. Contudo, a complexidade das relações empresariais, atrai e provoca um desejo de dar certo, bem como uma necessidade de buscar mais conhecimento sobre o estado da arte neste tema tão abrangente.

Podemos sustentar que a gestão estratégica é um sistema que envolve processos, resultados, comportamentos e pessoas, no qual as oportunidades de sucesso e fracasso caminham juntos e sobrepostos, dificultando a interpretação dos problemas. Gerir uma empresa requer uma habilidade de governar através da definição de normas e regras que devem ser balanceadas entre os interesses empresariais e os interesses individuais, em prol do desenvolvimento do negócio. A Gestão Estratégica pode ser então compreendida como um processo de renúncias, de escolhas, de estruturas, de individualidades, de relações e de segurança.

De acordo com Campos (2009) a Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada ao gerenciamento das organizações, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Contudo, no contexto teórico, devemos melhorar a compreensão atinente ao tema tratado neste estudo, endereçando a investigação para o aprofundamento dos conhecimentos no campo da implementação estratégica. Todavia, sob a perspectiva empírica, é oportuno explicitar as questões relativas às pequenas empresas, às empresas familiares e/ou vinícolas que possuem especificidades no processo de implementação estratégica que as distanciam de modelos estratégicos existentes, por utilizarem práticas particulares como elementos considerados impulsionadores do desenvolvimento de seus negócios.

Por outro lado, para evitarmos uma perspectiva rasa sobre o tema e para que tenhamos uma adequada contextualização deste estudo exploratório, antes de abordarmos os referenciais teóricos que darão aporte a executivos e acadêmicos a partir dessa investigação, devemos também citar lacunas ou perspectivas restritivas à gestão estratégica nas empresas vinícolas familiares, elementos propostos a partir

de vivências do autor junto a estas empresas desde 1994 e que inibem um direcionamento a propósitos estratégicos de longo prazo, uma organização formal de processos, e talvez uma aproximação ao mercado por parte dessas empresas.

Assim, cabe ressaltar que a primeira perspectiva restritiva ao processo de gestão estratégica nas vinícolas familiares da Serra Gaúcha é a prevalência do senso competitivo egocêntrico sobre o sistêmico. Nesse caso, isso significa que o gestor principal é o legítimo possuidor do conhecimento tácito, das raízes e razões de existir do negócio. Entretanto, esta centralização traz à luz uma primeira consequência, que costuma ser a organização apenas moral baseada em conhecimento tácito. Podemos especular aqui que seja comum que os atores e componentes dessas empresas desconheçam os propósitos estratégicos e, por que não dizer, da real importância de sua contribuição pessoal e profissional ao negócio.

Contudo, se aqueles que compõem a organização desempenham papéis a partir das diretrizes e orientações do gestor principal, de forma contrária aos preceitos da gestão estratégica, esse sistema torna o gestor principal operacional e não estratégico. Assim, o negócio “vai sendo tocado em frente”, utilizando um *mind set* reativo e, diante de qualquer mudança no mercado ou no seu processo, o gestor principal empreende mudanças, aumentando a instabilidade organizacional e retroalimentando a virtude da centralização. Esse sistema recorrente de reações e ajustes provoca um descolamento entre o *know how* e o *know why*, pois os propósitos estratégicos da empresa estão e permanecem na mente do executivo principal sem que a missão da empresa seja a mola impulsora do negócio. Podemos, portanto, concluir que a inexistência de um roteiro de implementação estratégica, que trate de dimensões de família (e cultura) em pequenas empresas com o respectivo processo, pode representar uma vulnerabilidade ao sistema de gestão estratégica nessas organizações.

Esses fatores restritivos logicamente trarão dificuldades de aproximação ao gestor principal, pois aumentam a distância do poder decisório e, por consequência, do compartilhamento de valores e conhecimento entre os colaboradores. Além disso, serão estabelecidos sistemas de controle em detrimento de sistemas de liderança, inibindo o desenvolvimento estratégico da organização. Isso posto, é oportuno problematizar essa perspectiva, pois não conhecemos respostas à seguinte questão vital de implementação estratégica ausente na literatura: Quais os elementos que

podem aumentar a eficácia dos processos de implementação estratégica nas empresas familiares?

1.3. QUESTÃO DE PESQUISA

Como tornar mais eficaz a implementação estratégica em empresas vinícolas familiares?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GERAL

Estruturar um *framework* como orientação para a implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.2.1. IDENTIFICAR AS DIMENSÕES TEÓRICAS RELEVANTES PARA O ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.

1.4.2.2. AVALIAR AS PRÁTICAS DAS EMPRESAS VINÍCOLAS FAMILIARES DA SERRA GAÚCHA.

1.4.2.3. ELABORAR UM MODELO COMO SUGESTÃO PARA TORNAR MAIS EFICAZ A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS VINÍCOLAS FAMILIARES DA SERRA GAÚCHA.

1.5. JUSTIFICATIVA

Em 1994 o autor iniciava a sua carreira de consultor de empresas associado a uma organização de consultoria empresarial, e uma grande empresa vitivinícola fez parte da carteira inicial de clientes. Desde lá, aprendemos muito sobre as empresas vinícolas nacionais e internacionais e seus respectivos estilos de gestão, principalmente sobre relacionamentos familiares internos a esses negócios, nos quais a variável cultural tem lugar de destaque. As motivações, além do entusiasmo natural, que levam um empresário a empreender uma vinícola, costumam ofuscar e interferir nas avaliações deste tipo de negócio, o que pode tornar o trabalho excessivamente

otimista e, por consequência, de sentimentos pouco realistas. Contudo, já tivemos a oportunidade de exercer a posição de gestor de vinícolas, direta e indiretamente, o que referenda uma massa crítica suficiente que permite contestar alguns modelos de negócio existentes.

Segundo recentes estatísticas do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas, mais de 64.000 empresas foram constituídas no território brasileiro apenas no mês de agosto de 2016, em congruência com as rápidas alterações de perfil empresarial que estão ocorrendo a nível nacional. Por outro lado, a mesma entidade acima referenciada informou no início de fevereiro de 2018 que mais de 42.000 daquelas empresas haviam sido encerradas por razões fiscais. Devemos considerar então que, independentemente de fatores externos que influenciam o processo empreendedor, este trabalho traz dimensões internas a estudar e que têm impacto mais acentuado nos estágios iniciais do negócio, o que pode contribuir para a redução do elevado grau de mortalidade de empreendimentos nos primeiros anos de atividade.

Embora ainda sem uma pesquisa formal, a experiência e observações dos casos reais que tivemos a oportunidade de vivenciar, nos permitem discorrer sobre alguns dos problemas de gestão estratégica enfrentados nestes estágios iniciais. Num empreendimento inicial ocorrem situações paradoxais, tanto em relação à concepção de estruturas organizacionais que suportam o negócio, quanto aos comportamentos estratégicos das pessoas envolvidas no processo. Enquanto nas PME – Pequenas e Médias Empresas (BERNARDI, 2003), a margem para erros é pequena, o descuido com as atividades de planejamento é significativo, levando empresários a terem dificultada a percepção dos problemas ocasionados na gestão, ao que podemos acrescentar a defesa de desdenharem limitações e quererem justificar no mercado problemas internos às empresas. O sucesso, portanto, de uma empresa na fase inicial é factível e teoricamente viável, desde que seu empreendedor consiga, de forma integrada, balancear e equilibrar as decisões estratégicas e capacidades da empresa com as variáveis externas e internas, o que lamentavelmente é uma prática incomum.

Em muitos negócios vinícolas, uma família costuma estar envolvida e operacionaliza conjuntamente o negócio. (BORNHOLDT, 2005). Entretanto, mesmo que tecnologias e processos sirvam a esta empresa como um elo de organização e preparo estrutural, os gestores não conseguem acompanhar o desenvolvimento do negócio por estarem sistematicamente focados na operação do mesmo, deixando

planos, estratégias e ferramentas gerenciais para “mais adiante”, sem definir prazos para tal, sem saber claramente o que querem nem tampouco tentar antecipar ações preditivas.

Ainda que os primeiros trabalhos tenham surgido no século XVIII, a ideia de uma cultura estratégica se fortaleceu no Brasil somente nos anos 1950, apresentando atualmente diferenciadas tendências investigativas. De qualquer forma, ao empreendedor resta compreender os aspectos envolvidos na gestão estratégica para subsidiar as suas decisões e que permitam definir e planejar seu empreendimento. (SERRA et al, 2014). Verifica-se, portanto, que existe um descolamento na gestão estratégica destes empreendimentos, entre a organização estrutural e a organização cognitiva do negócio, em que o empresário envolvido costuma assumir dois papéis, o de gestor e o de operador. Consoante Sabourin (2015), os líderes estão começando a perceber que é importante implementar estratégias tanto quanto conceber estratégias, ao mesmo tempo em que se questionam sobre “o que eu preciso fazer diferentemente”.

Esta investigação pode contribuir com o empresário no sentido de permitir uma compreensão sobre o seu papel no empreendimento, pois sempre existirá o desejo de crescimento, mas, ao mesmo tempo, o receio de perder o controle da empresa. Acreditamos que a implementação estratégica é o elo fundamental de equilíbrio entre a vontade corporativa e o envolvimento com os propósitos estratégicos estabelecidos. Se o empresário familiar perceber os benefícios deste contexto, concebendo uma organização estratégica em que uma estrutura organizacional e uma estrutura cognitiva sejam dimensionados para o atingimento dos propósitos do negócio, a implementação estratégica permitiria condições adequadas de acompanhamento e, por que não dizer, de gestão estratégica.

Este trabalho é direcionado àqueles empreendedores que venceram e possuem novos objetivos, bem como àqueles que querem vencer. Tudo isso só será possível se, além de formular estratégias assertivas, estes empreendedores as implementarem adequadamente, o que denota - como numa construção – correr riscos. Numa vinícola familiar da Serra Gaúcha o empresário corre riscos, nominando seu negócio com o próprio sobrenome, sujeito à críticas e admiração. A continuidade de uma empresa estará assegurada na medida em que as normas de conduta sonhadas pelo empreendedor confluem numa ideologia de pertencimento e engajamento de todos no negócio.

A despeito dessas diferentes abordagens, um elemento está sempre presente quando o objeto de estudo é a gestão estratégica, qual seja o reconhecimento da necessidade de diretrizes estratégicas e o resultado obtido a partir desse contexto empresarial. Contexto que a conforma de uma maneira muito particular, como uma cultura familiar com uma prática empresarial própria e única, criando uma identidade ímpar, um jeito peculiar de lidar com os negócios.

Diante disso, esse estudo exploratório procura, em três momentos distintos, porém interconectados, dar conta dos princípios explicativos da relação entre a empresa e a implementação estratégica. Na primeira parte, expõe e analisa as articulações entre a organização e a gestão estratégica no delineamento da competitividade corporativa, discernindo sobre os desafios com que esses atores se confrontam no processo estratégico particular. Na segunda parte, aprofunda o tema da implementação estratégica à luz de quatro perspectivas sistêmicas: a da gestão decisória, a da gestão estrutural, a da gestão dos processos interpessoais e a da gestão de processos interfuncionais, quais sejam fatores críticos na adoção de ações estratégicas nas empresas. Posteriormente, tenta mapear, ainda que superficialmente, algumas dimensões contextuais da implementação estratégica para essa investigação, a partir dos princípios norteadores e delimitadores anteriormente abordados.

“É bom ter sócios nos sonhos: o lado bom numa empresa é quando compartilhamos uma sociedade nos sonhos em relação ao futuro”. (anônimo)

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégias bem formuladas produzem resultados superiores para a empresa somente se forem implementadas, sanciona Bonoma (1984). Se considerarmos a dimensão e conceito de implementação estratégica (doravante IE) e seus desdobramentos, vejamos que relativamente poucas pesquisas aprofundam a direção sobre esta área. Talvez isso ocorra à luz da tendência de alguns estrategistas em assumir que a formulação estratégica seja elemento suficiente a qualquer propósito corporativo. Nesses casos, a implementação estratégica é comumente vista como uma função operacional de controles. Em outras palavras, a implementação estratégica é muitas vezes tratada por executivos e acadêmicos como uma decorrência estratégica.

Contudo, no complexo ambiente de negócios encontrado nas empresas, gestores são frequentemente solicitados a decidir de forma inercial, guiada por seus próprios princípios e intuições. Nesse contexto, eles precisam compreender quando compartilhar forças e oportunidades com os liderados ou quando enfrentar ameaças e limitações em grupo, além de saberem avaliar o mind set da equipe, assim como quando adotar a sua própria decisão. É, portanto, lógico pressupor que lideranças empresariais mais efetivas, direcionam seus esforços de gestão estratégica para adequarem-se a contextos negociais de diversidade e mudanças, através da correta identificação de elementos de governança.

A partir desse cenário, podemos endereçar a contextualização relacional entre os autores considerados, as contribuições teóricas e suas respectivas perspectivas e as dimensões de implementação estratégica que substanciam essa investigação, a fim de viabilizar um correto entendimento dos objetivos desse trabalho, considerando ainda a aplicabilidade dos elementos caracterizados anteriormente. Podemos, portanto, organizar os constructos conceituais que a investigação deve referenciar na forma de um quadro. O quadro 1 sumariza, a partir das contribuições teóricas, os elementos que levam à consecução do objetivo geral desse trabalho.

Quadro 1 – Fundamentação Teórica

Autores	Contribuições Teóricas	Dimensões	Perspectivas	Convergência
SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary E.	A Leader's Framework for Decision Making	Racionalidade	Perspectiva Decisória	OBJETIVO GERAL: Estruturar um framework para orientar a implementação estratégica para empresas familiares vinícolas da serra gaúcha
ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives			
NOBLE, Charles H.	The eclectic roots os strategy implementation research	Comportamento Político		
ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives			
OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation	Intuição		
ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives	Centralização		
OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation			
HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	Cultura Organizacional		
NUTT, Paul C.	Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles			
HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	Formulação Estratégica		
SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.	Strategic Management of the Family Business: Past Research and Fututre Challenges			
HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	Organização Estratégica		
ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice			
WHEELLEN, Thomas L.; HUNGER, J. David.	Concepts in strategic management and business policy	Formalização		
ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Alocating responsibility for strategy implementation			
WHEELLEN, Thomas L.; HUNGER, J. David.	Involving people from all organizational levels	Comportamento Estratégico		
SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance			
NOBLE, Charles H.	The eclectic roots os strategy implementation research	Mecanismos de Controle		
SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance			
NOBLE, Charles H.	The eclectic roots os strategy implementation research	Mudanças		
ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice			
HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	Liderança		
BRENES, Esteban R.; MENA, Mauricio; MOLINA, German E.	Leading the change			
SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance	Integração		
ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice			
OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation	Pessoas		
HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation			
SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance	Processos		
OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation			
ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Alocating responsibility for strategy implementation	Perspectiva de Processos Interfuncionais		
WHEELLEN, Thomas L.; HUNGER, J. David.	Involving people from all organizational levels			
ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives	Conhecimento		
HUANG, Jimmy C.; NEWELL, Sue.	Knowledge integration processes and dynamics within the contexto of cross-functional projects			
HIRUNYAWIPADA, Tanawat; BEYERLIN, Michael; BLANKSON, Charles.	Cross Functional integration as knowledge transformation mechanism			
HUANG, Jimmy C.; NEWELL, Sue.	Knowledge integration processes and dynamics within the contexto of cross-functional projects			

Fonte: Elaborado pelo autor

Em Day e Wensley (1983), “muitos modelos de implementação estratégica tendem a serem concebidos como uma conexão entre o desenvolvimento de diretrizes estratégicas e sua implementação através da alocação de recursos”. Assim, pesquisadores interessados nessa área se defrontam com um desafio em relação às pesquisas existentes sobre as quais podem ser feitos novos esforços. A premissa dessa investigação é ampliar a perspectiva acerca do tema e seu amplo potencial de campos de pesquisa no sistema de gestão empresarial. Isso corrobora o grande leque de perspectivas que deve ser utilizado para contextualizar e pesquisar a implementação estratégica, cujas avenidas de investigação apresentam potencial para evoluções acadêmicas no futuro.

Para tanto, iniciaremos a fundamentação teórica a partir da perspectiva da gestão estratégica, que contextualiza o processo de gerenciamento empresarial sob a ótica dos processos de formulação e controles estratégicos conectados com o necessário desdobramento na gestão da estrutura organizacional e da gestão das mudanças no ambiente interno das corporações. Além disso e buscando aprofundar o tema delimitado nessa investigação, abordaremos os conceitos da implementação estratégica propriamente dita e da correlação destes elementos com as perspectivas estruturais e relacionais adjacentes ao estudo. Finalmente, trataremos de alguns conceitos e ideias sobre as dimensões que substanciam o processo da implementação estratégica nas empresas bem-sucedidas como elementos que forneçam caminhos para a proposição do arcabouço teórico, objeto dessa investigação.

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Formular estratégias é uma tarefa complexa. Fazer as estratégias funcionarem, executando-as ou implementando essas estratégias na organização, é ainda mais difícil. De forma que o problema de performance das empresas normalmente não está no planejamento, mas na consecução dessas estratégias. Neste contexto, essa investigação aborda o tema da gestão estratégica sob a perspectiva da implementação estratégica – IE, campo de pesquisa que será revisado à luz da justificativa de perspectivas que orientem a proposição de um arcabouço teórico de IE e que auxiliem empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha nos seus propósitos de competitividade e continuidade.

Concebemos nesta investigação a gestão estratégica como “[...] o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo” (HUNGER; WHEELLEN, 2002), o que ocorre por meio do planejamento, da execução e do controle de todo o processo. Isso é necessário para viabilizar o monitoramento das questões internas e externas, além de integrar as diferentes atividades da corporação. Na perspectiva histórica brasileira, a gestão estratégica teve início ainda em 1950, através da iniciativa de universidades orientadas por pesquisas de ensino que relataram a necessidade de abordagem do tema em disciplinas de Administração.

Assim, instituiu-se a disciplina de Política de Negócios, com a finalidade de integrar as áreas funcionais dentro de uma empresa, de modo que fosse possível a administração com a finalidade de capitalizar nos fatores impulsionadores das empresas e, dessa forma, reduzir os fatores restritivos, relacionando oportunidades e ameaças detectadas no ambiente externo das organizações. Com o passar dos anos, as análises começaram a abranger formalmente aspectos da formulação de estratégias, da missão, do macroambiente setorial, dos objetivos gerais, bem como da execução e do controle estratégico, referindo a matéria então como Administração Estratégica. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Alday (2017), Administração Estratégica é o processo contínuo que possui relação com toda a organização, a fim de interagir de maneira sistemática em seu ambiente. Nesse contexto, a premissa norteadora é a gestão, pela clara compreensão acerca da empresa e de suas capacidades, pela percepção do valor criado aos clientes, e de como conduzir operações para ser diferente da concorrência, efetuando satisfatoriamente seu trabalho. Objetivando complementar esse pressuposto, Serra et al. definem Gestão Estratégica como

O conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros ‘anormais’ – acima da média de mercado. Isso ocorre quando a empresa desenvolve uma estratégia que os competidores não estão implementando e, através desta, consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes atuais e potenciais são incapazes de reproduzir. (Serra et al.; 2014, p. 14)

Na ótica de Wright, Kroll e Parnell (2000), todas as etapas de formulação da estratégia são processos inter-relacionados, em que fatores impulsionadores e restritivos, atuais e potenciais da empresa influenciam na visão, na missão e na implementação para o alcance dos objetivos determinados. Na mesma direção, Ponchirolli e Fialho (2005), argumentam que a implementação estratégica simboliza

um processo que conecta a gestão da organização à prática, possibilitando valorizar a informação de modo sistêmico, além de aproveitar os recursos da empresa na busca pelo aumento de retorno. Relatam ainda que o capital humano sintetiza um fator de extrema importância para a estratégia, já que a prática da valorização e engajamento proporciona o desenvolvimento de ideias e de processos novos que aumentam o conhecimento por meio de diagnósticos e pelo compartilhar de conhecimento.

Entretanto, Lukášová (2004) reporta que muitos problemas na gestão estratégica são fundamentados numa fraca e difusa cultura organizacional das empresas, variável que nos estudos de Hrebiniak (2006) é citada como “a relutância dos empregados em compartilhar conhecimento com os colegas”. Em comparação com estes estudos, Wagner (2016) conclui que o compartilhamento de conhecimento entre empregados é bastante limitado e tende a diminuir conforme aumenta a competição pela performance individual no trabalho. Se considerarmos que os gestores não costumam estar mobilizados para conhecer a influência da troca de conhecimentos no processo de implementação estratégica, esta dimensão da gestão estratégica se torna ainda mais importante.

Na Figura 1, Hunger e Wheelen (2002) fundamentam as fases componentes do processo de gestão estratégica: efetuar a análise sistemática do ambiente; formular a estratégia; implementar; avaliar e controlar. Desta forma, cabe aqui considerar inicialmente a interação entre os quatro passos apresentados por Hunger e Wheelen (2002) para que os gestores posteriormente examinem o ambiente interno, cujo foco é reconhecer forças e limitações, bem como o ambiente externo, cujo propósito é o de identificar oportunidades e ameaças.

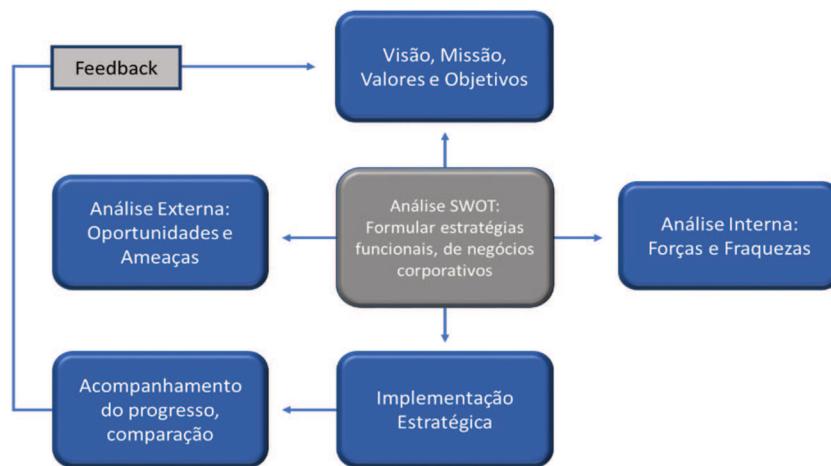
Figura 1 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Hunger e Weelen (2002, p. 9).

Para o processo de formulação de estratégias, Hill e Jones (2013) enfatizam que cada organização deve seguir sequencialmente as etapas ilustradas na Figura 2 a seguir. Logo, se torna viável elaborar a missão corporativa e os principais objetivos corporativos. A análise SWOT irá colaborar na formulação da estratégia e das operações funcionais, uma vez que configura o método orientado por uma avaliação (ao menos, anual) que reafirma as estratégias existentes, com atributos como o próprio processo orçamentário, que qualifica o planejamento orçamentário e que define a alocação de recursos para a empresa.

Figura 2 - Modelo de processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Hill e Jones (2013, p. 13).

Serra et al. (2014), postulam que pelo estudo e pelo aprimoramento da gestão estratégica, as empresas têm maior discernimento para lidar com a dinâmica competitiva e assim obter vantagens significativas em relação aos seus concorrentes. Contudo, Bornholdt (1997) sustenta que quanto mais especialistas forem consultados sobre o tema, menos teremos a capacidade de obter um conceito de gestão estratégica, mas sim um conjunto de pensamentos para que cada um possa desenvolver o seu conceito. Podemos concluir então que a base de consenso estratégico entre gestores influencia o sucesso da implementação das diretrizes estratégicas.

Conforme argumenta Noble (1999), o consenso estratégico é um compromisso de entendimento compartilhado sobre uma diretriz estratégica entre indivíduos ou grupos dentro da organização. O autor suporta ainda que quanto mais intenso é o nível de

consenso, maiores serão os níveis de performance estratégica, ainda que estejam surgindo entendimentos mais complexos acerca da natureza e consequências do consenso estratégico, outra grande avenida para aprofundamento de pesquisas. Esta dimensão de consenso pode trazer fortes benefícios estratégicos às empresas, pois pode servir como ferramenta de desenvolvimento do compromisso entre gestores, o que acarreta uma redução de incertezas na organização.

Conforme contribui Bornholdt (1997), a administração de estratégias e mudanças nas organizações acontece na maioria das vezes de forma empírica, em que a gestão estratégica é praticada por todas as empresas, de forma conceitual ou sistematizada, formal ou informal. Ainda de acordo com o autor, considerando os diversos conceitos de gestão estratégica e aglutinando-os num contexto prático, cinco pontos-chave podem ser extraídos da administração de estratégias nas empresas vencedoras: Antecipar, decidir, agir, empreender e criar. Este processo é comumente aplicado em novos negócios, novos mercados, no atendimento, em formas de produzir e assim por diante, de forma sistematizada e contínua, cuja assertividade decorre de tomar um maior número de decisões acertadas do que equivocadas.

A prática estratégica conduz à conquista de resultados através da aplicação de decisões sobre diversos fatores organizacionais, o que começa pela coordenação e segue com a distribuição de informações, de estímulos e de controles que auxiliam na gestão da mudança da cultura organizacional, da estrutura hierárquica e da liderança. No entanto, sob a lente de Sabourin (2015) todas as técnicas do estado da arte em gestão estratégica não darão melhores resultados se elas não estiverem integradas a um ciclo completo de execução e acompanhamento de objetivos.

Neste contexto, Bornholdt (1997) cita a teoria de conjuntos (GEORG CANTOR, 1872) em que não apenas saber ou intuir e ser um profundo conhecedor de música fará de você um líder de orquestra. “É preciso desenvolver muito mais, treinar, ensaiar e principalmente agir para formar um conjunto”. (BORNHOLDT, 1997)

O autor classificou nove fatores que chamou de guia para o processo de gestão estratégica a partir das experiências em empresas de sucesso, conforme ilustrado na Figura 3:

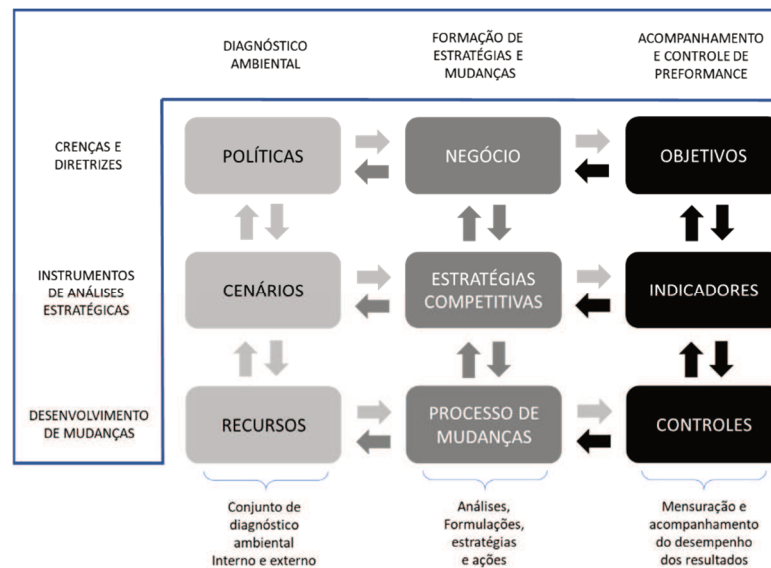
Figura 3 – Fatores do processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Bornholdt (1997, p. 05).

Esses nove fatores, conforme postula o autor, permitem o desenvolvimento de conjuntos ou subconjuntos de fatores relevantes no processo de desenvolvimento estratégico nas organizações. Se considerarmos o desdobramento desses fatores em conjuntos de três, podemos agrupá-los tanto na vertical quanto na horizontal, conforme vejamos na Figura 4:

Figura 4 – Desdobramento dos fatores relevantes na gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Bornholdt (1997, p. 05).

