

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

MAXIMILIANO RAUL GERMAN PISSO

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE VINÍCOLAS NACIONAIS DE  
DESTAQUE NO MERCADO BRASILEIRO DE VINHOS FINOS

PORTO ALEGRE  
2016

MAXIMILIANO RAUL GERMAN PISSO

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE VINÍCOLAS NACIONAIS DE  
DESTAQUE NO MERCADO BRASILEIRO DE VINHOS FINOS

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

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

PORTO ALEGRE  
2016

MAXIMILIANO RAUL GERMAN PISSO

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE VINÍCOLAS NACIONAIS DE  
DESTAQUE NO MERCADO BRASILEIRO DE VINHOS FINOS

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

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Guilherme Trez  
Orientador

---

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

Meu primeiro e maior agradecimento é para minha esposa, principal parceira da minha vida e suporte fundamental para que eu conseguisse cumprir este objetivo. Obrigado pelo amor e incondicionalidade de sempre.

Aos meus filhos, que aceitaram com generosidade e paciência a “fase mestrado do pai”, de horas a fio na frente dos livros e do computador.

Ao professor Dr. Guilherme Trez, na qualidade de amigo e orientador. Sou inteiramente grato por essa orientação que ultrapassa a dissertação. Obrigado pela generosidade e pelas inúmeras e valiosíssimas contribuições.

Aos proprietários das vinícolas, que me permitiram acessar irrestritamente as informações e as práticas estratégicas de suas empresas. E obrigado a Carlos Paviani, pela colaboração imprescindível do IBRAVIN neste estudo.

À banca selecionadora da UNISINOS, obrigado por acreditar que um aluno estrangeiro poderia contribuir e responder às duras exigências do programa.

A todos os professores do Mestrado Profissional de Gestão de Negócios, que participaram da minha formação e aprendizagem. Especialmente, agradeço ao Dr. Zani que, além de abrir carinhosamente as portas da sua casa para receber a nossa turma, acertadamente prognosticou que este curso mudaria minha visão de mundo para sempre.

Aos professores de Poitiers, que, com sua hospitalidade ímpar, nos proporcionaram dias inesquecíveis na França.

À Flavinha, por nos auxiliar nos tramites burocráticos com eficiência e carinho.

À Débora Azevedo, pelas ricas sugestões e ensinamentos sobre a teoria social, e à Geovana Fedato, por compartilhar seus conhecimentos e frustrações sobre *SAP*.

Aos meus colegas do mestrado, pelos conhecimentos e momentos compartilhados. Agradeço a todos pela parceria, alegria e perspicácia. Aprender ao lado de pessoas tão brilhantes foi um verdadeiro desafio e um enorme privilégio. Especialmente, agradeço ao grupo *os mestres*; aqueles que ultrapassaram o coleguismo e se tornaram verdadeiros amigos.

A mi vieja, que sin saber exactamente de que se trata todo esto, siempre cree em mi potencial y conmemora conmigo cada conquista a la distancia.

A mi viejo y mi hermano, que incondicionalmente hinchán por mi, no importa la camiseta, ni los colores que yo elija.

A Martha, por ayudarme a ver que este era el camino.

Y a mi eterna e incesante curiosidad por saber.

*Em qualquer profissão, são raros aqueles que entendem tanto da teoria quanto da prática. Isso me lembra a história da faxineira no labirinto.*

*Todos os dias, a faxineira entrava no labirinto, varria os corredores, limpava o que havia que limpar, lustrava o que havia para lustrar e, terminando o seu serviço, ia para casa.*

*Um dia, a faxineira encontrou um grupo de turistas aflitos dentro do labirinto. O grupo estava havia horas procurando a saída em vão. Corredores davam para corredores que davam para corredores que terminavam em paredes sem saída.*

*A faxineira poderia ajudá-los a encontrar a saída?*

*Claro, disse a faxineira. E começou a dar direções:*

*-Vocês peguem a direita aqui, depois a esquerda aqui, depois a ... Não. Peguem a esquerda aqui, depois a direita, depois outra vez a direita ... Ou será a esquerda?*

*Meu Deus, eu não sei como sair desse labirinto!*

*A faxineira nunca tinha se dado conta, porque não precisava.*

*(Luis Fernando Verissimo)*

## RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de entender as práticas estratégicas de vinícolas nacionais de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos desde a perspectiva da *Estratégia como Prática*. Para realizar a pesquisa, foi desenvolvido um estudo multicaso, no qual foram ouvidos e observados os gestores envolvidos nas atividades estratégicas de três empresas produtoras de vinhos na região da Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul. Fiel às recomendações dos autores da *Estratégia como Prática*, buscou-se compreender o quanto as forças do contexto moldam e orientam a predisposição dos atores para uma escolha estratégica determinada. Para realizar a análise, as práticas foram agrupadas em sete grandes dimensões utilizadas para descrever as práticas estratégicas comuns e distintivas de cada uma das empresas. A pesquisa mostra que a diferenciação alcançada só pode ser atribuída a uma combinação de práticas no contexto específico de cada empresa da amostra, e que o peso das habilidades particulares dos proprietários das vinícolas influencia na orientação e na forma em que a estratégia acontece, transferindo as práticas características que as tornam praticamente inimitáveis. O estudo mostra que a posição de destaque das empresas pesquisadas está relacionada a um alinhamento bastante certo entre os recursos disponíveis raros e um conjunto de práticas estratégicas escolhidas para explorá-los. Essas escolhas carecem de um planejamento formal e são construídas através do contato diário entre os praticantes, como reações estratégicas a experiências do passado. Cada empresa escolhe as práticas que valorizam seus recursos distintivos, alcançando através deles uma vantagem competitiva. Neste sentido, os resultados deste trabalho são animadores. A pesquisa revelou que as empresas da amostra conquistaram essas vantagens através de recursos e escolhas estratégicas bem distintas, concluindo-se que existem muitos caminhos para alcançar uma performance superior no mercado. O estudo desses caminhos desde a perspectiva da *Estratégia como Prática* oferece uma descrição muito rica e detalhada das atividades dos praticantes no dia a dia empresarial das vinícolas, podendo servir de exemplo e inspiração a outras empresas do setor que tenham interesse em implantar estratégias de diferenciação no mercado de vinhos finos brasileiros.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Estudo de Caso. Vinho brasileiro.

## ABSTRACT

This study intends to understand the strategic practices of leading national wineries in the Brazilian wine market from the perspective of *Strategy as Practice*. To conduct the survey, we developed a multi-case study in three wineries companies located at the Serra Gaúcha region, in the state of Rio Grande do Sul, where the managers involved in strategic activities were interviewed and observed. Faithful to the recommendations of *Strategy as Practice* authors, this work sought to understand how context's forces shape and guide the disposition of actors for a particular strategic choice. To perform the analysis, the practices were grouped into seven major dimensions used to describe the common and distinctive strategic practices of each of the companies in the sample. This research shows that differentiation must be attributed to a combination of practices in the specific context of each company, and the weight of the particular skills of the wineries owners influences the orientation and the way the strategy takes place, transferring characteristics to practices that make them virtually unique. The study shows that the prominent position of the companies surveyed is related to a very accurate alignment of the available resources, and a set of strategic practices chosen to exploit them. These choices lack a formal planning and are constructed through daily contact among practitioners as strategic reactions to past experiences. Each company chooses practices that value their distinctive resources, reaching through them a competitive advantage. In this sense, the results of this study are encouraging. The survey revealed that the sampled companies have reached a prominent position in the market through very different resources and strategic choices, concluding that there are many ways to achieve superior performances in the market. The study of these paths from the *Strategy as Practice* perspective offers a rich and detailed description of the activities of practitioners in the day to day winery business, which may be used as an example and inspiration to others in the industry interested in implementing differentiation strategies in Brazilian wine market.

Keywords: Strategy as practice. Case study. Brazilian wine.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Três abordagens para o estudo da estratégia.....	23
Quadro 2- Teóricos contemporâneos e a prática .....	24
Quadro 3 - Diferença entre <i>Construção</i> e <i>Moradia</i> de agência e ação. ....	33
Quadro 4 - Quadro Síntese para Identificação dos Conceitos .....	41
Quadro 5 - Relação de Entrevistados .....	56
Quadro 6 - Práticas Identificadas na Dimensão de Recursos Humanos.....	73
Quadro 7 - Práticas Identificadas na Dimensão Distribuição e Vendas .....	75
Quadro 8 - Práticas Identificadas na Dimensão de Marketing.....	77
Quadro 9 - Práticas Identificadas na Dimensão de Enoturismo .....	78
Quadro 10 - Práticas Identificadas na Dimensão de Produto e Processo de Elaboração .....	80
Quadro 11 - Práticas Identificadas na Dimensão de Preços .....	81
Quadro 12 - Práticas Identificadas na Dimensão de Planejamento .....	83
Quadro 13 - Práticas Identificadas na Dimensão de Recursos Humanos.....	87
Quadro 14 - Práticas Identificadas na Dimensão Distribuição e Vendas .....	89
Quadro 15 - Práticas Identificadas na Dimensão de Marketing.....	90
Quadro 16 - Práticas Identificadas na Dimensão de Enoturismo .....	91
Quadro 17 - Práticas Identificadas na Dimensão de Produto e Processo de Elaboração .....	93
Quadro 18 - Práticas Identificadas na Dimensão de Preços .....	94
Quadro 19 - Práticas Identificadas na Dimensão de Planejamento .....	95
Quadro 20 - Práticas Identificadas na Dimensão de Recursos Humanos.....	98
Quadro 21 - Práticas Identificadas na Dimensão Distribuição e Vendas .....	100
Quadro 22 - Práticas Identificadas na Dimensão de Marketing.....	101
Quadro 23 - Práticas Identificadas na Dimensão de Enoturismo .....	103
Quadro 24 - Práticas Identificadas na Dimensão de Produto e Processo de Elaboração .....	104
Quadro 25 - Práticas Identificadas na Dimensão de Preços .....	105
Quadro 26 - Práticas Identificadas na Dimensão de Planejamento .....	106



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico Comparativo de Vendas de Vinhos Finos Tranquilos no Brasil ....	16
Figura 2 - Relação entre Praticantes, Práxis e Práticas nos níveis Micro e Macro ...	37
Figura 3 - Modelo das dimensões estratégicas.....	42
Figura 4 - Um modelo conceitual para a análise de SAP .....	45
Figura 5 - Modelo Integrador da Prática.....	47
Figura 6 - Comparativo de Consumo por Tipo de Vinho .....	64
Figura 7 - Evolução das Vendas de Vinhos Finos.....	65
Figura 8 – Crescimento do mercado de vinho fino tranquilo .....	66
Figura 9 - Segmentos de preço no mercado Brasileiro .....	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	18
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....	18
<b>2 REREFENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1 EVOLUÇÃO DA TEORIA DA ESTRATÉGIA .....	20
2.2 A VIRADA PRÁTICA .....	22
<b>2.2.1 A Virada Prática (<i>The Practice Turn</i>) na Teoria Social</b> .....	24
<b>2.2.2 A Virada Prática (<i>The Practice Turn</i>) na Estratégia</b> .....	27
2.3 A INTERNALIZAÇÃO DA PRÁTICA .....	29
<b>2.3.1 Disponibilidade versus Acontecimento</b> .....	31
<b>2.3.2 Moradia versus Construção</b> .....	32
<b>2.3.3 <i>Habitus</i></b> .....	34
<b>2.3.4 Aprendizagem social da prática</b> .....	35
2.4 STRATEGY AS PRACTICE .....	36
<b>2.4.1 Práxis</b> .....	37
<b>2.4.2 Práticas</b> .....	38
<b>2.4.3 Praticantes</b> .....	40
<b>2.4.4 Conexão entre Práxis, Práticas e Praticantes</b> .....	40
2.5 MODELO DAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS .....	41
2.6 MODELO CONCEITUAL DO STRATEGIZING .....	44
2.7 MODELO INTEGRADOR DA PRÁTICA .....	46
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>51</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	51
3.2 MÉTODO DO ESTUDO DE CASO .....	52
3.3 DESENHO DA PESQUISA .....	52
<b>3.3.1 Unidade de análise</b> .....	52
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	53
<b>3.4.1 Coleta de Dados Preliminares</b> .....	54
<b>3.4.2 Coleta de dados</b> .....	54
3.4.2.1 <i>Entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado</i> .....	55

3.4.2.2	<i>Observação não participante</i> .....	57
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	58
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
4.1	ANÁLISE DO CONTEXTO NO NÍVEL MACRO DAS EMPRESAS.....	61
4.1.1	<b>A vitivinicultura no Rio Grande do Sul e a evolução do vinho fino</b> .....	<b>61</b>
4.1.2	<b>Panorama de comercialização o consumo de vinhos no Brasil</b> .....	<b>64</b>
4.1.3	<b>A conjuntura dos vinhos finos brasileiros</b> .....	<b>65</b>
4.1.4	<b>Segmentos de preços no mercado brasileiro de vinhos finos</b> .....	<b>67</b>
4.2	ANÁLISE DO CONTEXTO NO NÍVEL MICRO DAS EMPRESAS .....	68
4.2.1	<b>Empresa ALFA</b> .....	<b>68</b>
4.2.2	<b>Dimensões das Práticas na Empresa ALFA</b> .....	<b>71</b>
4.2.2.1	<i>Recursos Humanos</i> .....	71
4.2.2.2	<i>Distribuição e vendas</i> .....	73
4.2.2.3	<i>Marketing</i> .....	75
4.2.2.4	<i>Enoturismo</i> .....	77
4.2.2.5	<i>Produto e processo de elaboração</i> .....	78
4.2.2.6	<i>Preço</i> .....	80
4.2.2.7	<i>Planejamento</i> .....	82
4.2.3	<b>Empresa BETA</b> .....	<b>83</b>
4.2.3	<b>Dimensões das Práticas na Empresa BETA</b> .....	<b>86</b>
4.2.3.1	<i>Recursos Humanos</i> .....	86
4.2.3.2	<i>Distribuição e vendas</i> .....	87
4.2.3.3	<i>Marketing</i> .....	89
4.2.3.4	<i>Enoturismo</i> .....	90
4.2.3.5	<i>Produto e processo de elaboração</i> .....	91
4.2.3.6	<i>Preço</i> .....	93
4.2.3.7	<i>Planejamento</i> .....	94
4.2.4	<b>Empresa GAMA</b> .....	<b>95</b>
4.2.5	<b>Dimensões das Práticas da Empresa GAMA</b> .....	<b>97</b>
4.2.5.1	<i>Recursos Humanos</i> .....	97
4.2.5.2	<i>Distribuição e Vendas</i> .....	99
4.2.5.3	<i>Marketing</i> .....	100
4.2.5.4	<i>Enoturismo</i> .....	101

4.2.5.5 Produto e processo de elaboração.....	103
4.2.5.6 Preço.....	104
4.2.5.7 Planejamento .....	105
<b>4.3 ANÁLISE AGREGADA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS COMUNS .....</b>	<b>106</b>
<b>4.3.1 Recursos Humanos .....</b>	<b>106</b>
<b>4.3.2 Distribuição e Vendas.....</b>	<b>107</b>
<b>4.3.3 Marketing .....</b>	<b>109</b>
<b>4.3.4 Enoturismo .....</b>	<b>111</b>
<b>4.3.5 Produto e Processo de Elaboração .....</b>	<b>112</b>
<b>4.3.6 Preço .....</b>	<b>114</b>
<b>4.3.7 Planejamento .....</b>	<b>115</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>117</b>
5.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	117
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	119
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	120
5.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	121
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO A – ANÁLISE SWOT DOS VINHOS FINOS NACIONAIS .....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O termo estratégia é utilizado no mundo inteiro desde os tempos mais remotos. Segundo Mintzberg (2007), existem referências sobre a estratégia no livro *a Arte da Guerra*, de Sun Tzu, escrito há cerca de 2.400 anos. Neste contexto, o conceito de estratégia originalmente significava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra com o objetivo de vencer o inimigo, como um instrumento para alcançar a vitória.

Nas últimas décadas, diversas teorias e modelos foram criados para o estudo dos fenômenos ligados ao campo da estratégia nos negócios (BOWMAN et al., 2002). Basicamente, esses estudos da estratégia se concentraram no conteúdo. Sob esse prisma, as organizações são vistas como entidades objetivas que possuem um alvo bem definido, que precisam se adaptar ao ambiente econômico, disputar recursos e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes para sobreviver (BOWMAN et al., 2002). Exemplos dessas ferramentas de análise amplamente difundidas são a SWOT, BCG e a Cadeia de Valor surgidas nas décadas de 60, 70, e 80, respectivamente (BOWMAN et al., 2002).

Mais tarde, a abordagem processual, atribuída principalmente a Mintzberg, procurou compreender como a estratégia é criada e realizada na organização, contribuindo com a visão de que a estratégia não surge necessariamente no topo da organização e que sua formação é muito mais processual e emergente do que deliberada (BOWMAN et al., 2002; CHIA; HOLT, 2008).

Apesar do grande apelo dessas abordagens, a estruturação da disciplina desenvolveu-se através de conceitos e ferramentas de análise que negligenciaram as práticas das pessoas envolvidas na estratégia (JOHNSON et al., 2007). A abordagem de conteúdo estratégico, por exemplo, fornece uma metáfora analítica útil, porém, não captura a complexidade e a dinâmica das relações entre o conteúdo da estratégia e o contexto (CHIA; HOLT, 2008). Ao mesmo tempo, a principal crítica levantada da abordagem processual é que, por haver uma predominância de uma visão macro sobre a estratégia das organizações, essa perspectiva reduz a importância dos microprocessos envolvidos no desenvolvimento das estratégias; marginalizando ferramentas, atividades e práticas, que são utilizadas pelos profissionais no dia a dia (JOHNSON et al., 2007).

Da necessidade de compreender o que as pessoas fazem em relação às estratégias e como isso influencia a organização e seu contexto, surge *Strategy as Practice (SAP)* ou *Estratégia como Prática* (JOHNSON et al., 2007). Sob a inspiração da chamada virada prática (*Practice Turn*) nas ciências sociais (SCHATZKI, 2001), esta abordagem busca compreender a estratégia como algo definido pela interação das práticas estratégicas dos profissionais através das atividades cotidianas.

Neste sentido, Whittington (2006) afirma que a estratégia é algo que as pessoas *fazem*, e não algo que a organização *tem*, como Mintzberg propõe. Enquanto as abordagens anteriores tendem a assumir o comportamento dos envolvidos na estratégia, SAP procura compreender como as pessoas interagem e que ferramentas utilizam para a formação das estratégias na prática (JOHNSON et al., 2007). Desta forma, SAP coloca novamente os gestores no centro da estratégia: “ações individuais constituem práticas, e isso produz eventos, situações, e resultados” (CHIA; MACKAY, 2007, p.226).

Assim, desde a perspectiva prática, a estratégia é considerada como socialmente construída. As atividades estratégicas particulares dos gestores não podem ser vistas como separadas da sociedade, já que as regras e recursos que esta fornece são essenciais para a ação (JARZABKOWSKI, 2004).

Estes conceitos demonstram que *Strategy as Practice* vai além da simples e racional análise estratégica, envolvendo tanto o material, quanto o contexto social (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Em resumo, a perspectiva prática surge como uma alternativa que reorienta o olhar estratégico, possibilitando novas pesquisas no campo:

Os estudos de SAP têm demonstrado as práticas estratégicas como complexas, flexíveis e polivalentes. [...] Práticas fazem mais do que ajudar na tomada de decisão. Servem para incluir, excluir, legitimar, deslegitimar, e potencialmente mudar os muitos conceitos da organização. Em todos os sentidos SAP estende o campo da estratégia, trazendo luz as práticas que passavam despercebidas e descobrindo efeitos antes inimagináveis (VAARA; WHITTINGTON, 2012, p. 9).

Na esteira desse cenário surgem questões, como: quais são as práticas estratégicas que levam a uma melhora na performance de uma empresa? Sobre que bases se constroem e legitimam essas práticas? Como colaboram as teorias e modelos de análise estratégicas amplamente difundidos nesse processo? Em que

medida, o gestor e o contexto social, influenciam e determinam os resultados de uma determinada prática estratégica?

Levando em consideração essas inquietações, surge a necessidade de estudar as práticas estratégicas que levam à diferenciação num mercado.

A compreensão do contexto, dos praticantes e dos mecanismos pelos quais essas práticas acontecem, poderão revelar novos caminhos estratégicos para uma posição de diferenciação no mercado.

## 1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA

A vitivinicultura brasileira ocupa um papel importante dentro do cenário agroindustrial do País. Segundo Hoeckell, Freitas e Oliveira (2014), o setor engloba, direta e indiretamente, uma população de mais de vinte mil famílias de agricultores, e 731 vinícolas legalmente cadastradas.

No entanto, o setor vitivinícola brasileiro atravessa uma realidade conjuntural desfavorável no mercado de *vinhos finos*<sup>1</sup> *tranquilos*<sup>2</sup> (PROTAS, 2008).

A crise econômica mundial de 2008, associada ao ingresso de outros países no mercado, resultou em um excesso da oferta de vinhos de qualidade no mundo. Durante a última década, no Brasil, alguns fatores como a valorização do real frente ao dólar, e o aumento do poder aquisitivo dos brasileiros, facilitaram o ingresso desses vinhos importados no País. O consumidor brasileiro começou a se interessar e consumir vinhos finos; mas as vinícolas nacionais não conseguiram acompanhar a expansão desse novo mercado, que foi tomado principalmente por vinhos chilenos e argentinos (PROTAS, 2008).

Na última década, a importação desse tipo de vinho mais do que dobrou. Saiu de 35 milhões de litros para quase 80 milhões de litros no período de 2004 até 2014. Por outro lado, no mesmo período, o *vinho fino tranquilo nacional* teve uma taxa de

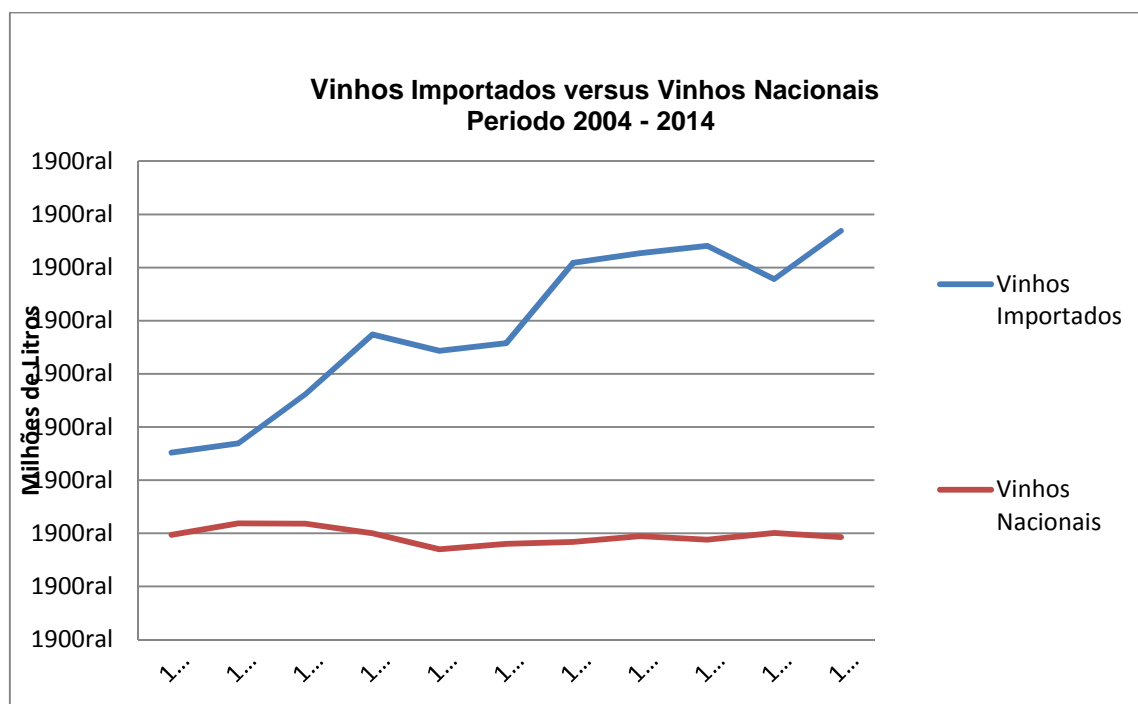
---

<sup>1</sup> Vinhos elaborados com uvas *vitis viniferas*, também conhecidas como *variedades europeias* tais como *Cabernet Sauvignon*, *Malbec* ou *Merlot*. A elaboração com essas variedades e os processos utilizados pressupõe que o *Vinho Fino* tenha uma qualidade superior que os diferencia do *Vinho de Mesa*. A vantagem dos Vinhos Finos em relação aos Vinhos de Mesa é que, em geral, são límpidos e brilhantes, lembrando a frutas, especiarias, flores, e uma infinidade de outras percepções (tanto no olfato quanto no paladar); enquanto os segundos costumam ser opacos, com aromas fortes e sabores mais simples.