O pesquisador aponta ainda que os conjuntos de fatores podem ser olhados na figura 4 sob a ótica horizontal, em que o conjunto de fatores forma um significado. Por exemplo, o primeiro conjunto representa as 'crenças e diretrizes', o segundo conjunto 'os instrumentos e ferramentas de análise estratégicas', e o terceiro o

‘desenvolvimento e evolução’ da prática estratégica. Bornholdt (1997) conclui que todo o conjunto de fatores pode ser visto de vários ângulos, em que poderiam ser formulados outros subconjuntos na diagonal, em duplas e sugere que os gestores não se prendam a um formato cartesiano, instigando-os a criarem os seus próprios conjuntos.

Essa perspectiva da gestão estratégica ilumina uma certa flexibilidade na formulação de estratégias, elemento que não representa necessariamente tornar o processo informal. Pelo contrário, para Charam e Bossidy (2005), ser capaz de concluir o que foi planejado constitui uma parte constante e sequencial da gestão estratégica. Isso assegura estabelecer quem será o responsável pelo que, e quais serão os marcos específicos para monitoramento. Deixar de definir esses pontos, inibe que as pessoas que executam uma decisão estratégica saibam claramente o papel que devem exercer. À medida que os eventos se desenrolam rapidamente e diante de tamanha incerteza sobre nosso futuro, o acompanhamento estratégico se torna um processo muito mais intenso e, contudo, importante.

No entanto, Hunger e Weelen (2002) mostram que muitas organizações não possuem ferramentas ou sequer a iniciativa para disparar a gestão estratégica. Como reação às limitações e em função dos diversos riscos – que são ainda maiores hoje – de cometer erros consideráveis, alguns gestores estão encarando com mais seriedade e determinação a gestão estratégica, a fim de sustentarem as empresas e operações dentro do ecossistema empresarial cada vez mais competitivo e volátil em que atuam. Todavia, é oportuno destacar alguns desses elementos já explorados, mas que merecem aprofundamento investigativo, pois poderiam ser considerados fatores-chave em qualquer processo de desenvolvimento corporativo.

A ‘cultura familiar’ é talvez o mais significativo deles, já que representa a devida estabilidade operacional e azeita o compartilhamento de conhecimento e tecnologias dentro da organização, da qual podemos extrair grande parte do engajamento de funcionários, líderes e equipes. Na esteira da cultura organizacional, vem a perspectiva do consenso estratégico, que através das lideranças e coordenações são distribuídas as informações, os estímulos e que retroalimenta os *feedbacks* sobre o processo. Esses *feedbacks* são o combustível do estabelecimento de controles corretos e que permitem os ajustes na gestão de mudanças.

Esses ajustes, de forma cíclica no processo, retornam à cultura organizacional e determinam um grau equilibrado de formalidade e informalidade nos processos de

relações interpessoais. O grau de formalização organizacional e da boa relação entre funcionários e lideranças, permite uma correta e sistemática análise do ambiente, que determina estratégias ajustadas à condição de estado da arte nos aspectos internos e externos da organização. O último fator que devemos ressaltar é o processo orçamentário, que determina a correta e assertiva alocação de recursos nas ações estratégicas estabelecidas.

Entretanto, a estratégia de negócios não deve ser estabelecida de forma polarizada a partir da unidade principal da empresa, mas é desenvolvida nas unidades de negócios que criam e apresentam as melhorias necessárias em ambientes diversos do *headquarter*, mas no seu próprio ecossistema, o que resulta em estabilidade contínua. Essa estabilidade advém de processos de integração propositiva entre gestores e equipes de unidades, bem como pela diversificação de mercados e geografias das diversas unidades de negócio, cuja operação se torna muito menos vulnerável a mudanças macroeconômicas pela interação com outros ecossistemas empresariais e de negócios.

Vimos nessa sessão, portanto, que a gestão estratégica de uma organização deve ser conduzida de forma a viabilizar as ações de implementação estratégica que, a partir dos propósitos estratégicos e seus objetivos, possibilitem maximizar as vantagens e minimizar desvantagens competitivas. Cabe ainda ressaltar que os processos de gestão estratégica e implementação estratégica são interdependentes, cujas dimensões são necessárias para o bom desempenho dos resultados corporativos, e que o devido envolvimento dos dirigentes e integrantes de uma empresa com o contexto aqui explorado, representa um preditor de sucesso empresarial.

2.2. IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Este tema, que merece a investigação mais aprofundada de executivos e acadêmicos na sua essência e desdobramentos, constitui o *driver* empírico desta investigação, que pretende direcionar luz sobre um dos principais limitadores de crescimento das empresas, tanto as empresas familiares quanto as profissionalizadas. Considerando o tipo, profundidade e dimensão dos propósitos estratégicos das empresas, ao final os gestores estão sempre “frente a frente com o desafio operacional de simplesmente fazer as coisas andarem” (HREBINIAK, 2006. p.

57). A implementação estratégica é, por conseguinte, relacionada a colocar a estratégia em prática, e pode ser descrita pela execução das táticas estabelecidas, de forma a permitir à empresa caminhar na direção dos propósitos estratégicos. (GILES et al, 1991).

De outra forma, a IE pode também ser definida como uma “operacionalização relativamente direta de um articulado e claro plano estratégico” (NOBLE, 1999. p. 119), ou ainda pela “soma total das atividades e escolhas requeridas para a execução de um plano estratégico. (HUNGER; WHEELLEN, 2002. p. 214). Todavia, Cater e Pucko (2010, p. 210) descrevem a implementação estratégica como um “processo sistemático composto por um conjunto lógico de atividades interconectadas que permitem à empresa fazer a estratégia ser mais eficaz”, conceito aderente aos objetivos dessa investigação. Contudo, a abordagem tradicional de implementação estratégica trata o tema simplesmente como uma atividade precedida da formulação.

Entretanto, estudos apontam que 90% das estratégias não apuram êxito pela falta de implementação apropriada, e somente 5% dos colaboradores conseguem entender a estratégia da organização em que trabalham. Ainda, 75% das iniciativas empresariais de mudanças não se finalizam pela falta de sustentabilidade da empresa, somente 3% dos executivos consideram que suas organizações são bem-sucedidas na implementação das estratégias, e 62% acreditam que as execuções estratégicas são moderadamente alcançadas. (HARPST, 2009).

Diante desse cenário, Allen (2005) cita a implementação como a meta de administrar horizontal e verticalmente, defendendo que, quando as ações são executadas com clareza e sintonia, as pessoas se sentem confortáveis e no controle da situação. Nesse contexto, Harpst (2009) enfatiza que, para atingir uma implementação mais eficaz, deve-se alcançar o equilíbrio e a previsibilidade - considerados como pontos mais importantes, e ao mesmo tempo, mais difíceis de serem superados pela maioria dos gestores e das organizações, mas que, em contrapartida, podem também gerar grandes oportunidades. É oportuno ainda explorar a definição de implementação estratégica de Hrebiniak (2006), que a refere como

Um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas. Desenvolver uma abordagem lógica como essa representa um desafio formidável. (Hrebiniak, 2006, p. 23)

Mesmo que a perspectiva prática apresentada por Hrebiniak (2006) seja consistente a ponto de fornecer contribuição teórica à fundamentação desta investigação, é importante argumentar que estudos também recentes apresentam a implementação estratégica sob o foco de três perspectivas distintas, porém estreitamente relacionadas: a perspectiva decisória, a perspectiva estrutural e a perspectiva de processos interpessoais. (SKIVINGTON; DAFT, 1991; NOBLE, 1999).

Todavia, se analisarmos cuidadosamente as abordagens teóricas e empíricas contidas na literatura acerca dessas três perspectivas, optaremos por acrescentar uma racionalidade procedimental na forma de uma perspectiva complementar: a 'perspectiva de processos interfuncionais'. Este contexto subsidia aproximarmos nossa pesquisa dos aspectos culturais e comportamentais envolvidos na implementação estratégica, à luz das abordagens anteriores, nos quais os gestores efetuam ajustes nos elementos formais e estruturais das organizações a fim de viabilizar decisões estratégicas.

Na perspectiva decisória, Buchanan e O'Connell (2006) argumentam que o homem está sempre buscando novas ferramentas e novos modos de pensar para ajudá-lo a decidir, o que representa a adoção de riscos e limitações. O processo decisório nas empresas depara-se com as incertezas normalmente resultantes da relação entre o comportamento político do empreendedor e a performance da empresa, mas dá forma a crenças e objetivos que equivalem à soma das escolhas corporativas. Aqui, Elbanna (2006) sustenta que o processo de tomada de decisões estratégicas à luz de pesquisas é baseado em apenas dois modelos: o de formalismo sinótico e de incrementalismo político, em que formalismo sinótico é considerado uma extensão do modelo racional tradicional e, em contraste ao formalismo está o incrementalismo político, que esclarece o caminho pelo qual as organizações formulam decisões estratégicas. Cabe esclarecer que o incrementalismo é caracterizado pela praticidade e aliado a realidade que o cerca, o que pressupõe focar nas informações essenciais para resolver problemas.

Lumpkin e Dess (1996), num esforço de pesquisar um importante componente do empreendedorismo, identificaram um constructo das dimensões da orientação empreendedora, que consiste em processos, estruturas e comportamentos que podem ser descritos como agressivos, inovadores, proativos e arriscados, em busca de autonomia. Todavia, sob a ótica da incerteza e do risco, o estudo deste e do comportamento organizacional nasce de um desejo prático: auxiliar o administrador a

obter melhores resultados. E, embora uma boa decisão não garanta bons resultados, essa prática geralmente compensa.

Na perspectiva estrutural, Noble (1999) postula sobre duas perspectivas que oferecem um grande intervalo literário com implicações e potenciais *insights* para o estudo da implementação estratégica: A primeira perspectiva é a da organização estrutural, sobre o qual argumenta que estruturas mais descentralizadas produzem níveis maiores de resultados. A segunda perspectiva são os mecanismos de controle explorados por Daft e Macintosh (1984) sob a dimensão formal. Eles definem controles organizacionais como um ciclo de três estágios, que incluem (1) planejar um padrão ou objetivo de performance, (2) monitorar e medir atividades relacionadas ao atingimento dessa performance e (3) implementar ajustes caso o padrão ou objetivo de performance não esteja sendo atingido.

Já na perspectiva de processos interpessoais, que enriquece esse trabalho pela abordagem sistêmica e holística, Noble (1999) postula que uma gama de fatores interpessoais e relacionais na forma de dimensões precisam ser considerados pelas lideranças a fim de estimular o engajamento e iniciativas estratégicas. A dimensão do consenso estratégico que denuncia se as lideranças estão comprometidas com a IE é a primeira destacada pelo autor, já que o mesmo acredita que a coesão em grupos específicos pode resultar na maior polarização de subgrupos organizacionais impedindo, portanto, uma IE bem-sucedida. Em seguida, o autor cita os comportamentos estratégicos autônomos, resultantes principalmente da ausência do consenso estratégico, em que as lideranças não operam com os mesmos objetivos.

Uma terceira dimensão é a das perspectivas difusoras, na qual a comunicação da estratégia inicia na alta gestão e é repassada via gestores intermediários aos trabalhadores do chão de fábrica. A quarta dimensão é o estilo de liderança e implementação, na qual a IE é influenciada e, em alguns casos, conduzida por um agente de mudanças que molda e guia o processo de planejamento, normalmente um cargo de liderança mais acima na organização.

Finalmente, Noble (1999) faz referência a comunicação e processos de interação, na qual destaca que a IE é um fenômeno complexo que inclui elementos como a negociação interna e externa de recursos (DAY; WENSLEY, 1983), além dos processos políticos por influência e a adoção de processos em múltiplos níveis da organização. Assim, a despeito da relação desses fatores com pontos não citados nessa investigação, parece claro, portanto que a maioria das organizações de

sucesso na implementação estratégica têm azeitado o processo através de sua habilidade em adaptar e ajustar novas estratégias, bem como as condições de seu ecossistema corporativo.

Diante dessas contribuições da literatura, consideramos oportuno aprofundar conceitos atinentes às perspectivas propostas por Skivington e Daft (1991), quais sejam a perspectiva decisória e a perspectiva estrutural, além da perspectiva de processos interpessoais proposta por Noble (1999), bem como a perspectiva de processos interfuncionais acrescentada pelo autor como um elemento complementar no contexto teórico, todavia fundamental. Vejamos, portanto as dimensões e elementos dessas importantes perspectivas que contribuem com a implementação estratégica nas organizações:

2.2.1 – A Perspectiva Decisória

A tomada de decisão pode ser compreendida como o processo responsável pela escolha da melhor solução para um problema ou oportunidade e, dependendo do contexto, este tende a ser considerado difícil. E uma vez efetivado, poderá resultar em consequências positivas ou negativas. Podemos reforçar aqui o conceito de processos, pois literalmente, as organizações operam por pessoas que tomam decisões. Um gestor planeja, organiza, aloca recursos, lidera e controla sua equipe executando decisões, de forma que a eficácia e a qualidade dessas decisões determinam o sucesso desse gestor.

Há muito tempo, o processo decisório tem recebido definições de diversos autores e parte desses conceitos têm relacionado ao tema aspectos racionais, políticos, organizacionais, psicológicos e intuitivos. A tomada de decisões estratégicas depende de muitos fatores, que incluem a capacidade de definir corretamente as prioridades e decisões de tempo. No entanto, os elementos mais influentes na tomada de decisão gerencial costumam ser os atributos pessoais de um gestor ou sua própria abordagem sobre o processo de tomada de decisão.

Independentemente das prioridades escolhidas pelo gestor por ocasião do processo decisório, compreender as variáveis pessoais e seguir em direção a um modelo mais racional deve ser o seu principal objetivo. As melhores decisões são geralmente resultado de uma mistura da intuição do tomador de decisão e da abordagem racional passo a passo. Cabe destacar aqui os três modelos de decisão

mais comumente utilizados pelo gestor: o modelo racional / lógico, o modelo intuitivo e o modelo intencional. A decisão racional / lógica é uma abordagem que usa um processo em que o gestor, centrado em fatos e raciocínio, através do uso de técnicas quantitativas, racionalidade e lógica, foca apenas nas informações essenciais para o processo decisório. Todavia, este modelo pode trazer muitos problemas a futuro se os recursos e informações utilizados não considerarem os ambientes interno e externo da organização.

No modelo de decisão intuitiva, o gestor utiliza uma abordagem que evita análises estatísticas e processos lógicos. São gestores que confiam em suas percepções e sentimentos sobre determinada situação. Essa definição pode levar o pesquisador a acreditar que a tomada de decisão intuitiva é irracional ou até arbitrária. Mas embora a intuição se refira à tomada de decisão sem análise formal ou raciocínio consciente, este processo é normalmente baseado em anos de prática e experiência administrativa. Quando utilizado por gestores mais experimentados, o processo identifica alternativas rapidamente, sem realizar análises sistemáticas de alternativas e suas consequências. Ao tomar uma decisão usando a intuição, o gestor reconhece na situação caminhos que são iguais ou semelhantes aos de situações anteriores que o mesmo já tenha experimentado. Aqui, a influência externa no processo decisório costuma vir de pares, de líderes ou de outros exemplos externos à empresa que não consideram todo o contexto, porém ajudam o gestor a realizar rapidamente análises subconscientes.

No modelo intencional, o processo decisório ocorre com o gestor decidindo sobre uma solução e posteriormente reúne material para apoiar a decisão. Não obstante, os tomadores de decisão que utilizam essa abordagem não pesquisam todas as alternativas possíveis. Em vez disso, identificam e avaliam alternativas somente até que uma decisão aceitável seja encontrada, o que torna superficial a abordagem, pois tendo encontrado uma alternativa satisfatória, o gestor para de procurar soluções adicionais. Assim, alternativas talvez potencialmente melhores, podem existir, mas não serão identificadas ou consideradas porque a primeira solução viável foi aceita. Portanto, apenas uma fração das alternativas disponíveis tende a ser considerada nesse modelo, devido às limitações do processamento de informações do gestor, que provavelmente ignorará informações críticas, reforçando a tendência de enfrentar a mesma decisão mais adiante.

Snowden e Boone (2007) sustentam que nas situações fortemente orientadas por processos, os contextos são normalmente simples, pouco complexos, em que o gestor pode identificar problemas mais facilmente e reagir apropriadamente. Entretanto, os autores citam que quando as coisas parecem estar tranquilas, líderes frequentemente se tornam complacentes. Se o contexto muda neste ponto, um gestor é muito propenso a perder o controle sobre o que está acontecendo e reagir de forma tardia, já que os problemas mais frequentes ocorrem porque o sucesso leva à complacência. Os autores afirmam ainda que é importante lembrar que boas práticas são, por definição, práticas passadas, mesmo que a utilização de boas práticas seja comum – frequentemente apropriadas – em contextos mais simples.

Contudo, dificuldades emergem se integrantes da equipe são desencorajados para contrariar o processo, mesmo que este não esteja funcionando adequadamente. Uma vez que experiências anteriores levem a previsões depois de alterações no contexto estratégico, uma mudança racional correspondente no estilo gerencial torna-se oportuna. Racionalidade é um conceito explorado por Elbanna (2006), que cita Butler (2002, p. 226) como “[...] a razão para fazer algo, e julgar um comportamento como aceitável é ter a capacidade de dizer que tal comportamento é compreensível dentro de um modelo de referência”. Por outro lado, o autor cita também Dean e Sharfman (1993), que sustentam o conceito de que “racionalidade caracteriza um comportamento que é racional por buscar objetivos”.

Todavia, decisores são racionais dentro dos limites de suas capacidades e conhecimento. Diante dessa perspectiva, Elbanna (2006) afirma que as pesquisas a respeito do processo de tomada de decisões estratégicas são normalmente divididas em duas categorias: a pesquisa de conteúdo e a pesquisa de processo. Iremos nos ater à dimensão processual, que lida com o sistema no qual uma decisão estratégica é formulada e implementada considerando os fatores que a afetam. O autor explora o processo de tomada de decisões, que é limitado por realidades cognitivas e políticas, sobre as quais Eisenhardt (1997, p.1) argumenta que, diante de tais limitações, os decisores buscam atingir objetivos que são “suficientes ao invés de melhores”.

A influência da qualidade das informações pode ser determinante no processo de tomada de decisões estratégicas, à luz da relação problemática entre os processos decisórios racionais e os resultados organizacionais. Contudo, Elbanna (2006) sustenta que o sucesso decisório é uma função da disponibilidade de dois grupos de recursos, quais sejam o capital, materiais e tecnologia – resultado de boa performance

– e informações, uma dimensão da racionalidade. Esses argumentos sugerem uma interação positiva, entretanto, entre a racionalidade e a performance organizacional, o que por sua vez, influencia o sucesso da decisão estratégica.

Entretanto, Wilson (2003) afirma que a interação entre interesses, conflitos e poder, significa que o processo de tomada de decisões estratégicas é político por natureza, em que se observa a ocorrência de determinadas formas de comportamento, associadas com o uso de força e influência. Elbanna (2006) reforça então que o conjunto de interesses decisórios acrescentam táticas políticas à tomada de decisões, para exercer influência no processo, de forma a assegurar que os interesses estejam contemplados na decisão. Além disso, o autor aborda três limitações do comportamento político resultantes da relação negativa entre este e os resultados organizacionais: (1), as táticas políticas contrastam com a forte influência de discussões abertas e compartilhamento de informações; (2), os processos de tomada de decisões políticas são dispersivas e, portanto, morosas; e (3), o comportamento político leva a um entendimento superficial das restrições ambientais, resultando em pouca efetividade decisória, devido à valorização de posições dentro da organização em detrimento da viabilidade e porque alternativas viáveis podem ser excluídas se conflitarem com interesses de pessoas empoderadas na organização.

Sobre o conceito de processo de tomada de decisões estratégicas pela intuição, é possível afirmar que existem poucos estudos empíricos ou literatura nessa área, mas que, em contraste à racionalidade, intuição se refere a adaptações incrementais baseadas no discernimento pessoal e profundo sobre situações enfrentadas por esses decisores. (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Para Nutt (1998), a literatura acerca da tomada de decisões sugere que os decisores, a menos que tenham que envolver outros, tendem a avaliar as alternativas de forma intuitiva. Mas Sauter (1999) menciona que decisores que utilizam a intuição, costumam ser impacientes com rotinas e detalhes, tiram conclusões rapidamente, ignoram fatos relevantes ou ainda seguem sua própria inspiração quando as coisas estão claramente ruins.

Vimos anteriormente que a perspectiva decisória aporta conceitos muito importantes a essa investigação e como elemento fundamental no processo de implementação estratégica. Uma primeira abordagem, a dos processos, sustenta que as organizações operam por pessoas que tomam decisões, que devem estar alinhadas aos propósitos organizacionais. Todavia, uma segunda perspectiva

apresenta que costumam ser os atributos pessoais de um gestor ou sua própria abordagem sobre o processo de tomada de decisão que tornam o processo assertivo, denunciando uma tendência centralizadora ou de comportamento político presente no sistema decisório, em que são normalmente utilizados três modelos de processo: o modelo racional / lógico, o modelo intuitivo e o modelo intencional. De qualquer forma, todo o sistema decisório é influenciado pela qualidade das informações envolvidas e que subsidiam a tomada de decisões, na forma de insumos necessários ao correto desenvolvimento da implementação estratégica.

Entretanto, mesmo que metade das decisões organizacionais falhem (NUTT, 1999), ou que uma decisão intuitiva possa indicar bom grau de eficiência do gestor por reduzir a necessidade de informações para tomar tal decisão (ISENBERG, 1986), podemos concluir que a forma como a implementação decisória é conduzida parece ser crucial para o sucesso do processo de tomada de decisões estratégica nas organizações.

2.2.2 – A Perspectiva Estrutural

Nesta economia global em rede, está ficando difícil para organizações e indivíduos terem sucesso apenas com base no que eles produzem ou os serviços que eles fornecem (SEIDMAN, 2011). Nesse contexto, o autor sustenta que tudo o que fizermos de forma diferenciada, se tornará commodity em pouco tempo, através da cópia por parte dos concorrentes e das comparações por parte dos consumidores. Seidman (2011) contesta então “o quê” seria uma commodity, já que em um mundo hiperconectado não há mais privacidade e todos podemos avaliar não só o que as empresas fazem, mas como elas fazem isso.

Seidman (2011), aduz que se deve eleger o ‘como executar’ para ser a chave do sucesso duradouro e estável, em que o comportamento e relações humanas é a nova fronteira de competitividade empresarial já que pode superar a competição pelo fato de que ‘como’ fazemos as coisas é um conceito que não pode ser comoditizado. Diante desse contexto, a cultura empresarial atualmente não deve contemplar somente a responsabilidade da alta direção, mas de toda organização, representada diretamente pelas ações coletivas e comportamentos de seus integrantes. Herrero Filho (2011) ressalta que, além das limitações de formulação das iniciativas, a implementação estratégica pode conter possíveis barreiras organizacionais

impactando diretamente nas pessoas que desenvolvem a execução, como as cognitivas, a limitação de recursos, a motivação e a política.

Herrero Filho (2011) informa que a barreira cognitiva é constituída pela falta de entendimento dos executivos sobre a devida importância da estratégia, uma vez que valorizam mais as suas atividades práticas - como a venda de produtos e de serviços - do que a mobilização de integrantes das equipes para a implementação estratégica. A barreira de recursos é considerada o maior motivo alegado pelos executivos para não apoiar os planejamentos estratégicos em função da falta destes, de pessoas qualificadas e de tecnologias, o que afeta diretamente o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Contudo, a barreira motivacional inicia pela falta de conhecimento das pessoas sobre a estratégia de execução da empresa que, por sua vez, deve constantemente engajar os profissionais pela comunicação frequente e pelos impulsos diretos para ação, a fim de gerar engajamento e possibilitar crescimento, incentivos e recompensas aos colaboradores. Seidman (2011) relata que as empresas vivem atualmente na era do fazer acontecer, concentradas diretamente em resultados financeiros, em comportamentos transacionais e em delimitações de regras para governar a conduta humana, as quais requerem pessoas que utilizem novas aptidões, hábitos, olhares e, principalmente, uma nova consciência para relacionar a visão da empresa de modo transparente, conquistando assim o envolvimento dos operadores e, por consequência, a eficiência esperada.

Em consonância, Bungay (2011) recomenda às empresas que buscam efetuar a execução de modo eficiente a adotar princípios gerais a circunstâncias específicas, de acordo com as constantes mudanças, a começar pelas decisões mais importantes, para que a estratégia seja formulada conforme as necessidades e as intenções da empresa - e não como meros planos. Para a implementação, importa possibilitar o entendimento de todos os envolvidos, atribuindo-lhes as devidas responsabilidades para assimilarem a intenção planejada. Sendo assim, é imprescindível o desenvolvimento do estímulo dos colaboradores às adaptações, para assim promover contextos assertivos para as necessárias execuções.

Seidman (2011), neste sentido aponta que a execução do plano estratégico é entendida e aceita pelos colaboradores quando focam os valores da organização ao invés das regras, o que proporciona maior autonomia aos profissionais e permite também a criação de estratégias. Gimenez (2009) completa que a execução

estratégica remete a aflições decorrentes da falta de entendimento desta - mesmo sendo formulada de modo excelente, que pode estimular erros pela quantidade de tempo de execução ou de gestão ser fator prevalente para essa incidência, provindo da comunicação da estratégia e da falta de controle para efetuar as ações em tempo hábil. Ademais, Bungay (2011) sugere que é pertinente partir de três princípios, quais sejam: a) decidir fazer o que é alcançável; b) divulgar as informações com as devidas responsabilidades; e c) impulsionar estímulos de apoio às pessoas. (BUNGAY, 2011).

Já Kaplan e Norton (2001), apontam o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de apoio que possibilita a definição de indicadores de desempenho para o atingir os objetivos da estratégia - que, por sua vez, abarca um *framework* com diferentes dimensões - mostrando a implementação e a gestão estratégica em diferentes níveis da cadeia de valor organizacional e proporcionando a visão integrada de desempenho e de processos, no intento de facilitar as ações a serem tomadas com foco na implementação estratégica.

Motta (1995) afirma que toda execução necessita de um planejamento estratégico visando atender os objetivos da organização, obtendo real valor mediante o desenvolvimento de atividades de pessoas engajadas e comprometidas em efetuá-las de maneira eficaz. Portanto, o maior desafio atualmente das empresas para a efetiva execução estratégica envolve a gestão da mudança no ambiente organizacional, o que se dá em função da complexidade de fatores envolvidos nos processos da gestão, em ambientes cada vez mais instáveis.

Nesse contexto, Hrebiniak (2006) pesquisou as lacunas que precisam ser negociadas diante da complexidade dos fatores organizacionais, a partir de duas fontes separadas, mas interdependentes. A primeira, de pesquisa e trabalho como consultor ao longo das duas décadas anteriores, em que observou diversos problemas na implementação estratégica. A segunda, em que executou dois estudos empíricos nominados de *Wharton Executive Education Survey* e *Wharton-Gartner Survey*, nos quais coletou informações de 443 executivos envolvidos no processo de implementação estratégica.