<sup>2</sup> Termo utilizado para distinguir vinhos que não são espumantes, ou seja, que não tem gás carbônico na sua composição.

crescimento igual à zero. A Figura 1 compara a evolução nas vendas de vinhos finos nacionais com a dos vinhos importados.

Figura 1 - Gráfico Comparativo de Vendas de Vinhos Finos Tranquilos no Brasil



Fonte: elaborado pelo autor<sup>3</sup>

O *Programa de Desenvolvimento do Setor Vitivinícola: Visão 2025*, realizado em 2005 e atualizado em 2014 pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), aponta as dificuldades pelas quais o setor de *vinhos finos* nacionais atravessa:

Há, no imaginário do consumidor brasileiro, a crença de que o vinho fino nacional é caro e, qualitativamente inferior aos similares importados. Como desdobramento deste quadro, o produto nacional não é a opção natural de compra por parte dos consumidores, condicionando-se a participar com apenas 20% do volume total desta categoria de produto comercializado no mercado interno (IBRAVIN, 2014, p.32).

O estudo acima citado também apresenta uma análise SWOT que pode ser consultado no ANEXO A deste trabalho. Entre as fraquezas do setor, enumera: “*Dificuldade de reação competitiva frente aos vinhos importados*” e “*Preconceito em relação aos vinhos brasileiros no mercado interno*”.

<sup>3</sup> Os dados de comercialização de vinhos nacionais fornecidos pelo UNIVRA e o Cadastro Vinícola são referentes a empresas de Rio Grande do Sul. Segundo IBRAVIN (2014), as vendas dessas empresas representam mais de 90% do volume negociado no país.



Outro estudo, realizado pela *Market Analysis* em 2008, e revisto pelo Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2012, no trabalho “*Vinhos do Brasil - Posicionamento e Comunicação*”, também enfatiza o problema de posicionamento do vinho nacional:

Existe um preconceito do consumidor sobre o vinho brasileiro, especialmente em comparação com o vinho importado, que traz uma imagem de melhor qualidade, força de marca e, especialmente, de melhor relação custo-benefício [...] A percepção é de que o espumante brasileiro tem qualidade, enquanto o vinho fino está muito longe do importado. [...] A imagem do produtor brasileiro está ligada à cultura artesanal: muitas vezes o produtor ainda é visto como o “colono com chapéu de palha na mão” (BELLAGUADA, 2012, p.8).

Existem várias pesquisas disponíveis para *download* no site do IBRAVIN que comprovam as dificuldades que enfrentam as vinícolas nacionais na conquista de uma fatia no mercado de vinhos finos brasileiro.

Mas toda regra tem sua exceção.

Apesar do cenário adverso e do estigma existente em relação ao vinho fino brasileiro, algumas vinícolas nacionais têm conseguido posicionar seus vinhos num patamar próximo dos vinhos importados, e ainda crescer e lucrar nesse mercado. O estudo do IBRAVIN (2014) revela que algumas marcas de *vinhos finos* nacionais começam a ter seus atributos percebidos e reconhecidos pelo mercado, proporcionando-lhes fatias crescentes da demanda. Segundo a análise SWOT já mencionado, existe a necessidade de explorar o bom desempenho que alguns produtores vêm conquistando em concursos nacionais e internacionais; assim como consolidar a imagem e crescente reconhecimento da qualidade que alguns vinhos brasileiros vêm recebendo por parte dos formadores de opinião.

Diante do exposto, surgem várias questões: Quais são as práticas estratégicas dessas vinícolas nacionais para conquistar um espaço no mercado de *vinhos finos*? Quem são as pessoas que desenvolvem essas práticas, e como o fazem? Qual é o contexto que permite essas práticas diferenciadoras? Poderiam essas práticas ser replicadas por outras empresas do setor?

Na esteira desse cenário, o presente estudo se propõe identificar *práticas*, *práxis* e *praticantes* envolvidos nas práticas estratégicas dessas empresas, para analisar fatores transformadores que levam à diferenciação num mercado. Neste contexto, surge a pergunta de pesquisa deste trabalho: quais as práticas estratégicas das vinícolas nacionais de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos da presente pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as práticas estratégicas de vinícolas nacionais de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) analisar o contexto das empresas e seus possíveis impactos nas práticas estratégicas;
- b) classificar as atividades estratégicas das empresas pesquisadas em dimensões de práticas para analisar como impactam na diferenciação;
- c) descrever as ferramentas (analíticas/tecnológicas) utilizadas pelas empresas para a construção das estratégias e seus impactos nas práticas;
- d) identificar práticas distintivas e comuns entre as empresas pesquisadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Poucos registros são encontrados no Brasil sobre a formação da estratégia na prática. Pesquisas como as realizadas por Walter e Augusto (2011, p.395) demonstram que “o assunto ainda é embrionário no país”.

Os conceitos universalmente aceitos no campo da estratégia são geralmente criados e difundidos no contexto de empresas e cultura de negócios estadunidenses (ABRAHAMSON, 1996). Desta forma, uma pesquisa que explore as práticas que

levam a diferenciação estratégica considerando o contexto local, poderá trazer novas contribuições para a academia.

Do ponto de vista da firma, o crescente interesse no Brasil por vinhos *Premium*, de alto valor agregado, representa uma oportunidade para as vinícolas brasileiras (IBRAVIN, 2014).

Por último, é importante lembrar que fracassos ou sucessos empresariais afetam a sociedade como um todo. Atingir a excelência estratégica tem consequências diretas no desenvolvimento social e econômico da sociedade.

Do ponto de vista gerencial, as atividades formais da estratégia constituem algo em que muitos atores participam. Devemos considerar a estratégia mais seriamente [...] pois ela possui ramificações mais amplas para as pessoas e a sociedade (WHITTINGTON, 2004, p.51).

Em resumo, os resultados deste trabalho poderão contribuir tanto com a sociedade, quanto com a comunidade acadêmica e empresarial: a) na compreensão das práticas estratégicas que levam à diferenciação; b) na indicação de possíveis caminhos para replicar ou melhorar essas práticas; e c) na disseminação de informações sobre o movimento *Strategy as Practice*, na intenção de melhorar a aprendizagem sobre Estratégia.

## 2 REREFENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a construção do referencial teórico utilizado para dar suporte ao estudo realizado. Consideram-se como temas centrais: a abordagem da evolução das teorias da estratégia que justificam o surgimento da *Strategy as Practice*; a influência da teoria social no conceito da prática; a compreensão dos diferentes processos de internalização da prática; a consolidação dos institutos *práxis*, *praticantes* e *práticas* como elementos constitutivos da prática; e a abordagem dos diferentes modelos analíticos integradores desses institutos no estado da arte. Esses modelos contribuem para compreensão das dinâmicas de construção, adaptação e legitimação das práticas nas empresas.

### 2.1 EVOLUÇÃO DA TEORIA DA ESTRATÉGIA

A origem da discussão sobre estratégia no campo da gestão é controvertida. No entanto, os autores mais importantes do campo consideram que a estratégia como disciplina de estudo da administração tem seu início a partir da década de 1960 com os trabalhos basilares de Alfred Chandler (1962), H. Igor Ansoff (1965) e Kenneth R. Andrews (1971) (BOWMAN et al., 2002).

A estruturação inicial desta área foi complementada pelo desenvolvimento e disseminação de conceitos e ferramentas de análise estratégica; tanto por acadêmicos tais como o modelo de cinco forças desenvolvido por Porter, como por consultorias como McKinsey, BCG e Bain. Durante os últimos 50 anos, diversas teorias e abordagens foram criadas para o estudo dos fenômenos ligados ao campo da estratégia (BOWMAN et al., 2002).

De forma geral, os primeiros estudos do campo inspiraram um tipo de pesquisa que buscou definir o conteúdo da estratégia, isto é, compreender o que (*what*) (CHIA; MACKAY, 2007) é necessário para traçar a estratégia correta para uma firma determinada. Esse processo consiste na aplicação de ferramentas analíticas de planejamento.

Para os acadêmicos, a prática é capturada tipicamente através de *cases* e as histórias das empresas. A metodologia analítica é elaborada e implementada através de sistemas de planejamento e associada às ferramentas de análise estratégica no processo de tomada de decisão (BOWMAN et al., 2002, p.31).

É importante destacar que muitas dessas ferramentas estratégicas que hoje são utilizadas nas empresas, como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2008), por exemplo, têm notada influência dos pioneiros nos estudos do conteúdo estratégico:

O desenvolvimento da Estratégia começa com ferramentas como a SWOT [...]. As metodologias de formulação da estratégia incluem entre outras, o modelo das cinco forças e da posição competitiva de Porter ...(KAPLAN; NORTON, 2008, p.6).

Nesta abordagem, as organizações são vistas como entidades objetivas que possuem um alvo bem definido, que precisam se adaptar ao ambiente econômico, disputar recursos e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes para sobreviver (BOWMAN et al., 2002). Tais pressupostos e modelos para tomada de decisão em relação a produtos e mercados continuam vivos na prática empresarial (CHIA; MACKAY, 2007).

A principal crítica da abordagem do conteúdo é a distância entre aquilo que é conhecido a partir de uma perspectiva acadêmica, e o que é ou pode ser prescrito aos gestores (BOWMAN et al., 2002). Enquanto o que se conhece parte essencialmente de uma visão descritiva, compreensiva ou explicativa da realidade organizacional, o que se prescreve aos gestores parte de uma visão normativa, ou seja, de como a estratégia deve ser (BOWMAN et al., 2002).

Como resposta a estas críticas, surge a abordagem processual. Liderada por Mintzberg, esta corrente difere substancialmente da ideia de conteúdos, pois direciona seu foco para a análise do cotidiano da formação estratégica. O objetivo da abordagem processual é compreender como a estratégia é criada e realizada na organização. Nas palavras de Chia e Mackay (2007, p.220): “o processo da estratégia procura capturar a realidade interna das organizações em voo”.

As pesquisas de estratégia processual procuraram compreender como a estratégia é criada e realizada na organização, contribuindo com a visão de que a estratégia não surge necessariamente no topo da organização e que sua formação é muito mais processual e emergente do que deliberada (BOWMAN et al., 2002; CHIA; HOLT, 2008).

Embora Whittington (2006) critique especialmente a abordagem processual por não demonstrar grande interesse pelos executivos, seus processos de socialização institucional e pelo modo com que articulam seus interesses na organização enquanto

fazem estratégia, as contribuições de Mintzberg foram fundamentais para “humanizar o campo da estratégia” (PETTIGREW et al., 2002, p. 12). O conceito de “estratégia emergente” (MINTZBERG et al., 2008, p.27) oferece uma nova perspectiva na formação da Estratégia. Segundo Pettigrew et al. (2002, p.12): “a pesquisa no campo de processo estratégico colabora abrindo a caixa preta das organizações dando abertura para temáticas como cultura, poder, política, cognição e aprendizagem”.

Apesar do grande apelo dessa abordagem, a principal crítica levantada é que, por haver uma predominância de uma visão macro sobre a estratégia das organizações, a perspectiva processual dá menos ênfase aos microprocessos envolvidos no desenvolvimento das estratégias e marginaliza ferramentas, atividades e práticas que são utilizadas pelos profissionais em seu cotidiano (JOHNSON et al., 2007). Um exemplo disto é opinião de Johnson et al. (2007, p.10) sobre o *planejamento estratégico*: “por décadas o foco era a pesquisa da relação entre a presença do planejamento e os resultados da firma, negligenciando totalmente os detalhes das atividades envolvidas nesse plano”.

## 2.2 A VIRADA PRÁTICA

Como tentativa de resposta aos problemas dos modelos anteriores, surge a abordagem *Strategy as Practice (SAP)* ou *Estratégia como Prática*. Sob a inspiração chamada de virada prática (*Practice Turn*) nas ciências sociais (Schatzki, 2001). Esta abordagem busca compreender a estratégia como algo definido pela interação das práticas de estratégia com profissionais envolvidos na execução dos planos no cotidiano. Neste sentido, Whittington (2006) afirma que a estratégia é algo que as pessoas *fazem*, e não algo que a organização *tem*, como Mintzberg propõe. SAP procura compreender como as pessoas interagem e que ferramentas utilizam para a formação das estratégias na prática.

Para consolidar os conceitos sobre a evolução da estratégia, apresentamos no Quadro 1 uma divisão útil elaborada por Souza (2011) como uma tentativa de organizar o campo e suas diferentes abordagens em três perspectivas de análise.

Quadro 1 - Três abordagens para o estudo da estratégia

Abordagem	Conteúdo de Estratégia	Processo de Estratégia	Estratégia como Prática
<b>Foco de Análise</b>	Qual é a estratégia correta para uma organização?	Como a estratégia é criada e realizada?	Como a estratégia é redefinida durante sua execução pelos profissionais e ferramentas envolvidas?
<b>Principal Benefício</b>	Fornecer tipologias analíticas úteis	Captura a dinâmica interna das organizações ao definir a estratégia	Observa a inter-relação de gerentes, práticas e prática cotidiana na construção da estratégia.
<b>Principal Crítica</b>	Ignora a complexidade da aplicação da estratégia	Foco em macroprocessos; marginaliza as ferramentas, atividades práticas e o poder de agência dos profissionais	Problemas na definição de conceitos fundamentais para a estruturação dos estudos.
<b>Trabalhos Fundamentais</b>	Ansoff (1965); Andrews(1971); Porter (1980); Rumelt (1974)	Mintzberg (1978, 1994); Pettigrew (1985); Johnson (1987)	Whittington (1996, 2006); Jarzabkowski (2005)

Fonte: Elaborado por Souza (2011, p.859)

Antes de nos aprofundar nos conceitos sobre SAP, abordaremos previamente as bases da Teoria da Prática Social.

Embora o movimento da SAP tenha ganhado destaque recentemente através de Richard Whittington e Paula Jarzabkowski (MACIEL; AUGUTO, 2013), a influência da Prática na Teoria Social ou aquilo que se chamou de *Practice Turn* ou *Virada Prática* (SHATZKI, 2001) sustenta grande parte das propostas conceituais dos principais autores da corrente SAP.

Como uma tentativa de superação da relação rígida e linear entre estrutura e ação, a *Virada Prática* promete dar destaque ao que os atores sociais fazem e como essas atividades se relacionam com as instituições ou estruturas e os agentes (SCHATZKI, 2001).

Reckwitz, Schatzki, Whittington, Jarzabokowski e Chia, entre outros, têm se preocupado, nas suas pesquisas, em abordar os conceitos dos sociólogos e filósofos da Teoria da Prática e suas conexões com a nova corrente, na tentativa de compreender a relação entre a conduta dos atores sociais e as estruturas (MACIEL; AUGUSTO, 2013).

Na seguinte seção exploraremos as bases da *Virada Prática* do ponto de vista desses autores e sua influência, tanto na Teoria Social, como no campo da Estratégia.

Ambas as análises são indispensáveis para a compreensão dos fundamentos teóricos do movimento SAP.

### 2.2.1 A Virada Prática (*The Practice Turn*) na Teoria Social

A partir da década de 1970, a Teoria da Prática transformou-se em uma alternativa conceitual no complexo cenário das teorias sociais contemporâneas. A noção da prática passou a compartilhar do mesmo status de importância que conceitos clássicos da sociologia (RECKWITZ, 2002). Reckwitz (2002) elaborou um estudo sistemático, no qual concentrou as principais ideias sobre as práticas na Teoria Social, resgatando os principais conceitos das obras de vários teóricos do último terço do século XX. O quadro 2, a seguir, resume esses conceitos.

Quadro 2- Teóricos contemporâneos e a prática

Gênero	Teórico	Trabalho	Análise da Prática
Filosofia da Prática	Wittgenstein Drayfus Taylor	1958 1991 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatiza o conhecimento não proposicional.</li> <li>• Práticas são subjacentes dos objetos e sujeitos.</li> </ul>
Teoria Social da Prática	Bourdieu Giddens Lynch Schatzki	1977/90 1979/84 1993 2001/05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A atividade é vista como livre de objetivos sociais e estruturais.</li> <li>• Questiona se as ações individuais constroem blocos de fenômenos sociais.</li> </ul>
Teorias Culturais	Foucault Lyotard	1976/80 1984/88	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas como discursos de atividade não estruturalistas.</li> <li>• As práticas são o contexto imediato em que a vida social é constituída.</li> </ul>

Fonte: Elaborado por Chia e Mackay (2007, p.231)

Em caráter programático, o autor utiliza um modelo idealizado de teoria da prática que se inclina, em grande parte, por alguns elementos comuns entre Bourdieu, Giddens, Foucault, Garfinkel, Latour, Taylor ou Schatzki, ignorando as divergências individuais entre eles (RECKWITZ, 2002).

Reckwitz (2002) explica que as teorias culturais, incluindo a teoria da prática, são baseadas em uma forma diferente de explicar e compreender a ação, ou seja, estas teorias recorrem a estruturas simbólicas de significado. Segundo o autor, o que



distingue as teorias culturais das teorias clássicas é a figura do *homo economicus*<sup>4</sup> e do *homo sociologicus*<sup>5</sup>. Ou seja, a maneira em que compreendemos as ações humanas na ordem social.

O modelo do *homo economicus* explica a ação recorrendo a propósitos, intenções, e interesses individuais [...]. O modelo do *homo sociologicus* explica a ação apontando para normas e valores coletivos (RECKWITZ, 2002, p.245).

A Teoria da Prática nos convida à análise dos fenômenos mentais, mediante a exploração da compreensão e o entendimento daquilo que fazemos, analisando a interligação entre rotinas corporais, rotinas comportamentais, rotinas mentais e as rotinas no uso dos objetos.

As práticas sociais são rotinas corporais e mentais. Assim, as atividades mentais não aparecem como individuais, mas como socialmente rotineiras; o individual consiste no cruzamento de diferentes rotinas mentais e corporais dentro da mente/corpo (RECKWITZ, 2002, p.249).

A Teoria da Prática se afasta da racionalização formal e rígida da ação humana. Reckwitz (2002) destaca que teóricos sociais, como Bourdieu (1997), advertiram sobre essa tendência ao "racionalismo" das teorias sociais. Segundo a interpretação do autor, Bourdieu concluiu que:

A teoria social e filosófica tem uma tendência a apresentar a ação humana como uma empresa altamente reflexiva e racional, que formalmente assemelha-se de forma surpreendente aos níveis de autoimagem do homem intelectual moderno inserido em seu mundo na forma calculada de agente obediente do dever; fazendo isto de forma consciente ou como uma máquina mental, dominando textos e conversações (RECKWITZ, 2002, p.258).

Esta tendência da racionalização estreitou nossa compreensão da ação humana e do social de diversas maneiras, marginalizando a importância da compreensão prática.

---

<sup>4</sup> Para a teoria social neoclássica, o *Homo Economicus* é um ser racional, perfeitamente informado, que faz escolhas lógicas na tomada de decisões na procura de maximizar seus benefícios e a sua riqueza (THALER, 2000).

<sup>5</sup> Ao contrário do *Homo Economicus*, o *Homo Sociologicus* é um portador de papéis sociais e deve ser interpretado a partir deles. Neste caso a essência individual é irrelevante para a sociologia. (DAHRENDORF, 1970).

A teoria da prática, ao contrário, incentiva a autocompreensão [...] nos convida a nos entender como agentes portadores de complexas rotinas que compreendem movimentos corporais, formas subjetivas de interpretação, saber, querer, e do uso das coisas (RECKWITZ, 2002, p.259)

Na mesma linha, Whittington (2006) também faz referência aos teóricos da prática para explicar que, apesar de diferir em detalhes, em geral esses autores compartilham a ambição de superar o dualismo antigo da teoria social entre o que se caracteriza como "individualismo" e "societismo" (WHITTINGTON, 2006, p.614). Desde essa perspectiva, o autor afirma que os *individualistas* negligenciam fenômenos macro, enquanto *societistas* sobrecarregam a influência das forças sociais, esquecendo o micro.

Em contrapartida, os teóricos da prática visam respeitar os esforços dos atores individuais e o funcionamento do social. "O instinto prático consiste em resistir à tentação da escolha entre os micro detalhes, e as forças sociais maiores" (Whittington, 2006, p.615).

Johnson et al. (2007) destacam três ênfases que a *Virada Prática* tem dado para a teoria social: a) preocupação com as atividades de todo tipo, dando atenção ao que antes não tinha destaque; b) essas atividades acontecem no campo da prática social, na qual os atores criam conhecimentos compartilhados, habilidades, linguagem e tecnologias dentro de uma sociedade mais ampla e; c) foco nos atores e o tipo de atividades e recursos que eles agregam às atividades ordinárias no dia a dia.

A virada prática, portanto, preocupa-se com os atores e os tipos de competências e recursos que eles trazem para as atividades mundanas da vida diária.

Os atores devem ser vistos não apenas como programados pela prática social, mas sim como potenciais manipuladores das suas posições sociais. Através dessas habilidades, os atores reproduzem e alteram seus estoques de regras e recursos para suas atividades. É esse reconhecimento da contextualização da atividade em sociedade que sustenta a reivindicação essencial dos teóricos da prática para transcender a antiga divisão da teoria social: por um lado, o micro reducionismo de abordagens teóricas *individualistas*, com foco nas atividades individuais; do outro, as macro percepções de *societistas*, que acreditam fortemente no poder das estruturas e sistemas sociais abstratos. Os teóricos da prática levam a sério tanto as micro atividade como os macro contextos (JOHNSON et al., 2007, p.35).

Um exemplo de Bourdieu (1990), citado por Whittington (2006), demonstra o novo papel que os atores assumem desde a perspectiva da prática na teoria social:

[...] como os jogadores de cartas de Bourdieu (1990), que podem utilizar a mesma mão de forma diferente de acordo com sua habilidade e andamento

do jogo, esses atores são vistos não como simples autômatos, mas como intérpretes ardilosos das práticas [...] Atores se tornam importantes porque sua habilidade prática faz a diferença (WHITTINGTON, 2006, p.615).

Whittington (2006) também cita De Certeau (1984) para sustentar que, para a teoria prática, as pessoas contam; e que, de fato, os atores podem ser agentes criativos: “as pessoas fazem acontecer no dia a dia, negociando as restrições proferidas a eles através de um fluxo constante de truques, estratégias e manobras” (WHITTINGTON, 2006, p.615).

Percebe-se que esta nova teoria não toma conteúdos mentais, discursos ou interações como ponto de partida da explicação da prática, mas sim as próprias práticas como pequenas unidades da análise social.

Schatzki (2001, p.2) vê a virada da prática como um movimento das teorias sociais que reconhecem “conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições e transformações históricas como componentes das práticas (*field of practices*)” (SCHATZKI, 2001, p.11). Segundo o autor, essas instituições só podem ser analisadas através do campo de prática. As ações, por exemplo, são incorporadas em práticas, assim como os indivíduos são constituídos dentro delas. Portanto, o campo de práticas é “o nexos total de práticas humanas interligadas” (SCHATZKI, 2001, p.11). Para o autor, “o social é um campo de entendimentos práticos encarnados; práticas materialmente entrelaçadas e centralmente organizadas em torno daquilo que é compartilhado” (SCHATZKI, 2001, p.12).

Em resumo, a “virada prática”, na teoria social, compartilha de uma preocupação pela atividade prática, mas agrega um foco maior na relação entre essa atividade e o sistema social ou estruturas na qual está inserido.

### **2.2.2 A Virada Prática (*The Practice Turn*) na Estratégia**

Na seção anterior, detalhamos a influência da Prática na Teoria Social. Na presente seção, abordaremos como a Virada Prática impacta os teóricos de SAP na visão da Estratégia.

Para Whittington (2006), o estudo da prática dos estrategistas se concentrou, frequentemente, nas atividades e nos papéis gerenciais, desconsiderando as forças institucionais do seu contexto. Assim, o autor defende o reconhecimento da

necessidade de investigações acerca das instituições da estratégia, mais especificamente sobre a relação entre a conduta dos atores sociais no nível micro e as instituições no nível macro, mostrando-se fiel principalmente à proposta de Giddens (1984). Em linhas gerais, este é o fundamento para a elaboração do *framework* da articulação entre *práxis, práticas e praticantes* (WHITTINGTON, 2006). Este modelo desenvolvido por Whittington (2006) é um dos mais amplamente difundido sobre SAP e será explorado em detalhe nas seções seguintes.

Porquanto, é necessário fazer um parênteses e analisar a importância sobre a utilização das teorias de Giddens (1984) mencionadas no parágrafo anterior. Maciel e Augusto (2013) desenvolveram uma matriz de análise de conexões entre autores de SAP. Numa coleta de 59 artigos dos principais periódicos internacionais, Maciel e Augusto (2013) concluíram que “existe um componente nessa rede no que concerne ao número de publicações e conexões, o qual está centralizado e altamente dependente de dois pesquisadores: Richard Whittington e Paula Jarzabkowski” (MACIEL; AUGUSTO, 2013, p.167). Essa matriz relacionou cada autor com as teorias sociais que prevaleceram nos artigos. A pesquisa permite concluir que os autores do movimento fazem uso principalmente da teoria da estruturação de Giddens.

O amplo uso das ideias de Giddens (1984) é compreensível para SAP porque sua teoria possibilita explorar como a dinâmica social das organizações impacta nas práticas definidas para a análise estratégica, pois abre espaço para o fenômeno da agência dos atores dentro dos sistemas sociais (WHITTINGTON, 2006).

Nas palavras de Jarzabkowski (2004, p.531):

A natureza rotineira de prática pode ser explicada por teorias de ordem social, como a *estruturação* (Giddens, 1984), no qual a interação entre agentes e estruturas socialmente produzidas ocorre através das práticas recursivas que fazem parte da rotina diária. Estruturas são os sistemas coletivos nas quais os atores humanos realizam suas atividades diárias. Estruturas restringem e permitem a ação humana e também são criadas e recriadas pelos atores que acumulam uma estrutura social a fim de agir. Esta reciprocidade entre agente e estrutura permite que a persistência da ordem social, seja incorporada por instituições sociais que perduram no tempo e no espaço [...] o social pode servir como agência, sendo desenhada propositadamente pelos atores experientes. No entanto, o conhecimento não é necessariamente explícito. Ao invés, a ação pode ocorrer como uma função de consciência prática, em que tacitamente, o conhecimento baseado na experiência é incorporado nas práticas que compõem a maior parte da vida cotidiana.

A teoria de estruturação de Giddens (1984), portanto, abre a possibilidade da recursividade entre agência e estrutura, isto é, o agente tem sua ação moldada pela estrutura que, ao mesmo tempo, restringe e habilita sua ação. No entanto, o agente,

em sua prática cotidiana, também molda a estrutura e a repetição desse processo ao longo do tempo constitui os sistemas sociais, propiciando a sua estruturação.

Jarzabkowski (2004) também destaca a prática estratégica como socialmente construída. Segundo a autora, as atividades particulares dos atores não podem ser separadas da sociedade, já que as regras e os recursos que ela fornece são essenciais para a sua ação. A sociedade é, por sua vez, a própria produtora dessa ação. “Esta inter-relação entre atividade e sociedade é uma parte central da estrutura para a prática de estratégia” (WHITTINGTON, 2006, p.615).

Embora os conceitos dos teóricos sociais possam ser suficientes para o entendimento da *virada prática*, surge aqui a necessidade de compreender como essas práticas são internalizadas. Baseados nos conceitos de Heidegger, os autores Chia (2004), Chia e Mackay (2007) e Chia e Holt (2006, 2008) oferecem outro prisma sobre as práticas estratégicas, que desafia a racionalidade e intencionalidade das ações e da agência.

O indivíduo não é mais visto como um agente humano automotivado e autossuficiente que age em seu ambiente externo [...] a individualidade é interpretada como um efeito secundário da prática (CHIA; MACKAY, 2007, p. 226) .

Na visão desses autores, existe um *modus operandi* cultural, uma espécie de “inércia social”, que gera um padrão consistente de ação que geralmente reconhecemos como estratégico.

Ações individuais constituem práticas e isso produz eventos, situações e resultados. Para estes autores, tanto micro, como macroatividades, são vistas como secundárias da prática. “A agência individual ou estrutura já não explicam nem justificam os resultados da estratégia. Esta é a noção mais relevante da evolução da prática social como uma verdadeira alternativa que possibilita o debate entre agência e estrutura” (CHIA; MACKAY, 2007, p.225).

### 2.3 A INTERNALIZAÇÃO DA PRÁTICA

Como foi explicado na seção anterior, para alguns teóricos, são as práticas internalizadas as verdadeiras autoras da ação. Este tipo de inteligência prática é definida pela “ausência de um lócus específico; a individualidade é interpretada como

um efeito secundário da prática” (CHIA; MACKAY, 2007, p.227). Isto é possível através da observação da transformação das atividades num contexto cultural e histórico (CHIA; MACKAY, 2007).

Esta nova visão exige uma “maior atenção na *trans-individualidade*; transmissão cultural, socialização, obrigações e maneirismos” (CHIA; MACKAY, 2007, p.227), que jogam um papel determinante na explicação do que as pessoas fazem. “É preciso ser conscientes de quanto essas forças *trans-individuais* moldam e orientam a predisposição dos atores para uma escolha estratégica determinada” (CHIA; MACKAY, 2007, p.227).

Como exemplo de tal disposição transmitida histórica e culturalmente, Chia e Mackay (2007) mencionam os sotaques na linguagem. O sotaque, explicam os autores, é transmitido e adquirido de forma inconsciente por meio de imersão em uma determinada comunidade local. O indivíduo é constituído, definido e identificado por seus acentos, predisposições e maneirismos, e isso poderá lhe trazer uma série de vantagens ou desvantagens estratégicas, dependendo da situação em que se encontre. O indivíduo está predisposto a se comportar de uma maneira particular e reagir a circunstâncias estratégicas num forma que é congruente com seu próprio senso de educação e identidade. Assim, “estratégia e identidade são intimamente coconstituíntes uma da outra” (CHIA; MACKAY, 2007, p.227).

Chia e Mackay (2007, p.228) criticam a ênfase no individualismo e no pressuposto da intencionalidade da ação humana:

Descartes, em particular, enfatizou que para nós percebermos, agir e se relacionar com os objetos ao nosso redor, primeiro deve haver algumas representações mentais internas na forma de uma imagem, um mapa ou um plano. Nessa perspectiva os atores são considerados conscientes, deliberados e intencionais em suas ações e orientados a um objetivo definido.

Este é especialmente o caso que diz respeito à formulação da estratégia. Os autores sustentam que a intenção deliberada não é um pré-requisito para a articulação da estratégia; “ela emerge como consequência de uma inerente predisposição inconsciente do ator de responder a circunstâncias externas de uma forma de reconhecer essa ação como estratégica” (CHIA; MACKAY, 2007, p.228). Na mesma linha, em outro artigo, Chia e Holt (2006) respondem a uma provocação retórica sobre a existência dos planos deliberados:

Se as metas e os planos deliberados não existem, então como podemos explicar os aparentemente propositais e consistentes fluxos de ações estratégicas? [...] através da compreensão da agência humana e da ação torna-se muito mais possível pensar a construção das ações como não intencionais e ainda assim, ao mesmo tempo, ser consistentemente estratégicas [...] a tendência para retratar estratégia em termos de intenção, intencionalidade, orientação para as metas, e a ação causal, tem minimizado a influência de um *modus operandi* cultural que pode gerar um padrão consistente de ação que geralmente reconhecemos como imanentemente estratégico (CHIA; HOLT, 2006, p.637).

Desta forma, esses autores propõem uma mudança na forma em que agência, ação e estratégia são pensadas. Para compreender essa perspectiva, Chia (2004), Chia e Mackay (2007), e Chia e Holt (2006) elaboram um aprofundamento no trabalho seminal de Heidegger, que abordaremos a seguir.

### 2.3.1 Disponibilidade versus Acontecimento

Na interpretação do trabalho de Heidegger, Chia e Holt (2006) distinguem duas maneiras em que o mundo pode aparecer para os atores ativos nele. Heidegger os chamou de *disponibilidade* e *acontecimento* (CHIA; HOLT, 2006, P.641 apud Heidegger 1962: 107-114). *Disponibilidade* é um modo de consciência que se caracteriza por ser uma intencionalidade absorvida. O ator está totalmente imerso no mundo, que é anterior a qualquer representação mental ou ação intencional deliberada.

Chia e Holt (2006) explicam que, na nossa vida prática, as coisas não aparecem como objetos que podem ser representados na mente para depois serem utilizados propositadamente. É preciso interiorizar esses objetos. Assim, quando alguma coisa é colocada em uso, ao invés de ser analisada, ela torna-se *disponível* e induz as pessoas a uma “relação primordial de *moradia* com o objeto” (CHIA e HOLT, 2006, P.641 apud Heidegger 1962, 98).

Chia e Holt (2006) citam o exemplo de Heidegger sobre o simples ato de abrir uma porta para explicar os fenômenos da *disponibilidade* e de *acontecimento*. Segundo os autores, quando abrimos uma porta, a maçaneta da porta está *disponível* de forma discreta, ou seja, não pensamos nela de forma consciente.

Se o objeto se torna indisponível (quebrado, ausente ou obstruído), imediatamente tornam-se conscientes os limites entre nós e o objeto. Nos encontramos deliberadamente tentando transformar, ou encontrar, ou evitar

a maçaneta. É só então, neste modo chamado de *acontecimento*, que a representação temática, a intenção deliberada, e a ação assumem o papel de enfrentamento prático com o cotidiano (CHIA; HOLT, 2006, p.641).

Portanto, o *acontecimento* envolve um distanciamento entre o indivíduo e o fenômeno apreendido (CHIA; HOLT, 2006, p.641). Frente a um *acontecimento*, coisas e eventos forçam o ator imerso na sua ação a se tornar um observador reflexivo e autoconsciente do mundo na sua volta e, intencionalmente, atribui identidades, significados e funções aos fenômenos ao redor.

[...] é o fracasso e não o sucesso na realização diária de uma função que alerta nossa consciência e atenção. Só então, começamos a confiar conscientemente sobre os símbolos e representações que nos ajudam a entender o que está acontecendo. Nesse instante é que o arsenal de atividades conscientes que comumente chamamos de análise estratégica e o planejamento tem lugar (CHIA; HOLT, 2006, p.642).

Em outras palavras, é mediante a surpresa e as perturbações na rotina que surge o estímulo à reflexão e ação consciente (CHIA; HOLT, 2006). A forma na qual se tornam conscientes os símbolos e representações, fundamenta os próximos dois conceitos explorados por Chia e Holt (2006) para a compreensão de como agência e ação surgem na estratégia: *moradia* e *construção*.

### 2.3.2 Moradia versus Construção

Como foi visto na seção anterior, aquilo que nos é familiar não exige deliberação ou esforço (CHIA; HOLT, 2006).

Chia (2004) aprofunda esta análise, contrastando dois conceitos antagônicos: *moradia*, de Heidegger, versus *construção*, de Ingold (2000). O autor explica que, para Ingold (2000), o modo de internalização denominado *construção* assume a necessidade da formação prévia de uma ideia, intenção ou mapa mental, que direciona nossa atividade; enquanto que a internalização, segundo Heidegger, acontece sobre a ideia de “estar no mundo” (CHIA, 2004, p.31), ou seja, um estado no qual estaríamos tão envolvidos como o mundo, que os objetos seriam vistos como uma extensão de nós mesmos. Nas palavras de Chia e Holt (2006, p.641):

Para Heidegger, *moradia* é uma condição existencial que precede a *construção*. O modo de *moradia* é uma condição inevitável da existência. A



partir desta perspectiva, o mundo não estaria *listo para usar*, mas vai fazendo sentido através da incorporação das atividades do dia a dia.

Segundo Chia e Holt (2006, p.641), ao introduzir a distinção, é possível explorar porque as práticas individuais e organizacionais podem ser estratégicas, “sem recorrer à intencionalidade ou a presunção da existência de estados mentais conscientes” (CHIA; HOLT, 2006 p.641). Os autores enfatizam que priorizar a forma *moradia* de agência e ação não implica uma obediência cega às estruturas sociais.

Os atores têm espaço mais do que suficiente para a manobra, porque o que o modo de *moradia* pressupõe são predisposições inconscientes para agir de forma coerente com as experiências do passado, porém agindo de uma forma que garanta o ajuste suave e ininterrupto das situações que vão se apresentando no dia a dia (CHIA; HOLT, 2006, p.641).

O quadro 3 contrasta e consolida esses conceitos:

Quadro 3 - Diferença entre *Construção* e *Moradia* de agência e ação.

CONSTRUÇÃO	MORADIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atores como observadores autoconscientes e automotivados.</li> <li>•Ação é guiada por representações mentais prévias.</li> <li>•Ações guiadas e predefinidas por objetivos e resultados desejados.</li> <li>•Ação vista pelo observador como explicação lógica.</li> <li>•Ação consciente através de um <i>acontecimento</i> articulado.</li> <li>•Ação é assumida como ordenada por uma intenção deliberada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atores relacionalmente constituídos através de um <i>nexus</i> de atividades sociais.</li> <li>•Ação acontece através do que está ao alcance da mão – uso da <i>frónesis</i>.</li> <li>•Ação direcionada no enfrentamento de um impedimento.</li> <li>•Ação é vista pelos atores como a aplicação de uma prática lógica.</li> <li>•O desempenho da ação não se destaca devido a uma <i>disponibilidade</i> inarticulada.</li> <li>•Ação assumida como um <i>modus operandi</i> internalizado.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Chia e Holt (2006 p 644).

Segundo Chia e Holt (2006), foi essa temática que levou o sociólogo francês Pierre Bourdieu para estender a obra de Heidegger com o estudo da estruturação da ação humana em contextos socioculturais. Para os autores, o trabalho de Bourdieu deve, portanto, ser entendido dentro do contexto de ideias de Heidegger.

Na próxima seção, serão aprofundados os conceitos de Bourdieu desde a perspectiva de Chia e Holt (2006).

### 2.3.3 *Habitus*

Segundo Chia e Holt (2006), *habitus* é um "conjunto durável e reversível de disposições pelos quais as ações individuais são orquestradas para atingir um grau de coerência e previsibilidade" (CHIA;HOLT, 2006, p. 645 apud BOURDIEU 1998: 8; 1990: 52).

*Habitus* não se trata de uma programação social automática do comportamento humano que internaliza regras, objetivando códigos de conduta, ou esquemas mentais. Também não se trata de uma espécie de *recurso* ao qual podemos acudir conscientemente da vontade subjetiva. Em vez disso, *habitus* é um *modus operandi* - uma configuração estilística de tendências que é ativado no andar da vida - inscrita nos corpos materiais, que permite aos atores lidar *sem pensar* com situações inesperadas e mudando de tal forma que as ações resultantes aparecem eminentemente sensatas e razoáveis dentro de um contexto sociocultural específico. *Habitus* incorpora um estilo de engajamento: uma estratégia genérica que se expressa em práticas sem pressupor uma consciência visando extremidades ou um domínio exposto das operações necessárias a fim de alcançá-los (CHIA; HOLT, 2006, p.645 apud BORDIEU 1998: 8; 1990: 53).

Neste sentido, Chia e Holt (2006) explicam que Bourdieu interpreta o ator como um ser capaz de traduzir as tendências estruturais, incluindo especialmente "o peso da inércia social" (CHIA; HOLT, 2006 p.645) em verdadeiras práticas da sua vida. Segundo os autores, a abordagem de Bourdieu propõe um meio termo entre o individualismo e as teorias estruturalistas (CHIA; HOLT, 2006).

Quando observamos um desempenho de um indivíduo ou um grupo, o que unifica e, conseqüentemente, dá uma certa estabilidade de identidade para o indivíduo ou grupo é o seu *habitus*. Neste sentido, a identidade e a estratégia estão inextricavelmente ligadas; minhas ações moldam minha identidade, e minha identidade, por sua vez, me orienta em direção as preferências estratégicas específicas (CHIA; HOLT, 2006, p.645) .

Chia e Holt (2006) afirmam que, para Bordieu (1990), as experiências de socialização iniciais carregam um peso fundamental no inconsciente, modelando o *habitus* do indivíduo. Desta forma, o *habitus* nos ajuda a reafirmar nossa identidade cultural, respondendo a certas situações de forma que nos pareça estratégica.

A parte essencial do *modus operandi* que define o domínio prático é transmitido na prática ... sem atingir o nível do discurso. A criança imita não *modelos*, mas as ações de outras pessoas. O corpo fala na forma de um padrão de posturas ... em todas as sociedades, as crianças são particularmente atentas aos gestos e posturas que, aos seus olhos, expressam tudo o que um

adulto faz - uma maneira de andar, uma inclinação da cabeça, expressões faciais, formas de sentar e de utilização de objetos. (CHIA; HOLT, 2006, p. 645 apud Bourdieu, 1977: 87).

Desde esta perspectiva, a maior parte das atividades e práticas da vida humana cotidiana acontece sem planejamento e ação deliberada. O *habitus* não acontece mediante uma programação automática repetitiva de comportamentos, mas de um repertório restringido de estratégias que são utilizadas em certo momento ou situação (CHIA, 2004).

#### **2.3.4 Aprendizagem social da prática**

Para um melhor entendimento sobre internalização das práticas, abordaremos, nesta seção final, os conceitos sobre aprendizagem das práticas desde uma perspectiva social, considerando o processo da aprendizagem de práticas nos níveis de grupos e organizações.

Na abordagem social, a aprendizagem está sempre associada a uma prática desenvolvida por um grupo que elabora uma identidade baseada na participação. A aprendizagem não é concebida para conhecer o mundo, mas para se tornar parte social dele. A diferença reside na relação entre *ser* parte do grupo, versus *estar* nele (BISPO, 2013; GHERARDI, 2006).

A partir desta perspectiva, a prática é sempre o produto de condições históricas específicas, resultantes de práticas prévias que se transformam em nossa prática presente. A contribuição desta abordagem é a visão de que a prática é um sistema de atividades em que o saber não está separado do fazer, considerando a aprendizagem uma ocorrência social e não apenas uma atividade cognitiva (Bispo, 2013).

Conforme Bispo (2013), grande parte das ações e interações do grupo não são baseadas em acordos compartilhados, mas constituem-se em torno de um conjunto de pressupostos tácitos que não são completamente explicados ou completamente explicáveis, uma vez que são absorvidos tacitamente. Desse modo, a ação social está estritamente ligada a uma condição moral em que os atores a reconhecem como correta, legítima e adequada para um contexto específico. Seres humanos agem em relação aos fatos baseando-se no significado que esses fatos têm para o grupo a que pertencem.

Gherardi (2006, p.34) define uma prática como “um modo relativamente estável no tempo e socialmente reconhecido de ordenar elementos heterogêneos em um conjunto coerente”. A autora explica que as atividades adquirem significado dependendo do contexto, do momento onde a ação acontece e de que a sociedade reconheça essa ação como legítima. Desta forma, as práticas são mais bem entendidas quando são situadas, ou seja, quando existe um contexto e um grupo de pessoas que constroem coletivamente as práticas que se unem e dão identidade para aquele grupo.

Bispo (2013) interpreta que desde esta perspectiva a realidade não existiria *a priori*, mas ela é aquilo que as pessoas vivem e conhecem. Para o autor, uma prática é algo que dá identidade a um grupo que se organiza a partir dela, sua aprendizagem ocorre por meio das interações entre os atores sociais e os elementos humanos e não humanos, e é resultado de uma dimensão tácita e estética dessas interações.

## 2.4 STRATEGY AS PRACTICE

A presente seção pretende abordar os principais conceitos e elementos utilizados nas pesquisas e modelos de análise baseados na perspectiva de *Strategy as Practice (SAP)* ou Estratégia como Prática.

Como foi explicado anteriormente, o campo da pesquisa em SAP tem crescido, preenchendo lacunas nas abordagens clássicas desenvolvidas ao longo das últimas décadas da teoria da Estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

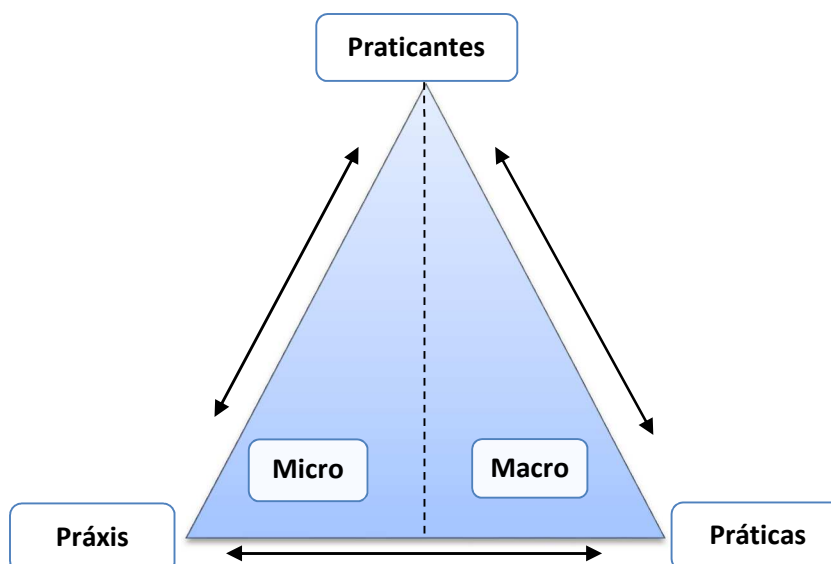
Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl, (2007, p.1):

A investigação sobre estratégia permaneceu no nível macro das empresas e dos mercados, reduzindo estratégia para algumas variáveis causalmente relacionadas em que há poucas evidências de ação humana. A fim de compreender a ação humana na construção e promulgação da estratégia é necessário que a pesquisa foque nas ações e interações dos praticantes da estratégia.

Para Whittington (2006), o estudo da prática dos estrategistas se concentrou, frequentemente, nas atividades e nos papéis gerenciais, desconsiderando as forças institucionais do seu contexto. Assim, o autor defende o reconhecimento da necessidade de investigações acerca das instituições da estratégia, mais

especificamente sobre a relação entre a conduta dos atores sociais no nível micro e as instituições no nível macro, mostrando-se fiel principalmente à proposta de Giddens (1984). A figura 2 abaixo representa esta relação.

Figura 2 - Relação entre Praticantes, Práxis e Práticas nos níveis Micro e Macro



Fonte: Adaptado de Fenton e Langley (2011, p.1174)

Fenton e Langley (2011, p.1173) resumem a perspectiva SAP da seguinte forma:

A perspectiva SAP estuda como a estratégia dos *praticantes* (gerentes, consultores e outros) é construída sobre *práticas* estratégicas legitimadas ou não legitimadas da empresa (rotinas, procedimentos, técnicas e tipos de discurso em níveis intra e extra-organizacionais) através de *práxis* estratégicas (atividades específicas, tais como reuniões, conversas, interações) para gerar o que é, então, concebido como estratégia; constituindo nesse processo tanto a si mesmos como praticantes e, potencialmente, suas próprias atividades como as sementes para novas práticas estratégicas.

A partir desta introdução, faz-se necessário consolidar os três institutos que compõem a “*heurística tripartite*” (FENTON; LANGLEY, 2011, p.1173) da Estratégia como Prática: *práxis, práticas e praticantes*.

#### 2.4.1 Práxis

Existem várias definições para a *Práxis*. Para Reckwitz, (2002, p.249), a *práxis* é "um termo enfático para descrever toda a ação humana". Whittington (2006, p.619) afirma que "a palavra grega *práxis* refere-se à atividade real, que as pessoas fazem na prática", e Jarzabkowski (2011) desmistifica o conceito afirmando que "práxis é apenas um termo extravagante para a palavra trabalho"

A partir de uma ótica da organização, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.5) concluem que "*Práxis* compreende a interligação de ações entre indivíduos e as instituições sociais, políticas e econômicas com as quais esses indivíduos agem e para as quais contribuem". Esta definição é importante, porque nos indica que a *práxis* é um "conceito integrado que pode acontecer tanto a nível institucional como a nível micro; e, que é também um conceito dinâmico, já que pode mudar de forma fluida através das interações entre esses níveis" (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.5).

*Práxis* pode, assim, ser entendida no nível social mais amplo, como um fluxo de atividades ao longo do tempo nos micro-níveis, porém, a sua realização "pode ser analisada através das ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas diárias as quais eles recorrem" (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p 5) .