A partir destes resultados, Hrebiniak (2006) ranqueou os cinco principais obstáculos à implementação estratégica, quais sejam:

- 1 - A Inabilidade para gerenciar efetivamente mudanças: envolve a necessidade de redução das resistências e a gestão de mudanças culturais, além da

velocidade de implementação das mudanças, que influencia fortemente o processo de implementação;

2 - Estratégias pobres e vagas: aponta que para haver implementação é preciso haver estratégia, além de que estratégias ruins geram pobre execução e resultados medíocres. O autor sustenta que pessoal qualificado é importante na implementação, sendo vital colocar pessoas certas nas posições certas, e que a estratégia define a arena – de clientes, mercados, tecnologias, produtos, logística, etc. – onde o “jogo da execução é jogado”. (HREBINIAK, 2006);

3 – A falta de um modelo para guiar os esforços estratégicos: os gestores querem e precisam de um modelo lógico para guiar a implementação, tornando lúdico o entendimento sobre o que priorizar, além do que a posse desse modelo influencia o sucesso na implementação;

4 – Troca inadequada de informações, pouca clareza de responsabilidades e prestação de contas: a má transferência de conhecimento decorre em responsabilidades subjetivas, o que prejudica a integração principalmente entre diferentes unidades organizacionais. Conhecimento compartilhado e integração simplesmente não podem ser efetivos diante de regras e atribuições ambíguas e direções pouco claras para quem recebe e precisa empregar informações críticas; e

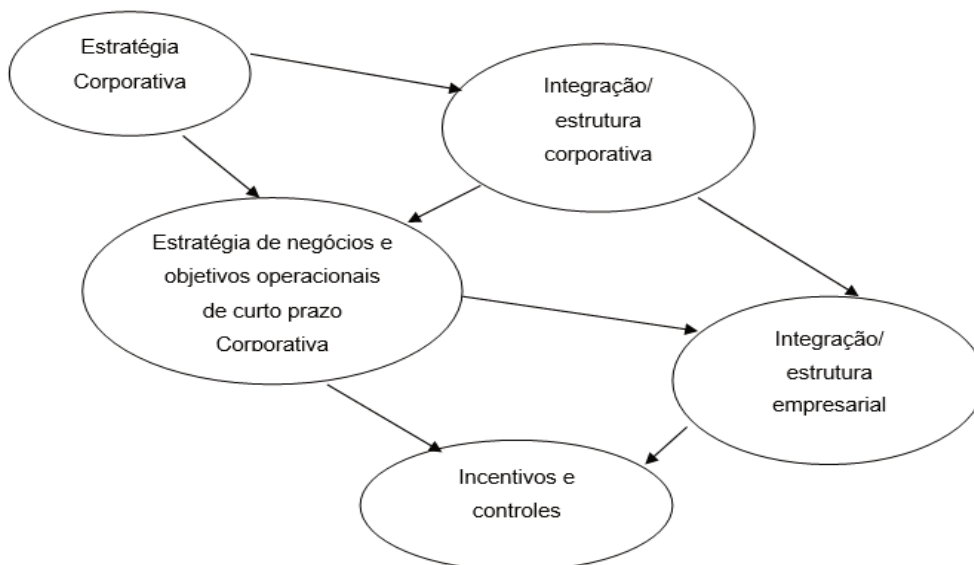
5 – Agindo contra a estrutura corporativa: a estratégia precisa ser apoiada por todos, que normalmente precisam adequar seus comportamentos por ocasião da implementação estratégica. Portanto, isso pressupõe uma habilidade de influenciar os outros e direcioná-los para as ações estabelecidas, podendo ocasionar conflitos. Assim, a habilidade em formar coalisões e receber apoio de pessoas influentes é determinante na execução dos planos formulados.

De posse desses elementos, Hrebiniak (2006) sugere dois grandes caminhos para suplantar os obstáculos avaliados: (1). Desenvolver um modelo de execução e (2) gerenciar adequadamente mudanças organizacionais. Contudo, mesmo que a execução seja vista como extremamente necessária para o sucesso da estratégia nas empresas, a maioria dos gestores expressam propriamente maior entendimento sobre o planejamento do que sobre a execução, o que causa diferentes problemas na hora da implementação da estratégia, por tratar-se de um processo de fácil desenvolvimento, mas que exige que todos sejam responsáveis diretos pela sua implantação.

Contudo, existe uma lacuna ainda a ser mais bem explorada, mas que poderia complementar os obstáculos levantados por Hrebiniak (2006) nas suas argumentações: A gestão de responsabilidades e atribuições merece que se coloque luz sobre os caminhos cognitivos e comportamentais que influenciam – e em alguns casos determinam – um processo mais eficiente de implementação estratégica, em que podemos abordar a perspectiva do ego individual em comparação ao engajamento dos operadores da IE.

Cabe ainda reforçar que essa abordagem pode ser enriquecida se considerarmos esses elementos na ótica do líder ou influenciador que apoia ou conspira sobre a estratégia. Este ponto será aprofundado oportunamente. De qualquer forma, ratificando o primeiro caminho citado anteriormente, Lawrence Hrebiniak (2006) preconiza um modelo a ser seguido para a execução, como podemos observar na Figura 5.

Figura 5 - Executando a estratégia: principais decisões e ações



Fonte: Adaptado de Hrebiniak (2006, p. 53).

O modelo apresentado denota duas importantes conclusões do autor: a primeira, de que o modelo apresenta um *flow* lógico de decisões e ações de execução e, a segunda, de que existem *loops* de *feedback*. Como a implementação estratégica é um processo adaptativo e dinâmico, ele reflete um processo de aprendizagem organizacional. Para que haja aprendizagem e mudanças, o *feedback* sobre a

performance do processo é fundamental, corroborando o segundo elemento. Porém o autor sugere o monitoramento continuado da performance, a adoção de “autópsias” diante da interrupção ou erros na implementação e a gestão das mudanças como aspectos críticos a serem avaliados no processo de execução dos planos.

Contudo, identificamos aqui importante lacuna ao processo de implementação estratégica, haja vista que o modelo trata de uma perspectiva estrutural e processual, sem, contudo, contemplar fatores culturais ou relacionais. De todo modo, falhas podem ser constatadas em função do desenvolvimento da estratégia corporativa, que se refletem através dos seguintes fatores: a) da desordem da estrutura e da liderança organizacional; b) da dificuldade de compartilhamento de informações; c) da falta de entendimento dos métodos e da coordenação da estrutura organizacional; d) da visão parcial das responsabilidades no processo de execução; e e) da inépcia sobre gestão da mudança cultural, o que acaba por acarretar dificuldades de execução.

Portanto, o conhecimento e o entendimento dos obstáculos por meio da integração têm grande importância, reforçando as lacunas relacional e cultural citadas acima, mas não garantem o perfeito desempenho da execução. A implementação estratégica deve, contudo, se basear em um modelo particular que contemple todos os processos e sua correlação com as ações ou decisões principais, para que a empresa conquiste, além dos resultados esperados, aquelas oportunidades que se desenvolvem durante a execução. (HREBINIAK, 2006).

Igualmente, a correta implementação estratégica dos planos necessita do conhecimento e da boa compreensão por parte da estrutura, da coordenação e do compartilhamento de informações claras acerca dos objetivos, bem como dos incentivos e controles da empresa, o que inclui os aspectos culturais, a gestão de mudança e o poder de liderança, cuja finalidade é a de proporcionar interação entre a decisão e a contextualização da estratégia.

De forma que, com o propósito de ter sucesso na implementação, cabe ressaltar alguns pontos críticos para o desenvolvimento da estratégia de negócios, a saber: a) revisão da comunicação efetiva na corporação; b) necessidades estratégicas de longo prazo; c) objetivos operacionais de curto e médio prazos; e d) indicadores e métricas que proporcionem a análise do planejamento diante dos esforços desenvolvidos na implementação. Outro item significativo para legitimar o desenvolvimento da IE é a capacidade organizacional de desenvolver habilidades e competências que atendam às demandas necessárias da estratégia. (HREBINIAK, 2006).

Para reforçar o modelo, Hrebiniak (2006) relaciona algumas análises proveitosas para a boa implementação estratégica, como por exemplo o estudo pela empresa de suas interdependências agrupadas, sequenciais ou recíprocas, que deverão possuir processos diferentes para a integração necessária da estratégia com as estruturas organizacionais. Além disso, o autor sugere buscar métodos eficazes - como processos de Tecnologia da Informação, bancos de dados ou estruturas matriciais - que auxiliem no compartilhamento de informações e na compreensão inequívoca sobre as responsabilidades decorrentes das principais decisões tomadas na estratégia. Essa compreensão, que pode ser facilitada por meio de técnicas ou de esquematização de responsabilidades, também pode ajudar a suprir essas necessidades integrativas.

De maneira lógica, os elementos de incentivo e de controle da implementação estratégica são os últimos a serem analisados nesse modelo, já que podem dificultar o alcance dos objetivos estabelecidos. Os incentivos fomentam a motivação e reforçam a orientação sobre a direção correta a ser seguida, para que recursos financeiros e temporais não sejam empregados indevidamente. Entretanto, não se pode assegurar um correto desenrolar da implementação estratégica com incentivos.

Os controles são fator determinante no processo, mas cabe lembrar que os mecanismos de monitoramento não são suficientes para garantir que os indivíduos da empresa adaptem seus objetivos pessoais àqueles da empresa. De todo modo, os controles devem ser adaptados através do processo de *feedback* já citado, e fornecem avaliações de desempenho que auxiliam na segurança de mecanismos corretivos frente aos resultados atingidos.

Nossa abordagem sobre a perspectiva estrutural permite supor que a base de sucesso na implementação estratégica consiste na técnica aplicada no direcionamento e gestão da estrutura organizacional. Nessa linha, Nutt (1986) sugere que as táticas de gerenciamento, bem como o estilo de liderança, têm papel fundamental na superação do “obstrucionismo” que prevalece em alguns casos de esforços de implementação estratégica.

Outras dimensões foram abordadas com a intenção de ressaltar a importância da gestão comportamental e relacional no processo de IE, pesquisado por Hrebiniak (2006). Além de propor um modelo, baseado em um fluxo lógico de decisões e de ações a serem adotadas para a implementação estratégica, o autor contribuiu com o

aprofundamento do tema da IE com uma perspectiva de ceticismo em que cita cinco pressupostos obstáculos ao processo.

2.2.3 – A Perspectiva da Gestão de Processos Interpessoais

A implementação estratégica é um tema interdependente aos processos relacionais dentro das organizações. Argyris (1989) sugere que as empresas precisam trabalhar ativamente para eliminar “rotinas defensivas” se esperam empregar corretamente seus esforços estratégicos. Da mesma forma, esforços de interação lateral e vertical devem ser efetuados nos processos de implementação estratégica. (HAMBRICK; CANELLA, 1989). Mas Workman (1993) reforça estes preceitos sustentando que a interação e comunicação entre gestores e pares, bem como entre grupo de líderes é talvez o processo informal mais significativa na maioria das organizações.

Essas relações interpessoais e suas dimensões constituem importante perspectiva a ser investigada, à luz das mudanças relacionadas ao processo, tanto devido aos ajustes de gestão estrutural já abordados, quanto devido às reações relacionais e comportamentais ligadas à gestão de mudanças por ocasião da implementação estratégica.

A administração de mudanças advinda do viés das relações interpessoais é uma perspectiva que denota um desafio ininterrupto dentro das organizações, pois em quase todos os casos é necessário fazer as pessoas se adaptarem à nova situação, interferindo no sistema de relações interpessoais. A Implementação estratégica é um processo cujo objetivo é instalar e utilizar uma determinada mudança. Ou seja, a gestão de mudanças é a administração das rupturas de hábitos, diante da determinação de pensar e agir de forma diferente em coisas muitas vezes familiares. Todavia, a gestão de mudanças se processa através da seleção, organização e utilização racional ou criativa de recursos, segundo métodos que permitam alcançar um nível mais alto na realização de objetivos estabelecidos.

As empresas precisam oferecer ambiente que favoreça as contribuições individuais na forma de novas ideias, numa estrutura de trabalho em equipe que permita o desenvolvimento contínuo dessas contribuições e onde as pessoas possam discutir soluções e melhorias no processo da implementação estratégica. Portanto, é possível que gestores preocupados na consecução de propósitos corporativos,

possam adequar suas estruturas para uma eficiente implementação estratégica e, ao mesmo tempo, desenvolver uma organização criativa. Uma empresa criativa é aquela que vê os seus recursos humanos como força geradora de soluções e que permite o desenvolvimento de talentos. Isso posto, também é possível desenvolvermos lideranças, o que qualifica gestores com capacidade de gestão das mudanças.

No contexto da implementação estratégica, a gestão de processos interpessoais pode especificar orientações que devem ser cumpridas através da verificação e comprovação das modificações, no que se refere: a) à estratégia; b) à determinação do tempo; c) às táticas ou aos passos estabelecidos; d) ao esclarecimento das responsabilidades; e) à resiliência para superar as resistências; e f) à definição de mecanismos de controle para avaliar a gestão de mudança. O poder de liderança, se legítimo, possui grande potencial para o alcance dos resultados estratégicos e facilita a formulação e a execução da estratégia, ao abrir caminho para a formação de alianças e de bases de poder entre clientes potenciais existentes e indivíduos que lideram. (HREBINIAK, 2006).

Para oferecer uma contextualização mais densa sobre a perspectiva da gestão de mudanças, cabe fazermos uma reflexão para a qual é oportuna uma citação de Nicolau Maquiavel:

Nada é mais difícil de realizar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto quanto ao êxito, do que uma nova ordem das coisas, pois a inovação tem como inimigos todos os que prosperaram sob as condições antigas e, como tímidos aliados, os que podem se dar bem nas novas condições. (MAQUIAVEL, 1987).

Ao adentrarmos na gestão de processos interpessoais, é oportuno citarmos um elemento que pode determinar o sucesso ou fracasso da implementação estratégica, mas que deve ser ainda desmistificado: a cultura organizacional. Este elemento é outro tema que merece um grau de profundidade proporcional à sua influência no sistema empresarial, assim como na implementação estratégica, pois lida com sentimentos e cognições. Em essência, a cultura de uma organização é a soma de valores, crenças e normas de comportamento compartilhados. (CHARAM; BOSSIDY, 2005).

Na ótica dos autores, a cultura é condicionada pelo treinamento, experiências, o que as pessoas ouvem dentro e fora da organização sobre as perspectivas da empresa, bem como percepções sobre como os líderes estão fazendo e dizendo. De modo que as pessoas somente mudam as suas crenças quando novas evidências

mostram de forma convincente que elas são falsas. Entretanto, Guth e MacMillan (1986) sustentam que líderes que acreditam que seus interesses pessoais estão sendo comprometidos, podem redirecionar a implementação estratégica, atrasar a sua execução, reduzir a qualidade da implementação, além da possibilidade de total sabotagem ao processo.

Connors e Romberg (1991) estudaram as frequentes reações subversivas de lideranças intermediárias diante de mudanças no poder exercido e em sua autoridade. De acordo com os autores, a tendência em empresas de estruturas hierárquicas mais horizontalizadas é posicionar a real autoridade decisória na mão dos operadores de linha, permitindo que as lideranças possam fazer a função de *coaching*. Nesses estudos, Connors e Romberg (1991) encontraram três distintas reações das lideranças de grandes empresas quando perceberam que o seu poder estava diminuindo, quais sejam: (1) um forte desejo das lideranças intermediárias para manter o poder e autoridade que naturalmente os separava dos trabalhadores de linha; (2) Muitos gestores manipularam o programa conforme os seus próprios interesses, principalmente nos casos em que as diretrizes estratégicas deixavam margem à interpretação; e (3) uma inevitável suspeita de que os líderes intermediários não repassavam informações completas à alta gestão da empresa.

Por outro lado, Bonoma (1986) é citado por Noble (1999) por trazer à luz uma visão mais positiva destes comportamentos autônomos: ele sustenta que ambientes empresariais turbulentos, necessitam de respostas gerenciais mais românticas e menos pragmáticas. Na sua ótica, “os “subversivos” são indivíduos-chave durante estes períodos de desafio, pois eles questionam as práticas antigas e, quando necessário, violam as políticas e regras da organização”. (BONOMA, 1986. p.113). Portanto, nesse prisma, esses líderes podem improvisar em situações de mudança, desejam renovar práticas de longo prazo e tendem a ser direcionados à ação.

Estamos nos referindo ao elemento ‘poder’ como influente variável no processo de implementação estratégia e na gestão de mudanças. Redding e Catalanello (1994) propõe uma abordagem baseada na improvisação para a implementação de mudanças nas organizações. Esta visão é baseada na crença de que “a maioria das mudanças organizacionais não resultam de programas pré-estabelecidos e planos formais, mas através do aprendizado coletivo em todas as organizações”. (REDDING; CATALANELLO, 1994). Interessante citar que essa perspectiva de improviso apresenta três pilares de sustentação: (1) encorajar a experimentação, patrocinando

iniciativas da base da empresa: (2) dirigir as mudanças, através da delegação sem assumir tarefas, eliminando imediatamente os obstáculos e facilitando trocas de informações; e (3) reconhecer, recompensar e institucionalizar as mudanças nas estruturas formais e políticas.

Nesse cenário, faz sentido comparar entre o processo de gestão de processos interpessoais e o processo de implementação estratégica. A gestão de comportamentos é a principal habilidade necessária aos executivos que estabelecem diretrizes estratégicas, pois a implementação estratégica sempre causa mudanças. Na perspectiva de Hrebiniak (2006), os executivos apontam duas variáveis críticas na gestão das mudanças: o tamanho da mudança e a expectativa de tempo necessário para gerar resultados. Pois bem, a velocidade aplicada à implementação é fator de decisões, pois os efeitos da redução nos horizontes de tempo fazem aumentar o número de componentes de mudança que precisam ser considerados simultaneamente. Normalmente, quanto menor o tempo de implementação estratégica, maior a complexidade do processo de mudanças, já que cada vez mais fatores devem ser considerados ao mesmo tempo.

Para tanto, Hrebiniak (2006) sugere uma mudança sequencial, por possuir um viés metodológico e executado em passos. Essa técnica permite uma análise de causa versus efeito real, um planejamento mais assertivo de prazos envolvidos, bem como permite o desenvolvimento de protótipos conceituais e de experimentação, além de investimentos incrementais de dinheiro e de tempo. Se a velocidade for alta e, portanto, a mudança é de perfil complexo, o autor aponta dificuldades na implementação estratégica: (1) a coordenação e controle ficam comprometidos; (2) análises de causa versus efeito ficam impossibilitadas; (3) aprender é difícil; e (4) é necessário flexibilizar os critérios de performance e isso tira a credibilidade dos planos. Por fim, Hrebiniak (2006) recomenda que as organizações utilizem o perfil sequencial de mudanças e que os dirigentes reduzam o número de indicadores de performance, a fim de dar aos gestores de mudança a chance de aumentar a probabilidade de sucesso.

A perspectiva da gestão de processos interpessoais é uma dimensão que extrapola ou subverte as regras da organização e coloca em cheque o seu sistema de valores. Vimos nessa seção a importância desta perspectiva sob a lente da implementação estratégica, na qual trouxemos à luz a influência da cultura organizacional como fator de preparação do ecossistema empresarial para que os

processos interpessoais denotem engajamento aos propósitos corporativos e com a atinente implementação estratégica dos seus objetivos. Para tanto, Hrebiniak (2006) aponta uma mudança sequencial como uma avenida de aplicação de conhecimentos adequada a este processo, que normalmente resulta em comportamentos autônomos das lideranças e, por conseguinte, das equipes.

2.2.4 – A Perspectiva da Gestão de Processos Interfuncionais

A importância da integração interfuncional, que envolve colaboradores com múltiplas formas de expertise, seria por si só um consistente fator de competitividade. Entretanto, esse processo fundamental depende de elementos citados anteriormente sob o viés cultural, de engajamento e alinhamento de interesses pessoais aos profissionais. Todavia, estamos também nos referindo ao principal insumo nesse contexto: o conhecimento. Os processos interfuncionais dependem basicamente da qualidade da informação organizada e compartilhada e consistem numa estrutura orgânica que possibilita transformar o conhecimento tácito contido nos indivíduos envolvidos no processo em realizações e inovações. Ainda, é importante ressaltar que essa aplicabilidade de conhecimento tácito em explícito fomenta o conhecimento coletivo e, portanto, a cultura empresarial.

Considerando esses elementos, Song e Montoya-Weiss (2001, p.25) definem a integração interfuncional como uma consequência da magnitude da interação e da comunicação, do nível de compartilhamento da informação, do grau de coordenação e da extensão do engajamento entre funções nas tarefas de desenvolvimento específicas. A integração interfuncional facilita, portanto, a comunicação, a interação, o compartilhamento de informações, a coordenação e a colaboração entre funções, setores e lideranças. “Esse organismo fornece um fórum dinâmico e colaborativo de diferentes atribuições dentro das empresas.” (KAHN, 1996).

Estudos realizados nessa área tendem a apontar a integração interfuncional pelo foco do compartilhamento de informações, ao invés de concebê-la como uma ferramenta de transformação de conhecimento. Conhecimento difere de informação. Informação é concebida como um *flow* de mensagens, enquanto o conhecimento é a informação conectada com a crença e compromisso de seu portador, que por sua vez pode processar, dar sentido e usar tais informações. (NONAKA, 2002). Em termos mais abrangentes, enquanto a integração interfuncional é considerada um arranjo

prático pela integração da comunicação e tarefas entre as diversas funções da organização, o sucesso da implementação estratégica não depende apenas de aplicar a integração interfuncional, mas também de quanto conhecimento tem aplicabilidade nesse contexto.

Por outra via, Huang e Newell (2003) definem a integração interfuncional como um processo coletivo e dinâmico de construção, articulação e redefinição de crenças compartilhadas, através da integração social dos membros da organização. Não obstante, estudos realizados por Huang e Newell (2003) sugerem que a integração de conhecimento no contexto interfuncional dos processos de implementação estratégica é, em essência, um processo de engajamento de membros da organização através da promoção dos benefícios do projeto estratégico e a gestão dessas redes sociais. Além disso, os autores aportam que esses estudos reforçam o conceito de que as práticas corporativas de integração, as experiências passadas e o capital social e intelectual envolvido na integração, têm importância fundamental na modelagem do nível de coordenação estratégica que, por sua vez, influencia a eficiência e o escopo da integração interfuncional.

Nos referimos nessa perspectiva de investigação ao insumo do conhecimento, que permeia a integração interfuncional. A geração de conhecimento pressupõe processos ativos de aprendizagem, e, como citado por Hrebiniak (2006), “aprender é difícil”. A aprendizagem estratégica constitui uma larga avenida para investigações futuras, pois depende, antes da mobilização de todos os envolvidos no sistema de comunicação, de uma capacidade cognitiva suficiente para a compreensão das políticas de trabalho e dos propósitos corporativos. Hrebiniak (2006) novamente contribui citando que a implementação estratégica sempre envolve mais pessoas do que a formulação estratégica, e esse é o cenário dos processos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. O autor sustenta ainda que a comunicação praticada dentro da organização ou entre as diferentes funções, torna-se um desafio para gestores.

Além disso, Hrebiniak (2006) afirma que quanto mais pessoas envolvidas sem a devida integração, maiores serão os espaços de tempo associados à implementação estratégica, em que claramente serão criados problemas na tentativa de fazer a estratégia funcionar. Portanto, de forma inercial esses processos permitirão à estratégia corporativa modelar a estrutura organizacional. É oportuna a citação desse autor no sentido de que deve haver equilíbrio entre o grau de centralização e

descentralização para a correta execução das estratégias, pois a integração interfuncional representa um método para executar a coordenação entre as unidades e atribuições que compõe a estrutura organizacional, onde funções centralizadas dependem de economia de escala e baixos custos para o crescimento do negócio e subsequente aumento do número de unidades corporativas.

Todavia, para alcançar esses benefícios, o trabalho das unidades centralizadas precisa ser compartilhado com o das unidades descentralizadas, sustentando uma espiral de transformação vertical e horizontal de conhecimento explícito em tácito e novamente em explícito. Nesse contexto, entretanto, Hirunyawipada et al (2010) afirmam que, enquanto o conhecimento explícito pode ser compartilhado com a concorrência – comprometendo a competitividade da empresa, o conhecimento tácito é abstrato e estreitamente relacionado ao know how. (GRANT, 1996). Por isso, um colaborador irá adquirir conhecimento tácito num contexto e irá aplicar e estimular esse conhecimento em outro contexto. (DIXON, 2000).

De qualquer forma, é crucial reconhecermos que os processos de integração interfuncional pelo conhecimento tácito e explícito, não podem ficar limitados a considerar a dinâmica integrativa que ocorre dentro dos limites da unidade operacional ou equipe. Além disso, é fundamental compreender a dinâmica de integração de conhecimento que extrapola os limites da equipe ou setor, particularmente em relação à integração de conhecimento com os *stakeholders*, o que por um lado pode trazer à luz a redução de conflitos como consequência do suporte de conhecimento externo, mas por outro lado pode redundar em problemas éticos e de conflitos de interesse entre grupos.

Diante desse cenário, Huang e Newell (2003) apontam que a integração interfuncional, a despeito de sua complexidade, apresenta três atributos empresariais distintos, todavia interconectados: (1) equipes interfuncionais costumam ser utilizadas quando o foco da tarefa está baseado em criatividade e inovação. Isso decorre da possibilidade de conectar e reunir um conjunto suficiente de expertises, que servem para resolver problemas complexos que não poderiam ser resolvidos com poucos pontos de vista; (2) equipes interfuncionais são utilizadas para gerar consenso estratégico por meio de contribuições, investigações e negociações, que podem ser subsidiadas pelo suporte de *stakeholders* caso haja vários representantes de outras equipes ou unidades envolvidos; e (3) equipes interfuncionais são utilizadas para conduzir iniciativas de mudanças estratégicas, pois podem elevar o grau de qualidade

da tomada de decisões por trabalharem sobre múltiplas perspectivas, que poderiam ser deixadas de lado se a decisão fosse atribuída a apenas um gestor principal.

Nesse contexto, cabe discorrer sobre a importância da influência das lideranças no processo de implementação estratégica. Um líder comprometido com os propósitos estratégicos, pode aumentar a coesão das equipes, reduzir os custos de comunicação e ainda incrementar os níveis de compreensão e credibilidade do conhecimento gerado e compartilhado. “Não é a quantidade de autoridade ou o poder das lideranças, mas sim o comportamento e o estilo de liderança que influencia significativamente a performance dos processos de implementação estratégica.” (NORRGREN & SHALLER, 1999).

Entretanto, Hirunyawipada et al (2010) alertam que em equipes muito coesas no aspecto interpessoal, os membros normalmente irão buscar o consenso e retornar favores recíprocos. Essa condição estabelece uma espécie de norma grupal que passa a governar todos os processos dos membros do grupo, inclusive os de implementação estratégica. Como consequência dessa norma grupal, a definição de tarefas e a integração interfuncional podem ficar severamente comprometidas.

De modo geral, a ideia aportada nessa investigação conceitua a integração interfuncional como uma perspectiva fundamental a ser considerada pelos dirigentes diante do desafio da implementação estratégica. Bass et al (2003) põe luz sobre três conceitos de coordenação que dão base à ideia de mobilizar equipes no processo de integração interfuncional: (1) uma liderança que busca alinhar valores pessoais com a visão empresarial (motivação inspiracional); (2) uma liderança que estimula as capacidades intelectuais dos integrantes da equipe (estímulo intelectual), e (3) uma liderança que trata e respeita os integrantes da equipe como indivíduos (consideração individual). Esses atributos podem afetar significativamente a performance das equipes por ocasião da implementação estratégica.

Não obstante, abordamos nessa perspectiva a dimensão do conhecimento, que devidamente compartilhado, pode azeitar processos de aprendizagem e derivar contribuições estratégicas por parte dos colaboradores. Além disso, reforçamos a influência dos processos de liderança na consecução de objetivos organizacionais, o que depende inicialmente de pessoas engajadas nessa estrutura orgânica que possibilita transformar o conhecimento tácito em poder dos colaboradores em explícito e que, com informações de qualidade, decorre em processos de integração

interfuncional, fatores que poderiam fortalecer e facilitar a implementação estratégica também nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

2.3. DIMENSÕES DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A literatura descreve a implementação estratégica como um processo difícil e complexo, o que torna essa investigação ainda mais desafiadora. Berger (2001) argumenta que estudos descrevem que 90% das estratégias formuladas em empresas dos Estados Unidos e da Europa não são implementadas a tempo e não apresentam os resultados esperados. Enquanto a extensa literatura atual tenta explicar o “por que”, Karp e Helgo (2008) argumentam que os líderes agora estão discutindo o que realmente é importante implementar de acordo com a estratégia formulada, e estão questionando “o que eu preciso fazer de forma diferente”. Ou seja, existe um processo de fortalecimento e de adequação de importância da implementação estratégica em evolução dentro das empresas.

Sabourin (2015), usa uma lente mais pragmática: entende a implementação estratégica como os processos através dos quais podemos implementar nossas estratégias. Neste contexto, o autor sustenta que os gestores possuem cinco caminhos diferentes para conquistar melhores resultados, chamados de *drivers*, que o mesmo qualificou como “estratégias de execução”. (SABOURIN, 2015). Os questionamentos apresentados por Sabourin (2015), além de representarem referência consistente a essa investigação, repetem a pergunta que muitos – também os empreendedores de vinícolas – não veem respondida: Quais são os pontos chave da gestão necessários para implementar as suas estratégias?

Esse questionamento nos instiga a aprofundar a discussão acerca deste tema, sob uma perspectiva propositiva e prática, a fim de embasar a composição do arcabouço teórico objeto desse trabalho, para que as estratégias concebidas sejam organizadas e efetivamente implementadas. A partir desse contexto, é oportuno explorar as quatro perspectivas que, à luz da literatura, dão base crítica a essa investigação e fundamentam as conexões e elementos do processo de implementação estratégica, quais sejam: a perspectiva decisória, a perspectiva estrutural e a perspectiva de processos interpessoais. (SKIVINGTON; DAFT, 1991; NOBLE, 1999), às quais acrescentamos nesse trabalho a perspectiva de processos interfuncionais.

Se considerarmos os cinco *drivers* de *performance* sugeridos por Sabourin (2015) - quatro dos quais devidamente validados através de pesquisas e pré-testes, podemos tentar corroborar, a partir destes, as dimensões extraídas das perspectivas citadas, permitindo explorar mais sobre a correlação dos mesmos com os modelos de gestão estratégica e gestão de mudanças já referidos. O primeiro *driver* proposto por Sabourin (2015) é o das regras, que dá base ao esclarecimento e adaptação dos objetivos estratégicos; o segundo *driver* é o das emoções, cujo objetivo é gerar um compromisso de alcance dos objetivos; o terceiro *driver* é o das iniciativas, que permite traduzir os objetivos em planos concretos para motivar os empregados; o quarto *driver* é da capacidade imediata, que representa a capacidade empresarial diante de situações de emergência; e finalmente, o quinto *driver* é o da integridade, que representa a capacidade de implementar os objetivos considerando os valores e princípios individuais e da organização.

Entretanto, é prudente supor que os *drivers* de *performance* propostos por Sabourin (2015) poderiam constituir indicadores adequados às práticas de avaliação e comprovação de resultados diante das ações de implementação estratégica. Contudo, essa investigação analisa perspectivas contextuais e busca identificar e traduzir elementos empíricos efetivamente necessários para a implementação estratégica nas empresas. Assim, consideramos oportuno neste ponto retomar o questionamento que fundamenta essa investigação: Como tornar mais eficaz a implementação estratégica em empresas vinícolas familiares?

Muitas podem ser as respostas ao problema de pesquisa proposto, a despeito de elementos e fatores já abordados anteriormente e que, a partir das regras e preceitos da organização, bem como dos processos interacionistas resultantes do “comportamento estratégico” (Olson; Slater; Hult, 2005) e do engajamento aos objetivos da empresa, influenciam todo o processo da implementação estratégica.

Diante do exposto, Sabourin (2015) contribui, portanto, não somente com a proposição de elementos de gestão estratégica, mas sustenta que a execução dos planos é parte integrante de um ciclo de questões e dimensões citadas que se inter complementam no processo de implementação estratégica como dimensão fundamental da lida diretiva nas organizações. Em suas pesquisas, esse autor ouviu inicialmente o relato de gestores com um potencial significativo para o aprimoramento da implementação estratégica devido a práticas exemplares, aqui descritas. Todavia, nas estimativas prévias do mesmo “encontramos que o uso dessa ferramenta

representa aproximadamente um mês por ano de economia de tempo para gestores”. (SABOURIN, 2015). De modo que, se os elementos citados nessa investigação forem contemplados no processo, a implementação estratégica executada a partir desses elementos poderia melhorar significativamente a qualidade gerencial nas organizações.

Contudo, o modelo sugerido por Sabourin (2015) ilumina as questões da implementação estratégica sob uma perspectiva operacional, pois propõe que sejam implementadas ações que dão mais resultado e, de forma cíclica, que os gestores utilizam mais. Entretanto, e de forma dialética, o mesmo *framework* de modelos de implementação estratégica leva ao questionamento de que fazer mais das mesmas coisas, normalmente não leva a melhores resultados, o que pode representar um processo de desgaste das lideranças empresariais, principalmente as de nível intermediário. Isso possibilita, que a partir desta perspectiva, possamos questionar o processo de condução estratégica das organizações cujas técnicas de gestão e estado da arte não nos darão melhores resultados se não estiverem integradas num ciclo completo de execução de objetivos.

Vimos anteriormente que as perspectivas da gestão decisória, da gestão estrutural e a da gestão de processos interpessoais, propostas por Skivington e Daft (1991) e por Noble (1999) – às quais acrescentamos nessa investigação a perspectiva de processos interfuncionais, põe luz sobre estudos que desdobram o processo de administração da implementação estratégica dentro das organizações. Além disso, vimos que a habilidade fundamental mais presente nessa investigação é o engajamento dos líderes aos propósitos estratégicos o que, por sua vez, determinam a qualidade das relações interpessoais e de processos adjacentes. Por fim, é fundamental complementar as abordagens citadas nesse trabalho enumerando as dimensões que refletem e substanciam as perspectivas da implementação estratégica e que serão utilizadas como elementos investigativos da pesquisa proposta.

Na perspectiva ‘decisória’, descrita no capítulo 2.2.1 desse estudo, identificamos seis dimensões que se apresentam como fatores influenciadores e direcionadores no processo decisório, quais sejam: (1) a dimensão da ‘racionalidade’, que caracteriza um comportamento como razoável quando lógico sob a ótica da busca por resultados. (ELBANNA, 2006). Muitas situações organizacionais e decisões são complexas, devido ao fato de que mudanças introduzem imprevisibilidade. Por essa

razão, ao invés de tentar impor um resultado, dirigentes devem primeiramente sondar, depois fazer juízo para depois reagir. (SNOWDEN; BOONE, 2007); (2) o 'comportamento político', que acrescenta táticas políticas ao conjunto de interesses envolvidos no processo decisório, com o objetivo de exercer influência sobre este (Elbanna, 2006), buscando assegurar que os objetivos dos gestores estejam preservados na decisão; (3) a dimensão da 'intuição', elemento que pode ser referenciado como adaptações incrementais e contextuais baseadas em conhecimento profundo e pessoal de uma situação experiencial vivenciada pelo gestor (Elbanna, 2006); (4) a dimensão da 'centralização', que caracteriza situações em que a autoridade decisória está intimamente ligada ao gestor principal ou é delegada apenas para níveis intermediários de gestão. Uma organização deve, portanto, gerar equilíbrio entre a centralização e a delegação para atingir os seus objetivos (Hrebiniak, 2006); (5) a dimensão da 'formulação estratégica', que caracteriza a tradução dada a estratégia organizacional na forma de objetivos operacionais de curto prazo (Sharma, Christman & Chua, 1997) ou métricas que permitam implementar a estratégia a partir da relação lógica e consistente desta com os elementos com os quais a organização planeja competir (Hrebiniak, 2006); e (6) a dimensão da 'organização estratégica' que descreve a influência que o tamanho da empresa e suas capacidades organizacionais exercem sobre as práticas estratégicas. (CATER; PUCKO, 2010). As diferenças relacionadas ao tamanho das empresas mostram que essas atividades são praticadas mais nas empresas médias e grandes do que nas pequenas organizações. A estrutura organizacional deve espelhar e ser direcionada principalmente pela estratégia (Hunger e Weelen, 2002), de forma a permitir a sua eficaz implementação.

Contudo, na perspectiva 'estrutural' descrita no capítulo 2.2.2 desse trabalho, elencamos, a partir das contribuições teóricas, quatro dimensões que constituem cenários e recursos integrativos para a consecução dos propósitos corporativos, quais sejam: (7) a dimensão da 'formalização', que se refere ao patamar no qual decisões e relações interpessoais são estabelecidas por processos formais de regras e procedimentos. (HUNGER E WEELEN (2002). O sucesso do processo de implementação estratégica requer que os propósitos estratégicos sejam expressos e conhecidos para que as capacidades e competências sejam desenvolvidas e integradas (Sabourin, 2015); (8) a dimensão da 'cultura organizacional' aqui destacada como um "pano de fundo" no sistema estratégico, que consiste nos valores compartilhados, atitudes e normas de conduta que criam a propensão para indivíduos

da organização agirem de determinada forma (Nutt, 1999), bem como à inabilidade de dirigentes para o gerenciamento de mudanças e a redução de resistências às decisões e ações de implementação estratégica e suas consequências (Hrebiniak, 2006); (9) a dimensão do ‘comportamento estratégico’, que denota o clima de confiança e interesses emocionais positivos conquistados pelos gestores que estabelecem e ajustam as estratégias de implementação e objetivos antes de obter comprometimento. Para isso, os líderes precisam compreender os problemas, reconciliar pontos de vista divergentes e estabelecer o consenso (Noble, 1999); e por fim (10), a dimensão dos ‘mecanismos de controle’, caracterizados pela criação de incentivos e mecanismos de controle adequados que suportem o processo de implementação estratégica. (CATER E PUCKO, 2010).

Contextualizando a terceira perspectiva, proposta por Noble (1999) e descrita no capítulo 2.2.3 dessa investigação – a perspectiva dos ‘processos interpessoais’, que possibilita a integração de conceitos e ações que compõe o sistema da implementação estratégica dentro das organizações, destacamos três dimensões que caracterizam um ecossistema relacional, quais sejam: (11) a dimensão das ‘mudanças’, que descreve a gestão de mudanças como fator crítico e capacidade requerida para fazer a estratégia funcionar, já que o processo de implementação estratégica sempre envolve mudanças (Hrebiniak, 2006); (12) a dimensão da ‘liderança’, que se refere a liderar efetivamente os processos de mudança com a habilidade para influenciar e conduzir pessoas para ações intencionais como principal fator de sucesso da implementação estratégica (Olson; Slater; Hult, 2005); e (13) a dimensão da ‘integração’, que descreve os métodos e processos de desenvolvimento organizacional para conquistar coordenação e integração lateral entre lideranças, equipes ou unidades de negócio. (HREBINIAK, 2006).

Sem desconsiderar os importantes conceitos endereçado na literatura, aportamos a essa investigação um quarto elemento de pesquisa que consideramos como a engrenagem propulsora do processo de implementação estratégica nas organizações, a perspectiva dos ‘processos interfuncionais’, descrita no capítulo 2.2.4 desse estudo, e que contempla elementos cruciais ao sistema na busca pela realização dos propósitos estratégicos. Esses elementos consistem nas três dimensões que caracterizam essa perspectiva, quais sejam: (14) a dimensão das ‘pessoas’, que intrinsecamente “perfazem” uma empresa, aqui referenciadas numa ótica pragmática como a relação entre a quantidade de pessoas envolvidas no

processo de implementação estratégica e a quantidade de problemas oriundos desse processo (Hunger e Weelen (2002); (15) a dimensão dos ‘processos’, que consiste na intensidade de interações entre executores e planejadores como fator crítico de sucesso no processo de implementação estratégica (Huang e Newell, 2003); e finalmente (16) a dimensão do ‘conhecimento’, que caracteriza uma estrutura orgânica que permite aos integrantes da organização transformarem informações compartilhadas em conhecimento tácito e explícito, retroalimentando a importância do contexto da implementação estratégica em todos os níveis. (HIRUNYAWIPADA et al, 2010).

Nesse contexto de análise das três perspectivas – às quais acrescentamos uma quarta contribuição que consideramos complementar, todavia crucial – a partir das quais foram selecionados dezesseis dimensões fundamentais para essa investigação, acreditamos que o sistema proposto anteriormente por Skivington e Daft (1991) e por Noble (1999), corrobora e fortalece os conceitos propostos por Hrebiniak (2006), na forma de fatores fundamentais a serem administrados no processo de organização estratégica e seus respectivos desdobramentos na implementação estratégica.

2.4. ELEMENTOS DE ANÁLISE E PESQUISA

A investigação aqui proposta pretende qualificar os elementos de implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha. Para tanto, é oportuno o desenvolvimento de uma síntese teórica que operacionaliza a pesquisa (Figura 6), à luz da literatura utilizada na Fundamentação Teórica dessa investigação, com o propósito de selecionar os elementos que serão utilizados por ocasião dos procedimentos metodológicos que serão descritos a seguir, bem como algumas lacunas teóricas sobre as quais poderemos estender nossa investigação oportunamente.

Figura 6 – Elementos de análise e pesquisa

Perspectiva de Implementação Estratégica	Dimensão	Conceito endereçado na literatura	Lacunas Teóricas
Perspectiva Decisória	Racionalidade	Refere-se a racionalidade caracterizada por um comportamento como razoável quando lógico sob a ótica da busca por resultados. Muitas situações organizacionais e decisões são complexas, devido ao fato de que mudanças introduzem imprevisibilidade. Por essa razão, ao invés de tentar impor um resultado, decisores devem sondar primeiro, depois fazer juízo para depois reagir. (Elbanna, 2006)	Limites Cognitivos
	Comportamento Político	Refere-se ao conjunto de interesses envolvidos no processo decisório acrescenta táticas políticas ao mesmo, a fim de exercer influência sobre este, de forma a assegurar que os objetivos dos decisores estejam preservados na decisão. (Hrebiniak, 2006)	Interesses Pessoais Restrição de Informações
	Intuição	Refere-se a adaptações incrementais baseadas em conhecimento profundo e pessoal de uma situação enfrentada por decisores. (Elbanna, 2006)	Informações Incompletas
	Centralização	Refere-se a situações em que a autoridade decisória está intimamente ligada ao gestor principal ou é delegada para níveis intermediários de gestão. Uma organização deve portanto gerar equilíbrio entre a centralização e a delegação para atingir os seus objetivos. (Olson; Slater; Hult, 2004)	Modelos decisórios Autonomia
	Cultura Organizacional	Refere-se aos valores compartilhados, atitudes e normas de conduta que cria a propensão para indivíduos da organização agirem de determinada forma, bem como à inabilidade de decisores para o gerenciamento de mudanças e a redução de resistências às decisões e ações de implementação estratégica e suas consequências. (Nutt, 1990)	Modelos decisórios
	Formulação Estratégica	Refere-se a tradução dada a estratégia organizacional na forma de objetivos operacionais de curto prazo ou métricas que permitam implementar a estratégia a partir da relação lógica e consistente desta com os objetivos com os quais a organização planeja competir. (Hrebiniak, 2006)	Processo de Profissionalização
Perspectiva Estrutural	Organização Estratégica	Refere-se a influência que o tamanho da empresa e suas capacidades organizacionais exercem sobre as práticas estratégicas. As diferenças relacionadas ao tamanho das empresas mostram que essas atividades são praticadas mais nas empresas médias e grandes do que nas pequenas organizações. A estrutura organizacional deve espelhar e ser direcionada principalmente pela estratégia, de forma a permitir a sua eficaz implementação. (Cater; Pucko, 2010)	Sistemas cruzados de validação estratégica
	Formalização	Refere-se ao patamar no qual decisões e relações interpessoais são estabelecidas por processos formais de regras e procedimentos. O sucesso do processo de implementação estratégica requer que os propósitos estratégicos sejam expressos e conhecidos para que as capacidades e competências sejam desenvolvidas e integradas. (Sabourin, 2015)	Comunicação Interna Alinhamento estratégico
	Comportamento Estratégico	Refere-se ao clima de confiança e interesses emocionais positivos conquistados pelos decisores que estabelecem e ajustam as estratégias de implementação e objetivos antes de obter comprometimento. Para isso, os decisores precisam compreender os problemas, reconciliar pontos de vista divergentes e estabelecer o consenso. (Noble, 1999)	Valores Organizacionais Autonomia
	Mecanismos de Controle	Refere-se a criação de incentivos e mecanismos de controle adequados que suportem o processo de implementação estratégica. (Cater; Pucko, 2010)	Autonomia
Perspectiva de Processos Interpessoais	Mudanças	Refere-se à gestão de mudanças como fator crítico e capacidade requerida para fazer a estratégia funcionar, já que processo de implementação estratégica envolvem mudanças. (Hrebiniak, 2006)	Gestão de Poder
	Liderança	Refere-se a liderar efetivamente os processos de mudança com a habilidade para influenciar e conduzir as pessoas para ações intencionais como o principal fator de sucesso da implementação estratégica. (Olson; Slater; Hult, 2004)	Gestão de Poder Valores Organizacionais Autonomia
	Integração	Refere-se aos métodos e processos de desenvolvimento organizacional para conquistar coordenação e integração lateral entre lideranças, equipes ou unidades de negócio. (Hrebiniak, 2006)	Comunicação Interna
Perspectiva de Processos Interfuncionais	Pessoas	Refere-se à relação entre a quantidade de pessoas envolvidas no processo de implementação estratégica e a quantidade de problemas oriundos do processo. (Hrebiniak, 2006)	Autonomia Engajamento
	Processos	Refere-se a intensidade de interações entre executores e planejadores como fator crítico de sucesso no processo de implementação estratégica. (Elbanna, 2006)	Gestão de poder Formalidade
	Conhecimento	Refere-se ao processo de engajamento dos membros da organização através da promoção dos benefícios do projeto e da gestão das relações sociais. Um processo dinâmico de construção, articulação e redefinição de crenças compartilhadas por meio de interações sociais entre os colaboradores. (Huang & Newell, 2003)	Limites cognitivos Modelos decisórios

Fonte: Elaborado pelo autor

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo abordaremos e descreveremos os procedimentos metodológicos que serão aplicados nesse estudo exploratório, o que consideramos de grande importância para a compreensão dos caminhos necessários para atingir os objetivos do trabalho. Nos tópicos a seguir detalharemos como essa investigação pretende ser desenvolvida e, para tanto, serão abordados os contextos da caracterização da pesquisa, da unidade de análise, da técnica de coleta de dados e da análise desses dados.

3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Essa investigação aborda o campo de estudo da implementação estratégica como o principal fator de consecução de propósitos estratégicos futuros das empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, analisando a relação entre os agentes de desenvolvimento estratégico para o crescimento e sustentabilidade dessas empresas. Para que esses pressupostos tenham fundamentação científica, abordaremos conceitos atinentes às ciências sociais cujo contexto possui aderência ao tema pesquisado.

Zikmund (2006), sustenta que este tipo de pesquisa de caráter exploratório, tem como objetivo compreender a natureza complexa do problema e suas dimensões, além de aprofundar conceitos, pontos fundamentais para esta pesquisa, cujo problema mostra-se diversificado e eclético. Além disso, segundo Gil (2008), a pesquisa de viés exploratório, permite uma maior familiaridade com o tema, possibilitando levantar hipóteses e aprofundar o entendimento do problema, considerando também outro fator que dá base a essa investigação: a natureza do problema de pesquisa: “Como tornar mais eficaz a implementação estratégica em empresas vinícolas familiares?”

O desenvolvimento dessa investigação se fundamenta no contexto de Starling (2004), que afirma que:

A rigor, ensaios são uma forma de exposição que desconfia do sentido definitivo ou único dos acontecimentos e das ideias, apresentado pela teoria ou pela história, perseguem as condições de acesso ao que neles foi preterido, eclipsado ou anulado como inútil, e reconhecem o heterogêneo, o dissonante, ou fragmentário como um método para interrogar o presente. (STARLING, 2004).

Pelo caráter de estudo do processo estratégico nas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, mais especificamente do processo de implementação estratégica, de suas dimensões e desdobramentos, objeto de análise desta pesquisa, entende-se que a estratégia mais adequada de pesquisa seja o exploratório. Reiterando o contexto da pesquisa, optamos por realizar o estudo em empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, conforme introduzido na justificativa do presente estudo, devido ao fato de representarem unidades de massa crítica adequadas aos propósitos dessa investigação. Nossa investigação será efetuada em empresas vinícolas, por denotarem familiaridade aos objetivos desse trabalho e pela acessibilidade que apresentam a este propósito. Ainda, consideramos adequado utilizar três formatos de empresas vinícolas familiares, a fim de garantir a diversidade necessária à nossa análise. Além disso, empresas desse setor costumam apresentar as limitações e atributos necessários ao atingimento dos objetivos da pesquisa, constituindo amostra representativa.

É oportuno, portanto, fazer referência a algumas características das empresas escolhidas para compor o campo de estudo, pois consideramos relevante comparar empresas de portes diversos, haja vista que a implementação estratégica é um processo particular e, contudo, possibilita a comparação e subsídio nessa investigação. Sharma, Christman e Chua (1997) sustentam que essas diferenças sugerem que cada aspecto do processo da gestão estratégica deve ser cuidadosamente explorado e comparado aos processos usados em outras empresas familiares. De forma que, a partir do objeto de pesquisa previsto nessa investigação, devemos utilizar estes critérios de tamanhos diversos, pois os processos de implementação estratégica podem estar relacionados a uma característica estrutural das organizações ou, por outro lado, poderia ser uma questão de governança corporativa, ou ainda poderia ser uma questão de complexidade do negócio e consequente processo de profissionalização.

Com base em experiências vivenciais anteriores, o autor optou por estender a especificação do campo de estudo a três definições importantes que delimitam ainda mais o foco da investigação: (1) desconsiderar a existência ou não de operação vitícola dessas empresas, por ser fator irrelevante aos propósitos da investigação, (2) desconsiderar o viés financeiro de cada uma, devido ao fato de que níveis de faturamento e rentabilidade serem variáveis particulares e consequentes de outros

fatores estruturais e de operação e (3) todas as empresas possuem gestão familiar, por apresentarem estilos gerenciais pretensamente similares.

Como justificativa para a escolha de estratégia de pesquisa baseada em estudo exploratório, cabe também citar que essa investigação pretende, a partir de uma situação-contexto, estruturar um arcabouço teórico das etapas necessárias à implementação estratégica mais eficaz nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, organizando essa estruturação a partir de etapas identificadas na literatura e que serão referendadas nos modelos estudados juntamente com elementos interconectores do processo.

Diante desse contexto, o autor dividirá a fase de investigação em oito etapas, conforme ilustrado no Quadro 2 abaixo: a realização das entrevistas, a classificação dos primeiros resultados de acordo com as dimensões da implementação estratégica, a confirmação da aderência das respostas à luz de conteúdos presentes na literatura e periódicos acadêmicos, uma segunda rodada de entrevistas com diferentes níveis hierárquicos de cada empresa, a segunda classificação de resultados a partir das dimensões propostas no referencial teórico, a análise comparativa dos resultados obtidos entre diferentes níveis hierárquicos de cada empresa, e, finalmente, a seleção das evidências apresentadas por diferentes níveis hierárquicos à luz do referencial teórico.

Quadro 2 - Síntese das fases da pesquisa

Fase	Etapas da Pesquisa	Atividades
I N V E S T I G A Ç Ã O	1	Realização das entrevistas com dirigentes
	2	Classificação dos primeiros resultados de acordo com as dimensões da IE
	3	Confirmação da aderência das primeiras respostas com elementos destacados pela literatura
	4	Realização das entrevistas confirmatórias com lideranças operacionais
	5	Classificação dos resultados da segunda coleta de dados
	6	Confirmação da aderência das novas respostas respostas com elementos destacados pela literatura
	7	Análise comparativa entre os resultados obtidos em cada empresa
	8	Seleção das dimensões do processo de implementação estratégica sob a ótica das evidências apresentadas por diferentes níveis hierárquicos à luz do referencial teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

Enfim, a abordagem explanatória acerca das dimensões de implementação estratégica que será utilizada em todas as fases dessa investigação, pretende compreender como os dirigentes das empresas consideradas na pesquisa organizam a sua gestão estratégica de forma a executar ou não os processos de implementação estratégica. Esta abordagem torna-se fundamental para este estudo considerando o objetivo proposto de análise dos elementos relevantes que os dirigentes atribuem à implementação estratégica.

3.2. UNIDADE DE ANÁLISE

De acordo com Moraes (2001) a unidade de análise é o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação. Toda categorização ou classificação, necessita definir o elemento ou indivíduo unitário a ser classificado. Na análise de conteúdo denominamos este elemento de unidade de análise. Contudo, a natureza das unidades de análise necessita ser definida pelo pesquisador. As unidades podem ser tanto as palavras, frases, temas ou mesmo os documentos em sua forma integral.

Para subsidiar adequadamente essa investigação, foram selecionados artigos que representam o estado da arte no desenvolvimento e abordagem do tema proposto nesse estudo, cujos questionamentos trazem à tona construtos teóricos que enriquecem a abordagem da implementação estratégica. A partir dos artigos selecionados, foi então elaborado o referencial teórico sobre o tema de pesquisa proposto, incluindo-se as perspectivas que o constituem, adicionando-se os conteúdos de artigos acadêmicos, livros e websites acadêmicos, bem como de entidades de classe representativas do setor estudado.

Por decorrência dessa seleção de construtos, as perspectivas da pesquisa foram estabelecidas a partir da constatação da recorrência de conceitos, modelos e considerações por parte dos pesquisadores do campo de estudo, acerca dos fatores limitantes e impulsionadores do processo estratégico e de implementação estratégica dentro das empresas, bem como sobre as teorias estudadas na revisão da literatura efetuada nesta fase da investigação e na possibilidade de comprovação empírica dos mesmos em múltiplas fontes de dados. As perspectivas identificadas serviram de aporte para a seleção das dimensões atinentes a cada perspectiva como questões-chave dessa investigação.

Essa análise da literatura possibilitou a elaboração de uma pesquisa que pretende contribuir com o meio empresarial pela proposta de um *framework* para facilitar a implementação estratégica, com a devida definição de objetivos e de contribuições para o desenvolvimento dessa investigação. Trata-se, neste caso, de questionar o que é semelhante, o que é contraditório, o que é considerado fundamental e por quê. Em firmas familiares, o gestor principal é mais propenso a influenciar cada passo do processo de gestão estratégica. (GERSICK, 1997). A chave para esse processo será, portanto, considerar cada caso empresarial e familiar em particular, comparando as respostas de dirigentes com as de outros níveis hierárquicos, a fim de comprovar o alinhamento estratégico das dimensões pesquisadas como se fez no presente estudo.

Nesse sentido, definimos utilizar como unidade de análise o processo estratégico e de execução de objetivos das empresas em que a pesquisa foi realizada, caracterizando as seguintes organizações: uma empresa vinícola pequena, de estrutura até cinco funcionários, uma empresa vinícola média, de estrutura até cinquenta funcionários e uma empresa vinícola grande, de estrutura até quinhentos funcionários. A partir do que postulam Sharma, Christman e Chua (1997), um ponto importante a considerar é o tamanho das empresas familiares, pois os processos de gestão são mais facilmente influenciados por comportamentos nas empresas pequenas.

Nossa expectativa utilizando como campo de estudos três formatos de empresas de um mesmo segmento econômico e com características sinérgicas, é podermos comparar os elementos de implementação estratégica presentes na dinâmica organizacional dessas empresas, considerando as quatro perspectivas dos processos de gestão, quais sejam a perspectiva da gestão decisória, a perspectiva da gestão estrutural, a perspectiva da gestão de processos interpessoais e enfim a perspectiva da gestão de processos interfuncionais.

Nesse sistema, existe a necessidade de interagir e conciliar os interesses organizacionais e dirigir todos os demais elementos da gestão de maneira sinérgica, em que são compartilhados crenças, valores e sonhos para formar uma sociedade. Essas são empresas que carecem do processo de implementação estratégica e nas quais o sistema de gestão estratégica é normalmente centralizado e repleto de subjetividades. De forma que esta campo de estudo se encaixa perfeitamente aos objetivos deste trabalho, a partir do contexto da gestão decisória, da gestão estrutural,

da gestão de processos interpessoais e da gestão de processos interfuncionais que dão base ao contexto de pesquisa estabelecido.

Diante desse quadro, esse trabalho analisa a dinâmica do processo estratégico nos três tipos de empresas vinícolas já especificadas e, para a devida coleta de dados, o pesquisador assegurou o sigilo e a confidencialidade das informações, bem como o anonimato de cada respondente e empresa pesquisada, dentro de uma conduta ética de investigação que postula que os pesquisadores evitem causar danos aos participantes envolvidos no processo, por meio do respeito e da consideração por seus interesses e por suas necessidades. (FLICK, 2009).