#### 2.4.2 Práticas

Para Reckwitz (2002, p.249), práticas são definidas como:

[..] tipos de comportamento rotineiros que consistem em vários elementos, interligados uns aos outros: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, objetos e sua utilização, um conhecimento de fundo na forma de compreensão, know-how, estados de emoção e conhecimento motivacional.

Para Whittington (2006, p.619), "prática se refere a rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar objetos, no sentido mais amplo da definição".

O uso de tais práticas "é intrinsecamente ligado ao fazer, porque elas fornecem um modelo comportamental, cognitivo, de recursos processuais, discursivos e físicos, através dos quais vários atores são capazes de interagir" (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.6), a fim de realizar uma atividade. Os recursos que são

utilizados e a maneira em que formam padrões rotineiros, podem ser estudados para a compreensão da construção de uma atividade (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Como exemplo, Jarzabkowski, Baloung e Seidl (2007) explicam que podemos estudar como os diferentes atores empregam formas particulares de linguagem em suas práticas sociais de interação, a fim de realizar a reestruturação social de uma organização ao longo do tempo.

A pesar de sua padronização, as práticas não são imutáveis. Isto é, elas não formam padrões de rigidez nem são interligadas nas mesmas proporções, tipos, e combinações, o tempo todo. Em vez disso, as práticas são diversas e variáveis, sendo combinadas e alteradas de acordo com os usos. Poderíamos, assim, utilizar práticas como unidades potenciais de análise para estudar como estratégia como prática é construída; examinar como as práticas são desenhadas, e as consequências destes padrões de uso para moldar *práxis* em diferentes níveis. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.7).

Reckwitz (2002) aprofunda os conceitos de *práxis* e *práticas* fazendo uma importante distinção. Para o autor, *práxis* representa meramente um “termo enfático para descrever toda a ação humana em contraste com a teoria e o mero pensar”. A prática, por outro lado, é um tipo de comportamento rotineiro que consiste em vários elementos interligados.

Uma prática - uma maneira de cozinhar, de consumir, de trabalhar, de investigar, de cuidar de si mesmo ou de outros, etc. - forma uma espécie de *bloco* cuja existência depende necessariamente da existência e específica interconexão desses elementos, e que não pode ser reduzido individualmente a qualquer um destes elementos. Assim, uma prática representa um padrão que pode ser preenchido por uma infinidade de ações individuais e muitas vezes únicas que reproduzem a prática (certa maneira de consumir bens pode ser preenchida por uma abundância de atos reais de consumo). Um único indivíduo - como um agente corporal e mental, - atua como o *transportador* de uma prática - e, de fato, de muitas práticas diferentes, que não precisam ser coordenadas. Assim, os indivíduos não são apenas portadores de padrões de comportamento corporal, mas também de certas maneiras rotineiras de compreensão, de saber como, e, o que desejam (RICKWITZ, 2002, p.249).

O autor afirma que a prática não é compreensível unicamente para o agente que a pratica, mas é igualmente compreensível para os potenciais observadores “pelo menos dentro de uma mesma cultura” (RICKWITZ, 2002, p.250) . A *prática* é, portanto, uma maneira rotineira em que os corpos são movidos, os objetos são manuseados, os indivíduos são tratados, as coisas são descritas e o mundo é compreendido.

### 2.4.3 Praticantes

*Praticantes* são os atores; aqueles indivíduos que se inter-relacionam com as *práticas* e as *práxis*. A agência acontece através da utilização das *práticas* – “formas de comportamento, de pensar, de se emocionar, de conhecer e agir – que prevalecem dentro de uma sociedade” (RECKWITZ, 2002, p.250). Essa agência é incorporada, sendo parte do praticante.

Desde a perspectiva da estratégia, os *praticantes* são unidades óbvias de análise para estudar, sendo participantes ativos na construção da atividade que é uma consequência para a organização e sua sobrevivência (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.8).

No entanto, como veremos seguidamente, identificar os profissionais e analisar seu impacto sobre as ações e atividades estratégicas é uma questão complexa. “*Praticantes* formam a atividade estratégica através de quem eles são, como eles agem, e em que práticas se baseiam na medida em que agem” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.8).

### 2.4.4 Conexão entre Práxis, Práticas e Praticantes

Whittington (2006) descreve o domínio da SAP em termos de relações de reciprocidade que medem níveis micro e macro da organização com os três elementos-chave (*práxis*, *práticas* e *praticantes*). Segundo o autor, “a aliteração<sup>6</sup> dos três conceitos destina-se a reforçar o sentimento de conexão mútua que existe entre eles” (WHITTINGTON, 2006, p.619).

Vaara e Whittington (2012) reforçam este conceito, dizendo que:

Uma pequena instância de *práxis* algumas vezes resulta em um inesperado resultado: não só em uma decisão estratégica ou não estratégica, mas na legitimação ou não legitimação de *praticantes* ou *práticas* específicas [...] A observação de uma *práxis* não serve apenas para documentar uma atividade,

---

<sup>6</sup> a.li.te.ra.ção

**sf (aliterar+ção) 1 Poét** Repetição das mesmas letras ou das mesmas sílabas, no início das palavras que constituem uma fórmula tradicional, um anexim, um verso. Dicionário Michaelis Online.



mas ilumina a natureza da performance de uma *prática*: *prática* e *práxis* são mutuamente constitutivas. (VAARA; WHITTINGTON, 2012, p.10).

A forte inter-relação entre *Práticas*, *Práxis* e *Praticantes* faz necessário finalizar esta seção esclarecendo os conceitos através de um quadro que sintetize e identifique cada um dos elementos.

Quadro 4 - Quadro Síntese para Identificação dos Conceitos

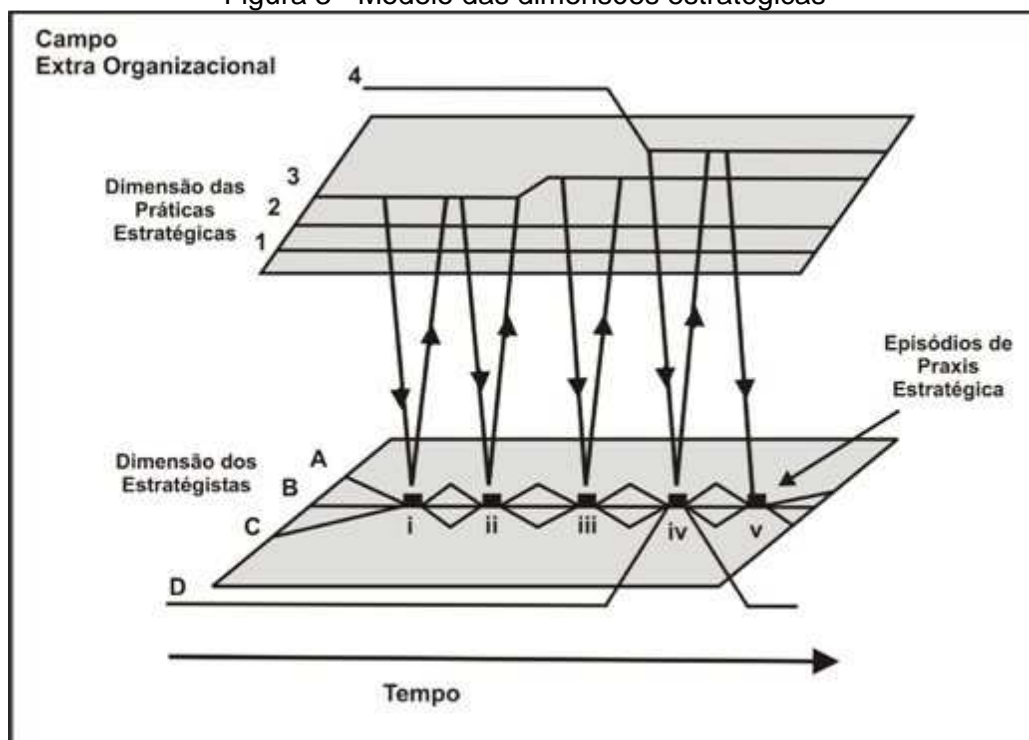
	<b>Definição</b>	<b>Responde a pergunta</b>	<b>Identificação</b>
<b>Práxis</b>	Ação ou atividade humana	Que fazem?	Reuniões formais, conversas informais, textos, discursos, telefonemas, análises e decisões estratégicas
<b>Práticas</b>	Fluxo através do qual as atividades são construídas	Como fazem?	Rotinas, comportamentos, tradições, regras, normas e procedimentos para pensar, agir e usar objetos
<b>Praticantes</b>	Aqueles que executam as práxis e carregam as práticas	Quem faz?	Criadores, interpretadores e comunicadores de estratégia em todos os níveis da organização

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.5 MODELO DAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, é apresentado o *framework* desenvolvido por Whittington (2006), no qual os três elementos (*práticas*, *práxis* e *praticantes*) e suas bases fundamentais fazem parte de um todo integrado. Seguidamente são apresentadas as implicações do modelo analisadas por Walter, Augusto e Da Fonseca (2011).

Figura 3 - Modelo das dimensões estratégicas



Fonte: adaptado de Whittington (2006, p 621)

No paralelogramo inferior da Figura 3 do modelo de Whittington (2006, p.621), os praticantes são representados pelas letras A, B, C e D, no qual os três primeiros são colaboradores da mesma empresa, e D pertence ao campo extraorganizacional. Existem cinco pontos de convergência em episódios de práxis de estratégia intraorganizacional: de “i” a “v”. Segundo Walter, Augusto e Da Fonseca (2011), esses episódios podem ser formais, como reuniões da diretoria, ou informais, como conversas.

As práticas legitimadas na organização integram o paralelogramo superior (*Dimensão das Práticas Estratégicas*). Os praticantes escolhem suas práticas (de 1 a 4) entre as disponíveis no contexto organizacional e extraorganizacional. Conforme pode ser observado, os praticantes A, B e C compartilham as práticas 1, 2 e 3; no entanto, em algum momento, eles podem alterar uma prática, como ocorre no episódio de práxis ii com a prática 3, representada pelo desvio. Walter, Augusto e Da Fonseca (2011) destacam que a relação dos praticantes com as práticas não é passiva: eles podem adaptar práticas existentes e sintetizar práticas novas. Nenhuma dessas práticas é fixa em sua trajetória ao longo do tempo. Os praticantes podem, também, incorporar uma prática nova – como no episódio iv da prática 4 –, que é trazida para a organização por um praticante extraorganizacional. Assim, a prática 4 representa as

práticas que estão fora daquelas aceitas pela organização, mas que integram o seu campo extraorganizacional.

Segundo Walter, Augusto e Da Fonseca (2011), o modelo de Whittington (2006, p.623) tem quatro implicações para estudos de estratégia como prática: a) o peso das práticas nas práxis; b) que as práticas estratégicas emergem das práxis; c) que os praticantes são fundamentais na reprodução, na transferência e na inovação das práticas; e c) que uma práxis efetiva depende da capacidade dos praticantes em executar essa práxis.

No tocante à primeira implicação, as setas descendentes sinalizam o peso de práticas em práxis, indicando tanto um conservadorismo, quanto a possibilidade de mudança gerada, principalmente, por práticas extraorganizacionais (prática 4). Contudo, no modelo proposto não se sugere que os praticantes sejam submissos às práticas. Ao contrário, elas são adaptáveis na práxis, como representa o desvio no episódio ii. Isso levanta o debate sobre como as práticas são usadas pelos estrategistas em sua práxis.

No que se refere à segunda implicação, Walter, Augusto e Da Fonseca (2011) frisam que as setas ascendentes representam que as práticas estratégicas normalmente emergem da práxis, o que também indica conservadorismo. Todavia, algumas práticas têm o poder de se difundir para além da organização, o que, segundo Whittington (2006), é um assunto importante de pesquisa: “como tais práticas se tornam tão influentes?” (WHITTINGTON, 2006, p.624). Apesar de o autor considerar que as práticas estratégicas possam se difundir para o campo extraorganizacional, esse aspecto não é abrangido por seu modelo. Outra possibilidade de pesquisa destacada pelo autor no tocante a essa implicação seria focar em como surgem práticas novas (WHITTINGTON, 2006, p.625). A esse respeito o autor defende que os praticantes externos são os produtores mais efetivos de novas práticas.

A respeito da terceira implicação, de acordo com Walter, Augusto e Da Fonseca (2011), no modelo de Whittington (2006), o praticante D indica que os estrategistas são centrais na transferência e na inovação de práticas estratégicas. Isso aponta um assunto relevante para pesquisa: a influência dos praticantes na estratégia das organizações.

Finalmente, a respeito da última implicação, os autores referidos afirmam que os praticantes são mediadores cruciais entre práticas e práxis. Dessa forma, se esses

indivíduos não estiverem preparados e não possuem conhecimento para atuar na práxis, podem comprometer profundamente a estratégia da organização.

## 2.6 MODELO CONCEITUAL DO *STRATEGIZING*

Como foi visto até agora, SAP resulta simultaneamente da observação do *que* é feito e de *como* é feito, tendo, assim, como prioridade, a descoberta de situações que resultam em atividade estratégica. São as denominadas “*micro atividades* que decompõem a estratégia” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p.3).

Esta seção fornece um modelo conceitual para análise a partir de uma perspectiva das atividades estratégicas:

Estratégia é compreendida como uma atividade que acontece no âmbito social, construída através das ações, interações e negociações de múltiplos atores e determinadas práticas sobre a qual elas se desenham. O problema com uma definição tão ampla é que ele engloba todos os tipos de atividades sociais, na medida em que é difícil determinar qual atividade não é estratégica , p 4).

Embora essa definição de atividades seja muito abrangente, as autoras sugerem que uma solução para lidar com a amplitude seria se concentrar apenas em práticas estratégicas específicas. Mas advertem que esse método restringe o foco analítico, esquecendo de abordar as implicações mais amplas que SAP propõe. Dessa forma, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.4) adotam uma perspectiva na qual:

[...] uma atividade é considerada estratégica, na medida em que é uma consequência para os resultados estratégicos, instruções, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa mesmo que essas consequências não sejam parte de uma estratégia formalmente articulada.

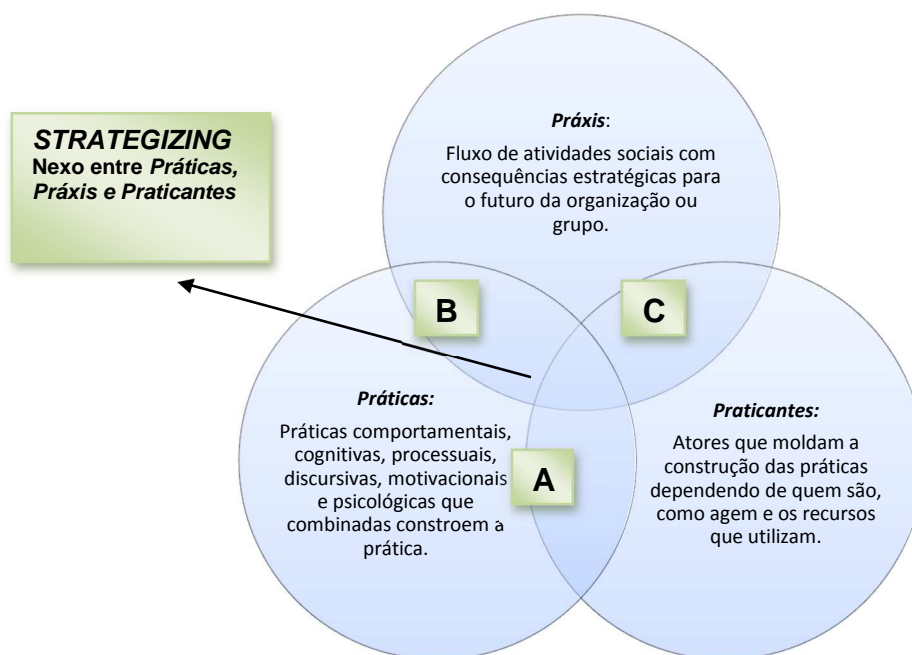
Neste sentido, as autoras entendem que não é necessariamente no topo da organização que essas atividades estratégicas acontecem, podendo estender essa visão a várias camadas da organização.

Desta forma, o “*Strategizing* refere-se a *fazer* estratégia; isto é, à construção de um fluxo de atividades através das ações e interações de múltiplos atores e as práticas que eles utilizam” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.4).

Para compreender como se formam as estratégias na prática, os autores Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõem uma estrutura conceitual que pode ser utilizada separando os conceitos desenvolvidos por Whittington (2006), abordados na seção anterior. O próprio Whittington (2006) reconhece esta possibilidade de pesquisa: “os estudos orientados para a prática não precisam combinar os três elementos da práxis, práticas e profissionais ao mesmo tempo” (WHITTINGTON, 2006, p 620).

Como mostra a Figura 4, a estrutura conceitual de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõe que os três elementos da teoria possam ser isolados, *práxis*, *práticas* e *praticantes*. Cada qual compreende uma escolha analítica diferente para a compreensão do estudo da estratégia como prática.

Figura 4 - Um modelo conceitual para a análise de SAP



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.8)

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.14), os resultados de uma pesquisa SAP “devem ser relacionados com a definição da estratégia e um fluxo de atividades com consequências nos resultados para a direção e/ou sobrevivência do grupo, organização ou indústria”.

Desta forma, os resultados de estudos de formulação da estratégia, ao invés de focar no nível da empresa, podem observar algum aspecto da atividade micro que

seja transformadora de uma atividade estratégica mais ampla. Por outro lado, pesquisas SAP podem ser plausivelmente ligadas a explicações mais macro, como objetivos para a sobrevivência da firma. O desafio de escolha analítica é identificar quais das interligações entre os *praticantes*, *práticas* ou *práxis* serão abordados em primeiro plano do estudo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.15).

Um estudo que foque a seção A da Figura 4, por exemplo, deverá destacar uma série de explicações no plano entre *praticantes* e *práticas* e como a agência impacta no desenvolvimento da estratégia. Estes estudos são propensos a desenvolver explicações ao nível micro, com consequências que deverão ser inferidas e interpretadas para o nível mais macro da firma. No entanto, estudos que têm seu foco na seção B ou C da Figura 4 têm proximidade com as atividades mais amplas da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.15). Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugerem que:

[...] a pesquisa SAP pode explicar os resultados com consequências para todos os níveis da firma desde os micro detalhes do comportamento humano para os detalhes mais amplos a nível institucional, dependendo da abordagem da investigação. O desafio para a pesquisa SAP é, portanto, desenvolver resultados que vão além da descrição com consequências para níveis macro da firma; mas identificar claramente o foco de pesquisa e desenvolvimento de projetos de pesquisa que possam responder adequadamente á esses focos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.16).

Finalmente, podemos concluir que SAP como campo teórico se caracteriza mais por *que* problema resolver, que por *qual* teoria adotada para isso. O “principal interesse de pesquisa SAP concentra-se em explicar quem são os estrategistas, o que eles fazem e, por que; e como suas atividades são socialmente cumpridas na atividade estratégica” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.16).

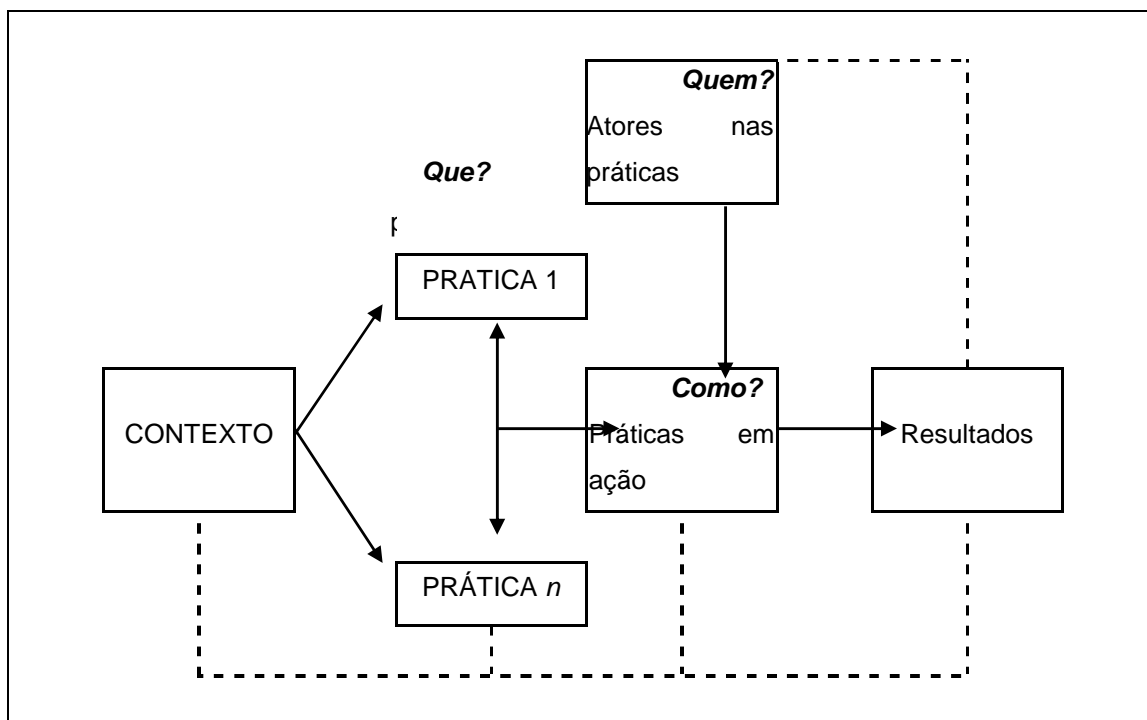
## 2.7 MODELO INTEGRADOR DA PRÁTICA

Diferentes pesquisas em diferentes contextos de empresas, indústrias e países, têm mostrado que os ganhos substanciais em termos de resultados, como a rentabilidade e crescimento de vendas, estão correlacionados com a adoção das melhores práticas (JARZABKOWSKI et al., 2015). Mas Jarzabkowski et al. (2015, p.2) argumentam que “modelos de análise isolados de *melhores* práticas, podem receber atribuições equivocadas”. Para evitar essas atribuições, Jarzabkowski, et al. (2015)

propõem um modelo integrador da prática estratégica, que será detalhado na presente seção.

O modelo representado pela Figura 5 demonstra que a relação entre práticas e o desempenho econômico não pode ser compreendida sem levar em conta "que" práticas são utilizadas, "quem" as implementa e "como" o fazem.

Figura 5 - Modelo Integrador da Prática



Fonte: adaptado de Jarzabkowski et al. (2015)

Na prática, os elementos são altamente emaranhados uns com os outros: por exemplo, os profissionais são portadores indissociáveis de práticas, enquanto as práticas têm apenas uma existência virtual fora da práxis. O modelo demonstra que a relação entre práticas e o desempenho econômico não pode ser compreendida sem levar em conta não só "que" práticas são utilizadas, mas também "quem" as implementa e "como". [...] Este modelo é mais explícito no que diz respeito às ligações entre os elementos; particularmente no que diz respeito aos resultados. É integrando o *que*, *quem*, e *como* das práticas o que permite traçar as ligações entre as práticas da organização e a performance diferenciada da empresa (JARZABKOWSKI et al., 2015, p.3).