A primeira empresa analisada ('empresa 1'), representa um caso de determinação no setor vinícola no RS, por se tratar de uma vinícola familiar, pequena, conduzida pelos próprios gestores, que iniciou suas operações em 1984 e hoje conta com um número total de cinco pessoas envolvidas. Apesar de sua estrutura gerencial, essa empresa elabora um amplo mix de vinhos de mesa e a estrutura operacional está preparada em capacidade para a produção de 4,5 milhões de litros a cada safra. Contudo, a empresa já tem desenvolvido o seu planejamento estratégico e diversificou o uso dessa capacidade para a produção de espumantes e para a fermentação de frutas, por representar maior rentabilidade operacional. Portanto, o processo de implementação estratégica nessa empresa está em curso. As informações a serem obtidas neste caso serão dadas por entrevistas com o gestor principal e a coordenadora administrativa, tendo em vista que apresentam visões diferentes sobre o processo de implementação estratégica.

A segunda empresa analisada ('empresa 2'), representa um caso de sucesso no setor vinícola do RS, especialmente no segmento dos espumantes, por se tratar de uma vinícola familiar, especializada neste produto, de tamanho médio, conduzida pelos próprios gestores, mas formalmente organizada em departamentos e lideranças. Fundada em 1970, mas com estrutura gerencial definida, essa empresa possui desde 2004 um plano estratégico formal que, avaliado por um comitê de gestão, sofre ajustes anuais, fortalecendo a sua operação e participação no segmento. Essa empresa elabora amplo mix de vinhos espumantes em dois sistemas produtivos, sob duas marcas comerciais e a estrutura operacional está preparada em capacidade para a produção de 350 mil garrafas a cada safra. As informações obtidas neste caso serão obtidas por entrevistas com o gestor comercial e o coordenador financeiro,

tendo em vista que apresentam visões diversas sobre o processo de gestão estratégica e suas derivações na implementação de seus propósitos.

A terceira empresa analisada ('empresa 3'), representa um caso de perseverança no setor vinícola no RS, por se tratar de uma vinícola familiar, grande, conduzida pelos próprios gestores, pais e filhos, que iniciou suas operações em 1966 e hoje conta com um número total de trinta e seis pessoas envolvidas. A empresa elabora um amplo mix de produtos, composto por vinhos de mesa, vinhos finos e suco de uva, e sua estrutura operacional está preparada em capacidade para a produção de 10,5 milhões de litros a cada safra. A estrutura gerencial está organizada em três áreas de operação, a comercial, a produção e a área vitícola, mas a operação não é regrada por um planejamento estratégico formal. Todavia, a empresa apresenta infraestrutura tecnológica de ponta, bem como estrutura logística própria com 21 veículos pesados, e hoje diversifica investimentos em imóveis e empreendimentos imobiliários. As informações obtidas neste caso terão como fonte as entrevistas com o gestor de produção e a coordenadora administrativo-financeira, não familiar, que apresentam visões distintas, mas interdependentes sobre o processo de gestão estratégica.

Segundo Arnould e Thompson (2007), a importância de entender o contexto de pesquisa está na sua potencialidade de engajar emoções, estimular a descoberta, descrever as situações e as atividades cotidianas, sendo uma das principais características da pesquisa interpretativista. Esse estudo exploratório será realizado nas dependências das vinícolas onde são definidos e operacionalizados os sistemas de gestão estratégica e respectivos processos de implementação estratégica, o que nos possibilita manter a imersão no contexto desse estudo, da estrutura e das relações a serem investigadas. Afinal, o foco desta pesquisa não está somente nos dirigentes e em suas motivações e particularidades, mas também na dinâmica negocial e social das relações organizacionais.

Finalmente, sobre o tamanho da amostra de pesquisa, este será determinado pelo princípio da saturação teórica, que segundo Fischer, Castilhos e Fonseca (2014) define-se quando diferentes temas relativos a uma investigação estão suficientemente bem desenvolvidos a ponto da inclusão de novos sujeitos tornar-se suplementar, ou seja, já não agregam mais novas informações ou dados relevantes à pesquisa. Diante dessa premissa, os autores referem ser bastante difícil predeterminar o número desejável e suficiente de entrevistas, embora seja seguro assumir um número de 8 a

10 entrevistas. Todavia, tratando-se do presente estudo, estimamos realizar a coleta de dados utilizando este número aproximado, conforme detalhado na próxima seção.

3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Considerando o quanto efetivamente as técnicas, tais como as descritas anteriormente, substanciam constructos, os pesquisadores normalmente consideram três critérios: a validação, a confiabilidade e a aplicabilidade. (EMORY; COOPER, 1991). Enquanto a validação e a confiabilidade são considerações científicas a serem pautadas pelos pesquisadores, a aplicabilidade se preocupa com os requisitos operacionais de investigação. Em resposta a este contexto, elaboramos o quadro 3 que sumariza, a partir das contribuições teóricas abordadas nesse trabalho e da exploração das perspectivas e suas dimensões aderentes ao processo de implementação estratégica, a sequência contextual das dimensões a serem exploradas durante as entrevistas dessa investigação.

Quadro 3 – Roteiro de Pesquisa

Perspectivas	Dimensões	Autores	Contribuições Teóricas	Questões de Pesquisa
Perspectiva Decisória	Racionalidade	SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary E.	A Leader's Framework for Decision Making	Quais as técnicas quantitativas utilizadas na gestão estratégica?
		ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives	Como é organizado o processo de formulação estratégica?
	Comportamento Político	NOBLE, Charles H.	The eclectic roots os strategy implementation research	Como os interesses da família são preservados nos objetivos empresariais?
		ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives	Qual a relação entre os propósitos organizacionais e os interesses pessoais?
		OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation	Como são comunicadas as estratégias empresariais?
	Intuição	ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives	Qualifique o grau de intuição utilizado na gestão estratégica. Discorra.
	Centralização	OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation	Como são tomadas as decisões estratégicas da organização?
		HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	Aponte fatores restritivos no processo de implementação estratégica. Justifique.
	Cultura Organizacional	NUTT, Paul C.	Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles	Qualifique a aderência do estilo de lideranças da empresa à cultura organizacional.
		HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	A cultura empresarial contribui para a execução dos planos?
Formulação Estratégica	SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.	Strategic Management of the Family Business: Past Research and Fututre Challenges	Qual a influência da família na formulação de estratégias?	
	HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	Descreva o processo de formulação estratégica na empresa.	
Perspectiva Estrutural	Organização Estratégica	ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice	As estruturas da empresa estão alinhadas às estratégias e planos?
		WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David.	Concepts in strategic management and business policy	Quais as políticas praticadas na implementação dos planos?
	Formalização	ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Alocating responsibility for strategy implementation	Existem lideranças responsáveis por implementar estratégias?
		WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David.	Involving people from all organizational levels	Como os planos estratégicos são compartilhados com todos?
		SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance	Qual a rotina de acompanhamento das performances estratégicas?
	Comportamento Estratégico	NOBLE, Charles H.	The eclectic roots os strategy implementation research	Existem problemas de aceitação em relação aos planos?
		SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance	O comportamento das lideranças está alinhado com as diretrizes?
	Mecanismos de Controle	NOBLE, Charles H.	The eclectic roots os strategy implementation research	Quais os mecanismos de controle e monitoramento utilizados?
		ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice	As equipes e lideranças reportam seus desempenhos à gestão?
	Perspectiva de Processos Interpessoais	Mudanças	HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation
BRENES, Esteban R.; MENA, Mauricio; MOLINA, German E.			Leading the change	Como os líderes da empresa contribuem nos processos de mudanças?
Liderança		SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance	Os líderes conhecem todos os preceitos estratégicos e seus planos?
		ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice	Que sistemas de implementação são executados através das lideranças?
		OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation	As áreas operacionais executam os planos adequadamente?
Integração		HREBINIAK, Lawrence G.	Obstacles to Effective Strategy Implementation	Como a implementação estratégica contribui na integração de líderes?
	SABOURIN, Vincent.	Strategy Execution: five drivers of performance	A estrutura organizacional está preparada para implementar estratégias?	
Perspectiva de Processos Interfuncionais	Pessoas	OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.	The importance of structure and process to strategy implementation	Como as pessoas participam na busca dos objetivos estratégicos?
		ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel.	Alocating responsibility for strategy implementation	Quais os fatores restritivos à integração de pessoas na empresa?
		WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David.	Involving people from all organizational levels	Existem políticas adequadas de incentivo à criatividade e colaboração?
	Processos	ELBANNA, Said.	Strategic decision-making: Process perspectives	O processo de execução das estratégias é incentivado pelos dirigentes?
		HUANG, Jimmy C.; NEWELL, Sue.	Knowledge integration processes and dynamics within the contexto of cross-functional projects	Como funciona a relação entre setores na execução de objetivos estratégicos?
	Conhecimento	HIRUNYAWIPADA, Tanawat; BEYERLIN, Michael; BLANKSON, Charles.	Cross Functional integration as knowledge transformation mechanism	Todas as unidades estratégicas conhecem detalhadamente os objetivos estratégicos?
HUANG, Jimmy C.; NEWELL, Sue.		Knowledge integration processes and dynamics within the contexto of cross-functional projects	Qualifique a capacidade da organização para compartilhar conhecimento. Justifique.	

Fonte: elaborado pelo autor

Para esta etapa da pesquisa, a fim de aportar o necessário entendimento do contexto, utilizaremos duas diferentes formas de coleta de dados, tópicos diretamente relacionados aos objetivos deste estudo exploratório. Desta forma, propomos os seguintes procedimentos de coleta de dados a serviço dos objetivos específicos desta pesquisa: entrevistas semiestruturadas qualitativas de abordagem fenomenológica e observação participante. A seguir serão aprofundadas cada uma das técnicas de coleta.

A entrevista semiestruturada, de acordo com May (2004) tem um caráter aberto, ou seja, o entrevistado responde às perguntas conforme sua concepção empírica, porém não se trata de falar livremente. O pesquisador não deve perder de vista o seu foco, podendo utilizar um roteiro preestabelecido. Desta forma, o entrevistador conduz o entrevistado a falar livremente sobre um determinado assunto, mas quando dispersar do tema original, tem condições de guia-lo de volta ao tema. Nesse contexto, May (2004) afirma que o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. Todavia é importante ressaltar que nesta técnica, o pesquisador não deve utilizar o serviço de outros entrevistadores para realizar a entrevista, pois faz-se necessário um bom conhecimento do assunto em pauta.

A técnica de coleta através de entrevistas semiestruturadas individuais, em profundidade, será efetuada junto aos dirigentes ou gestores mais influentes no processo de gestão estratégica das vinícolas familiares em questão, pois os mesmos têm papel importante nessa investigação por apoiar o entendimento de quais são os principais desafios de implementação estratégica em empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha. As entrevistas semiestruturadas poderão elucidar pontos importantes desta análise, bem como das demais coletas originalmente de caráter mais interpretativo e subjetivo.

Yin (2015) afirma que um ponto chave é que a coleta de dados para um estudo de caso não se trata meramente de registrar os dados mecanicamente, como se faz em alguns outros tipos de pesquisa. Devemos ser capazes de interpretar as informações como estão sendo coletadas e saber imediatamente, por exemplo, se as diversas fontes de informação se contradizem ou se levam à necessidade de evidências adicionais, “como faz um bom detetive”.

Segundo Fischer, Castilhos e Fonseca (2014), a entrevista qualitativa de abordagem fenomenológica, tem como principal objetivo explorar e contextualizar a experiência do indivíduo. A partir desta compreensão, busca-se identificar padrões de experiência, contradições internas e produzir narrativas do mundo cotidiano dos indivíduos. Desta forma, pode-se gerar conhecimento prático e teórico sobre várias dimensões do processo de implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha. Ainda segundo os autores, a principal contribuição dessa abordagem de entrevista consiste em compreender algum tipo de experiência vivenciada pelo entrevistado. Serve muito bem, portanto, para auxiliar na resolução do problema de pesquisa em questão, cujo objetivo específico concentra-se em propor um *framework* para melhorar a eficácia da implementação estratégica em empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

Consideramos este processo adequado aos propósitos dessa investigação também devido a outros fatores: ainda sob a ótica de Fischer, Castilhos e Fonseca (2014), a preparação para a entrevista é mínima e tem no escopo a fonte para a principal pergunta da entrevista. Nesta abordagem trabalha-se com uma pergunta aberta inicial e sem roteiro, provocando o entrevistado a uma conversa, um diálogo sem questões planejadas, sendo papel do entrevistador dar contexto e deixar o entrevistado falar livremente sobre suas experiências. Para não deixar o entrevistado seguir pelo caminho da racionalização ou do julgamento, evita-se o “por quê?”. Afinal, o objetivo principal desta abordagem é justamente entender a experiência da forma integral como é vivenciada e sentida pelo indivíduo.

Entretanto, segundo Manzini (2003), um roteiro de entrevista semiestruturada tem várias funções, sendo uma das principais a de auxiliar o entrevistador a buscar informações sobre o objetivo da pesquisa durante a sua condução. Outra função, segundo o autor, seria auxiliar o pesquisador antes e no momento da pesquisa na forma de se organizar, e indiretamente a outra função, seria auxiliar o entrevistado a fornecer as informações de maneira mais fácil e com maior precisão ao entrevistado. Para tanto, o modelo de roteiro de entrevista semiestruturada fenomenológica a ser aplicado nessa investigação deriva do Quadro 2 apresentado anteriormente.

Conforme postulado por Gill (2014), essas entrevistas também devem ser realizadas presencialmente e gravadas com o consentimento dos entrevistados. As primeiras entrevistas foram, então, realizadas com os dirigentes e nas sedes das empresas aqui referenciadas na unidade de análise. Contudo, o pesquisador buscou

referendar as dimensões destacadas na literatura sobre o processo de implementação estratégica a partir da leitura desses dirigentes, a fim de verificar quais são as dimensões relevantes da IE sob a ótica desses atores. Para tanto, uma segunda rodada de coleta de dados foi efetuada, novamente com três entrevistas de objetivo confirmatório - agora com lideranças operacionais das empresas e, portanto, envolvidas diretamente no processo de implementação estratégica, problematizando as abordagens trazidas anteriormente pelos principais decisores.

Porquanto, a partir da definição das perspectivas de implementação estratégica a serem abordadas com o objetivo de descrever as práticas inerentes ao processo estratégico nas empresas vinícolas familiares e sua convergência às dimensões identificadas nessa investigação, todas as entrevistas semiestruturadas de objetivo exploratório foram realizadas entre 11 de outubro de 2017 e 19 de dezembro de 2017, de modo a selecionar elementos relevantes destacados pela revisão da literatura, e que subsidiaram a definição dos construtos investigados nessa pesquisa (Quadro 4).

Quadro 4 – Entrevistas

Empresa	Cargo	Período da entrevista
1	Dirigente	11 de outubro de 2017
	Coordenador Administrativo	19 de dezembro de 2017
2	Diretor Comercial	24 de outubro de 2017
	Gerente Financeiro	19 de dezembro de 2017
3	Diretor de Produção	20 de novembro de 2017
	Supervisor Adm/Financeiro	12 de dezembro de 2017

Fonte: Elaborado pelo autor

Todavia, outro tipo de coleta de dados previsto nessa investigação é a observação participante, que complementa e reforça tecnicamente a metodologia dessa investigação. A observação participante não é uma prática simples, mas repleta de dilemas teóricos e práticos que cabe ao pesquisador gerenciar. De acordo com Whyte (1991), a observação participante, implica, necessariamente, um processo longo. Muitas vezes o pesquisador passa muitos meses para "negociar" sua entrada na área. Uma fase exploratória é, assim, essencial para o desenrolar ulterior da pesquisa. Além disso, o pesquisador equivoca-se ao pressupor que dispõe do controle

da situação, desconhecendo muitas vezes as relações que marcam a hierarquia de poder e a estrutura social local.

De qualquer forma, a observação participante supõe a interação pesquisador e pesquisado. As informações que obtém, as respostas que são dadas às suas indagações, dependerão, ao final das contas, do seu comportamento e das relações que desenvolve com o grupo estudado. Por outro lado, a observação participante implica saber ouvir, escutar, ver, fazer uso de todos os sentidos. É preciso aprender quando perguntar e quando não perguntar, bem como quais perguntas fazer na hora certa. Nesse contexto, as entrevistas formais são muitas vezes desnecessárias, devendo a coleta de informações não se restringir a isso. Com o tempo, os dados podem vir ao pesquisador sem que ele faça qualquer esforço para obtê-los.

O contexto da implementação estratégica representa também observar contradições, caso existam, nas quatro perspectivas abordadas na fundamentação teórica desse trabalho, quais sejam: a perspectiva da gestão decisória, a perspectiva da gestão estrutural, a perspectiva da gestão de processos interpessoais e a perspectiva de gestão de processos interfuncionais na implementação estratégica. Além disso, a investigação pretende estender a observação para evidências, para gaps advindos da aderência das posições das lideranças aos propósitos estratégicos dessas empresas, bem como para processos relacionais e comportamentais envolvidos na IE.

A observação participante foi realizada, porquanto, em reuniões técnicas efetuadas em cada uma das empresas identificadas na unidade de análise desse trabalho, com vistas à coleta de evidências adicionais às pretendidas nessa investigação, com a participação do autor como ouvinte, em eventos da realidade em tempo real nas empresas estudadas. Estas observações, realizadas no período de 26 de dezembro de 2017 a 30 de dezembro de 2017, que totalizaram 10 horas de observação participante, permitiram ao pesquisador maior discernimento sobre o alinhamento e os objetivos interpessoais dos agentes envolvidos nesse estudo.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Diante do desafio de efetuarmos uma correta análise de dados, a técnica de avaliação das informações obtidas e considerada adequada nesta investigação, pressupõe a utilização de novas e mais desafiadoras possibilidades, na medida em

que se integra na exploração qualitativa de mensagens e informações. Neste sentido, consideramos a técnica da análise de conteúdo como a mais apropriada, pela aplicabilidade em trabalhos de natureza dialética, fenomenológica e etnográfica, além de outras, ainda que eventualmente sem a mesma denominação.

Segundo Moraes, (1999) a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, que conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Ainda sob a ótica do autor, essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. É uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, qual seja a comunicação.

Segundo Olabuénaga (2012), a análise de conteúdo é uma técnica que permite ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, os quais analisados adequadamente abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis. A análise de conteúdo pode ser efetuada sobre qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal. Contudo os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo.

Contudo, a presente investigação pretende analisar os dados oriundos da análise das entrevistas de abordagem fenomenológica e da observação participante, de forma não linear. Optamos por este sistema de análise de dados, pois o mesmo viabiliza retornarmos ao referencial teórico e reiniciar um novo ciclo de análise dos dados com uma outra ótica para os significados e representações das entrevistas. Afinal, os objetivos desse trabalho tratam de observar e compreender as práticas do

processo de gestão estratégica em empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, sob a dimensão da implementação estratégica e de suas perspectivas e dimensões.

O conteúdo das entrevistas foi avaliado e então classificado para auxiliar a análise das informações, visando verificar se o discurso dos entrevistados se confirmava nas perspectivas estabelecidas e suas dimensões. Também foram interpretadas as entrevistas de acordo com o que foi encontrado na literatura sobre o tema, permitindo identificar no discurso dos entrevistados diversas observações sobre o processo da implementação estratégica também presentes na literatura.

Essa análise da correlação deste conjunto de informações com a base teórica, viabilizou procurar a resposta para a questão de pesquisa formulada, assinalou caminhos para os objetivos firmados e identificou as dimensões fundamentais para a composição e proposição do *framework* facilitador da implementação estratégica, gerando assim implicações teóricas e gerenciais que visam acrescentar conhecimentos ao tema estudado e que contribuam como um roteiro dinâmico para a implementação estratégica, para o crescimento das empresas e para o fortalecimento das relações intrafamiliares nos processos de empreendedorismo.

Com esses elementos obtidos nessa pesquisa, tornou-se possível esperar o direcionamento de decisões concretas das empresas na lida com o importante tema proposto. Todavia, é importante problematizar as informações obtidas através da realização de entrevistas e observação participante à luz dos conceitos existentes acerca das decisões empresariais e do processo de implementação estratégica nas organizações, conteúdo a ser investigado no capítulo a seguir dessa investigação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A 'implementação estratégica' é um processo de desenvolvimento de propósitos estratégicos que, transformados em ações convergentes, leva a resultados consistentes. Este é um conceito ainda pouco estudado que, a despeito dos entendimentos de seus efeitos na performance organizacional, a IE representa parte fundamental da gestão estratégica das empresas, pois abarca uma série de dimensões relacionais e decisórias investigadas anteriormente sob a ótica de quatro perspectivas.

Esse desenvolvimento conceitual, embasado no referencial teórico, foi importante por sustentar a pesquisa em todas as suas respectivas fases e etapas. As oito fases de investigação estabelecidas pelo autor no capítulo 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS contribuíram para o aprofundamento das perspectivas em relação ao tema, que através da realização das entrevistas semiestruturadas de objetivo explanatório e da classificação dos resultados de acordo com as dimensões da implementação estratégica presentes na literatura e periódicos acadêmicos, permitiram identificar os elementos relevantes da implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

Todavia, as entrevistas semiestruturadas permitiram desenvolver, a partir das considerações dos dirigentes e da observação participante, um modelo empírico de gestão estratégica que descreve como "acontecem as coisas" nas empresas familiares pesquisadas, composto por três grupos de limitações e barreiras que inibem o processo de implementação estratégica. Antes, portanto, de aprofundarmos os resultados obtidos na pesquisa, vamos nos ater a esses pontos de convergência existentes nas respostas obtidas, a fim de validar esse importante conteúdo empírico que pode contribuir para a consecução do objetivo geral dessa dissertação.

Um primeiro grupo de problemas identificado pelos respondentes no contexto da implementação estratégica é o decisório, cujo modelo está estabelecido sob elementos comuns na gestão estratégica dessas empresas, quais sejam: a racionalidade acerca da necessidade de mudanças e a informalidade. Considerando esse grupo de barreiras, cabe fazer algumas considerações que consideramos oportunas à luz dos aportes teóricos pesquisados anteriormente, clarificando a importância desse contexto.

Empreendedores de empresas familiares reconhecem que a continuidade dos seus negócios depende do sistema de valores expressos na cultura organizacional e nas suas atitudes e que, a partir deles, deve ser estruturada a organização e seus processos decisórios. Sob a ótica dos dirigentes, tomar decisões de forma abrangente e global, sem ter que reportar a terceiros, representa, em muitos momentos de crise, a sobrevivência da empresa familiar, a manutenção de seu patrimônio ou até um dos fatores de “sucesso do negócio”.

Contudo, não ter de dar respostas a pessoas e estruturas externas ao negócio sobre problemas operacionais advindos da administração empresarial, é uma importante contribuição das empresas familiares às técnicas de administração. Ainda, por esse modelo, os dirigentes esperam que os filhos atuem sistematicamente “como se fossem donos do negócio”, mas isso acarreta um incremento de informalidade nos diferentes graus de autonomia e poder de decisão. Conforme Bornholdt (2005), nas empresas familiares sempre existe alguém que toma as decisões mais difíceis durante uma crise.

Não obstante, os dirigentes estão conscientes da necessidade de renovação do estilo gerencial, citando que “está na hora de deixar para os filhos”, mas que o futuro da empresa depende da formulação e implementação de estratégias aderentes ao negócio e da transmissão do amplo conhecimento tácito sobre processos operacionais, comerciais e de gestão do negócio, que “precisa ser feito com calma”.

Conforme postulam Olson, Slater e Hult (2005), a centralização refere-se a como a autoridade decisória está conectada aos altos-gestores das empresas ou aos gerentes de níveis intermediários. Linhas de comunicação e responsabilidade estão relativamente claras nas organizações centralizadas, ainda que o caminho para a rápida tomada de decisões seja facilitado por essa estrutura. Enquanto uma quantidade menor de ideias inovadoras seja proposta nas empresas centralizadas, a implementação estratégica tende a ser potencializada uma vez que a decisão tenha sido referendada. Mas este atributo, contudo, só pode ser operacionalizado em organizações com certa estabilidade e de ambientes pouco complexos.

A natureza intuitiva dos empreendedores é, em grande parte, responsável pelas dificuldades atinentes a um processo de renovação e as características de dominância do dono ou gestor principal nos processos e decisões nem sempre é um atributo para enfrentar os desafios da continuidade. Pelo contrário, podem ser a principal limitação aos processos de gestão estratégica numa empresa familiar, pois

equipes de trabalho deixam de aprender sobre decisões e passam a confiar apenas nas competências do alto gestor, sem tampouco compartilhar responsabilidades.

O elevado grau de conhecimento do alto gestor sobre todos os aspectos da empresa e de sua estrutura, escondem a necessidade de formalizar os processos e desobriga as empresas familiares ao estabelecimento de políticas e processos de controle que restringem a autonomia individual na gestão dos negócios. Esses fatores tornaram a informalidade uma grande aliada da empresa familiar, capaz de proporcionar menos burocracia nas condições de trabalho e reações rápidas em situações de crise.

Um segundo grupo de problemas identificado pelo pesquisador no contexto da gestão estratégica da empresa vinícolas familiares diz respeito aos processos, considerados pelos dirigentes como a “principal capacidade” de suas empresas. Os elementos comuns aqui levantados, que compõem esse grupo de barreiras, são os processos produtivos e as competências individuais. Diante desse contexto, consideramos oportuno trazer como contribuição alguns aportes teóricos que substanciam esses fatores restritivos à implementação estratégica.

Sem dúvidas podemos considerar que os gestores de empresas vinícolas familiares são profissionais capazes de ensinar a fazer, pois detêm o conhecimento necessário acerca de todos os processos produtivos e habilidades adquiridas durante anos de trabalho duro através das safras. Mas se entrarmos no âmbito da profissionalização, podemos especular sobre o quê, além do conhecimento tácito do dono, uma empresa familiar poderia necessitar para profissionalizar e modernizar suas operações.

As abordagens atuais sobre empresas de âmbito familiar costumam ser muito mais descritivas do que prescritivas. Pesquisadores de empresas familiares que se concentraram no processo de gestão estratégica defendem os benefícios do planejamento estratégico (Dent e Goldberg, 1999) e oferecem opiniões sobre como isso deve ser feito. No entanto, uma vez que os benefícios do planejamento são dificilmente comprovados, qualquer investigação nesta área será de grande valor.

Sabemos pouco sobre como as empresas familiares determinam ou examinam suas estruturas, avaliam suas capacidades ou ainda como adotam estratégias alternativas, bem como de que forma o processo de gestão estratégica é influenciado por considerações e interesses familiares que podem determinar a sua longevidade. Nesse contexto, e considerando a longevidade das empresas familiares (Bernardon,

2017, no prelo), podemos levantar o seguinte questionamento: os altos gestores de empresas familiares são mais habilidosos do que competentes? Para encontrarmos respostas, inicialmente propomos separar os dois atributos.

Para Perrenoud (2000), competência pode ser definida como a capacidade de enfrentar situações análogas, utilizando vários conhecimentos, recursos cognitivos, micro competências, capacidades, valores, informações e esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio, de forma rápida, correta, criativa e pertinente. Para Prahalad e Hammel (1994), competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Um gestor, para Spencer et al. (1994), pode ser considerado competente quando assume uma condição na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Todavia, a palavra competência costuma estar relacionada à palavra habilidade. Sob a lente do autor, habilidade, diferentemente de competência, tem um sentido relativamente estável e está associada ao saber fazer: capacidade física ou mental, que indica a capacidade adquirida. Ainda de acordo com Spencer et al. (1994), “várias habilidades articuladas e direcionadas à ação solucionadora, em uma determinada situação, constituem uma competência”. (SPENCER et al, 1994).

Assim, os altos gestores de empresas familiares podem ser qualificados como mais habilidosos do que competentes, se considerarmos que o saber fazer e a capacidade adquirida são atributos que não perdem valor com o tempo, e fortalecem este conceito de performance na cultura organizacional. Esta capacidade intrínseca dos proprietários empreendedores em deter o conhecimento dos processos operacionais da empresa familiar retroalimenta o sentido de dependência por parte da empresa e o sentimento de contribuição na operação por parte dos gestores, afastando os mesmos das demandas estratégicas.

Além de tomar decisões estratégicas e implementá-las, uma empresa familiar também deve estabelecer mecanismos administrativos e operacionais adequados para controlar e avaliar seu desempenho em relação às suas metas e objetivos. Se as empresas vinícolas familiares têm metas, estratégias e estruturas que são diferentes das de empresas profissionalizadas, também são susceptíveis de avaliar o desempenho de forma diferente. No entanto, a literatura nos diz muito pouco sobre se as decisões estratégicas e o desempenho são avaliados e controlados de forma diferente numa empresa familiar, ou se essas diferenças são justificadas.

Hunger e Weelen (2002) descrevem que a avaliação e o controle na gestão estratégica necessitam que os gestores estejam engajados aos propósitos estratégicos e possuam visão imediata e clara acerca do que está planejado. Em síntese, atualmente a gestão estratégica configura um dos maiores desafios gerenciais nas organizações, e sua execução representa um elemento determinante por estar ligada diretamente aos resultados que a organização busca alcançar na direção de seus propósitos estratégicos.

Contudo, devido ao alto grau de conhecimento dos principais envolvidos, a estrutura das empresas pesquisadas é difusa e caracterizada muito mais pelas relações interpessoais entre os detentores do poder e do capital como mecanismo de controle do que as funções e cargos propriamente ditos. Vemos aqui uma barreira crucial nessas empresas investigadas e que inibe a determinação de limites de autoridade, que passam a ser subjetivos e substanciados por diferentes graus de confiança do principal gestor a determinada pessoa.

Como terceiro grupo de barreiras identificadas nas unidades de análise desse trabalho, os dirigentes fizeram referência a elementos empíricos presentes nas suas operações, que dizem respeito ao conhecimento dos processos produtivos e às mudanças decorrentes da melhoria nestes processos. Nesse cenário, cabe contextualizar esses elementos a partir de contribuições da fundamentação teórica que também caracterizam fatores restritivos à implementação estratégica.

A possibilidade de buscar antecipar problemas que serão apresentados às empresas vinícolas familiares, pode constituir um dos instrumentos de maior esforço de uma empresa familiar para atender às expectativas do gestor e da família, além de influenciar de forma positiva os resultados do negócio. Mudanças têm relação direta com as partes interessadas. Quando não existe o consenso estratégico (Noble, 1999) em relação ao propósito corporativo, os membros da organização não operam sob os mesmos objetivos.

Todavia, Kaplan e Norton (2001) argumentam que geralmente 95% do quadro de funcionários das empresas desconhecem ou não entendem a estratégia empresarial. E se os colaboradores não compreendem a estratégia da organização, eles certamente não poderão auxiliar a empresa a implementar estratégias adequadamente. Uma forma de compensar essa limitação é elaborar um plano estratégico claro, exequível e objetivo, ou seja, um propósito estratégico.

Guth e MacMillan (1986), sugerem que “intervenções de interesse pessoal” por parte destes gestores são mais ou menos como se os seus objetivos e crenças não fossem congruentes com aqueles da alta gestão. Assim, comportamentos estratégicos autônomos podem gerar fraca coesão em torno dos propósitos estratégicos, permitindo ainda o surgimento de subgrupos que polarizam esforços estratégicos, e por essa razão, podem impedir o sucesso do processo de implementação estratégica.

Gatignon e Robertson (1986) sugerem que a reputação do executivo principal da empresa é importante fator de desenvolvimento organizacional, que se integrado a padrões de comunicação vertical (Fidler e Johnson, 1984; Gatignon e Robertson, 1986), inércia organizacional (Bouer, 1989) e o perfil estratégico abrangente da firma (Gartner e Riessman, 1984), irão influenciar o índice de adoção de mudanças estratégicas dentro da organização. Além disso, pesquisas nesta área sustentam que quanto mais radicais são as mudanças necessárias nesse esforço estratégico, mais lento será o índice de adoção organizacional das mudanças. (GATIGNON e ROBERTSON, 1986).

Considerando as oscilações advindas do macro ambiente, estas normalmente decorrem em mudanças internas nas empresas, principalmente nas empresas familiares, que acompanham de forma reativa as alterações na economia. De qualquer forma, as empresas pesquisadas reagem de forma mais ou menos organizada às alterações de mercado, dependendo da sua capacidade de mobilização interna e, portanto, essas reações decorrem em mais mudanças. Mudanças trazem consigo certo grau de instabilidade, que traz relativa insegurança institucional ao conjunto e sobrecarrega o gestor principal nas demandas decisórias.

Enfim, no contexto da gestão estratégica nas empresas pesquisadas, foram apresentados alguns elementos comuns às unidades de análise, mas que caracterizam o processo de condução empresarial sob a ótica de três conjuntos de elementos restritivos ao processo de implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha. Mais do que três elementos convergentes, as entrevistas realizadas apresentaram evidências que sugerem a necessidade de um desdobramento desse trabalho em direção a proposição de um caminho sistemático, que otimize a implementação estratégica nessas empresas e que, à luz dos modelos estudados, procure respostas ao problema de pesquisa. De forma que esse capítulo

pretende revelar ainda as dimensões da implementação estratégica consideradas fundamentais para responder adequadamente à questão de pesquisa proposta.

Foi possível identificar, a partir da análise dos dados coletados e da recorrência de citações, que na percepção dos dirigentes de vinícolas e executivos entrevistados, existem de fato dimensões que atuam como facilitadoras e inibidoras do processo de implementação estratégica, independentemente do modelo decisório adotado pelos gestores, do grau de organização estratégica dessas empresas, dos níveis de autonomia das lideranças ou ainda das relações interfuncionais necessárias ao processo.

Contudo, antes de cada entrevista, o autor descreveu a cada entrevistado o tema de estudo, uma contextualização das perspectivas de análise e explicou as dimensões de implementação estratégica definidas no trabalho, mas sem delimitar a estas as considerações a serem feitas pelos entrevistados, buscando-se assim evidências empíricas que permitissem ao pesquisador estudar o assunto sob a ótica dos agentes envolvidos nas questões relativas àquelas unidades de análise. Essas entrevistas foram realizadas presencialmente entre 11 de outubro de 2017 e 20 de novembro de 2017, em que a duração média de cada entrevista foi de duas horas e a gravação foi feita com o consentimento dos entrevistados.

De posse dessas citações, conforme sugerido por Gill (2014), os dados nelas coletados passaram por uma verificação de sua identificação em relação ao observado no referencial teórico e às percepções dos entrevistados pela análise de conteúdo, em que o autor, à luz das dimensões de pesquisa definidas e dos conteúdos acadêmicos, procedeu a classificação dos primeiros resultados. Assim, cada empresa em particular apresentou abordagens significativamente diversas em relação a cada dimensão considerada, além de que outras contribuições vieram à tona, denunciando um estilo gerencial para cada caso, bem como um entendimento sobre o tratamento do processo de implementação estratégica em cada empresa investigada, o que reforça os objetivos dessa pesquisa, refenda a pertinência desse trabalho e traz subsídios a elaboração do arcabouço teórico objeto dessa dissertação.

As contribuições dos dirigentes das empresas investigadas foram importantes para a consecução dos objetivos desse trabalho (Figura 7). Entretanto, o autor, avaliando o número e o conteúdo das citações, discerniu sobre a polarização das considerações dos entrevistados, em que apareceram principalmente as variáveis de racionalidade e comportamento estratégico na empresa 1, de conhecimento e

integração de pessoas na empresa 2 e de centralização e comportamento político na empresa 3, respectivamente. Diante desse quadro, que espelha a importância relativa de cada dimensão sob o ponto de vista da direção, o autor buscou a confirmação dessas evidências empíricas, procedendo a confirmação comparativa entre as respostas de níveis hierárquicos diferentes em cada empresa investigada, através de uma segunda rodada de entrevistas com objetivo confirmatório.

Figura 7 – Primeira classificação de respostas

Perspectivas	Dimensões	Dirigente Empresa 1	Diretor Comercial Empresa 2	Diretor de Produção Empresa 3
Perspectiva Decisória	Racionalidade	8	5	3
	Comportamento Político	1	2	6
	Intuição	3	0	5
	Centralização	2	1	7
	Formulação Estratégica	2	1	0
	Organização Estratégica	2	7	4
Perspectiva Estrutural	Formalização	1	4	1
	Cultura Organizacional	3	5	3
	Comportamento Estratégico	8	4	3
	Mecanismos de Controle	2	1	1
Perspectiva de Processos Interpessoais	Mudanças	4	2	2
	Liderança	3	1	0
	Integração	1	9	4
Perspectiva de Processos Interfuncionais	Pessoas	4	9	3
	Processos	3	6	4
	Conhecimento	5	10	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo a sequência de etapas proposta nos procedimentos metodológicos desse trabalho, vemos que os respondentes de níveis operacionais das empresas apresentaram visões mais pragmáticas acerca dos processos de implementação estratégica, problematizando as abordagens mais cuidadosas trazidas anteriormente pelos dirigentes. As diferenças entre as respostas estão embasadas, principalmente, sobre elementos estruturais da IE, que influenciados por pessoas, lideranças e comportamento político, determinam o senso de participação dos colaboradores no desenvolvimento estratégico da organização.

Conforme postula Hrebiniak (2006), nas pesquisas efetuadas pelo mesmo, três importantes fatores considerados obstáculos para a implementação estratégica denunciam semelhanças com as respostas obtidas nessa investigação, quais sejam:

a pouca habilidade para gerenciar efetivamente a mudança, a estratégia vaga e não possuir um roteiro para guiar a implementação. É oportuno citar aqui dois elementos consequentes desses obstáculos e que representam boa oportunidade para estudos futuros: o ego dos colaboradores, que na forma de defensor da personalidade, resulta da fraca liderança, versus os resultados da organização, que na forma de expectativas de sucesso na implementação de estratégias, resulta da falta de um roteiro de acompanhamento da própria IE.

Dentro desse contexto, os dados coletados na segunda rodada de entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, onde o autor efetuou nova classificação em relação às perspectivas propostas e ratificou as dimensões de implementação estratégica, tema dessa investigação, confirmando aqueles fatores mais relevantes sob a ótica dos envolvidos no processo (Figura 8). Além disso, o autor efetuou análise comparativa entre os resultados obtidos em cada empresa, investigação realizada em caráter exploratório e visando responder à questão de pesquisa, bem como alcançar os objetivos propostos pela dissertação.

Figura 8 – Segunda classificação de respostas

Perspectivas	Dimensões	Coord. Administrativo Empresa 1	Gerente Financeiro Empresa 2	Superv. Adm/Financeiro Empresa 3
Perspectiva Decisória	Racionalidade	3	5	1
	Comportamento Político	2	3	5
	Intuição	1	1	1
	Centralização	5	2	2
	Formulação Estratégica	4	3	3
	Organização Estratégica	7	6	2
Perspectiva Estrutural	Formalização	6	4	3
	Cultura Organizacional	5	3	7
	Comportamento Estratégico	3	7	3
	Mecanismos de Controle	2	1	2
Perspectiva de Processos Interpessoais	Mudanças	3	4	6
	Liderança	5	5	3
	Integração	13	6	3
Perspectiva de Processos Interfuncionais	Pessoas	7	7	6
	Processos	11	8	9
	Conhecimento	2	2	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, é possível notar diante das novas respostas um direcionamento voltado a temas mais processuais das organizações, em que o número de citações e

o conteúdo dessas novas abordagens, denota prioritariamente as dimensões de processos e integração na empresa 1, de processos e comportamento estratégico na empresa 2 e de processos e cultura na empresa 3, respectivamente. Diante desse quadro, podemos concluir que os elementos estruturais e de processos compõe um corpo técnico central nessa investigação e que merecem atenção adicional.

Todavia, os elementos que referendam as dimensões propostas pelas contribuições teóricas e acadêmicas estão presentes dentro do contexto de família e cultura atinente a cada empresa pesquisada, mas que trazem luz sobre o processo de condução da implementação estratégica. Esse binômio de família e cultura influencia a gestão estratégica nessas empresas através da geração e compartilhamento do conhecimento tácito e da integração funcional, influenciando os processos decisórios, o estabelecimento de estruturas, processos produtivos, controles e, conseqüentemente, de mudanças, retroalimentando um sistema de intraempreendedorismo, outro elemento que representa uma larga avenida para investigações futuras.

Como complemento metodológico para os propósitos desse trabalho, foi realizada a observação participante para a coleta adicional de evidências empíricas, por meio da participação do autor em reuniões técnicas nas empresas já identificadas. Essas reuniões técnicas tiveram como pauta a organização para a safra vitícola que iniciou em 09 de janeiro de 2018 e, portanto, abordaram o tema da implementação estratégica na forma das dimensões dos processos, controles, formalização estratégica, pessoas, integração estratégica e, principalmente, da integração interfuncional devido ao evento por vir.

Todavia, o pesquisador afirma que esta técnica pode determinar mecanismos de defesa entre e por parte dos agentes envolvidos devido à presença participativa de um profissional estranho ao quadro de funções da empresa pesquisada e, por outro lado, pode consumir muitos recursos e tempo, além de exigir reflexividade na abstração do observado em relação ao que se segue no dia a dia do tema de observação, necessitando também de seletividade para dar foco ao tema, e carece de total imparcialidade do pesquisador devido à possibilidade de manipulação de eventos. De qualquer forma, a observação participante contribuiu para reforçar a importância dos fatores relevantes no processo de implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares aqui pesquisadas.

5. PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK*

Este capítulo indica os passos para a operacionalização da implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, cujas contribuições ratificaram as perspectivas, dimensões e elementos necessários para o desenvolvimento do *framework* proposto. A ideia é identificar e conceituar as relações existentes entre os construtos pesquisados e os fatores que determinam a dinâmica empresarial familiar nesse contexto.

Nessa investigação, “*framework* é compreendido por um conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados na implementação estratégica, bem como as conexões existentes entre essas ações. Diante desse cenário, a literatura sobre modelagem considera *framework* diferentemente de modelo. O *framework* trata apenas de uma construção teórica envolvendo conceitos obtidos a partir de referenciais teóricos e de estudos empíricos analisados criticamente. Já a noção de modelo pressupõe o detalhamento em passos operacionalizáveis, para que possa ser colocado em prática, com a sugestão de ações, de processos, de Inter relações, de ferramentas, e de capacitações.” (COUGIAS; HALPERN; HEROLD, 2007)

Diante desse contexto, e como peças iniciais, é oportuno resgatar então os grupos de barreiras comuns citadas pelos dirigentes das empresas estudadas, identificados pelo pesquisador no contexto da gestão estratégica daquelas organizações. O primeiro grupo de barreiras identificado é o “processo decisório”, cujo modelo está estabelecido sob os elementos da racionalidade acerca da necessidade de mudanças e da informalidade. O segundo grupo de barreiras é a “execução dos processos produtivos”, considerados pelos dirigentes como a “principal capacidade” de suas empresas. Elementos comuns apresentados neste caso são os processos produtivos e as competências individuais. Por fim, o terceiro grupo de barreiras são elementos empíricos presentes nas suas operações, que dizem respeito ao “conhecimento dos processos produtivos” decorrentes da melhoria nestes processos para a conseqüente geração de resultados.

De posse desses três conjuntos, é possível montarmos inicialmente um arcabouço explanatório, na forma de um chassi, que contribui para referendar os elementos considerados relevantes nesse trabalho e que podem servir como modelos empíricos para responder à questão de pesquisa, bem como servir de base para a

proposição do *framework* objeto desse estudo. Interessante notar que retornando aos aportes teóricos considerados nessa investigação sobre implementação estratégica, os elementos empíricos citados nas empresas analisadas, foram também abordados nos referenciais teóricos, e que constituem boas ferramentas de consecução de um caminho que otimize a implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares previsto nesse trabalho.

Acrescentaremos a esse contexto, os resultados obtidos com a técnica de coleta de dados utilizados nessa pesquisa, através das entrevistas semiestruturadas e observação participante, bem como a relação dos aspectos encontrados com os elementos da literatura apresentada, sobre os quais destacamos os principais achados dessa investigação.

A dimensão da racionalidade aparece nas respostas dos dirigentes como um tema de resignação diante das dificuldades do empreendimento, que podem advir de diversos fatores. A necessidade de tocar em frente um negócio familiar vinícola pressupõe a capacidade de adaptação de toda a organização ao mercado, o que em muitos casos sobrecarrega o dirigente de responsabilidades e estabelece um posicionamento reativo. Como evidência da importância desse elemento, destacamos abaixo, trecho da entrevista do dirigente da ‘empresa 1’ (D1):

D1: “(...) eu, por necessidade, tinha que fazer alguma coisa (...) mas faltava assim conhecimento, faltava pessoas que dissessem: não, tu tem [sic] que fazer desse jeito, tem que fazer daquele (...) o que nós temos de clima e solo aqui é o que nos dá a condição de manter o negócio (...) eu tenho que tocar o negócio em frente, só que eu já estou com uma idade que eu tenho que passar a bola para alguém, né?”

A nossa leitura desse contexto direciona questionamentos sobre a capacidade das empresas vinícolas da Serra Gaúcha se manterem competitivas diante do *mind set* de reação às variáveis de mercado. Na melhor das hipóteses, essas empresas devem alcançar resultados iguais a todas as outras vinícolas, trazendo à luz um senso obstrucionista na gestão estratégica. Por outro lado, devemos citar que na mesma vinícola (empresa 1), a dimensão da racionalidade aparece com um sentido de construção, de empreendimento quando abordada pelo coordenador comercial (O1):

O1: “(...) se tu não planejas, tu não botas 500 mil para pagar em dez anos. Por quê? Porque tu tens medo, é muito dinheiro. Então tu tens que tirar esse medo. De

que forma? Ah, planejando. (...) esse ano a gente vai crescer tanto, investir em novas máquinas, investir na qualificação das pessoas (...) a gente já está conseguindo fazer com que o meu pai entenda isso. Ele já fala que “a gente não pode vir aqui e ficar aqui fazendo. A gente tem que pensar o que tem que ser feito.”

Além disso, acreditamos que os elementos da intuição e da centralização são fatores determinantes no desenvolvimento da racionalidade necessária diante de processos de mudanças e que a proposta do arcabouço teórico, objeto dessa investigação, inicia pela compreensão da influência cultural da família na própria família. As ‘mudanças’ oriundas da geração de conhecimento dentro de uma empresa familiar formam parte importante da cultura corporativa e que, por sua vez, determina caminhos de racionalidade às decisões que serão tomadas. Podemos aqui referenciar a metáfora dos dois lados da moeda, que podemos reverter e inverter respectivamente. Contudo, relacionando a metáfora da moeda com as gerações de uma família, o compartilhamento de conhecimento reverso ocorre da geração sênior para a próxima geração, e o compartilhamento inverso de conhecimento ocorre da próxima geração para a geração sênior.

O acúmulo de conhecimento leva naturalmente a eventos de sobreposição. A sobreposição do conhecimento ocorre quando, através de formas diversas as pessoas de uma empresa executam os mesmos processos, mas de forma distinta, o que pode ser expresso como compartilhamento de conhecimento diversificado. Pela diversidade do conhecimento adquirido, existe potencial de conflito, um dos fatores que normalmente inibem a manutenção ou o crescimento de uma empresa familiar. Em um negócio familiar, é prática comum que a geração sênior transmita o conhecimento para a próxima geração, o que costuma ser verdade, dada a educação acumulada e a experiência técnica que as gerações de gestores possuem. No entanto, o reverso também pode ser verdade. Dado o avanço da tecnologia e da ciência, a próxima geração de uma empresa familiar pode possuir conhecimento que não estava disponível para a geração sênior.

Considerando uma empresa vinícola, o mesmo vale para experiências adquiridas através do tempo e das carreiras individuais. Neste caso, devemos considerar o compartilhamento de conhecimento como uma prática fundamental de gestão estratégica, tendo em vista as oportunidades e os desafios associados aos

ativos intangíveis envolvidos e ao amplo conhecimento atinente aos processos produtivos. Estes são ativos, como o conhecimento tácito, que não são vistos, difíceis de replicar e idiossincráticos para os indivíduos ou para a coletividade da família.

Por conta dessa dificuldade, a geração sênior tende a exercer a sabedoria acumulada através da 'intuição', da previsão e do pragmatismo, e às vezes pode frustrar a próxima geração ou colaboradores, que muitas vezes querem exercer o conhecimento de novas experiências e educação atualizada. Portanto, numa empresa vinícola, seria adequado que os membros da família estivessem cientes desse choque potencial no conhecimento e respeitassem os pontos de vista uns dos outros. Por outro lado, a próxima geração precisa ser tratada como especialistas emergentes à medida que eles considerarem intensificar o negócio.

Ao conectarmos essa dimensão ao contexto teórico, Lawrence Hrebiniak (2006) postula que um dos importantes obstáculos à implementação estratégica é o fraco ou inadequado compartilhamento do conhecimento e falta de clareza de responsabilidades. O fraco compartilhamento e a pouca transferência de conhecimento podem comprometer as tentativas de formulação, implementação ou ainda da execução estratégica. Esses dois fatores sugerem ainda que as tentativas de coordenação e integração estratégica entre setores ou unidades de negócio, podem estar comprometidas se informações vitais não forem adequadamente compartilhadas, comprometendo o processo decisório. Nesse contexto, Elbanna (2006) aborda a importância da 'racionalidade', que Butler (2002, 226) define como a razão para fazer algo e para julgar um comportamento como razoável ou compreensível por meio de um padrão de referências.

Essas referências são elementos advindos da 'cultura familiar', elemento central e "pano de fundo" do modelo gerencial, que adota a racionalidade diante de problemas como um 'padrão decisório'. Esse padrão decisório é, por sua vez, influenciado pelo estilo de 'centralização' dos dirigentes, através do qual estabelecem níveis de autonomia, mas também é determinado pelos processos 'intuitivos', advindos do conhecimento técnico - agora tácito - dos gestores sênior, que inibem ou fortalecem os processos de gestão estratégica. Esse modelo decisório e seus fatores necessitam de boas relações para darem forma aos propósitos da empresa.

Nutt (1998) postula que a literatura sobre a tomada de decisões sugere que a avaliação de alternativas tende a ser intuitiva, a não ser que o gestor seja forçado a envolver mais pessoas. Todavia, Elbanna (2006), afirma ainda que as relações entre

o processo decisório e os resultados organizacionais parecem ser problemáticos ou negativos, normalmente determinados por um ambiente instável. Existe, portanto, uma lacuna de negociação relacional que, se preenchida, leva o modelo decisório a evoluir na forma de 'organização estratégica'.

Como evidências da importância da organização estratégica para essa investigação, as entrevistas realizadas com dirigentes das empresas, caracterizadas como unidade de análise nesse trabalho, apontaram para estilos particulares sobre essa dimensão, como sustenta o dirigente da 'empresa 1' (D1):

D1. "(...) eu acredito que daqui para a frente a empresa vai ter mais organização. A apresentação, eu não sei (...) vai ser sempre uma empresa familiar, a valorização dela vai ser por [sic] a gente ser e fazer um trabalho honesto (...) fazer um trabalho bem feito."

Por outra via, é oportuno trazer à luz as colocações do dirigente da 'empresa 2' (D2) sobre essa dimensão:

D2. "(...) essa organização estratégica ela [sic] aconteceu com pessoas e processos (...) então foram definidos os processos e as pessoas foram encarregadas de executar cada parte do processo (...) bom, uma que na verdade o planejamento estratégico é o futuro dessa empresa, né? (...) na verdade está tudo definido, o que a gente quer como empresa, como família."

Entretanto, vejamos o que aporta o gerente financeiro (O2) da 'empresa 2' acerca da dimensão da organização estratégica, o que referenda a necessidade de alinhamento e relações mais estreitas:

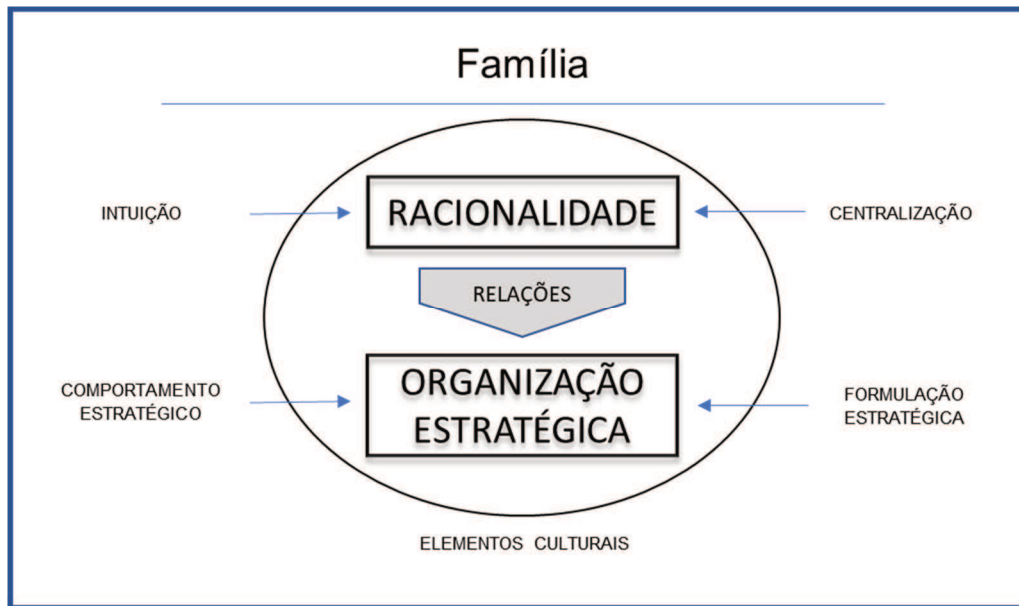
O2. "(...) então a nossa primeira etapa foi organizar coisas básicas dentro da empresa (...) e depois a gente definiu um plano estratégico com foco num produto (...) eu acho que o esquema está montado, na verdade, para muito mais tempo do que isso. Agora, quando vier uma nova geração, é aí que pode haver mudanças, mas nosso projeto é para manter a vinícola por várias gerações (...) mas o ponto bom da família é que às vezes tu és menos capacitado profissionalmente do que alguém (...) mas tu estás enxergando, e é teu e tu tem aquela visão e a cultura."

Vimos, portanto, que a racionalidade e o conhecimento compartilhado através de boas relações determinam, nas empresas vinícolas analisadas, um grau de organização estratégica. Essa, por sua vez, é fortalecida por duas dimensões organizacionais: a 'formulação estratégica' e o 'comportamento estratégico'. Hrebiniak (2006) afirma que sem um modelo formal, os indivíduos de uma empresa executam o que cada um considera adequado ou importante, normalmente determinando decisões e ações descoordenadas ou conflituosas. Segundo o autor, sem um roteiro, a implementação estratégica se transforma num labirinto. Assim, a organização estratégica fomenta e precipita um sistema de 'formulação estratégica', na forma de preceitos ou de um roteiro a ser seguido e compartilhado internamente. Hrebiniak (2006) aponta ainda que o comportamento estratégico muitas vezes é consequência do estilo de coordenação e que as lideranças devem ser capazes de influenciar e adequar comportamentos para executar a estratégia em determinadas direções.

Considerando que esses preceitos são normalmente mantidos com os dirigentes ou lideranças, podemos supor que a qualidade desse processo de formulação e, por consequência, de integração de conhecimento, determinará a qualidade do 'comportamento estratégico' dos colaboradores, em que os indivíduos podem referendar os preceitos estratégicos estabelecidos através de iniciativas particulares e integradas, ou podem formar coalizões e receber o suporte de influenciadores internos, como forma de boicotar a organização ou os próprios propósitos estratégicos.

Para facilitar a compreensão leitora, o autor define esse grupo de dimensões abordados até aqui como os 'elementos culturais' a serem contemplados no *framework* (Figura 9), quais sejam: o modelo decisório (embasado na racionalidade e influenciado pela centralização e a intuição), as relações que azeitam o processo e a organização estratégica (influenciada pela formulação estratégica e pelo comportamento estratégico).