A perspectiva prática insiste na importância de compreender *como* as práticas são implementadas em seu ambiente. Práticas não ocorrem automaticamente e sem sobressaltos. Ao contrário, elas são implementadas no contexto, muitas vezes de maneiras que variam consideravelmente de seu padrão original. Tais variações não são necessariamente falhas na prática, mas sim adaptações necessárias ou

improvisações em novas circunstâncias. Às vezes, essas adaptações de práticas também são estratégicas, tais como quando as empresas deliberadamente dissociam o que eles dizem que fazem, do que eles realmente fazem. Estes desvios podem ser enormemente produtivos, permitindo, por exemplo, mudanças na estratégia da empresa. Em outras palavras, muitas vezes, há uma lacuna entre a prática aparente e o que acontece no dia a dia, com improvisações e soluções alternativas importantes para alcançar os resultados desejados (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Assim, ao avaliar a eficácia das práticas defendidas pelos gerentes, é necessário incluir uma compreensão de *como* as práticas são implementadas no contexto. Práticas e praticantes estão entrelaçados. O efeito dos praticantes pode ser uma importante variável omitida na avaliação do impacto das práticas. Esta perspectiva enfatiza que os resultados estratégicos dependem da interação do *que, quem e como* de práticas (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Segundo Jarzabkowski et al. (2015), o modelo sublinha os efeitos de retorno potenciais sobre as práticas em si, bem como sobre os atores e a forma como eles promulgam as práticas. Os elementos apresentados conectam explicitamente práticas com o desempenho da empresa. Para os autores, os efeitos de uma prática irão variar de acordo com a presença ou ausência de outras práticas. A combinação ou interdependência entre práticas modela a performance, portanto, é recomendado evitar uma atribuição equivocada dos efeitos de qualquer prática isolada. (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Sobre a importância do *quem*, Jarzabkowski et al. (2015) enfatizam que as práticas são fortemente moldadas pelos profissionais que as desenvolvem e as legitimam:

As características específicas dos diferentes tipos de praticantes -em termos de traços cognitivos, papéis que desenvolvem, e suas posições dentro da organização-, têm fortes implicações para a utilização de certos tipos de práticas. Uma organização dominada por engenheiros por exemplo, terá diferentes práticas estratégicas do que uma organização dominada por comerciantes. Assim, inferências sobre as relações entre práticas e o desempenho não são confiáveis quando desconsiderados os profissionais envolvidos e seus efeitos sobre as práticas. Uma mesma prática pode ter resultados diferentes de desempenho quando introduzido por uma empresa de consultoria de prestígio, por um poderoso CEO, ou por um gerente de nível médio. Da mesma forma, os praticantes de estratégia podem ser mais ou menos bem sucedidos na sua utilização de determinadas práticas para a elaboração de estratégias, de acordo com as suas competências sociais e os contextos em que operam (JARZABKOWSKI et al., 2015, p.5).



Ao mesmo tempo, *como* as práticas são realizadas determina os resultados. Os autores do modelo consideram arriscado ponderar práticas sem levar em conta a dinâmica do *como*. A observação detalhada no campo auxilia, elucidando o que os gerentes realmente fazem, e esta observação deve ser um complemento essencial na pesquisa sobre práticas. Os autores advertem sobre o perigo de entendimentos superficiais de práticas que dão a elas uma atribuição ou importância equivocada. “Algumas práticas são defendidas como exemplos a imitar e adotar, mas no dia a dia são as improvisações e soluções alternativas que estão realmente fazendo o verdadeiro trabalho” (JARZABKOWSKI et al., 2015, p.5).

Sobre a implementação de novas práticas, Jarzabkowski et al. (2015) sustentam que raramente uma prática pode simplesmente ser implementada a um novo contexto sem interferências. A nova prática sofrerá adaptações associadas a contextos específicos ou necessidades dos praticantes. Mesmo na tentativa de serem transferidas intactas entre os contextos e atores, quando implementadas localmente, muitas práticas tornam-se quase irreconhecíveis (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Em relação aos estudos e pesquisas sobre as práticas estratégicas, Jarzabkowski et al. (2015) alertam que, quando observado o dia a dia do praticante, é possível perceber que não só o passado é sujeito a interpretações, mas também o futuro. A organização faz novas previsões futuras que só são possíveis na medida em que a história da organização está envolvida nesta nova narrativa.

A prática defendida pela organização no passado funciona como uma "previsão", mas a prática real da estratégia implementada pelos praticantes envolve a construção de narrativas estratégicas. Assim, interpretações do passado, presente e futuro modelam o grau e direção de desvios a partir de um caminho original. Isso sugere que a história é importante, mas não de uma forma puramente determinista. Em vez disso, novas projeções sobre o futuro nos levam a reimaginar o passado, e as organizações podem seguir os novos cenários construídos pelos praticantes (JARZABKOWSKI et al., 2015, p.7).

Desta forma, práticas que não eram mais valorizadas podem se tornar valiosas novamente através de novas interpretações dos atores que as constroem e as valorizam em novas narrativas sobre o futuro da organização. A forma como a prática é promulgada transforma o *que* das práticas originais (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Sobre a importância do *como*, Jarzabkowski et al. (2015) afirmam que, apesar de a maior parte das empresas estarem envolvidas em um processo deliberado da estratégia por meio do planejamento estratégico, este último não acontece segundo

as previsões. Observações em profundidade da prática demonstram que os *strategizings*, discursos e práticas legitimadas pelos gestores sobrepõem as estratégias deliberadas. Os gerentes adaptam suas intenções supostamente deliberadas continuamente em resposta às estratégias que emergem. Desta forma, práticas de estratégia deliberada, como o planejamento, não são implementadas como formalmente foram planejadas.

O estudo aprofundado do processo estratégico mostra como essas práticas são de fato interpretadas, manipuladas, e improvisadas de muitas maneiras diferentes pelos atores, de acordo com seu contexto social, e sua posição relativa na organização. Assim, vemos que a estratégia não é nem intencional, nem emergente. Pelo contrário, a emergência envolve deliberação contínua de quem está fazendo o *strategizing*, e como eles fazem isso molda o padrão que emerge de maneiras distintas. Como resultado, a associação de práticas de planejamento estratégico formal com a estratégia deliberada é um exagero enganoso (JARZABKOWSKI et al., 2015, p.7).

O modelo integrador para prática de Jarzabkowski et al. (2015) encerra o capítulo do Referencial Teórico. A compreensão deste modelo é de vital importância porque orienta e prevalece na condução do trabalho de pesquisa, sendo utilizado como principal lente de análise dos resultados.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo da dissertação, apresenta-se o método e procedimentos de pesquisa empregados neste estudo.

A explicitação da metodologia utilizada para a realização deste trabalho pode ser considerada uma etapa fundamental, no sentido de esclarecer como se pretende tratar o problema. Para descrever o método adotado, o capítulo foi subdividido em quatro itens. O primeiro descreve o delineamento da pesquisa empreendida. O segundo trata do método, o terceiro segue apresentando o desenho da pesquisa, detalhando as unidades de análise e as etapas de pesquisa. Por último, apresentam-se os procedimentos de coleta de dados, com as respectivas técnicas de coleta e análise utilizadas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, a interrogação aconteceu por meio da questão: quais as práticas estratégicas das vinícolas nacionais de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos?

Buscando responder a essa questão, foi realizada uma pesquisa de campo, desenvolvida a partir de um delineamento qualitativo e exploratório, de caráter transversal, tendo como estratégia de coleta de dados a observação participante, a entrevista em profundidade com um roteiro semiestruturado e a pesquisa documental.

O delineamento qualitativo define-se por uma abordagem que envolve os processos implicados na percepção dos sujeitos emergentes da discussão de suas experiências, expressas de forma não matemática. Nas palavras de Whittington (2004, p.50): “compreender e moldar a prática da estratégia requer um envolvimento profundo”. Segundo Flick (2009, p.21), “a análise dos significados subjetivos da experiência e da prática cotidianas mostra-se tão essencial quanto à contemplação das narrativas e dos discursos”. A pesquisa qualitativa ouve os sujeitos dentro de sua lógica e razões, situando-os dentro de seus sistemas sociais, em uma perspectiva de interpretação de sentidos difusos que se encontram nas crenças, valores e no imaginário social. Segundo Flick (2009, p.20), “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida”.

## 3.2 MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

Entende-se que, devido às características únicas apresentadas pelo contexto em que se requer a identificação de práticas estratégicas de vinícolas nacionais de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos, o método de trabalho mais adequado para obter a profunda compreensão deste fenômeno é o do estudo de caso.

Ao mesmo tempo, a pesquisa realizada foi do tipo multicaso. Este método é adequado pois, segundo Boyd e Westfall (1987, p.73), “[...] ele pode ser útil na descoberta de três fatores: fatores que são comuns a todos os casos no grupo escolhido, fatores que não são comuns a todos, mas apenas em alguns subgrupos, e fatores que são únicos num caso específico”. De forma geral, o estudo multicaso permite uma maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites da unicidade obtidos quando se restringe a uma empresa.

Conforme citado anteriormente, as práticas estratégicas podem exibir diversas formas, dependendo do praticante e do contexto (JARZABKOWSKI et al., 2015). Desta maneira, considera-se que, para a identificação de práticas estratégicas comuns e distintas que levam as empresas à diferenciação, se justifica o estudo multicaso.

## 3.3 DESENHO DA PESQUISA

### 3.3.1 Unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa são as práticas estratégicas de vinícolas nacionais de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos. A amostra é de caráter não probabilístico e intencional. As três empresas pesquisadas foram escolhidas por uma amostragem por conveniência e especificidade. Nesta pesquisa, esta técnica foi a mais apropriada, pois permitiu a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias para a obtenção de casos considerados típicos nesta população (SELLTIZ et al., 1974, p.584).

Para a definição da amostra, utilizaram-se os seguintes critérios:

- a) vinícolas nas quais a maioria dos seus produtos fossem comercializados nos segmentos de preço *Ultra Premium*, *Super Premium* ou *Premium*;

- b) vinícolas cujas vendas tivessem um crescimento acima da média do setor;
- c) vinícolas consideradas pequenas ou médias;
- d) vinícolas que não fizessem parte de um grupo econômico maior;
- e) vinícolas cujos resultados e investimentos dependessem exclusivamente dos resultados da operação;
- f) vinícolas nas quais os proprietários fossem ativos na gestão;
- g) vinícolas localizadas na Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul.

A adoção dos critérios enumerados justifica-se pela necessidade de pesquisar empresas que tenham um diferencial no posicionamento de seus produtos no mercado. Para isso, o critério de seleção foi feito a partir de empresas que vendessem seus produtos nos segmentos mais altos de preços e com uma evolução crescente de participação no mercado. Ou seja, empresas com resultados superiores ao desempenho do setor.

Ao mesmo tempo, foi necessário filtrar a amostra, evitando pesquisar empresas que pudessem receber apoio financeiro de um grupo econômico maior, descartando, assim, qualquer possibilidade de uma *performance* superior como consequência dessa vantagem. Ser proprietário de uma vinícola tornou-se, nos últimos anos, objeto de desejo de muitos empresários que ganham dinheiro em outros setores e cumprem o sonho de elaborar seus próprios vinhos, redirecionando capital de empresas lucrativas para sustentar vinícolas economicamente inviáveis. Essas empresas foram excluídas da amostra.

Finalmente, as empresas deveriam ser do Rio Grande do Sul, ser pequenas ou médias e ser administradas pelos donos. O primeiro ponto justifica-se porque o setor gaúcho representa quase 90% das vinícolas nacionais, ou seja, analisando o mercado do Rio Grande do Sul, é possível ter uma ideia bastante aproximada do setor vinícola brasileiro como um todo. O segundo e terceiro ponto estão relacionados com a concentração das práticas da estratégia da empresa em poucos praticantes. Isto possibilitou analisar uma quantidade maior de práticas e a influência dos praticantes nessas práticas.

As três empresas pesquisadas cumpriram todos os requisitos da amostra.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

### **3.4.1 Coleta de Dados Preliminares**

Uma perspectiva mais integrada da prática sustenta que é importante examinar as práticas em seu contexto, atendendo o que as influencia e como realmente funcionam (JARZABKOWSKI et al., 2015). Na mesma linha, Chia e Mackay (2007) afirmam que é preciso ser conscientes do quanto as forças do contexto moldam e orientam a predisposição dos atores para uma escolha estratégica determinada.

Para Whittington (2006), o estudo da prática dos estrategistas se concentrou frequentemente nas atividades e nos papéis gerenciais, desconsiderando as forças institucionais do seu contexto. Assim, o autor defende o reconhecimento da necessidade de investigações acerca das instituições da estratégia, mais especificamente sobre a relação entre a conduta dos atores sociais no nível micro e macro da organização.

Levando em conta estas recomendações, considerou-se essencial realizar uma profunda análise do setor que permitisse a compreensão do contexto social, cultural e econômico em que as práticas estratégicas das empresas acontecem.

Para a análise do contexto no nível macro, buscaram-se dados secundários. Conforme Bryman (1989), os dados secundários são baseados em pesquisas de arquivos que podem ser históricos ou recentes, estatísticas e estudos previamente realizados. Segundo o autor referenciado, os dados secundários podem ser definidos como informações coletadas por outros, em geral com propósitos diferentes dos nossos. Para este estudo, buscaram-se dados secundários sobre o setor vitivinícola em livros, revistas, jornais, periódicos, dissertações, teses, anais de congressos e instituições ligadas ao setor estudado que viessem a contribuir com a compreensão do contexto das empresas pesquisadas.

Objetivando compreender o contexto no nível micro das empresas e responder a pergunta de pesquisa deste trabalho, os dados primários da pesquisa foram coletados através da observação participante e entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. Segundo Bryman (1989), os dados primários são aqueles que o pesquisador elabora no estudo, ou seja, com a interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. Esses dados são obtidos diretamente a partir dos sujeitos que se deseja pesquisar.

### **3.4.2 Coleta de dados**

### 3.4.2.1 Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado

Godoi e Balsini (2010) ressaltam que a ênfase da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado. Desse modo, no caso de estudos organizacionais qualitativos, o objetivo de usar a entrevista em profundidade como método de coleta de dados é abordar a complexidade organizacional e as relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto.

As entrevistas em profundidade são mais adequadas quando há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado ou percepções detalhadas são necessárias a partir de pontos de vistas individuais. Elas também são particularmente apropriadas para explorar temas sensíveis, sobre os quais os participantes podem não querer falar em um ambiente de grupo (GODOI; BALSINI, 2010).

Poupart (2008) afirma que a entrevista sempre foi considerada como um meio adequado para levar uma pessoa a dizer o que pensa, a descrever o que viveu ou o que viu, ou aquilo que foi testemunha, de modo que uma boa entrevista deveria permitir que o entrevistado se reporte satisfatoriamente, e que aquilo que ele diz seja considerado, segundo as posições epistemológicas dos pesquisadores, como uma história verdadeira, uma reconstrução da realidade ou uma mera encenação da mesma.

Godoi e Mattos (2010) ressaltam que a condução do entrevistado por certas trilhas não implica a previsibilidade da conversação, de modo que o conteúdo conversacional permanece imprevisível e submetido às regras não fixadas de formação de sentido e interpretação, mesmo que o movimento da conversação seja repetitivo e até redundante. Portanto, a entrevista em profundidade não permanece presa às regras técnicas preestabelecidas, mas apresenta-se como um método flexível de coleta de dados que pode ser ajustado no momento em que a entrevista está ocorrendo para se adequar às necessidades do problema investigado.

Com o objetivo de conhecer a história de cada empresa e suas práticas estratégicas, foram realizadas entrevistas em profundidade com os proprietários das três empresas pesquisadas, em duas rodadas de entrevistas.

Em cada uma das empresas pesquisadas, também foram entrevistados dois colaboradores ou sócios envolvidos em alguma das dimensões das práticas estratégicas das empresas. O objetivo dessas entrevistas foi realizar um contraponto, ou buscar complemento em nível tático/operacional, em relação às informações recebidas por parte dos proprietários.

Para complementar os dados secundários sobre o contexto, foram entrevistados o Diretor Executivo do IBRAVIN e o diretor executivo da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE).

Com o objetivo de complementar as informações pesquisadas e agregar outros pontos de vista sobre os micro e macro contextos, foram entrevistados pessoalmente dois especialistas nos temas abordados neste estudo.

Em todas as entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado para delimitar as respostas dentro das necessidades de informação pretendida. O roteiro pode ser consultado no APÊNDICE A deste trabalho.

Para a realização das entrevistas e tratamento dos dados obtidos, foram consideradas as questões éticas inerentes à pesquisa científica com seres humanos, informando aos participantes os propósitos do estudo e tipo de resultado esperado, zelando em todo momento pela confidencialidade dos dados e pelo cuidado para a não identificação dos sujeitos. O Quadro 5 apresenta a relação dos cargos e funções das pessoas entrevistadas em cada uma das empresas. As entrevistas foram realizadas durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2015.

Quadro 5 - Relação de Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Empresa / Instituição</b>
Proprietário	Diretor Geral / Enólogo	Empresa ALFA
Proprietária	Diretora Comercial	
Colaboradora	<i>Sommelier</i> / Vendedora	
Proprietário	Diretor Comercial	Empresa BETA
Proprietário	Enólogo	
Proprietário	Vinicultor	
Proprietário	Diretor Geral / Enólogo	Empresa GAMA
Colaborador	Produção e vinhedos	
Colaboradora	Vendas e administração	
Representante do Setor	Diretor Executivo	IBRAVIN
Representante do Setor	Diretor Executivo	APROVALE
Consumidor	Enófilo e conhecedor	Confraria do Sagu
Especialista no setor	Jornalista	Canal Rural

Fonte: Elaborado pelo autor



### 3.4.2.2 Observação *não* participante

Segundo Jarzabkowski et al. (2015), *como* as práticas são realizadas determina os resultados. Os autores alertam que a observação detalhada no campo elucida o que os gerentes realmente fazem e esta observação deve ser um complemento essencial na pesquisa sobre práticas.

Flick (2009) explica que existem estudos nos quais o observador não se transforma em um componente observado.

Em geral, essas abordagens enfatizam o fato de que as práticas apenas podem ser acessadas por meio da observação, uma vez que as entrevistas e as narrativas somente tornam acessíveis os relatos das práticas, e não as próprias práticas. A alegação que normalmente é feita é que a observação permite ao pesquisador descobrir como algo efetivamente funciona ou ocorre (FLICK, 2009, p.203).

No que tange ao estudo, a coleta de dados foi realizada em duas observações não participantes em cada empresa. A primeira foi no papel de *cliente oculto* no varejo de cada uma das vinícolas. Esta observação teve uma duração média de duas horas em cada vinícola. A segunda, como pesquisador observador das práticas de gestão dos praticantes em seu ambiente de trabalho. O objetivo dessas observações foi acompanhar os gestores em seu *habitat* natural; isto é, tomando decisões na prática e interagindo com clientes, fornecedores e a equipe. Esta observação foi diferente com cada proprietário. Durante uma feira internacional foram observados os proprietários das empresas ALFA e BETA; na visita a um cliente/restaurante foi observado o proprietário da empresa GAMA; e participando de um concurso de avaliação de vinhos foram observados os proprietários das empresas ALFA e BETA. No escritório da vinícola foram observados os proprietários de GAMA. Durante duas tardes foram acompanhados os proprietários de BETA no escritório e na área de produção da vinícola. O proprietário de ALFA foi observado atendendo a um grupo de enólogos na vinícola e no escritório da empresa em Porto Alegre.

Cooper e Schindler (2003) consideram que a observação indireta e não participante é menos tendenciosa e pode ser muito mais acurada, uma vez que apresenta como vantagem o fato de o registro permanente poder ser reavaliado para incluir vários aspectos diferentes do fato. A observação *não* participante é caracterizada por Flick (2009) como aquela em que “[...] o observador constrói

significados para si mesmo, os quais, ele supõe, direcionam as ações dos atores da forma que ele as percebe”.

A partir desses conceitos sobre a técnica da observação *não* participante, é possível localizar nosso estudo num âmbito em que o olhar é privilegiado, já que possibilita a compreensão das interações sociais nas quais se constroem as práticas estratégicas. Estes pressupostos vêm ao encontro do referencial teórico de SAP, demonstrando, assim, a coerência com a opção metodológica escolhida para o desenvolvimento da pesquisa.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Em geral, este método é definido como aquele que analisa um fenômeno em profundidade, com base em um ou alguns casos. Assim, uma das características do estudo de caso é o fato de não ter uma preocupação com a representatividade estatística, mas sim, com a profundidade da análise.

A análise foi desenvolvida confrontando as falas dos diversos públicos pesquisados, agrupando o conteúdo obtido nas entrevistas e análises de documentos, identificando, desta forma, os fatores relevantes de cada caso.

Conforme Yin (2001), a análise das informações de um estudo multicaso é uma das etapas mais difíceis de ser realizada. O autor ressalta que existem poucas formulas pré-estabelecidas, levando o pesquisador a depender sobremaneira do seu próprio estilo e vigor. No entanto, Yin (2001) sugere duas estratégias gerais para conduzir a análise dos estudos multicase: o uso de proposições teóricas e perguntas ou a descrição do caso. Neste trabalho, foi utilizada a segunda estratégia.

Fiel às recomendações dos autores de *Strategy as Practice* sobre a necessidade de compreender o quanto as forças do contexto moldam e orientam a predisposição dos atores para uma escolha estratégica determinada, a apresentação dos resultados inicia com uma análise do contexto no nível macro das empresas. A história e evolução dos vinhos finos no Brasil, além do panorama do consumo e a conjuntura atual do mercado, são discutidos nesta seção.

Na sequência, apresentam-se cada uma das empresas no contexto micro. Esta seção inicia com uma breve descrição da vinícola e os praticantes da estratégia; história, origem, cultura, localização, produtos, estratégias genéricas e resultados são introduzidos para situar o contexto em que as práticas acontecem.

Posteriormente, os dados da pesquisa foram analisados e classificados em sete grandes dimensões de práticas que se consideraram como estratégicas para o resultado das empresas no mercado de vinhos:

- a) recursos humanos;
- b) distribuição e Vendas;
- c) marketing;
- d) enoturismo;
- e) elaboração e produto;
- f) preço;
- g) planejamento.

Estas dimensões não surgiram de uma fonte ou modelo específico, mas foram construídas durante a pesquisa. Algumas são comumente isoladas por pesquisas e estudos do setor, tais como “*Posicionamento e Comunicação*” (2012), que trata especificamente de marketing e precificação; ou “*Diagnóstico do Enoturismo*” (2012) que analisa o setor de enoturismo isoladamente. Da mesma forma, estudos que se limitam a área técnica do processo de elaboração dos vinhos são frequentes e podem ser facilmente acessados no site do IBRAVIN.

A análise SWOT do setor menciona questões relacionadas a *Recursos Humanos, Distribuição e Planejamento*. Mas raramente esses fatores são analisados separadamente. A noção de incorporar esses pontos como dimensões relevantes de análise surge principalmente da experiência do pesquisador no setor estudado e da necessidade de classificar a informação que surgia durante a pesquisa.

Após a primeira entrevista, foi necessário separar e reagrupar algumas dimensões, dependendo da quantidade de práticas e informações que mereciam atenção para os objetivos da pesquisa.

Cumprindo com os objetivos específicos da dissertação, cada dimensão inicia com uma análise das práticas reconhecidas como distintivas na estratégia da empresa. Ao mesmo tempo, para facilitar a compreensão e comparação entre as

práticas, é apresentado, ao final de cada seção, um quadro resumo com as principais práticas identificadas em cada dimensão.

Finalmente, as dimensões são retomadas individualmente na última seção do trabalho, desta vez em uma análise comparativa conclusiva sobre as práticas estratégicas entre as vinícolas pesquisadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo as informações contidas na seção explicativa do método da pesquisa, esta etapa apresentará inicialmente uma análise do contexto no nível macro das empresas. A história e evolução dos vinhos finos no Brasil, além do panorama do consumo e a conjuntura atual do mercado, são discutidos nesta seção.

### 4.1 ANÁLISE DO CONTEXTO NO NÍVEL MACRO DAS EMPRESAS

#### 4.1.1 A vitivinicultura no Rio Grande do Sul e a evolução do vinho fino

Segundo dados do IBRAVIN (2014), atualmente o Rio Grande do Sul responde por cerca de 90% da produção nacional do vinho. Desta forma, ao analisar a dinâmica e as práticas das empresas na região, tem-se uma boa aproximação do desempenho da agroindústria vitivinícola do País como um todo<sup>7</sup>.

Os primeiros vitivinicultores em terras gaúchas foram os jesuítas, seguidos pelos açorianos. As correntes imigratórias do século XIX, com os alemães à frente, igualmente cultivaram a videira e produziram vinhos; mas foi com os italianos que a vitivinicultura prosperou no Rio Grande do Sul (PAZ; BALDISSEROTTO, 1997).

Protas e Camargo (2011) afirmam que a história da vitivinicultura do Rio Grande do Sul possui uma estreita relação com a colonização italiana estabelecida no estado, sobretudo na Serra Gaúcha e na região Central, a partir de 1875. Os italianos foram os que incrementaram o cultivo da uva e a produção de vinho.

Desta forma, os vinhedos gaúchos, nos seus primórdios, foram organizados com as *variedades europeias*<sup>8</sup> que os imigrantes conheciam. A partir da segunda metade do século XIX, devido às dificuldades no cultivo, as *variedades europeias* foram substituídas por *variedades americanas*<sup>9</sup>. Estas últimas são menos sensíveis ao regime de chuvas reinante no estado, o qual é geralmente mais volumoso que o desejado, levando, por vezes, os vinhedos a um excesso de umidade, justamente no

---

<sup>7</sup>Objetivando apresentar e comparar dados recentes, as informações de comercialização de vinhos nacionais utilizados nesta seção se restringem a empresas de Rio Grande do Sul, as quais atualizam e disponibilizam anualmente esses dados através do Cadastro Vinícola e entidades como UNIBRA. As vendas dessas empresas representam mais de 90% do volume negociado (IBRAVIN, 2014), o que possibilita uma visão bastante aproximada do desempenho dos vinhos nacionais para o estudo.

<sup>8</sup>Variedades de uva de maior qualidade, geralmente usadas para a fabricação de *vinhos finos*. Alguns exemplos são as famosas uvas francesas *merlot*, *cabernet sauvignon*, ou *chardonnay*.

<sup>9</sup>Variedades geralmente utilizadas para elaborar vinhos mais simples como o *vinho de mesa*. Alguns exemplos são as uvas Niágara (originária de Nova York), Isabel (originária de Carolina do Sul) ou Bordô (originária de Ohio).

final da maturação das uvas. (HOECKELL; FREITAS; OLIVEIRA, 2014). Esta vitivinicultura pioneira se manteve até meados dos anos de 1970, sem investimentos externos significativos e produzindo, quase que exclusivamente, vinhos a partir de *variedades americanas* (PAZ; BALDISSEROTTO, 1997).

Apesar das adversidades climáticas, o Rio Grande do Sul apresenta-se como o estado brasileiro com condições mais favoráveis para a vinicultura de qualidade. Assim, na segunda metade da década de 1970, inicia-se, na Região da Serra Gaúcha, a consolidação de um novo segmento na vitivinicultura brasileira, voltada à produção de *vinhos finos*<sup>10</sup>. Naquela ocasião, com a chegada de algumas empresas multinacionais com tradição na produção de vinhos e espumantes na Europa, introduziram-se as primeiras inovações incrementais. Na sequência, as vinícolas nacionais líderes reagiram a esse movimento com investimentos e modernização na estrutura produtiva da vitivinicultura brasileira (HOECKELL, FREITAS GAMA, OLIVEIRA, 2014; IBRAVIN 2014).

Segundo Protas (2008) um marco referencial da política do setor empresarial, no sentido de promover melhorias, é registrado a partir de meados da década de 80.

Junto com a implantação do Plano Real, em 1994, houve maior aprofundamento do processo de liberalização comercial e de exposição da economia brasileira à concorrência internacional. O objetivo dessa abertura foi induzir o aumento da competitividade das empresas nacionais e, também, elevar a oferta agregada. As alíquotas do imposto de importação de produtos de alguns setores foram drasticamente reduzidas (SOUZA, 2001).

Com a abertura da economia brasileira e a globalização, a forte concorrência internacional provoca uma nova tendência na elaboração de *vinhos finos*; dando início a um processo de investimentos, tanto na modernização das vinícolas das regiões tradicionais como na implantação de novas adegas em novos polos produtores dentro do estado do Rio Grande do Sul. A percepção empresarial do potencial de crescimento do mercado interno para o consumo de produtos com padrão internacional como *vinhos finos*; capazes de serem comercializados com maior valor agregado, gerou um movimento que estimulou as melhorias do setor (PROTAS, 2008).

---

<sup>10</sup> Vinhos elaborados com uvas *vitís viníferas*, também conhecidas como *variedades europeias* tais como *Cabernet Sauvignon*, *Malbec* ou *Merlot*. A elaboração com essas variedades e os processos utilizados pressupõe que o *Vinho Fino* tenha uma qualidade superior que os diferencia do *Vinho de Mesa*. A vantagem dos *Vinhos Finos* é que, em geral, são límpidos e brilhantes, lembrando a frutas, especiarias, flores, e uma infinidade de outras percepções; tanto no olfato quanto no paladar.

Neste sentido, o pesquisador Mauro Roesse (p.71, 2008) explica:

A globalização do mercado vinícola não se dá, portanto, pela expansão pura e simples do consumo e da oferta, mas pela criação de uma demanda global por produtos de alta qualidade, com alto valor agregado e com características bem específicas, visando um mercado diferenciado. O fascínio que essa bebida exerce sobre os consumidores e a mística que envolve seus produtores e as regiões onde o vinho é produzido e engarrafado, pode explicar, em parte, esse fenômeno.

O fascínio pelo vinho seria ainda impulsionado pelas descobertas científicas sobre os benefícios do consumo moderado da bebida. O dia 7 de novembro de 1991 representa um marco na história da vitivinicultura mundial. Naquele dia, o *Dr. Serge Renaud*, cientista francês especializado em doenças cardiovasculares, afirmava, no programa *60 minutes* da rede de TV CBS nos EEUU, que o vinho *tinto* consumido diariamente pelos franceses era uma das mais fortes explicações para diminuir o índice de doenças coronárias e aumentar a expectativa de vida dos franceses. Apesar de uma dieta rica em gordura e do elevado índice de fumantes à época do estudo, os franceses tinham uma taxa 50% inferior de doenças do coração e uma expectativa de vida 2,5 anos maior, se comparados aos americanos (SOUZA, 2007).

Esta contradição ficou mundialmente conhecida como o *Paradoxo Francês*. Até então, a ciência ensinava que ingerir bebidas alcoólicas era tão prejudicial quanto fumar. Segundo Souza (2007), o impacto dessa pesquisa foi tamanho que a ele atribui-se o crescimento do mercado consumidor de vinhos no mundo. Nos EUA, no ano seguinte à publicação dos resultados, os americanos aumentaram seu consumo de vinho *tinto* em cerca de 40%.

No Brasil não foi diferente. Segundo Protas e Camargo (2011), em meados da década de 90, após a divulgação dos resultados do *Paradoxo Francês*, “verificou-se um forte aumento na demanda por *vinho tinto fino*, em detrimento do *vinho branco fino*, que até então era responsável por cerca de 70% da produção e comercialização de vinhos finos no país”.

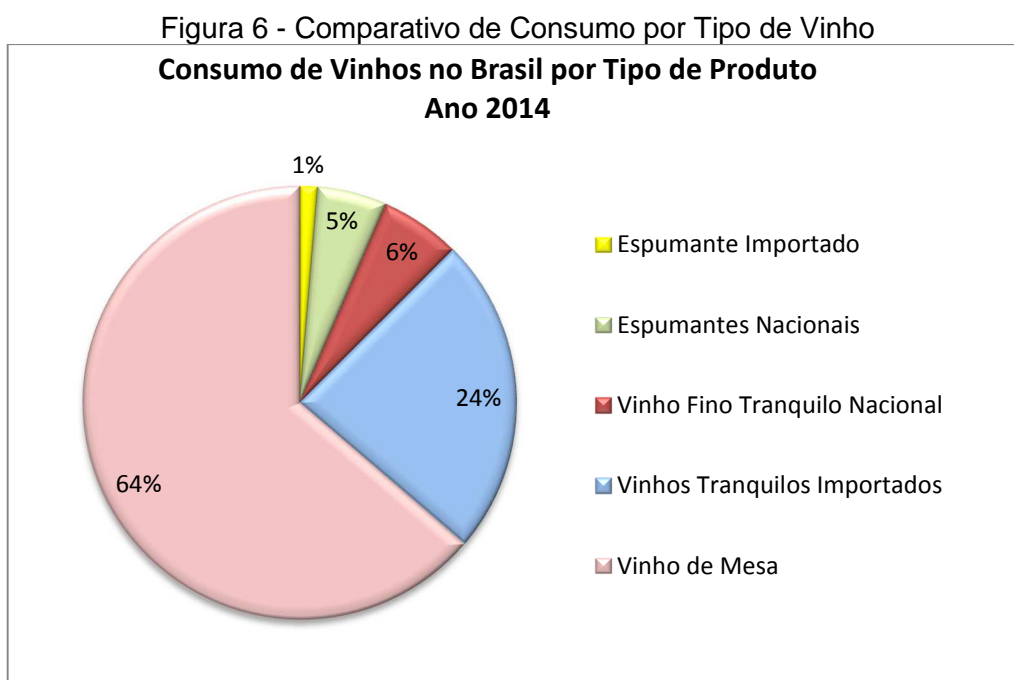
A mesma publicação informa que muitas empresas e investimentos surgiram nesse momento. A partir do ano 2000, estimulados pelos bons preços pagos pelas *variedades europeias*, em especial por uvas tintas, diversos proprietários de terras de municípios da Campanha Gaúcha, Campos de Cima da Serra e Encruzilhada do Sul, implantaram novos vinhedos com o objetivo de atender à demanda crescente por uvas e vinhos finos, surgindo, assim, novos polos de produção no estado (PROTAS; CAMARGO, 2011).

Em novembro de 2002, o INPI outorgou o Registro de Indicação Geográfica, que criou a primeira *Indicação de Procedência do Brasil - IP Vale dos Vinhedos*<sup>11</sup>, marco referencial deste movimento modernizante, que, além de promover a melhoria qualitativa e de imagem do vinho fino brasileiro, assumiu o papel referencial, irradiando um movimento no mesmo sentido, em outras regiões vitivinícolas do Rio Grande do Sul (PROTAS; CAMARGO, 2011) .

Atualmente, segundo Hoeckell, Freitas e Oliveira (2014), o setor engloba, direta e indiretamente, uma população de mais de vinte mil famílias de agricultores e 731 vinícolas legalmente cadastradas; com uma produção total aproximada de 273 milhões de litros de vinho/ano (OEMV, 2015).

#### 4.1.2 Comercialização e consumo de vinhos no Brasil

A Figura 6 oferece um panorama do consumo no mercado brasileiro de vinhos e o peso de cada um dos produtos no total geral.



Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>11</sup> Em 2012 o status de IP (Indicação de Procedência) avançou para Denominação de Origem (DO). Esta certificação serve como garantia de que os vinhos que obtiver o selo DO foram produzidos na região, obedecendo padrões de qualidade específicos. A certificação vale unicamente para os vinhos e espumantes das variedades *merlot* e *chardonnay*.



Segundo Hoeckell, Freitas e Oliveira (2013), o consumo brasileiro de vinhos é de aproximadamente dois litros per capita/ano. Esse volume per capita é baixíssimo quando comparado com os principais países consumidores do mundo. A posição do *vinho fino* dentro desse volume piora quando se evidencia através da Figura 6, que a maior parte do consumo no Brasil corresponde a *vinhos de mesa*.

Apesar da importância do *vinho de mesa* para o setor, este mercado vem sofrendo estagnação e suas margens de valor agregado continuam diminuindo (IBRAVIN, 2014). Por tal motivo, cabe ressaltar que a presente pesquisa se concentra exclusivamente no *mercado de vinhos finos tranquilos*; isto é, o mercado composto por *vinhos tranquilos importados* e *vinho fino tranquilo nacional*.

O interesse pelo *mercado de vinhos finos tranquilos* radica no seu tamanho e no potencial de crescimento futuro (IBRAVIN, 2014). Enquanto o espumante representa apenas 6% do total das vendas, os *vinhos finos tranquilos* alcançam 30% (6% nacional + 24% importado) do mercado total de vinhos.

#### 4.1.3 A conjuntura dos vinhos finos tranquilos brasileiros

Na última década, o mercado de *vinhos finos tranquilos* quase dobrou de tamanho. Entretanto, esse avanço deve-se aos *vinhos importados*. Conforme ilustra a Figura 7, o *vinho fino tranquilo nacional* tem permanecido em uma linha constante, com pequena tendência ao declínio.

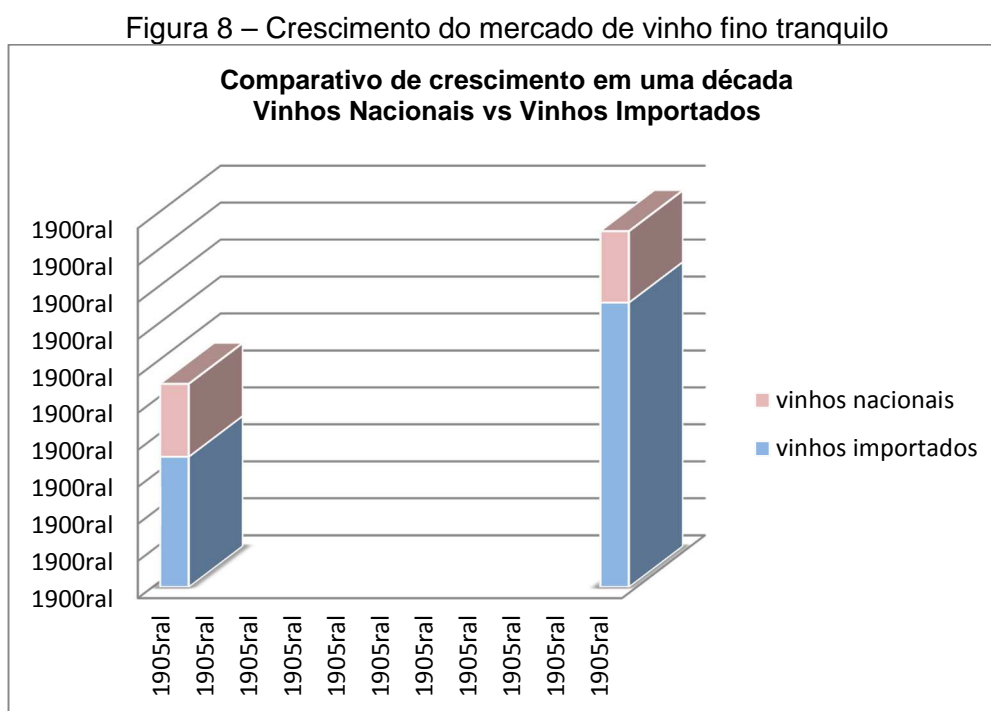
Figura 7 - Evolução das Vendas de Vinhos Finos



Fonte: Elaborado pelo autor

Como foi mencionado na seção da definição do problema, com o processo de abertura da economia brasileira e a desvalorização do dólar frente ao real, a importação de *vinhos finos tranquilos* mais do que dobrou em uma década. Saiu de 35 milhões de litros para quase 80 milhões de litros no período de 2004/2014. Por outro lado, o *vinho fino tranquilo nacional* teve uma taxa de crescimento igual à zero no período.

A figura 8 mostra a evolução das vendas de vinhos finos, evidenciando o peso dos vinhos importados no crescimento do setor. Como explica Mello (2013, p.3), “em que pesem todas as iniciativas do setor vitivinícola em aumentar o consumo de vinhos finos nacionais, o mercado brasileiro desse segmento é dominado pelos vinhos importados, que representam 77,45% do volume total comercializado”.



Fonte: elaborado pelo autor

Com base nos dados disponíveis, “evidencia-se o caráter inexorável do comportamento desta conjuntura, já que, no comparativo dos volumes comercializados, enquanto os *vinhos importados* aumentaram a sua fatia do mercado, os *vinhos nacionais* diminuíram” (PROTAS, 2008, p. 21)

Muito tem se discutido sobre as causas da pouca competitividade dos *vinhos finos tranquilos* brasileiros. Questões relacionadas com a depreciação do dólar, a elevada carga tributária, a falta de política creditícia, a isenção de imposto de

importação para os insumos, e o desequilíbrio das alíquotas do ICMS entre os Estados têm sido temas recorrentes nos pleitos feitos junto às autoridades federais e estaduais (PROTAS, 2008).

Segundo o IBRAVIN (2014), a estrutura agroindustrial da cadeia produtiva vitivinícola, sobretudo na Serra Gaúcha, sua principal região produtora, é composta por um grande número de pequenas vinícolas, cujas estruturas não permitem escalas de produção competitivas.

Conforme o análise SWOT do IBRAVIN,

O perfil e as características destas empresas apresentam componentes que lhes impõem condições de desvantagens competitivas, pois não possuem barganha na compra de produtos e insumos e nem escala de produção e volume de oferta que viabilize estruturar uma logística de distribuição racional (IBRAVIN, 2014, p.46).

#### 4.1.4 Segmentos de preços no mercado brasileiro de vinhos finos

A pesquisa *Posicionamento e Comunicação* (BELLAGUARDA, 2012) classificou seis segmentos de preços praticados no mercado brasileiro, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 - Segmentos de preço no mercado Brasileiro



Fonte: adaptado de SEBRAE e IBRAVIN, 2012. Atualizado em 2015<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Os preços foram atualizados em Outubro de 2015 para adequar a informação com a realidade do momento em que foram feitas as entrevistas e o análise dos resultados. Essa atualização contou com a aprovação do Diretor Executivo da IBRAVIN.

No encontro setorial da vitivinicultura realizado em 2014 pelo IBRAVIN, foram apresentados os preços médios apurados em 2013 para os vinhos finos. O informe indica que a média de preço para os *vinhos finos tranquilos brasileiros* é de R\$ 12,00. Relacionando esse dado com a segmentação de preços realizada por Bellaguarda (2012), é possível determinar que a média dos *vinhos finos tranquilos* brasileiros é comercializada no segmento *Básico Popular* (entre R\$ 10,00 e R\$ 20,00).

Até aqui foram discutidas as forças culturais, econômicas e conjunturais do macro contexto que impactam nas escolhas estratégias das empresas pesquisadas. Na seção seguinte, apresentam-se cada uma das empresas no nível de micro, introduzindo os dados mais relevantes para situar o contexto em que as práticas acontecem.

## 4.2 ANÁLISE DO CONTEXTO NO NÍVEL MICRO DAS EMPRESAS

Nesta seção, detalha-se o microcontexto das empresas ALFA, BETA e GAMA. A análise do microcontexto de cada empresa foi dividida em duas grandes partes. A primeira é uma descrição da história, resultados e características gerenciais e estratégicas da empresa; informação necessária para situar o contexto no qual as práticas estratégicas acontecem. Na segunda parte, exploram-se as práticas de maior impacto na estratégia do negócio, através das dimensões de análise: 1) *Recursos Humanos*; 2) *Distribuição e Venda*; 3) *Marketing*; 4) *Enoturismo*; 5) *Produto e Processo de Elaboração*; 6) *Preço*; e 7) *Planejamento*. Para facilitar a compreensão, ao final de cada dimensão é apresentado um quadro resumo com as práticas estratégicas identificadas durante a elaboração da pesquisa.

### 4.2.1 Empresa ALFA

A vinícola ALFA é uma empresa familiar. Descendentes de imigrantes italianos, a família tem uma longa tradição no cultivo das vinhas desde sua chegada ao Brasil, em 1880. Seguindo o caminho de seus antepassados, o pai dos três irmãos, que hoje comandam a empresa, passou a produzir vinhos na atual propriedade localizada no Vale dos Vinhedos, em 1968. Ao contrário da maioria dos produtores da região, que plantavam uvas americanas pela facilidade no cultivo, a família sempre priorizou as

castas europeias. O proprietário e enólogo da vinícola conta que, na década de 80, junto a uma dezena de famílias da região, seu pai foi um dos primeiros a plantar vinhedos no sistema *espaldeira*<sup>13</sup>.

Em 1998, o antigo sonho do pai, de produzir vinhos finos, torna-se realidade, a partir de um projeto conjunto com os filhos. Através de financiamentos bancários, a empresa é finalmente constituída e começa a elaborar vinhos, em 1999. A marca escolhida para os vinhos da vinícola foi o sobrenome da família.

Atualmente, a empresa dispõe de 42 hectares de vinhedos próprios, sendo 16 no município de Dois Lajeado, na região serrana, e 26 no Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves, onde fica a sede da vinícola.

A empresa é comandada pelos três filhos. Uma das filhas fica na sede da vinícola no Vale dos Vinhedos e cuida da administração. O filho homem, enólogo e diretor geral da vinícola, divide seu tempo entre a elaboração, marketing e exportações. A filha menor é a diretora comercial, e cuida das vendas globais da empresa desde seu escritório em São Paulo, onde reside. O pai dos três irmãos, ainda em atividade, cuida do vinhedo.

A empresa possui atualmente 30 colaboradores permanentes, sendo 10 no vinhedo, 10 na elaboração do vinho e 10 entre administração e vendas. Nas épocas do plantio e colheita, são contratados funcionários temporários para o trabalho no vinhedo.

As vendas concentram-se, principalmente, nos estados onde a empresa tem força de venda própria: 40% no estado de São Paulo, 20% no estado de Rio de Janeiro e 15% no Rio Grande do Sul. O 15% restante está pulverizado nos demais estados do Brasil.

A empresa elabora exclusivamente vinhos finos, que são comercializados nos segmentos *Premium*, *Super Premium* e *Ultra Premium*. O faturamento, em 2014, atingiu 5,5 milhões de reais, através da venda de 200 mil garrafas de vinhos finos. Desse total, 35% correspondem a espumantes e 65% a vinhos tranquilos.

Os vinhos da empresa são comercializados através de lojas de vinhos especializadas, restaurantes e redes regionais de supermercados. A empresa utiliza uma rede de distribuidores que revendem a esses estabelecimentos e uma força de vendas própria. Do total das vendas, 50% acontecem através dos distribuidores e 40%

---

<sup>13</sup> Sistema de condução de vinhedos mais utilizado no mundo e considerado o melhor sistema por enólogos e agrônomos.

de forma direta pela equipe de vendas da vinícola no mesmo canal. A área de degustação localizada na sede da vinícola é responsável pelos 10% restantes na forma de venda direta ao consumidor.

A empresa promove seus produtos internacionalmente em feiras e viagens organizadas pela *Wines of Brasil*<sup>14</sup>. Entretanto, os volumes de exportação são inconstantes. Em 2014, por exemplo, a empresa exportou quase 18% da sua produção. Porém, para 2015, esse volume ficaria reduzido à metade. O diretor geral da vinícola é encarregado da promoção dos produtos e relação com os clientes no mercado internacional. Os principais mercados para os quais a empresa tem destinado seus produtos são a Inglaterra, Canadá, EEUU e Alemanha.

As uvas tintas cultivadas são predominantemente *merlot* e *cabernet sauvignon*. Apesar de uma dedicação maior à produção de vinhos tintos –representam 90% da venda total de vinhos tranquilos -, a empresa também cultiva variedades brancas.

O primeiro vinho da uva *merlot* lançado pela empresa em 1999 colocou a vinícola no mapa nacional das vinícolas mais importantes do País. Este vinho transformou-se em um marco na história da vitivinicultura brasileira. Com apenas um ano de história, a empresa foi destaque no *Guia Brasileiro de Vinhos* quando um respeitado crítico qualificou o *merlot* da vinícola como o melhor vinho tinto nacional. Em 2001, a *Revista Gula* também premiou esse rótulo como o melhor *merlot* do Brasil e como o segundo melhor vinho tinto dentre todos os participantes da avaliação. O enólogo da vinícola explica que, a partir daquele reconhecimento, surgiu no Brasil a ideia de que a uva *merlot* poderia se transformar na *cepa nacional*<sup>15</sup>. Segundo o proprietário, o sucesso inicial com esse vinho norteou a estratégia da empresa nos anos seguintes: “*focar na produção de vinhos tintos de alta qualidade para competir diretamente com os importados*”.

Em 2004, a empresa lança uma nova linha objetivando aumentar o volume de vendas. Mais econômica, na faixa *Premium* de preços, a nova linha leva outro nome, mas contém a assinatura da família no rótulo. O enólogo explica que o produto foi idealizando para conquistar consumidores menos exigentes. Percebe-se que esta

---

<sup>14</sup> Projeto desenvolvido em parceria entre o IBRAVIN e APEX para promoção dos vinhos brasileiros no mercado externo.

<sup>15</sup> Algumas uvas produzem grandes vinhos em algumas regiões específicas, tornando-se a cepa que distingue o país. É o caso da Argentina com a uva *malbec*, e do Chile com a uva *carmenere*.

linha tem um visual mais moderno e econômico. Conforme o enólogo, os vinhos são menos complexos e mais frutados, com menos passagem por carvalho.

Em 2009, frente ao iminente crescimento e aceitação do espumante brasileiro no mercado, a empresa lança duas linhas de espumantes, tanto para a linha *Super Premium*, como para a linha mais econômica, *Premium*. Em 2015, vários rótulos da empresa ganharam destaque no *Guia Descorchados*<sup>16</sup>, somando-se a uma longa lista de prêmios no histórico da empresa.

O portfólio da empresa compreende 7 vinhos tranquilos e 3 espumantes da sua linha mais econômica, no segmento *Premium* de preços. Esses vinhos são comercializados com a segunda marca, mas levam a assinatura e sobrenome da família no rótulo. A partir do segmento *Super Premium* e *Ultra Premium* de preços, a empresa utiliza seu sobrenome como marca principal. São 9 vinhos varietais desta linha (2 brancos e 7 tintos) e 4 espumantes elaborados pelo método *champenoise*<sup>17</sup>. Ao todo, 23 rótulos compõem o portfólio da vinícola.