Figura 9 – Elementos Culturais



Fonte: Elaborado pelo autor

Eisenhardt e Zbaracki (1992) referendam os elementos culturais porquanto argumentam que o debate sobre a racionalidade de decisores considera a influência da cultura familiar no contexto organizacional como um balizador do processo decisório, sob três construtos: (1) a existência de limite cognitivos no modelo decisório racional, o que tende a levar os dirigentes a tomar decisões suficientes em detrimento das melhores; (2) os decisores podem deter apenas o conhecimento básico das fases de identificação e seleção dos problemas, o que tende a levar os dirigentes a repetir caminhos “culturalmente aceitos” ou adotar o processo de tentativa e erro; e (3) a complexidade dos problemas e o eventual conflito entre decisores e familiares normalmente influencia o formato do processo decisório particular.

Contudo, um segundo grupo de elementos estratégicos a ser considerado no *framework*, abarca os ‘processos’ e mecanismos de ‘controles’, na forma de um corpo técnico anteriormente referenciado, mas que dá forma e conteúdo às ações de consecução dos propósitos estratégicos.

Como evidências da importância dada pelos entrevistados à dimensão dos ‘processos’, devemos colocar luz sobre as indagações do dirigente da ‘empresa 3’ (D3):

D3. “(...) porque o pai, quando ele começou em 1969 a fazer CEASA, ele largou para mim [sic] fazer aquele vinho da família (...) ele largou para mim fazer, ele me ensinou tudo e tudo mais e eu comecei dali para frente (...) fui embora, eu fui trabalhando em cima, eu cuidava toda a cantina, mas tanto cuidava essa parte quanto quando precisava ia ajudar eles também.”

Considerando os dados coletados pelas entrevistas nessa mesma ‘empresa 3’, mas pelo ponto de vista da coordenadora administrativo financeira (O3), podemos supor uma estreita relação de cumplicidade e respeito aos processos, mesmo que informais, conforme o trecho transcrito abaixo:

O3. “(...) então ele fazia tudo, quando era pequenininho ele fazia tudo, então depois vai crescendo, vai tendo alguém que ajude (...) mas ele é que ensinou todas essas pessoas (...) então hoje o que ele quer é que tenha alguém que faça o mesmo que ele faz, do mesmo jeito (...) na verdade eles não confiam nas pessoas que vêm porque eles fazem a mesma coisa de uma forma diferente.”

Nossa leitura acerca dessas evidências na dimensão dos ‘processos’ resguarda a organização estratégica como uma “ferramenta de saber fazer” e que “desenha” os processos para a performance corporativa a partir da implementação de um sistema de transformação de conhecimento tácito em explícito. Cada empresa familiar vinícola define seus processos de forma particular, que são aprimorados ao longo do tempo pela contribuição do conhecimento técnico dos gestores sênior e compartilhados internamente por meio do estabelecimento de padrões de atuação e produção. Aqui novamente temos a influência das ‘pessoas’, cuja conduta e engajamento irão referendar a assertividade dos processos e determinar as correções quando necessárias, mas principalmente das ‘lideranças’, e cujo estilo relacional e gerencial determinará graus de integração para garantir o necessário *flow* ao processo.

Huang e Newell (2003), sugerem que a capacidade de integração de uma empresa é determinada por dois mecanismos cruciais, que são a liderança e as rotinas organizacionais. Entretanto, o autor considera que as lideranças em uma empresa vinícola costumam ser estabelecidas por fatores subjetivos, tais como tempo de serviço, conhecimento técnico, confiabilidade, assiduidade, etc., e sugere que o líder utilize a formalização dos processos como ferramenta de integração e

compartilhamento de conhecimento, onde o estilo de liderança mais adequado neste caso seria aquele cujo poder de relacionamento e mobilização é o mais reconhecido. Contudo, as lideranças costumam ter um perfil de longo prazo e a estabilidade e foco mais longo podem levar a um acúmulo de conhecimento confiável, consistente, construído sobre valores compartilhados.

A questão é se isso é suficiente para invocar uma mentalidade inovadora que pode reorientar uma empresa ou alimentar o crescimento necessário para uma empresa sustentável. Grant (1996, p. 379), sugere que a liderança se refere aos princípios pelos quais o conhecimento pode ser comunicado com baixo custo entre especialistas e um contingente maior de pessoas, que podem ser não especialistas ou que são especialistas em outros campos de conhecimento. A próxima geração pode, assim, ser a chave para o avanço da inovação através de sua educação e experiências atualizadas.

A tarefa para a geração sênior seria então o de proporcionar um ambiente que atrai a próxima geração para contribuir com novos conhecimentos e se engajar na inovação no próprio negócio familiar, e não em outro lugar. Um exemplo analisado nessa pesquisa e que cabe destacar, descreve a introdução do cultivo e manejo de videiras sem a utilização de agentes agroquímicos, com o uso de tecnologia inovadora exclusiva, pelos filhos que conduzem o negócio de vinhos espumantes da família, e a abordagem de sistemas e parcerias inovadoras de outro negócio: Com outros membros já no negócio familiar, um grupo de irmãos lutou para ver como eles se encaixariam no negócio. Eles propuseram usar a experiência adquirida em outras empresas para iniciar uma operação vinícola sustentável sob o viés da responsabilidade ambiental e, porquanto, mercadologicamente diferenciada. Contudo, diante do aporte de novos conhecimentos, a iniciativa partiu do próprio pai que, com visão de longo prazo, capitaneou a profissionalização e o processo sucessório no negócio, o que resultou em sistemas ainda mais assertivos e, portanto, rentáveis. Hoje a empresa opera uma nova categoria de produto que, isentos de residual tóxico, tem toda a sua produção conduzida nesse sistema.

Uma vez determinados e conduzidos os processos, naturalmente uma empresa deriva o estabelecimento de 'controles'. Contudo, este é um tema recorrente no meio empresarial e que suscita discussões nas empresas familiares. De acordo com Sharma, Christman e Chua (1997), um negócio familiar é um negócio governado e/ou gerenciado numa base sustentável, potencialmente Inter geracional, para dar forma e

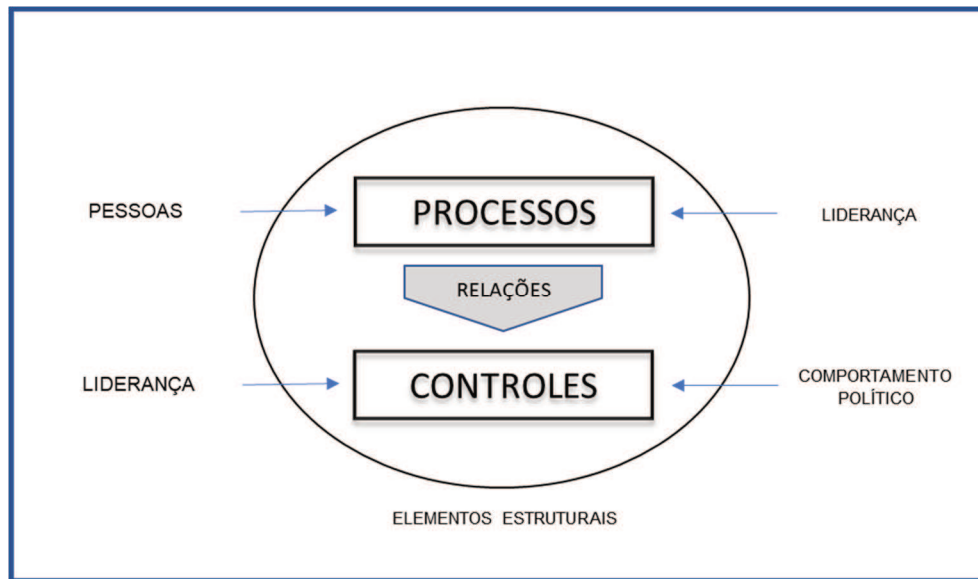
talvez seguir uma visão formal ou implícita do negócio, conduzido por membros da mesma família ou um pequeno grupo de famílias. Nesse contexto, os controles naturalmente são direcionados aos aspectos financeiros, comerciais ou produtivos do negócio familiar, transformando essas áreas em setores necessariamente conduzidos por alguém da família, senão alguém muito confiável, como relata em entrevista a coordenadora administrativa da ‘empresa 3’ (O3):

O3. “(...) então tu bate [sic] de frente com ideias que ele tem e que talvez hoje em dia não sejam mais acertadas (...) pode ser feito de forma mais fácil, mas tu só enxerga daquele jeito, porque sempre foi feito daquele jeito (...) às vezes ele quer economizar em alguns pontos e dificulta todo o processo.”

Os ‘controles’ são então influenciados pelo estilo de ‘liderança’, já abordado, mas também e principalmente pelo ‘comportamento político’, determinado geralmente pela capacidade de influência sobre as pessoas. Elbanna (2006) contribui com o conceito de comportamento político no processo decisório: A ocorrência de certas formas de comportamento, associadas com o uso de poder ou influência. Entretanto, o mesmo autor afirma que, de acordo com Dean e Sharfman (1993), o comportamento político leva a uma compreensão incompleta das restrições presentes no sistema, resultando em entendimento superficial das premissas estratégicas de duas formas: (1) pelas táticas políticas considerarem interesses e aplicação de poder dentro da empresa em detrimento à viabilidade tática e (2) os processos políticos podem excluir alternativas de viabilidade tática por estarem em conflito com interesses de indivíduos mais poderosos.

Mais uma vez, para facilitar a compreensão do leitor, o autor define esse segundo grupo de dimensões como os ‘elementos estruturais’ a serem contemplados no *framework* (Figura 10), quais sejam: os processos organizacionais e produtivos (influenciados pela liderança e pelo engajamento das pessoas), as relações que novamente azeitam o processo e os controles (influenciados também pelo estilo de liderança, mas principalmente pelo comportamento político envolvido).

Figura 10 – Elementos Estruturais



Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente, chegamos ao fechamento das dimensões consideradas pelas empresas familiares vinícolas da Serra Gaúcha como elementares para a composição e proposição do *framework*, cujo escopo de interdependência estamos aqui ordenando na forma do arcabouço teórico objeto dessa investigação. Aqui, o ‘conhecimento’ é o principal ativo do processo de implementação estratégica, pois estereotipa e representa o segredo familiar, o que é efetuado de forma específica e particular. A geração e gestão do conhecimento em uma empresa vinícola familiar é fator fundamental de competitividade e manutenção. A transformação de conhecimento tácito em explícito acontece através das dimensões anteriormente citadas, mas constituem a principal ferramenta de integração interfuncional. Kahn (1996) sustenta que uma estrutura organizacional fornece um fórum colaborativo e interativo para diferentes atividades e funções dentro da empresa.

Entretanto, a inferência chave em cada caso é que a geração sênior esteja aberta para avançar o negócio familiar através dos novos conhecimentos que a próxima geração conseguiu trazer à mesa. Interagir com as principais e as próximas gerações de um negócio familiar revelou nessa investigação que o processo de sucessão inicia naturalmente – e por que não dizer de forma organizada – onde um rico conhecimento pode ser encontrado a partir dos próprios atores do processo. No entanto, é também onde pode ser perdido. Através de preparação, orientação e

integração funcional, o conhecimento pode ser compartilhado, em que a orientação pode igualmente vir da próxima geração como resultado de suas novas competências.

Como evidências da importância da dimensão do conhecimento para os entrevistados, cabe destacar um trecho da entrevista do dirigente da 'empresa 2' (D2):

D2. "(...) um projeto iniciado pelo meu pai, um técnico de excelência, com muito conhecimento na área de produção, mas que na parte de gestão era bastante, digamos assim, deficitário de conhecimentos e técnicas de gestão (...) os funcionários e todos que trabalham aqui na empresa, eles têm conhecimento bastante amplo das diretrizes e toda a parte estratégica da empresa como marca (...) e outra é o *know how* que fica embarcado aqui, né? O fato de não ter essa substituição, essa saída permanente de colaboradores, como acontece na maior parte dos casos, o *know how* vai ficando aqui."

Nossa leitura acerca do desse tema é que aprendendo novas competências, através da prática do compartilhar de conhecimentos, a firma incrementa seus ativos e acomoda os colaboradores e sucessores através de contribuições reconhecidas e conduzidas com perfil de gerenciamento. Essa prática de conversão de conhecimentos e integração interfuncional necessita ser nutrida por boas e cordiais relações, que azeitem o processo e fomentam novas iniciativas, alimentando um sistema de geração de conhecimentos técnicos, acadêmicos e de gestão que constitui importante avenida de pesquisa. Convidamos o leitor a aprofundar algumas contribuições teóricas desse tema para essa investigação.

Nonaka & Takeuchi (1997) sustentam que o conhecimento é um ativo que passa por processos de conversão, entre os quais destacamos a socialização, que consiste no processo de compartilhamento de experiências e, a partir dessas, da criação do conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Conforme os autores, o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. "Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo". (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Outro processo de conversão do conhecimento citado pelos autores é a externalização, considerada por Nonaka & Takeuchi (1997) como a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Nessa dinâmica, a conversão do conhecimento normalmente é

provocada por meio de trocas, de diálogo ou da reflexão coletiva. Contudo, a conversão do conhecimento passa ainda pela combinação, que consiste na combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, em um sistema de conhecimento.

Nesse contexto, os colaboradores trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, e-mails, etc. e reconfiguram este conhecimento existente por meio da própria combinação, bem como do acréscimo, classificação e categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a criação de novos conhecimentos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Finalmente, a conversão do conhecimento passa pela internalização, que consiste no processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito de cada indivíduo, retroalimentando um processo de expansão, tanto do conhecimento tácito quanto do explícito, em termos de qualidade e quantidade.

Não obstante, nossa leitura sobre a conexão desse ativo com o problema de pesquisa, objeto dessa dissertação, é que mais e melhores conhecimentos trazem segurança decisória à empresa, que implementa as adjacentes 'mudanças' de forma determinada e assertiva. Importante citar aqui que a quantidade de mudanças determina graus diferentes de estabilidade corporativa e, logicamente familiar. Gatignon e Robertson (1986) afirmam que pesquisas sustentam o conceito de que quanto mais radicais são as mudanças propostas no processo de implementação estratégica, mais lento será o grau de adoção dessas mudanças.

Ou seja, para que as mudanças não sejam sempre pragmáticas e de lenta implementação, parece lógico supor que a empresa deva promover poucas mudanças. Para tanto, o *framework* aqui proposto serve como roteiro dinâmico para que as empresas atinjam seus objetivos. Hrebiniak (2006) sugere que quanto mais curto o horizonte de tempo para implementar mudanças, maior a complexidade do processo de mudanças, onde mais fatores precisarão ser levados em conta ao mesmo tempo, inibindo sua consecução. Nesse contexto, Hrebiniak (2006) sugere ainda que as mudanças devem ser sequenciais, em que a organização pode dividir uma mudança considerada mais contundente em várias pequenas mudanças, cujas proporções e partes são mais facilmente gerenciáveis, possibilitando também avaliações a cada movimento.

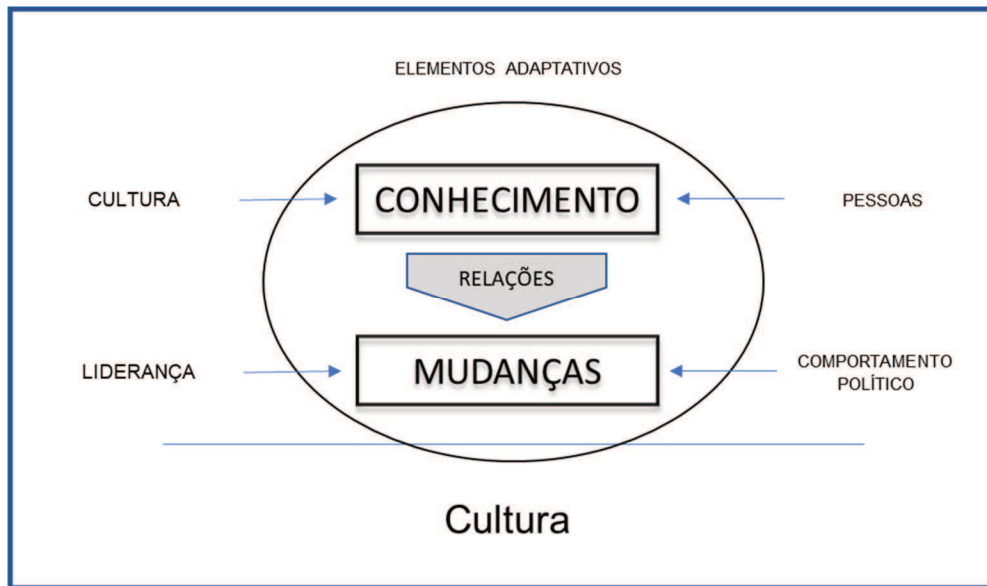
Além disso, consideramos oportuno abordar questionamentos acerca dos recursos do conhecimento e do processo de mudanças no contexto da implementação

estratégica. Como citado anteriormente, a conversão de conhecimentos decorre em mudanças e esse pode ser um fator que nos permita identificar novas lacunas de pesquisa: (1) o recurso do conhecimento tácito dos dirigentes empresariais pode ser utilizado por esses como um mecanismo de defesa – e também – de equilíbrio pelo compartilhamento medido desse conhecimento?; (2) o compartilhamento medido de conhecimentos pode representar a manutenção de controles sobre os processos?; (3) o comportamento político dos dirigentes pode contaminar a racionalidade empresarial e familiar sobre o modelo decisório particular? ; e (4) a instabilidade ocasionada pelas mudanças pode representar um recurso estratégico dos dirigentes empresariais no sentido de manter o poder decisório?

Diante dessas oportunidades de investigação futura, sustentamos que as lideranças e dirigentes empresariais devem atentar para os processos de transformação de conhecimentos internos, para que o conhecimento explícito seja internalizado e se torne tácito, e seu papel fundamental é fomentar de modo participativo a sua externalização sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, pois esses recursos ajudam os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito.

Enfim, para facilitar a compreensão dos leitores, o autor define esse terceiro grupo de dimensões como os ‘elementos adaptativos’ a serem contemplados no *framework* (Figura 11), por serem influenciados por *inputs* de conhecimento que, transformado de conhecimento tácito em explícito, gera *outputs* na forma de adaptações e mudanças, quais sejam: a geração e gestão do conhecimento acumulado na empresa (influenciados pela cultura familiar e empresarial, bem como pelo engajamento das pessoas), a existência dos processos relacionais e interpessoais que novamente azeitam o processo, e as mudanças (influenciados, assim como os controles, pelo estilo de liderança e pelo comportamento político).

Figura 11 – Elementos Adaptativos



Fonte: Elaborado pelo autor

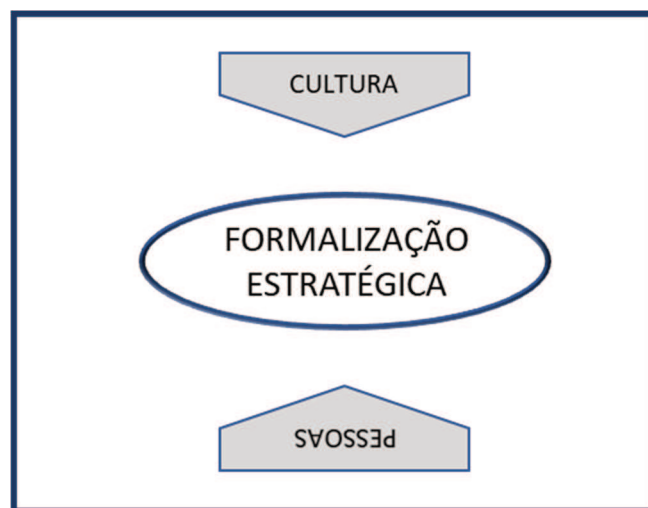
Vimos anteriormente que as dimensões consideradas como fundamentais pelas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha foram organizadas pelo autor em três grandes conjuntos de elementos: os 'culturais', os 'estruturais' e os 'adaptativos'. Todavia, esses construtos dimensionais não podem ser operados sem fatores integrativos que permitam a interconexão dos grupos de elementos de forma sequencial e dinâmica na forma de um *powertrain* estratégico.

Acrescentamos, contudo, esses fatores considerados não apenas integrativos, mas mais do que isso, como catalizadores do processo de implementação estratégica que compõe o *framework*, quais sejam: a 'formalização estratégica', que interconecta os elementos culturais com os estruturais, e a 'integração estratégica', que interconecta os elementos estruturais com os adaptativos, resultando em mudanças no contexto corporativo e fornecendo subsídios conceituais à cultura empresarial.

Ressaltando que a empresa vinícola familiar da Serra Gaúcha tenha em seu contexto de gestão estratégica os elementos culturais, quais sejam o modelo decisório e a organização estratégica já citados nessa investigação, devemos considerar a 'formalização estratégica' (Figura 12), como uma ferramenta de integração e de transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, possibilitando ao quadro corporativo estabelecer e reformar processos necessários a consecução de

seus objetivos. Contudo, a formalização estratégica representa um problema nas empresas pesquisadas, que citam a falta de capacidade técnica para tanto ou a falta de autonomia como fatores restritivos. Diante desse desafio estratégico, a formalização estratégica aparece como um conceito que, influenciado pela cultura e pelas pessoas, “permite aos indivíduos compartilhar e integrar aspectos do conhecimento que não são comuns entre eles” (Grant, 1996, p. 115-116). Em outras palavras, esse conhecimento compartilhado fornece aos colaboradores um pretexto comum para iniciar sua integração através de diálogos ativos. (NONAKA, 1991).

Figura 12 – Formalização Estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor

Como evidências da importância desses elementos, vejamos a citação da coordenadora administrativa da ‘empresa 1’ (O1) sobre esse elemento catalizador:

- O1. “(...) está definido o que é que cada pessoa é responsável por fazer aqui dentro. (...) está definido, mas ainda não estão praticando. Isso não está bem explicado para as pessoas que trabalham aqui dentro. Então tem, às vezes, todo mundo fazendo a mesma coisa (...) então talvez a gente não esteja aqui o tempo inteiro, a empresa tem que continuar andando. Como ela vai estar andando? Porque tem algo que já foi formulado.”

Nossa leitura nesse contexto remete à formalização estratégica como o elo entre os ‘elementos culturais’ e os ‘elementos estruturais’, que possibilita direcionar e

registrar conhecimentos e processos fundamentais para a boa operação da empresa vinícola familiar. Todavia, o autor alerta que a formalização estratégica pressupõe que os dirigentes da empresa vinícola se preocupem com o registro dos padrões de conhecimento, tornando esses padrões expressos para que se guarde memória dos preceitos e processos do negócio. Além disso é importante salientar a vantagem que o negócio vinícola passa a ter através da descrição e formalização de processos, pois passa a ter o recurso interno de integração interfuncional, capaz de ser consultado e aprimorado ao longo do tempo. Podemos considerar a formalização estratégica como um importante fator de competitividade, haja vista que, como evidência desse contexto, a empresa pesquisada nessa investigação que apresenta mais atributos estratégicos, é a 'empresa 2', que possui todos os seus processos e preceitos roteirizados e formalizados desde 2004.

Pois bem, estamos completando o arcabouço teórico que modela e dá formato ao *framework*, objetivo dessa investigação, abordando até aqui quatro conjuntos de elementos e dimensões consideradas nucleares para o processo de implementação estratégica. Contudo, o importante conjunto dos elementos adaptativos citado nesse trabalho é alimentado por fatores estruturais, advindos dos mecanismos de controle e da execução dos processos empresariais, faltando ainda, portanto, o elo de conexão entre esses grupos de elementos conceituais.

De fato, como um segundo fator catalizador do processo de implementação estratégica devemos considerar a 'integração estratégica', como o elo entre os 'elementos estruturais' os 'elementos adaptativos', na forma de uma ferramenta suplementar de integração e de compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, e que por sua vez influencia o comportamento dos atores envolvidos. Sandy (1991), sustenta que as rupturas na implementação estratégica ocorrem quando iniciativas estratégicas não estão bem organizadas para a ação, ou seja, quando comportamentos implementadores não estão bem estabelecidos. Noble (1999) afirma que a integração estratégica deve (1) encorajar a experimentação, (2) conduzir mudanças sem criar obstáculos, mas facilitando a inovação e (3) reconhecendo e recompensando a estrutura corporativa através de políticas e premiações.

Todavia, Argyris (1989) sugere que a integração estratégica apresenta diversas "rotinas de defesa", presentes em virtualmente todas as corporações. O autor afirma que essas rotinas são consequência de diferentes entendimentos entre os membros da organização, que vão desde uma conduta de "deixar assim", até o

desconhecimento ou o desdém a temas que deveriam ser levados ao posicionamento dos gestores principais.

De forma que a ‘integração estratégica’, assim como a formalização estratégica, é um fator de evolução no processo de implementação estratégica, pois representa um segundo grande conector no desenvolvimento da IE. Este também é um importante desafio estratégico, em que novamente a influência da cultura e das pessoas determina um grau de assertividade (Figura 13). No sentido de contribuir com o meio empresarial à luz do desenvolvimento do processo de implementação estratégica, é fundamental considerar que a integração estratégica entre os cargos de liderança é, talvez, ainda mais importante que a integração com o restante da estrutura corporativa. De acordo com Workman (1993), a integração e comunicação entre gestores e coalizões gerenciais é o processo informal mais significativo para a maioria das organizações.

Figura 13 – Integração Estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor

Todo o processo de desenvolvimento da implementação estratégica aqui abordado, dá forma a um modelo empírico de trabalho nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, ou seja, a sua ‘cultura’, elemento central e “pano de fundo” do roteiro proposto. Devemos considerar o fato de que é necessário cuidado ao sugerirmos uma definição para cultura familiar, haja vista que uma família pode ter condutas diferentes na empresa e no ambiente de convívio caseiro para garantir a

estabilidade e, em alguns casos, o controle das situações. Existem, contudo, tantas variáveis e contingências envolvidas e que influenciam a performance de uma empresa familiar, que seria excessivamente arriscado sugerir padrões ideais de relacionamento familiar.

Conforme postulam Sharma, Christman e Chua (1997), as diferenças dentro de empresas familiares em termos de cultura e processo decisório podem existir a partir de seu tamanho, idade, geração no controle, tipo de negócio, etc. Não obstante, essas diferenças devem ser investigadas e abordadas sob o prisma da implementação estratégica. Mais importante, sob a ótica gestão estratégica, precisamos compreender como e porque a cultura familiar afeta a implementação estratégica, bem como o impacto que o método de implementação dos propósitos corporativos tem sobre o desempenho da empresa familiar. Contudo, a cultura resultante das variáveis e contingências às quais o negócio está exposto, retroalimenta a racionalidade decisória que, por sua vez, é ajustada pela família ou pelos gestores sêniores como um padrão decisório, tornando particular o seu “jeito” de lidar com o negócio, fazendo movimentar a espiral da implementação estratégica.

A proposição deste *framework* objetiva evidenciar os possíveis elementos componentes do processo de implementação estratégica em empresas vinícolas familiares ao longo do seu crescimento e que podem interferir nos seus resultados estratégicos e na sua conseqüente manutenção operacional. O arcabouço teórico também apresenta questionamentos em relação a esses elementos e dimensões, referenciando a origem dos embasamentos teóricos que deram suporte para a definição de questões e proposições investigativas a serem formuladas em relação ao processo de implementação estratégica.