#### **4.2.2 Dimensões das Práticas na Empresa ALFA**

A seguir, exploram-se as práticas de maior impacto na estratégia do negócio da Empresa ALFA através das dimensões de análise: 1) Recursos Humanos; 2) Distribuição e Venda; 3) Marketing; 4) Enoturismo; 5) Produto e Processo de Elaboração; 6) Preço; e 7) Planejamento.

##### **4.2.2.1 Recursos Humanos**

As entrevistas realizadas revelam que cada um dos integrantes do comando da estratégia tem uma função delimitada. Observou-se que, apesar dessas delimitações, existe uma forte participação e colaboração entre o diretor Geral e a diretora

---

<sup>16</sup> Prestigioso guia que recomenda vinhos sul-americanos avaliados por uma equipe especializada de enólogos e *sommeliers*.

<sup>17</sup> O método *Champenoise*, também conhecido como *Tradicional* ou *Clássico*, consiste na segunda fermentação de um vinho base, dentro da própria garrafa. Durante 2 meses, as leveduras transformam açúcar em álcool, e conseqüentemente liberam gás carbônico, dando origem a *perlage* do espumante. Após, o espumante passa por um processo de autólise e envelhecimento que pode durar meses ou até anos, sendo finalizado com a remoção das impurezas através da *remuage* e do *degorgement*. Reconhecido pela sua qualidade, este método é mais delicado e artesanal, resultando espumantes com *perlage* fina, evolução nos aromas e complexidade gustativa.

Comercial. Essa colaboração decorre da falta de tempo e do excesso de tarefas que cada um dos diretores assume. Nesse sentido, para o diretor Geral da vinícola, a capacidade de cada um dos diretores fica subaproveitada devido ao excesso de responsabilidades.

Na vinícola, reparou-se uma quantidade superior de colaboradores, se comparado com as demais empresas pesquisadas. De acordo com o enólogo, a vinícola precisa contratar mais funcionários porque não conta com maquinário de ponta na adega para rotular nem engarrafar os vinhos. Neste ponto, é importante lembrar que os investimentos no projeto da vinícola foram através de financiamento bancário. De acordo com o diretor Geral, a empresa paga juros bancários que limitam sua capacidade de investimento. A prática observada - contratar pessoas pela ausência de tecnologia decorrente da falta de investimentos -, vem ao encontro do conceito da prática de Bispo (2013). O autor define que toda prática é produto de condições históricas específicas, resultantes de práticas prévias que se transformam em uma nova prática atual.

Durante as observações, destaca-se a capacidade de comunicação do diretor Geral e da diretora Comercial. Durante a pesquisa documental, foi possível assistir a várias entrevistas jornalísticas na quais ambos os proprietários demonstram seus conhecimentos através de uma oratória clara e convincente. Neste sentido, Whittington (2006) afirma que uma práxis efetiva depende da capacidade dos praticantes em executar essas práxis. O fato de que ambos os diretores sejam irmãos, sugere que esta capacidade prática da oratória seja parte de uma socialização cultural desenvolvida e transmitida dentro do núcleo familiar (CHIA; MACKAY, 2007). Na mesma linha, Chia e Holt (2006) postulam que as experiências de socialização iniciais carregam um peso fundamental no inconsciente, modelando o *habitus* dos indivíduos.

A empresa não oferece treinamentos nem capacitação aos funcionários. Mas contrata profissionais formados em *sommelier* ou enologia para o setor de atendimento ao turista na vinícola. Os diretores possuem formação superior e cursos de especialização em suas respectivas áreas.

Conforme Jarzabkowski et al. (2015), inferências sobre as relações entre práticas e desempenho não são confiáveis quando desconsiderados os profissionais envolvidos e seus efeitos sobre as práticas. Percebeu-se, neste sentido, o impacto da força própria de vendas para o sucesso dos produtos no mercado. A coordenação da equipe de vendas é liderada pela diretora Comercial, que reside em São Paulo.



Supõe-se que a presença da proprietária em São Paulo e suas habilidades de relacionamento com os clientes, impactam diretamente nos resultados dos produtos naquele mercado.

Quadro 6 - Práticas Identificadas na Dimensão de Recursos Humanos

Que?	Quem?	Como?
Superposição de funções entre os praticantes.	Diretores	A união e valores familiares, além de um sentimento de admiração mútua, favorecem a interação e colaboração, assumindo responsabilidades do outro praticante de forma natural, em prol do objetivo comum.
Dedicam pouco tempo a questões estratégicas.	Diretores	Sem condição financeira de contratar uma gerência média, executam várias tarefas e funções menores que tiram o foco de questões estratégicas.
Muito bem relacionados com as entidades ligadas ao vinho e com o mercado.	Diretores Geral e Comercial	São exímios palestrantes. Participam pessoalmente de reuniões, entrevistas em jornais, eventos, feiras, degustações e treinamentos no canal.
Contratam mais mão obra no setor da adegas.	Diretores Geral e Administrativo	A empresa está altamente alavancada através de financiamento bancário. Não consegue fazer mais investimentos em tecnologia devendo contratar mais pessoas.
Força própria de vendas e atendimento direto nos estados mais importantes.	Diretora Comercial e Vendedores	Um dos proprietários reside no Sudeste e viaja pelo Brasil, atendendo aos clientes e coordenando a equipe de vendas.
Formação profissional no alto escalão da empresa. Não capacitam funcionários.	Diretores	Os diretores têm formação acadêmica e profissional. Não acreditam na capacitação dos colaboradores de baixo escalão por falta de interesse dos mesmos.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.2.2 Distribuição e vendas

Durante as entrevistas, percebeu-se que a empresa procura desenvolver e manter relações comerciais duradouras e confiáveis com o canal de distribuição:

*“Se temos um distribuidor em uma região o respeitamos e canalizamos a venda sempre através dele. Não brigamos com o canal. Não quebramos os pratos com o distribuidor de uma hora para outra por qualquer coisa”.*

Notou-se que a empresa utiliza, no canal de distribuição, estratégia semelhante àquela utilizada pelas importadoras: posicionar os produtos em segmentos de preço que permitam uma margem atrativa para os distribuidores. Este ponto se relaciona com o modelo de Whittington (2006), tratado no referencial teórico, no qual os praticantes escolhem práticas disponíveis, tanto no contexto organizacional, como

extraorganizacional. Esta prática legitimada no mercado de vinhos pressupõe que uma margem atrativa cria um forte interesse do distribuidor na venda dos produtos sem necessidade de investimentos adicionais. Embora a estratégia mostre-se efetiva entre distribuidores com demanda natural por vinhos nacionais; lojas e restaurantes que priorizam a oferta de vinhos importados - seja pelo tipo de gastronomia, seja pelo status ao qual o vinho importado associa-se -, obrigam a vinícola a colocar vendedores no canal para forçar o giro dos produtos, reduzindo, assim, as margens do produto nacional frente aos importadores. Percebe-se, neste caso, que a vinícola precisou adaptar a prática legitimada para conseguir seus objetivos. Esta situação também foi prevista pelo modelo referido ao apontar que a relação dos praticantes com as práticas não é passiva; podendo sofrer adaptações ou resultar no surgimento de novas práticas (WHITTINGTON, 2006; WALTER; AUGUSTO; DA FONSECA, 2011). Esta prática do canal explica a forte concentração das vendas da empresa em poucos estados. Ao contrário das importadoras, que utilizam apenas a margem como incentivo para girar os produtos, a vinícola nacional precisa criar sua própria demanda na loja ou restaurante através da sua força de vendas.

Nos estados em que a empresa não possui força de venda direta, a vinícola compartilha vendedores com algumas importadoras; mas os dados sugerem que essa estratégia não oferece bons resultados; reforçando a ideia de que os distribuidores priorizam a venda dos importados e relegam o vinho nacional a um segundo plano dentro dos seus portfólios.

Reparou-se que os proprietários consideram a presença dos vinhos em cartas de restaurantes como um fator de alto impacto na estratégia de vendas. Entendeu-se que o restaurante é uma oportunidade para o consumidor degustar o produto e conquistar um novo cliente para a marca. O proprietário explica que a entrada na carta é disputada por produtores e importadores que investem em brindes, adegas climatizadas, pagamento por rolha e até prêmios, como viagens às vinícolas no exterior para agradar os garçons. Neste ponto, os proprietários mostraram-se contrários a esse tipo de práticas legitimadas pelo mercado. A vinícola prefere insistir em atividades mais econômicas, como treinamentos e degustações com os garçons.

Quadro 7 - Práticas Identificadas na Dimensão Distribuição e Vendas

Que?	Quem?	Como?
Utilizam força de vendas própria para reforçar a venda no canal.	Diretora Comercial e Gerentes de venda	A força de vendas visita os clientes do distribuidor oferecendo treinamento, degustações e vendendo o produto.
Respeitam acordos comerciais com os distribuidores.	Diretores Geral e Comercial	Promovem uma relação de longo prazo baseada na confiança. Respeitam os acordos e evitam conflitos de interesse com os distribuidores.
Concentram as vendas em poucos estados.	Diretores Geral e Comercial	Por ter uma força de vendas própria em RS, SP e RJ, naturalmente acontece esta concentração.
Não comercializam em grandes redes de supermercados.	Diretores	Não participam nesse canal devido às exigências, margens menores que praticam as grandes redes.
Procuram ganhar espaço em cartas de restaurantes.	Diretora Comercial, Gerentes de Venda	Investem em degustações, treinamentos e principalmente no relacionamento com o dono do restaurante e os garçons.
Colocam promotoras para acelerar as vendas no canal.	Diretora Comercial, Gerentes de Venda	Contratam promotoras e colocam no estabelecimento dos clientes para promover e girar os produtos da vinícola.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.2.3 Marketing

Entendeu-se que, desde suas origens, a vinícola valoriza e procura premiar seus vinhos em concursos e feiras do setor. Neste sentido, o diretor Geral considera que “o vinho é produto muito subjetivo, portanto as medalhas e os pontos influenciam o consumidor, aumentando o valor percebido do produto”.

Percebeu-se que esta visão norteia o marketing da empresa. Prova disto é que os prêmios e pontos dos vinhos são destacados tanto no site da vinícola, como nas próprias garrafas, com um pequeno selo colado sobre o rótulo de cada garrafa premiada.

Sem um programa de marketing específico, a vinícola concentra suas ações de marketing em participações em eventos e feiras pelo Brasil e no exterior. Entendeu-se que esses eventos são oportunidades para a equipe comercial fortalecer o relacionamento com antigos parceiros e fazer novos contatos. Neste sentido, supõe-se que a capacidade de relacionamento dos proprietários que atuam na área comercial influencia na eleição de práticas que melhor aproveitam esse recurso. Johnson et al. (2007, p.35) salientam que “os atores são potenciais manipuladores das suas posições sociais. Através dessas habilidades, os atores reproduzem e alteram seus estoques de regras e recursos para suas atividades”. Na mesma linha, Wittington (2006) compara as escolhas das práticas a um jogo de cartas, no qual os

praticantes são considerados intérpretes ardilosos que podem fazer diferentes jogadas, de acordo com suas habilidades e o andamento do jogo.

A empresa não realiza investimentos diretos em mídia, mas observou-se que a vinícola recebe mídia espontânea graças às premiações dos vinhos, e a ativa participação dos diretores em eventos relacionados ao vinho. Esta dinâmica foi observada durante uma feira internacional, na qual os diretores fizeram palestras técnicas sobre elaboração de vinhos e concederam entrevistas para uma prestigiosa revista especializada do setor.

À medida que as entrevistas eram realizadas, reparou-se que o trabalho de marca - tal como o desenvolvimento de novos rótulos e o marketing nas redes sociais -, é feito artesanalmente pelos donos. Conforme visto no referencial teórico, através de autores como Whittington (2006) e Walter, Augusto e Da Fonseca (2011), se os praticantes não estiverem preparados e não possuem conhecimento para atuar na práxis, podem comprometer profundamente a estratégia da organização. Neste sentido, cabe uma reflexão em relação às práticas observadas: em que medida poderia impactar na diferenciação uma consultoria profissional de marketing para a empresa ALFA?

Percebeu-se que a decisão de fazer o marketing artesanalmente é uma prática legitimada pelos diretores devido a experiências do passado, ou seja, atividades de marketing desenvolvidas pelos donos - sem colaboração de profissionais da área -, foram consideradas satisfatórias e, conseqüentemente, legitimadas. Segundo Vaara e Whittington (2012), “uma pequena instância de *práxis* algumas vezes resulta em um inesperado resultado: não só em uma decisão estratégica ou não estratégica, mas na legitimação ou não legitimação de *praticantes* ou *práticas* específicas”.

Em relação ao comércio online, a empresa não vende os produtos no site da vinícola. Entendeu-se que geralmente os pedidos realizados pela internet são de pequenas quantidades, o que não desperta maior interesse para a vinícola. Outra desvantagem que traria a venda online, conforme os proprietários, é a concorrência direta com os distribuidores que também vendem na internet. Comprovou-se, mais uma vez, que a empresa evita conflitos com o canal e cuida que suas práticas não afetem o relacionamento com os distribuidores.

Quadro 8 - Práticas Identificadas na Dimensão de Marketing

Que?	Quem?	Como?
Procuram premiar os vinhos e ganhar mídia espontânea com isso.	Diretores Geral e Comercial	Elaboram grandes vinhos pensando em ganhar destaque entre os jurados. Aproveitam suas capacidades de oratória e relacionamento para aparecer na mídia.
Possuem página web e <i>facebook</i> como meio de divulgação das atividades da empresa.	Diretores	Os proprietários fazem <i>posts</i> , mas não têm estratégia de rede social. Algumas notícias são postadas por clientes ou consumidores no <i>feed</i> da vinícola. O site está desatualizado.
Procuram fortalecer laços com seus clientes e desenvolver potenciais contatos.	Diretores	Participam de eventos e degustações pelo Brasil, aproveitando suas capacidades de relacionamento e fazendo degustações.
Criam marcas e rótulos atrativos.	Diretores	Os proprietários desenvolvem a ideia e um designer as executa. Todos os diretores colaboram no processo criativo.
Evitam a concorrência com seus distribuidores.	Diretora Comercial e Gerentes de Vendas	O site não permite comprar. Não comercializam pelo site para evitar concorrência com o canal.
Criam parcerias com as entidades do vinho como IBRAVIN, ABE, etc.	Diretores	A empresa é referência entre as entidades e instituições ligadas ao vinho. Participam de todas as atividades das instituições ligadas ao setor.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.2.4 Enoturismo

Apesar de a vinícola estar localizada na rota do vinho, dentro do Vale dos Vinhedos, a empresa não consegue explorar o enoturismo em todo seu potencial. É verdade que a localização não é tão central, mas a divulgação e promoção da vinícola ALFA na região poderiam ser melhores. Os dados revelam que as vendas na vinícola não ultrapassam o 10% do volume comercializado pela empresa. Neste sentido, percebeu-se que os turistas que visitam o local são consumidores que tiveram contato com a marca anteriormente; geralmente, consumidores que provaram os vinhos em algum restaurante ou clientes da marca que aproveitam a visita turística na região para conhecer a vinícola.

Reparou-se que dentro do Vale dos Vinhedos existem vinícolas que possuem atrativos e estruturas para o turismo muito superiores, se comparadas com a empresa ALFA. Visitando e percorrendo toda a vinícola, percebeu-se que, apesar de possuir uma área de degustação com atendente profissional, a empresa não explora o enoturismo como prática de diferenciação no mercado. A visita na adega denota falta de espaço, de organização e limpeza em alguns setores. Neste sentido, Jarzabkowski et al. (2015) menciona que algumas práticas são defendidas pelos praticantes como

exemplos a imitar e adotar, mas no dia a dia são as improvisações as que fazem o verdadeiro trabalho.

Quadro 9 - Práticas Identificadas na Dimensão de Enoturismo

Que?	Quem?	Como?
Recebem turistas que visitam a região do Vale dos Vinhedos.	Diretores, Vendedora.	A empresa coloca sempre um vendedor, um <i>sommelier</i> ou algum proprietário de plantão, principalmente durante os finais de semana. É explicada a história da vinícola, se colocam gratuitamente alguns vinhos em degustação e se convida a visitar toda a vinícola. Enoturismo sub aproveitado, falta investimento.
Recebem jornalistas ou grupos relacionados a Ibravin, Aprovale, ABE, ABS ou confrarias ligadas ao setor.	Diretor Geral, Diretora Administrativa, <i>Sommelier</i>	Essas visitas não são frequentes. São marcadas entre os proprietários que recebem pessoalmente o grupo e as entidades relacionadas ao vinho.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.2.5 Produto e processo de elaboração

Durante as entrevistas, reparou-se que os proprietários consideram a qualidade dos vinhos um fator determinante para o sucesso do negócio. É fundamental aqui ressaltar que foi possível reconhecer um *modus operandi* (CHIA; HOLT, 2006) para a empresa nesta dimensão: fazer produtos de qualidade não se trata apenas de uma prática estratégica para o sucesso do negócio; mas uma prática que reafirma a identidade do grupo. Neste caso, “estratégia e identidade estão inextricavelmente ligadas”; os proprietários desenvolveram um *habitus* sobre a qualidade que os unifica e lhes concede uma identidade que orienta todas as decisões da empresa (CHIA; HOLT, 2006, p.645). Prova disto é a opinião do enólogo sobre falta de preocupação dos produtores locais com a qualidade dos vinhos:

*“nossa vinícola é a prova de que é possível fazer vinhos de qualidade na Serra Gaúcha. O problema é que os gringos<sup>18</sup> querem ganhar sempre. Quando a safra não é boa, e o vinho está ruim, eles não se importam; engarrafam e vendem igual!”.*

O diretor Geral responsabiliza a cultura da região - que prima o lucro sobre a qualidade dos vinhos - pela má imagem do vinho nacional no mercado. Neste ponto, foi possível perceber o afastamento da vinícola de uma prática enraizada na cultura

<sup>18</sup> Denominação utilizada para se referir aos produtores da região, em sua maioria descendentes de imigrantes italianos.

regional. Neste sentido, Whittington (2006) sugere que os praticantes não são submissos às práticas sociais, ao contrário, elas são adaptáveis.

Observou-se que a empresa lançou novos produtos, marcas e estilos de vinhos na última década, conseguindo atender às demandas dos seus clientes. Por outro lado, o extenso portfólio jamais foi enxugado. Poucos vinhos foram retirados da linha de produção, aprofundando ainda mais os problemas de espaço e organização na adega. Cabe aqui salientar que foi possível identificar como a dinâmica social - neste caso a demanda e tendências do mercado - impacta nas práticas estratégicas da empresa, abrindo espaço para o fenômeno da recursividade. Segundo Jarzabkowski (2004, p.531), a recursividade acontece quando “o agente tem sua ação moldada pela estrutura social que, ao mesmo tempo, restringe e habilita sua ação. No entanto, o agente, em sua prática cotidiana, também molda a estrutura, e a repetição desse processo ao longo do tempo constitui a sociedade”. Neste sentido, notou-se que, enquanto alguns produtores da região são influenciados por tendências internacionais de consumo, elaborando vinhos com uvas que não são próprias para o clima e solo da região, a vinícola pesquisada lança produtos criteriosamente; apenas quando considera que poderá manter um padrão de qualidade ao longo do tempo. Neste sentido, Whittington (2006) defende que algumas práticas têm o poder de se difundir para além da organização. Como a empresa pesquisada é referência nacional na produção de vinhos de qualidade, supõe-se que sua ação impacta diretamente nas práticas, práxis e praticantes do setor, podendo influenciar estilos e tendências do mercado.

Apesar do sucesso no lançamento das novas linhas de produtos, como os espumantes, percebeu-se que a preferência do enólogo e o viticultor pelos vinhos tintos ainda direciona a estratégia de produto da vinícola no mercado. Independentemente da conjuntura e estigmas que enfrentam os vinhos tintos nacionais, a empresa conseguiu um nicho de mercado para os apreciadores desses vinhos: consumidores que valorizam com certo orgulho o fato de existir vinhos tintos de qualidade, premiados e produzidos no Brasil.

Quadro 10 - Práticas Identificadas na Dimensão de Produto e Processo de Elaboração

Que?	Quem?	Como?
Lançam novas variedades, mas com critérios baseados na qualidade a longo prazo.	Diretor Geral e Viticultor	Escolhem variedades que o enólogo e o viticultor têm certeza sobre os resultados na qualidade final. Não seguem tendências nem modismos. Utilizam os lançamentos para fortalecer a relação com os clientes.
Ampliam o portfólio com espumantes e com vinhos mais econômicos.	Diretores e Gerentes de Vendas	A força de vendas informa sobre as oportunidades do mercado aos sócios. Colocam outra marca na linha mais econômica, mas mantêm a assinatura da empresa no rótulo como sinônimo de qualidade.
Primam pela manutenção de um padrão constante na qualidade dos vinhos	Diretores	Descartam uvas de baixa qualidade. Só engarrafam vinhos com suas marcas se atingir o padrão de qualidade da empresa. Não compram vinhos de terceiros para duplicar lotes.
Os proprietários estão envolvidos diretamente na elaboração.	Diretor Geral e Viticultor	O patriarca cuida das uvas diariamente percorrendo o vinhedo em seu quadriciclo. O filho enólogo cuida de todo o processo de elaboração e assina com orgulho os vinhos.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.2.6 Preço

À medida que as entrevistas eram realizadas, percebeu-se que a política de preços impacta diretamente na diferenciação dos produtos da empresa no mercado. A vinícola posiciona seus preços nos segmentos mais altos e se preocupa para que esse patamar seja mantido ao longo de toda a cadeia de distribuição. A experiência e conhecimento adquirido através dos anos de comercialização contribuem para uma adoção de práticas de precificação que objetivam a manutenção de uma margem de contribuição atrativa para o canal, um preço final relativamente homogêneo dos produtos nos diferentes estabelecimentos ao redor do país, e evitar descontos promocionais agressivos que possam danar a imagem e posicionamento dos produtos no mercado. A noção de aprendizagem através da experiência prática é salientada por Bispo (2013), na visão de que “o saber não está separado do fazer”, considerando, portanto, a aprendizagem uma ocorrência social e não apenas uma atividade cognitiva.

Neste sentido, notou-se que, nos casos em que a empresa precisa girar seus estoques, o departamento comercial utiliza bonificações de produto por quantidade em lugar de descontos. Essas bonificações não acontecem com todos os clientes, mas em alguns clientes selecionados. O critério de escolha para oferecer vantagens de preço está relacionado com “clientes que não queimam produto” através de redução de preços finais.



Outra prática da empresa identificada é atualizar a tabela de preços uma vez ao ano, durante o verão. Percebeu-se que essa prática objetiva não prejudicar a relação com o canal de distribuição. De forma geral, é comum que as cartas dos restaurantes sejam alteradas e reimpressas anualmente no mês de março. Desta forma, o canal aplica os aumentos no início do ano para que os restaurantes não precisem reimprimir a carta para atualizar os preços durante o ano.

Mais uma vez, observou-se que as atividades de precificação adquirem significado dependendo do contexto. Práticas como aplicar descontos seletivos ou atualizar os preços uma vez ao ano, são práticas mais bem entendidas quando são situadas, ou seja, quando existe um contexto e um grupo que constrói coletivamente essas práticas (GHERARDI,2006).

Como os produtos são comercializados no país inteiro, existem diferenças tributárias que impactam nos valores finais dos produtos na prateleira de um e outro estado. Neste sentido, a proprietária explica que, com a internet, hoje é possível fazer comparações de preços a nível nacional. A empresa, através de sua política de preços, tenta evitar diferenças significativas de preço que prejudiquem a imagem dos clientes de diferentes estados que publicam os preços nos seus sites.