Compreender como acontece o processo de implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha e o que as sustenta para manter a sua atividade através de gerações, foi o enfoque dessa investigação para embasar nossas proposições. Contudo, embora ainda haja oportunidades de pesquisa nesse tema, é igualmente relevante e necessário buscarmos compreender por que muitas dessas empresas não alcançam patamares de competitividade representativos às suas capacidades produtivas ou de gestão. Assim, tão pertinente quanto as pesquisas que buscam sugerir caminhos para aumentar a competitividade dessas empresas, é compreendermos as prioridades estratégicas consideradas fundamentais por essas

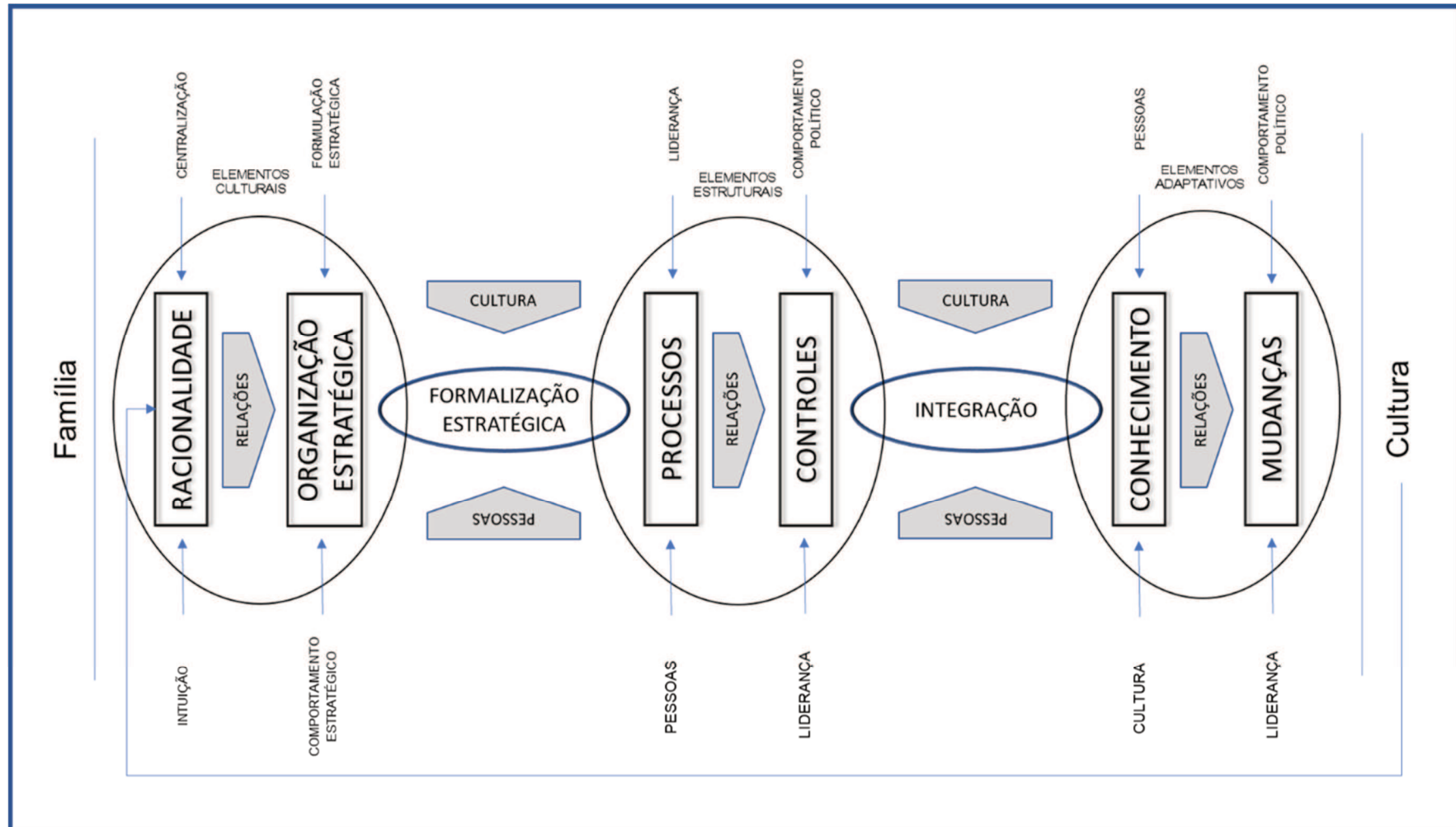
empresas no seu desenvolvimento estratégico e, portanto, no processo de implementação estratégica das mesmas.

A proposição desse arcabouço teórico também tem como objetivo demonstrar que o processo de implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha não é linear, ou seja, os seus conjuntos de elementos culturais, estruturais e adaptativos podem se desenvolver de formas distintas ao longo do tempo. Uma empresa vinícola familiar pode apresentar um sistema adaptativo bem desenvolvido, porém com um sistema cultural ainda incipiente, com a presença de patriarcas fundadores e filhos ainda inexperientes, o que por um lado supervaloriza os elementos estruturais, principalmente o viés dos processos e, por outro lado, limita o seu desenvolvimento estratégico e, conseqüentemente, o alcance de resultados e dos objetivos.

Nesse contexto, podemos perceber que essas empresas vinícolas familiares são dinâmicas e desenvolvem seus processos decisórios a partir do modelo cultural e racional de seus dirigentes, inclusive em relação ao seu desenvolvimento estrutural, nos quais diferentes fatores em momentos distintos do seu crescimento podem referendar ou inibir as suas iniciativas de subsistência. Esse fato, portanto, reforça a proposição de pesquisarmos os processos de implementação estratégica como medida de performance da empresa vinícola familiar como lacuna relevante e pertinente de investigação.

O *framework* (Figura 14) proposto nessa investigação foi desenvolvido pelo desdobramento processual das perspectivas e dimensões identificadas no processo de implementação estratégica, tendo sido validado pela análise de conteúdos obtidos a partir das próprias empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha. De posse das informações acumuladas e evidenciadas empiricamente, o autor efetuou a análise de dados para a apresentação dos resultados dessa investigação, com o relato acerca das considerações citadas e necessárias para identificar os elementos-chave dos processos de IE. A identificação e interpretação desse sistema de implementação estratégica, deram forma à proposição de um arcabouço teórico como orientação para a implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

Figura 14 – *Framework* de Implementação estratégica para empresas familiares vinícolas da Serra Gaúcha



Fonte: Elaborado pelo autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as considerações finais da investigação, com os principais resultados alcançados, as contribuições teóricas e gerenciais da dissertação, bem como algumas limitações do estudo e sugestões de caminhos para estudos futuros.

O trabalho teve por objetivo geral estruturar um framework como orientação para a implementação estratégica nas empresas familiares vinícolas da Serra Gaúcha. Para a construção da fundamentação teórica acerca da implementação estratégica, foram selecionadas referências teóricas que representam o estado da arte na abordagem da gestão estratégica nas empresas, mas, contudo, questionam os processos de planejamento nas organizações.

A implementação estratégica conforme discorreu a fundamentação teórica, é, até o presente momento, objeto de poucos estudos. Entretanto, farto material acadêmico pode ser encontrado sobre a formulação de estratégias e, mais ainda, porém de viés mais recente, sobre o tema da execução estratégica. Hrebiniak (2006) ressalta que o problema da baixa performance organizacional está tipicamente na execução, e não na formulação de estratégias. Diante desse contexto, podemos afirmar que a execução pressupõe que o “terreno” seja preparado para que os propósitos corporativos sejam alcançados por ações convergentes e equipes comprometidas com o processo. É oportuno, portanto, compreender a importância dessa investigação para o meio empresarial, haja vista que a implementação estratégica e todos as suas dimensões azeitam os processos decisórios e estruturais que resultam no incremento da competitividade das empresas.

Contudo, os aportes trazidos acerca da gestão estratégica e de fatores restritivos e impulsionadores da implementação estratégica nas organizações, permitiram aprofundar a pesquisa sobre o tema proposto nesse trabalho, através da conceituação de construtos e identificação de elementos relevantes. Assim, a partir da consolidação da fundamentação teórica com os artigos e elementos selecionados, foram identificadas perspectivas conceituais de estudo e as dimensões atinentes a cada perspectiva, que direcionaram a investigação aos objetivos propostos.

Portanto, essa revisão da literatura forneceu importante base para os procedimentos metodológicos, que através da definição de uma estratégia de pesquisa exploratória, juntamente com a coleta e análise de dados obtidos em

entrevistas efetuadas, permitiram obter resultados que consideramos adequados ao principal propósito desse trabalho, a proposição de um *framework* para a implementação estratégica nas empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

Justificamos, ainda, a escolha do segmento das empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha, por considerarmos que essa investigação agrega contribuições teóricas sobre o importante tema pesquisado, não somente nessa unidade de análise, mas principalmente àquelas empresas familiares que precisam de um roteiro dinâmico para fazerem suas estratégias serem implementadas. Diante desse contexto, consideramos a 'cultura familiar' como um elemento central desse modelo empírico, por influenciar todo o processo de implementação estratégica através das pessoas e seu engajamento no sistema.

Mesmo assim, devemos supor que seja improvável qualquer tipo de relação entre os membros da família ser ideal em todas as situações, sob o viés empresarial, mesmo que os relacionamentos em casa e no trabalho sejam semelhantes. Portanto e mais importante ainda, a partir da perspectiva de gestão estratégica, precisamos entender como e por que a cultura familiar afeta a implementação da estratégia e o respectivo impacto do processo de implementação sobre o desempenho da empresa familiar. Ainda, sob a mesma perspectiva, estamos mais preocupados com os *trade-off* que a empresa familiar encontra no transcorrer do processo de IE e como os diferentes padrões de relacionamentos interpessoais afetam a curto e longo prazo o desempenho da empresa.

Devemos também ressaltar que, as pesquisas existentes em temas atinentes à gestão estratégica assumem, de maneira indireta, que a implementação estratégica é um dos principais fatores para a criação de vantagem competitiva, tendo em vista que para tanto não basta formular boas estratégias, mas principalmente coloca-las em prática.

Assim, o framework proposto no capítulo 5. PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK, foi construído a partir de pesquisas empíricas em três vinícolas familiares, uma empresa pequena, de estrutura até cinco funcionários, uma empresa média, de estrutura até cinquenta funcionários e uma empresa grande, de estrutura até quinhentos funcionários. Os dados obtidos sob a ótica das próprias empresas, permitiram ao autor estudar os respectivos contextos e agrupar seus elementos em uma ordem lógica de prioridades sequenciais. O primeiro grupo, o dos fatores

'culturais' é influenciado por duas dimensões que compõe um modelo decisório das empresas, a racionalidade e a organização estratégica. A 'racionalidade' é influenciada por dois elementos, que são a intuição e a centralização. Por outro lado, a 'organização estratégica' é influenciada pelo comportamento estratégico e por processos de formulação estratégica. Já num segundo grupo de fatores, chamados de 'estruturais', o autor sustenta que duas dimensões compõem esse grupo, a dimensão dos 'processos', influenciados pelas pessoas e pelo estilo de liderança, e os 'mecanismos de controle', que são motivados também pelas lideranças e por comportamento político. Contudo, num terceiro grupo de fatores, os 'adaptativos', o autor aporta as dimensões do 'conhecimento' e seus processos de transformação, inspirados novamente pelas pessoas e pela cultura empresarial, bem como a dimensão das 'mudanças', induzidas pelas lideranças e por comportamento político, que tornam o modelo flexível sob a ótica da quantidade de mudanças oriundas da transformação de conhecimento tácito em explícito e efetivamente compartilhado na organização.

Importante frisar dois pontos que merecem destaque: (a) em cada grupo de fatores existe um elemento facilitador, que torna o processo dinâmico e sequencial e, sem o qual, uma dimensão não se inter complementa com a outra. Esse elemento consiste nas 'relações interpessoais', existente e fundamental ao funcionamento dos três grupos de fatores citados; e (b) existem dois grupos de integração e transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, porquanto influenciados por pessoas e cultura empresarial, que interconectam os grupos de fatores e retroalimentam o sistema de implementação estratégica proposto. O primeiro interconector é a 'formalização estratégica', que possibilita a evolução do processo estratégico entre os fatores 'culturais' e os fatores 'estruturais', por meio da formalização de políticas, regras e procedimentos resultantes da organização estratégica e que motivam processos e mecanismos de controle. O segundo interconector é a 'integração estratégica', que viabiliza que o processo evolua entre os fatores 'estruturais' e os 'adaptativos', através do processo de orientação integrativa necessária a esclarecer processos e ter alguma assertividade nos controles, o que influencia, por sua vez, a interação e transformação do conhecimento explícito em tácito novamente, e que trará à organização a devida reflexão sobre mudanças.

Os resultados desse estudo demonstraram, então, não somente os elementos estratégicos considerados relevantes no contexto da implementação estratégica nessas empresas, mas também muitos pontos considerados importantes para o desenvolvimento do processo de gestão estratégica. Dentre eles, cabe destacar as perspectivas abordadas nessa investigação e suas respectivas dimensões, contextos de estudo sobre a dinâmica organizacional que contribuem com a literatura acerca do tema da implementação estratégica e com as práticas diretivas e gerenciais das empresas, através de processos decisórios assertivos e de estabelecimento de propósitos de longo prazo.

No que tange aos objetivos específicos, ao identificarmos as perspectivas relevantes para o estudo da implementação estratégica, foi possível avaliar sob o prisma do referencial teórico e das práticas das empresas consideradas, a aderência dessas práticas às dimensões identificadas nessa investigação e em cada perspectiva abordada. Todavia, considerando que há fatores que de fato podem afetar de forma positiva ou negativa o processo de implementação estratégica, essa investigação preocupou-se em estruturar resposta à questão de pesquisa proposta: Como tornar mais eficaz a implementação estratégica em empresas vinícolas familiares? Esse contexto possibilitou, então, a partir do ordenamento lógico desses elementos e dimensões, o desenvolvimento de um roteiro dinâmico de processos estratégicos em grupos de fatores de competitividade, na forma de um *framework* como sugestão para a implementação estratégica mais eficaz nas empresas vinícolas consideradas.

As contribuições desse estudo são de natureza teórica e não se restringem aos estudos acadêmicos a serem desenvolvidos sobre esse tema e suas derivações, mas mais do que isso, são contribuições para as práticas gerenciais das empresas, onde tudo depende das relações estabelecidas entre cultura e pessoas, além do fato de que, sem um roteiro dinâmico para a implementação estratégica, essas costumam ver frustradas as suas iniciativas de formular estratégias – normalmente adequadas, sem preparar corretamente a sua execução, o que decorre em inépcia organizacional ou em objetivos não alcançados. Isso modela de forma positiva ou negativa a ‘cultura familiar’ já referenciada, que como elemento integrador do framework, representa uma contribuição teórica para modelos de implementação estratégica.

Consoante ao propósito dessa investigação, acima referido, devemos considerar que o mesmo foi satisfatoriamente alcançado, em que foi possível

desenvolver um modelo que, a partir da ótica dos próprios atores envolvidos, acreditamos possa garantir a aplicabilidade de um novo conceito de processo de implementação estratégica para empresas vinícolas familiares da Serra Gaúcha.

6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações deste estudo podemos tecer algumas considerações que consideramos oportunas, quais sejam:

- 6.1.1. Algumas dificuldades se apresentaram por ocasião do desenvolvimento desse estudo: destacamos a resistência à questionamentos (acreditamos que também em relação a mudanças) por parte dos dirigentes entrevistados, e a informalidade dos processos organizacionais denunciada pelas lideranças operacionais das empresas pesquisadas;
- 6.1.2. Esse estudo analisou as abordagens conceituais de gestão empresarial, restringindo-se às questões relativas a eficácia do processo de implementação estratégica como fator de vantagem competitiva nas empresas vinícolas familiares;
- 6.1.3. Essa investigação apresenta certa fragilidade científica por utilizar uma amostra de âmbito suficiente apenas para a consecução dos objetivos dessa investigação, mas que poderia ser ampliada em pesquisas futuras.
- 6.1.4. Essa dissertação não se propôs a buscar contribuições acerca do setor vinícola brasileiro para as investigações, tanto no que tange a pesquisas setoriais ou acadêmicas, tema já pesquisado e discutido à exaustão, bem como as discussões empresariais, embora o mesmo seja atualmente relevante e sempre oportuno;
- 6.1.5. A contextualização de decisões estratégicas daqui decorrentes como discurso empresarial podem ter implicações imediatas em estudos empíricos, por permitir a pesquisadores utilizarem o sistema do *framework* e seus grupos de fatores de interconexão como decisões estratégicas paralelas, podendo se preocupar mais com a interação

isolada de cada um desses fatores no processo de implementação estratégica do que com o seu conjunto integrado;

6.2. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como sugestões para estudos futuros, podemos relacionar temas já citados nessa investigação que, no contexto da gestão estratégica e, mais especificamente, no processo de implementação estratégica, apresentam-se como grandes desafios:

- 6.2.1. Encontramos elementos que sugerem que as empresas pesquisadas não possuem propósitos de profissionalização de suas operações. Empresas familiares que não possuem as capacidades ou a vontade estratégica de fazer uma transição eficaz para a gestão profissional, devem tentar fazê-lo?
- 6.2.2. O ego dos colaboradores de empresas familiares (que na forma de defensor da personalidade, pode resultar da fraca liderança) pode comprometer os resultados da organização (que na forma de expectativas de sucesso na implementação de estratégias, pode resultar da falta de um modelo de acompanhamento da própria IE)?
- 6.2.3. O recurso do conhecimento tácito dos dirigentes empresariais pode ser utilizado por esses como um mecanismo de defesa e de equilíbrio pelo compartilhamento político desse conhecimento?
- 6.2.4. O compartilhamento político de conhecimentos pode representar a manutenção de controles sobre os processos?
- 6.2.5. O comportamento político dos dirigentes pode contaminar a racionalidade empresarial e familiar sobre o modelo decisório particular?
- 6.2.6. A instabilidade ocasionada pela quantidade de mudanças pode representar um recurso estratégico dos dirigentes empresariais no sentido de manter o poder decisório?
- 6.2.7. Como reduzir as limitações das lideranças empresariais nos quesitos da inabilidade de gerenciar mudanças, de fomentar e direcionar o compartilhamento de informações adequadas ao processo de implementação estratégica e da orientação e avaliação das atribuições e feedbacks dos indivíduos que operam o processo?

6.2.8. Como futuro desdobramento, é possível fazer outros estudos de caso com o objetivo de validar o *framework* proposto e comprovar ou identificar através de pesquisas quantitativas as dificuldades que as vinícolas familiares têm em cada uma das etapas citadas nesse trabalho.

Esperamos que este estudo contribua para a manutenção da competitividade e o crescimento organizacional das empresas, em especial das vinícolas familiares da Serra Gaúcha e, dessa forma, que isso permita desenvolver o setor vitivinícola brasileiro, fomentando o progresso do país.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista da FAE, v. 3, n. 2, 2017.

ALLEN, D. **A arte de fazer acontecer**: uma fórmula anti-stress para estabelecer prioridades e entregar soluções no prazo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ARGYRIS, Chris. *Strategy implementation: An experience in learning*. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 2, p. 5-15, 1989.

ARNOULD, Eric J.; THOMPSON, Craig J. Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. **Journal of consumer research**, v. 31, n. 4, p. 868-882, 2005.

BASS, Bernard M. et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 2, p. 207, 2003.

BERGER, Christa. A pesquisa em comunicação na América Latina. **2001-Teorias da Comunicação. Petrópolis: Vozes**, p. 241-277, 2001.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. Atlas, 2003.

BONOMA, Thomas V. *Making your marketing strategy work*. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 2, p. 69-76, 1984.

BONOMA, Thomas V. *Marketing subversives*. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 6, p. 113-118, 1986.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Bookman, 2005.

BOUER, R. **Fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados: a disciplina da execução**. 2008. 195 f. Tese (Doutor em Engenharia) -- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2008.

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. A brief history of decision making. **Harvard business review**, v. 84, n. 1, p. 32, 2006.

BUNGAY, E. **O melhor ataque é a execução**: converter planejamento em execução e execução em resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BUTLER, Michael; BEZANT-NIBLETT, Keith; CAINE, Karen. **Decision-making**. 2002.

CHARAM, R. A. M.; BOSSIDY, Larry. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel. *Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*. **Journal for East European Management Studies**, p. 207-236, 2010.

CONNORS, Jeanne; ROMBERG, Thomas. Middle management and quality control: Strategies for obstructionism. **Human Organization**, v. 50, n. 1, p. 61-65, 1991.

COUGIAS, Dorian; HALPERN, Marcelo & HEROLD, Rebecca. **Say What You Do: Building a framework of IT controls, policies, standards, and procedures**. Shaser-Vartan, 2007.

DAFT, Richard L.; MACINTOSH, Norman B. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 43-66, 1984.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Marketing theory with a strategic orientation. **the Journal of Marketing**, p. 79-89, 1983.

DEAN, James W.; SHARFMAN, Mark P. Procedural rationality in the strategic decision-making process. **Journal of management Studies**, v. 30, n. 4, p. 587-610, 1993.

DENT, Eric B.; GOLDBERG, Susan Galloway. *Challenging "resistance to change"*. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 1, p. 25-41, 1999.

DIXON, Nancy M. **Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know**. Harvard Business School Press, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. Strategic decisions and all that jazz. **Business Strategy Review**, v. 8, n. 3, p. 1-3, 1997.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

ELBANNA, Said. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

EMORY, C. William; COOPER, Donald R. *Business Research Methods*. Homewood IL: Richard D. Irwin. 1991.

FIDLER, Lori A.; JOHNSON, J. David. *Communication and innovation implementation*. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 704-711, 1984.

FIRESTONE, William A.; HERRIOTT, Robert E. The formalization of qualitative research: An adaptation of "soft" science to the policy world. **Evaluation Review**, v. 7, n. 4, p. 437-466, 1983.

FISCHER, Eileen; CASTILHOS, Rodrigo B.; FONSECA, Marcelo Jacques. *Entrevista Qualitativa na Pesquisa de Marketing e do Consumidor: Abordagens Paradigmáticas*

e Orientações/THE QUALITATIVE INTERVIEW IN MARKETING AND CONSUMER RESEARCH: PARADIGMATIC. **REMark**, v. 13, n. 4, p. 67, 2014.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa**. Editora Bookman, 2009.

GARTNER, Alan; RIESSMAN, Frank. *The self-help revolution*. **Human Sciences Pr**, 1984.

GATIGNON, Hubert; ROBERTSON, Thomas S. *An exchange theory model of interpersonal communication*. **NA-Advances in Consumer Research Volume 13**, 1986.

GERSICK, Kelin E. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. **Harvard Business Press**, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GILES, Howard; COUPLAND, Nikolas; COUPLAND, IUSTINE. 1. *Accommodation theory: Communication, context, and*. **Contexts of accommodation: Developments in applied sociolinguistics**, v. 1, 1991.

GILL, Jeff. **Bayesian methods: A social and behavioral sciences approach**. CRC press, 2014.

GIMENEZ, R. R. **Deficiências do processo de execução da estratégia corporativa em bancos privados de grande porte que atuam no Brasil**. 2009. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GUROWITZ, Edward M. *The challenge of strategy implementation*. **Bespoke Solutions**, 2007.

GUTH, William D.; MACMILLAN, Ian C. *Strategy implementation versus middle management self-interest*. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 313-327, 1986.

HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA, Albert A. *Strategy implementation as substance and selling*. **The Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.

HARPST, G. **Execução revolucionária: alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HERRERO FILHO, E. **Pessoas focadas na estratégia: as disciplinas da execução estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **O essencial da administração estratégica**: casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013.

HIRUNYAWIPADA, Tanawat; BEYERLEIN, Michael; BLANKSON, Charles. Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 650-660, 2010.

HREBINIAK, Lawrence G. *Obstacles to effective strategy implementation*. **Organizational dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006.

HREBINIAK, Lawrence G. *Making strategy work: leading effective execution and change*. **FT Press**, 2013.

HUANG, Jimmy C.; NEWELL, Sue. Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. **International journal of project management**, v. 21, n. 3, p. 167-176, 2003.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica**: princípios e prática. Reichmann & Affonso, 2002.

ISENBERG, Daniel J. Thinking and managing: A verbal protocol analysis of managerial problem solving. **Academy of management Journal**, v. 29, n. 4, p. 775-788, 1986.

KAHN, Kenneth B. Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. **Journal of product innovation management**, v. 13, n. 2, p. 137-151, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The strategy-focused organization*. **Strategy and Leadership**, v. 29, n. 3, p. 41-42, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KARP, Tom; HELGØ, Thomas. *The future of leadership: the art of leading people in a "post-managerial" environment*. **Foresight**, v. 10, n. 2, p. 30-37, 2008.

LUKÁSOVÁ, R. et al. Organizacní kultura: Od sdílených hodnot a cílu k vyšší výkonnosti podniku. 2004.

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe; escritos políticos**. Nova Cultural, 1987.

MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. **Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel**, v. 2010, 2003.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Artmed, 2004.

MCCLELLAND, David C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. **Psychological science**, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva, 2001. **Apostila da disciplina Análise Qualitativa de Informações Discursivas do Mestrado em Educação Ambiental**. FURG, Rio Grande, 2003, 23p, 2016.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 12-16, 1995.

NOBLE, Charles H. *The eclectic roots of strategy implementation research*. **Journal of business research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, p. 437-462, 2002.

NONAKA, I. TAKEUCHI. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. **Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORRGREN, Flemming; SCHALLER, Joseph. Leadership style: its impact on cross-functional product development. **Journal of product innovation management**, v. 16, n. 4, p. 377-384, 1999.

NUTT, Paul C. *Tactics of implementation*. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 230-261, 1986.

NUTT, Paul C. Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles. **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 2, p. 173-194, 1990.

NUTT, Paul C. Evaluating alternatives to make strategic choices. **Omega**, v. 26, n. 3, p. 333-354, 1998.

NUTT, Paul C. How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity. **Management science**, v. 44, n. 8, p. 1148-1166, 1998.

NUTT, Paul C. Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 75-90, 1999.

OLABUÉNAGA, José Ignacio Ruiz. **Metodología de la investigación cualitativa**. Universidad de Deusto, 2012.

OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M. *The importance of structure and process to strategy implementation*. **Business Horizons**, v. 48, n. 1, p. 47-54, 2005.

PERRENOUD, Philippe. **Novas competências para ensinar: convite à viagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PONCHIROLI, O.; FIALHO, F. A. P. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. Revista FAE, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* **Strategic management journal**, v. 15, n. S2, p. 5-16, 1994.

RAPS, Andreas. *Implementing strategy*. **Strategic Finance**, v. 85, n. 12, p. 48, 2004.

REDDING, John C.; CATALANELLO, Ralph F. *Strategic readiness: The making of the learning organization*. **Jossey-Bass**, 1994.

SABOURIN, Vincent. *Strategy execution: five drivers of performance*. **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n. 2, p. 127-138, 2015.

SANDY, William. Avoid the breakdowns between planning and implementation. **Journal of Business Strategy**, v. 12, n. 5, p. 30-33, 1991.

SAUTER, Vicki L. Intuitive decision-making. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 6, p. 109-115, 1999.

SEIDMAN, D. **Como**: por que o como pode fazer algo significa tudo nos negócios (e na vida). 2. ed. São Paulo: DVS, 2011.

SERRA, F. R. et al. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SKIVINGTON, James E.; DAFT, Richard L. *A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions*. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 1, p. 45-68, 1991.

SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary E. A leader's framework for decision making. **Harvard business review**, v. 85, n. 11, p. 68, 2007.

SONG, X. Michael; MONTOYA-WEISS, Mitzi M.; SCHMIDT, Jeffrey B. Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, n. 1, p. 35-47, 1997.

SPENCER, Lyle M.; MCCLELLAND, David Clarence; SPENCER, Signe M. **Competency assessment methods: History and state of the art**. Hay/McBer Research Press, 1994.

STARLING, H. M.M. **Ensaio capta a utopia e a dor do Brasil que não somos**. Folha de S. Paulo, 13 de junho de 2004. Disponível na internet: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/publifolha/ult10037u352027.shtml> > Acesso em 22 abr. 2017.

WAGNER, Anne. *Transparency, Power, and Control: Perspectives on Legal Communication*. **Routledge**, 2016.

WHEELLEN, Thomas L.; HUNGER, J. David. **Concepts in strategic management and business policy**. Pearson Education India, 2011.

WILSON, Mel. Corporate sustainability: What is it and where does it come from. **Ivey Business Journal**, v. 67, n. 6, p. 1-5, 2003.

WHYTE, William Foote Ed. *Participatory action research*. **Sage Publications, Inc**, 1991.

WORKMAN JR, John P. Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. **Journal of Marketing Research**, p. 405-421, 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. Cengage Learning, 2006.