Quadro 11 - Práticas Identificadas na Dimensão de Preços

Que?	Quem?	Como?
Mantém os preços no segmento de preço desejado em todo o canal.	Diretor Geral, Diretora Comercial e Administrativa	Os descontos são aplicados apenas em clientes específicos que respeitam o preço final e não queimam o produto.
Não surpreendem o canal com mudanças frequentes de tabela	Diretor Geral, Diretora Comercial e Administrativa.	Fazem um ajuste anual em janeiro. Evitam aumentos durante o ano para não prejudicar os distribuidores.
Posicionam seus preços nos segmentos de maior valor.	Diretor Geral, Diretora Comercial e Administrativa.	Evitam descontos agressivos, dando preferência a bonificações de produto em lugar de baixar o preço dos vinhos.
Precificam procurando que as margens sejam atrativas para o canal, e o preço fique justo para o consumidor.	Diretora Comercial, Gerentes de Vendas	Sugerem aos restaurantes uma margem menor que a dos importados, na tentativa de que o vinho fique competitivo na carta. Tentam aumentar o valor percebido pela qualidade valorizando a ideia de produto brasileiro de qualidade frente aos importados.
Evitam guerra de preços entre clientes na internet.	Diretora Comercial, Gerentes de Vendas	Solicitam aos clientes que não publiquem nos seus sites promoções agressivas de preços com produtos da empresa.
Aproveitam a sazonalidade dos produtos.	Diretor Geral, Diretora Comercial e Administrativa, Gerentes de Venda	Fazem promoções de produtos na baixa, e não aplicam descontos quando a demanda está alta.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.2.7 Planejamento

A empresa possui um planejamento escrito, mas desatualizado. As respostas dos proprietários durante as entrevistas sugerem que as decisões são tomadas com base na experiência. Os proprietários não utilizam consultorias externas nem ferramentas de planejamento que os oriente nas decisões.

O processo de decisão acontece através de duas reuniões anuais, nos meses de setembro e janeiro. Em setembro, os diretores tomam decisões sobre as estratégias de vendas para as festas de final de ano. Em janeiro, são definidas estratégias de preços, de produto e questões financeiras. Embora os grandes assuntos estratégicos sejam definidos pessoalmente nessas duas reuniões anuais, notou-se que a construção dessas decisões acontece no dia a dia, em um intercâmbio assíduo de e-mails e mensagens via celular entre os diretores. Aqui cabe lembrar que esse tipo de adaptações das práticas podem ser estratégicas sempre e quando os desvios sejam produtivos (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Neste sentido, à medida que as entrevistas eram realizadas, percebeu-se nesta dimensão que a construção das estratégias não ocorrem automaticamente e sem sobressaltos. Ao contrário, elas foram implementadas no contexto, muitas vezes de maneiras que variam consideravelmente de seu padrão original. Segundo Jarzabkowski et al. (2015), tais variações não são necessariamente falhas na prática, mas sim adaptações necessárias ou improvisações a novas circunstâncias. Neste sentido, apesar de a empresa estar envolvida em um processo deliberado da estratégia por meio das reuniões e planejamento estratégico escrito, este não acontece segundo as previsões, ficando inclusive desatualizado.

Em concordância com os pressupostos dos autores referidos, as observações em profundidade da prática demonstraram que os discursos e práticas legitimadas pelos gestores, sobrepõem as estratégias deliberadas. Observou-se que os diretores adaptam suas intenções supostamente deliberadas continuamente em resposta às estratégias que emergem. Desta forma, práticas de estratégia deliberada, como o planejamento, não são implementadas como formalmente foram planejadas (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Quadro 12 - Práticas Identificadas na Dimensão de Planejamento

Que?	Quem?	Como?
Fazem um planejamento escrito, mas não o utilizam.	Diretores Geral, Administrativa e Comercial	O plano está desatualizado, seguem um plano tácito, baseado em valores compartilhados e experiência.
Fazem financiamentos bancários.	Proprietários	Após o sucesso do seu primeiro vinho, e com forte demanda de tintos, fizeram financiamentos que pagam com dificuldade.
Fazem reuniões para tomar decisões estratégicas.	Diretor Geral, Diretora Comercial e Administrativa.	São duas reuniões anuais com pautas específicas. Uma em setembro e outra em janeiro.
Não utilizam consultoria externa para assessoramento	Diretores	Não acreditam em consultoria.
Não utilizam ferramentas analíticas/ tecnológicas para o planejamento estratégico.	Diretores	Conhecem as ferramentas. Por falta de tempo acabam utilizando a experiência.
Trocam e-mails e fazem conferências online para tomar decisões estratégicas.	Diretores Geral, Comercial e Administrativa.	Apesar de usar a tecnologia, as decisões são lentas e bastante discutidas. Procuram estar os três de acordo com a decisão.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.3 Empresa BETA

A empresa BETA é uma das mais modernas vinícolas do País. São 55 hectares de vinhedos, numa paisagem encantadora. A vinícola nasceu no ano 2000, no município de Alto Feliz, na serra Gaúcha, com o plantio das primeiras videiras. Segundo os proprietários, a paixão pela vitivinicultura foi trazida da Itália para o Brasil pelos primeiros imigrantes da família, em 1880, e foi passada de geração em geração.

Antes de fundar a vinícola, o patriarca da família era sócio de uma importante empresa familiar dedicada a produzir *uvas americanas* e *vinhos de mesa* na região de Caxias do Sul. No início da década de 2000, o empresário cedeu sua participação naquela sociedade para abrir uma nova empresa focada em *vinhos finos*.

Empresa familiar, é administrada pelo casal e seus 3 filhos homens na idade de 30, 26 e 20 anos. Cada área-chave da empresa é comandada por um integrante da família. O primogênito, formado em administração de empresas, cuida de todas as operações comerciais e financeiras da vinícola. O segundo filho especializou-se na elaboração de vinhos finos; formado em enologia na Argentina, é responsável pela elaboração de todos os vinhos da empresa. O filho caçula, com apenas 20 anos, se

projeta como o futuro *gourmand*<sup>19</sup> da família. Seu objetivo é atender a futura sala de degustação e restaurante da vinícola.

Os 5 sócios moram numa moderna casa que fica a poucos metros da vinícola. Essa proximidade permite que os turistas sejam recebidos pela própria família, em qualquer dia da semana, inclusive aos sábados, domingos e feriados.

Além dos 5 sócios, a empresa conta com 15 colaboradores permanentes, totalizando 20 pessoas no dia a dia da vinícola. São 10 pessoas no vinhedo e 10 na vinícola. Na época do plantio e colheita, são contratados funcionários temporários para o trabalho no vinhedo.

A empresa está localizada a 35 km do Vale dos Vinhedos. O acesso é pela estrada RS 122, que une Porto Alegre e Bento Gonçalves. Até a vinícola são 5 km de estrada de chão em uma subida íngreme, mas com uma paisagem belíssima. Com uma arquitetura minimalista, surge a imponente vinícola no topo do morro, no meio dos vinhedos.

A pesar da distância com o polo turístico da região, a vinícola recebe mensalmente cerca de 400 turistas interessados em conhecer as belezas do local e seus vinhos. Os proprietários dizem acreditar no potencial de crescimento do enoturismo. Em virtude disso, a família está construindo um imponente prédio, anexo à vinícola, em um local estrategicamente escolhido para favorecer o visual para os vinhedos. A família pretende terminar a construção em 2017. O novo prédio contemplará uma adega subterrânea, um auditório com sala de degustação e um bistrô, que será comandado pelo caçula e sua mãe.

A vinícola elabora exclusivamente vinhos finos, que são comercializados nos segmentos *Premium*, *Super Premium* e *Ultra Premium*. O faturamento em 2014 atingiu 7 milhões de reais, através da venda de 500 mil garrafas.

Até 2004, a empresa vendia apenas 60 mil garrafas de vinhos tranquilos e o restante da produção das uvas eram vendidos para grandes produtores da região. Em 2005, percebendo o crescimento na demanda de espumantes, o casal investe o capital proveniente da cisão em maquinarias, tanques e autoclaves para a produção em escala de espumantes no sistema *charmat*<sup>20</sup>. Esta decisão acabou nortear a

---

<sup>19</sup> aquele que ama a boa mesa

<sup>20</sup> Processo de elaboração para criar gás carbônico em espumantes. Embora o investimento inicial seja muito superior que o método *champenoise*, este método permite diminuir os custos médios de produção à medida que a quantidade aumenta (economia de escala).

estratégia da empresa, que, graças a uma grande área de vinhedos próprios e tecnologia de ponta, direcionou a estratégia para a produção e comercialização de espumantes. Atualmente, do total de vendas, 35% correspondem a vinhos tranquilos e 65% a vinhos espumantes.

Do total das vendas, 80% acontecem através de lojas especializadas. O 20% restante divide-se entre restaurantes, eventos, turistas que visitam a vinícola e consumidores de várias regiões do País que fazem pedidos pelo e-mail ou telefone. As operações de exportação são de baixo volume e esporádicas.

As vendas concentram-se nos estados do Sul e Sudeste: 40% no estado de Rio Grande do Sul, 20% no estado de Rio de Janeiro e 20% em São Paulo. Os 20% restante divide-se entre Paraná, Santa Catarina, Minas Gerais e demais estados.

A empresa participa anualmente da *Avaliação Nacional de Vinhos*<sup>21</sup>, na qual tem se destacado, ganhando prêmios de forma consistente.

A vinícola leva o nome do avô, imigrante italiano que chegou ao Brasil em 1890. Com esse nome também são assinados a maior parte dos rótulos da vinícola. Além do nome do avô, a empresa utiliza outras duas marcas para os segmentos *Ultra Premium* e *Premium*. Independentemente da marca utilizada, todos os vinhos da vinícola levam a assinatura com o nome da empresa no rodapé dos rótulos.

Ao todo, 18 rótulos compõem o portfólio da vinícola. A empresa elabora seus vinhos tranquilos a partir das uvas *Malbec*, *Merlot*, *Cabernet Sauvignon*, *Teroldego*, *Ancellota*, *Moscato* e *Sauvignon Blanc*. As uvas *Moscato*, *Chardonnay*, *Prosecco* e *Malbec* são vinificadas para a elaboração de espumantes. A empresa é autossuficiente no fornecimento das uvas para a elaboração de seus vinhos, mas, dependendo das safras, é obrigada a comprar uvas de produtores para manter sua escala de produção.

---

<sup>21</sup> A Avaliação Nacional de Vinhos é o um evento de grande importância na vitivinicultura, especialmente pelo seu caráter educativo. *Experts*, enólogos, enófilos, *sommeliers*, jornalistas especializados e apreciadores de vinho de vários países se reúnem para conhecer os melhores vinhos de cada safra, participando de degustações juntamente com um painel de comentaristas do mundo inteiro. A Avaliação apresenta a radiografia do setor, servindo de termômetro para diagnosticar e comparar a evolução do Brasil na elaboração de vinhos. Um público superior a 700 pessoas participa anualmente do evento, que é realizada pela Associação Brasileira de Enologia - ABE, sob a chancela da Organisation Internationale de la Vigne et du Vin - OIV e da Union Internationale des Enologues - UIOE.

### 4.2.3 Dimensões das Práticas na Empresa BETA

A seguir, exploram-se as práticas de maior impacto na estratégia do negócio da Empresa BETA através das dimensões de análise: 1) Recursos Humanos; 2) Distribuição e Venda; 3) Marketing; 4) Enoturismo; 5) Produto e Processo de Elaboração; 6) Preço; e 7) Planejamento.

#### 4.2.3.1 Recursos Humanos

As entrevistas realizadas revelam que cada um dos integrantes do comando da estratégia tem uma função delimitada, mas com forte participação e colaboração nas funções dos outros integrantes. Durante as observações, impressionou a naturalidade com a qual acontecem essas intervenções. Segundo Schatzki (2001, p.11), “as ações são incorporadas em práticas, assim como os indivíduos são constituídos dentro delas”. Para o autor, o social é um campo de entendimentos práticos encarnados; práticas materialmente entrelaçadas e centralmente organizadas em torno daquilo que é compartilhado. O fato de que os praticantes da estratégia sejam uma família, sugere que a prática da colaboração seja uma socialização e transmissão de valores culturais transmitidos dentro do núcleo familiar (CHIA; MACKAY, 2007).

Nesse sentido, Chia e Holt (2006) salientam que é possível pensar nas ações como não intencionais, e, ainda assim, ao mesmo tempo, essas ações serem estratégicas. Ou seja, a colaboração e participação entre os praticantes perceberam-se como de vital importância para a estratégia da empresa. Através desse *modus operandi* (CHIA; HOLT, 2006), os valores e identidade do grupo se fortalecem. Mas essas práticas acontecem através de um modo de consciência que se caracteriza por ser uma intencionalidade absorvida. Os atores estão totalmente imersos no mundo, que é anterior a qualquer representação mental ou ação intencional deliberada (CHIA; HOLT, 2006).

Notou-se que alguns colaboradores mais antigos também parecem engajados nessa dinâmica familiar de colaboração e participação. Esta percepção vem de encontro com os conceitos de Bispo (2013) sobre aprendizagem das práticas nas organizações. Segundo o autor, grande parte das interações do grupo não é baseada

em acordos formais, mas constituem-se em torno de um conjunto de pressupostos tácitos que não são completamente explicados ou, completamente explicáveis, uma vez que são absorvidos tacitamente.

De forma geral, nesta dimensão foi possível perceber um forte vínculo familiar de colaboração e participação; mas sempre respeitando a posição e autoridade do outro. Entende-se que o fato dos jovens diretores serem profissionais formados nas respectivas áreas que comandam, possibilita uma hierarquia organizacional bastante plana, dando espaço a uma autonomia e autoridade sobre as práticas que desenvolvem. Como já foi explicado, este processo percebeu-se como natural e sem sobressaltos entre os estrategistas, em um ambiente no qual prevalece mais a harmonia familiar do que a tensão empresarial.

Quadro 13 - Práticas Identificadas na Dimensão de Recursos Humanos

Que?	Quem?	Como?
Superposição de funções entre os praticantes.	Diretores	A união e valores familiares, além de um sentimento de admiração mútua, favorecem a interação e colaboração, assumindo responsabilidades do outro praticante de forma natural, em prol do objetivo comum.
Não dedicam tempo a questões estratégicas.	Diretores	Executam várias tarefas e funções menores que tiram o foco de questões estratégicas.
Contratam pouca mão de obra.	Diretores	Tecnologia de última geração permite escala de produção em espumantes.
Não mantém relações estreitas com as entidades ligadas ao vinho e com o mercado.	Diretores	Apesar de profissionais formados, os jovens possuem uma capacidade de relacionamento e comunicação limitada.
Formação profissional no alto escalão da empresa. Não capacitam funcionários.	Diretores	Os diretores têm formação acadêmica e profissional.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.3.2 Distribuição e vendas

Apesar de focar suas vendas em espumantes, a empresa BETA consegue posicionar mais de 170.000 garrafas de vinhos tranquilos no mercado, principalmente no segmento *Premium* de preços. Conforme o diretor Comercial, 80% das vendas acontecem através de lojas especializadas que revendem os vinhos para consumidores ou restaurantes. Observou-se que a construção dessa rede de clientes

foi feita pelo diretor Comercial através da participação em feiras, eventos e degustações pelo Brasil:

*“Os clientes que temos hoje são contatos de muitos anos de feiras e degustações. Isso era eu que fazia. Passava uma semana em cada estado batendo porta...hoje já não preciso fazer isso. Na verdade nem consigo sair muito daqui da empresa...tem muito trabalho administrativo”.*

Neste ponto, é possível relacionar os resultados da prática com as capacidades do praticante. Jarzabkowski et al. (2015) enfatizam que as características específicas dos praticantes – em termos cognitivos, papéis que desenvolvem e suas posições dentro da organização - têm fortes implicações sobre os resultados das práticas. Entendeu-se que para expandir os negócios, a vinícola precisou inicialmente de força de vendas própria. A aceitação dos produtos no mercado através do tempo criou uma carteira de clientes que permite ao proprietário administrar os pedidos e as relações comerciais de forma remota, concentrando suas funções em questões financeiras e contábeis.

Notou-se que a empresa utiliza uma estratégia de vendas baseada em produtos com uma relação custo-benefício atrativa. A demanda natural por espumantes no mercado facilita essa estratégia da empresa. Em relação ao bom desempenho nas vendas de vinhos tranquilos, cabe aqui uma reflexão: é possível que a demanda de vinhos tranquilos da empresa seja consequência do posicionamento dos espumantes da vinícola no mercado? A respeito disso, o proprietário explica que geralmente os clientes que compram os vinhos são os mesmos clientes que compram espumantes; embora o comportamento das demandas sejam diferentes:

*“o vinho tinto vende o ano inteiro, enquanto o espumante são pedidos maiores no final de ano. A venda de vinho tinto é mais pingada, menos sazonal”.*

Segundo o proprietário, os lojistas que compram apenas espumantes não são forçados pela empresa a comprar o restante dos produtos do *mix* da vinícola. Na opinião do proprietário, os vinhos tranquilos da empresa têm uma demanda própria:

*“Não faço venda casada. Não empurramos o vinho tranquilo. Como nosso forte é o espumante, a gente oferece aos clientes que só compram espumante para que levem o vinho também. Mas não é obrigado a comprar”.*



Quadro 14 - Práticas Identificadas na Dimensão Distribuição e Vendas

Que?	Quem?	Como?
Utilizaram força de vendas própria no início. Atualmente só reforçam o relacionamento com o canal em visitas esporádicas.	Diretor Comercial	Um dos proprietários viaja eventualmente ou encontra com os clientes em feiras e degustações.
Não criam acordos comerciais de exclusividade.	Diretor Comercial	Promovem uma relação estável com todo o canal baseado em produto com alto custo-benefício.
Concentram as vendas em poucos estados.	Diretor Comercial	Os estados onde mais o diretor viajava são os estados com maior rede de clientes.
Não comercializam em grandes redes de supermercados.	Diretor Comercial	Não participam nesse canal devido às exigências, margens menores que praticam as grandes redes.
Colocam promotoras para acelerar as vendas no canal.	Diretor Comercial	Contratam promotoras e colocam no estabelecimento dos clientes para promover e girar os produtos da vinícola.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.3.3 Marketing

De forma geral, as *práxis* ligadas ao marketing da empresa BETA são semelhantes com as demais empresas pesquisadas: não possuem um planejamento de marketing específico; concentram suas ações em participações em concursos na tentativa de premiar os vinhos; terceirizam a venda online; desenvolvem os rótulos artesanalmente; e toda a comunicação nas redes sociais é feita pelos próprios donos. Enquanto o *que* fazem os praticantes resulta, à primeira vista, bastante próximo entre as empresas pesquisadas; *quem* faz e *como* fazem impacta na performance dessas *práxis*, alcançando resultados diferentes em cada vinícola (JARZABKOWSKI et al., 2015). Desta forma, a empresa BETA, apesar de realizar *práxis* similares às demais empresas pesquisadas, falha na implementação de certas práticas, como, por exemplo, o *namings* da vinícola, a simplicidade no design de alguns rótulos e a falta de relacionamento com o mercado, pois, apesar de conquistarem grandes prêmios, dificilmente ganham repercussão.

Percebeu-se que a forte orientação da empresa ao produto - em lugar do mercado -, impacta diretamente nas práticas de marketing; isto é, os proprietários ocupam a maior parte do tempo com estratégias de custos e de produção, deixando o marketing relegado a vantagem do custo-benefício percebido.

Conforme visto no referencial teórico, práticas e praticantes estão entrelaçados. A prática relatada demonstra que os profissionais são portadores incindíveis das práticas, enquanto as práticas têm apenas uma existência virtual fora da práxis. Os praticantes da estratégia podem ser mais ou menos sucedidos na implementação de práticas similares, dependendo das suas competências sociais e os contextos em que operam (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Quadro 15 - Práticas Identificadas na Dimensão de Marketing

Que?	Quem?	Como?
Procuram premiar os vinhos e ganhar mídia espontânea com isso.	Diretores	Vários vinhos premiados, mas isso não se traduz em mídia espontânea. Falta capacidade de relacionamento.
Possuem página web, <i>facebook</i> e <i>instagram</i> como meio de divulgação das atividades da empresa.	Diretores	Os proprietários fazem <i>posts</i> . A linguagem, a frequência e o tratamento das imagens são adequados.
Procuram fortalecer laços com seus clientes e desenvolver potenciais contatos.	Diretores	Participam de eventos e degustações pelo Brasil. O sucesso das relações é baseado no produto e no custo-benefício.
Procuram desenvolver marcas e rótulos atrativos.	Diretores	Os proprietários desenvolvem a ideia e um designer as executa. Todos os diretores colaboram no processo criativo.
Evitam a concorrência com seus distribuidores.	Diretores	O site permite comprar através de um link na plataforma de vendas de um terceiro ao qual confiam que não queime o produto.
Criam parcerias com as entidades do vinho como Ibravin, ABE, etc.	Diretores	Participam de atividades em conjunto com as instituições ligadas ao setor.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.3.4 Enoturismo

Reparou-se que o fato de estar localizada em uma região afastada do principal polo enoturístico da região, não impede que a vinícola desenvolva práticas estratégicas efetivas orientadas ao enoturismo. Embora os dados revelem que as vendas nesse canal ainda são muito baixas, a empresa recebe um bom número de turistas atraídos pela beleza do local e pela estrutura da vinícola para realizar eventos, tais como aniversários e casamentos; o que fortalece a relação dos consumidores com a marca.

Observou-se que o envolvimento da mãe dos diretores nessas atividades, assim como a proximidade da casa da família com a vinícola, permitem que os turistas sejam recebidos pelos donos.

Notou-se que a empresa considera o enoturismo um fator estratégico no posicionamento da marca no mercado, prova disto é o investimento em um imponente prédio anexo à vinícola que abrigará um restaurante, além da clássica sala de degustação e uma adega subterrânea.

Entende-se que a visitação e a degustação dos vinhos na vinícola oferece ao consumidor uma experiência que fortalece sua relação com a marca e agrega valor ao produto. Supõe-se que essa relação pode ainda ser mais efetiva quando os próprios donos da família contam a história da vinícola e demonstram sua dedicação na elaboração de vinhos de qualidade, como acontece na empresa BETA.

Mais uma vez, podemos retomar o modelo de Whittington (2006) para explicar o peso das práticas sociais nas práxis. O enoturismo é uma prática que tem provado seu sucesso no posicionamento dos produtos de forma efetiva em todo o mundo. Algumas empresas adotam a práxis legitimada - receber turistas -, mas nem sempre conseguem resultados positivos, podendo falhar na adaptação dessa práxis. A empresa BETA aposta e desenvolve esta práxis com sucesso. Apesar da sua localização desfavorável, *como* essas práxis são implantadas, e *quem* as implementa; determinam os resultados dessas práticas (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Quadro 16 - Práticas Identificadas na Dimensão de Enoturismo

Que?	Quem?	Como?
Recebem turistas.	Diretores	Os donos atendem os turistas porque moram ao lado da vinícola. É explicada a história, se colocam gratuitamente alguns vinhos em degustação e se convida a visitar toda a vinícola. Excelente estrutura e paisagem belíssima são os atrativos.
Recebem jornalistas ou grupos relacionados a Ibravin, Aprovale, ABE, ABS, ou confrarias ligadas ao setor.	Diretores	Essas visitas não são frequentes. São marcadas entre os proprietários que recebem pessoalmente o grupo e as entidades relacionadas ao vinho.
Fazem eventos, como casamentos ou reuniões.	Diretores	A beleza e estrutura permitem que eventos privados sejam organizados no local. Os proprietários estão envolvidos na organização.
Investem no Enoturismo.	Diretores	Construção de em uma área anexa a vinícola para receber turistas.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.3.5 Produto e processo de elaboração

Durante as entrevistas, reparou-se que os proprietários consideram a qualidade dos vinhos um fator determinante para o sucesso do negócio. De forma geral, os

praticantes da estratégia das empresas compartilham o mesmo valor e primazia pela qualidade: elaborar vinhos de qualidade não é apenas uma prática estratégica para o sucesso, mas uma prática que reafirma a identidade do grupo.

À medida que as entrevistas eram realizadas, aumentava a percepção de que a empresa BETA é uma empresa muito orientada ao produto e a um processo de elaboração eficiente que lhe permite oferecer vinhos e espumantes de qualidade por um preço competitivo. Essa percepção pode ser confirmada quando o enólogo manifesta que:

*“o objetivo da participação na Avaliação Nacional de Vinhos<sup>22</sup> não é ganhar o prêmio, mas medir a qualidade e comparar os vinhos que estamos elaborando com o restante do mercado”.*

Em relação ao lançamento de novos produtos, a empresa lança produtos fazendo provas pilotos. A escala conseguida através da venda de espumantes outorga à empresa uma margem de segurança para fazer experiências lançando vinhos tranquilos que atendem ao critério ou vontades dos proprietários:

*“Para que um produto compense seu lançamento, precisamos ter uma venda mínima de 1200 caixas. A gente sabe que vende essa quantidade sem fazer muito esforço. Então a gente lança um produto ...um pouco pela sensibilidade e conhecimento de mercado que temos ... outro pouco porque gostamos da proposta que às vezes meu irmão inventa. Ai a gente faz uma espécie de teste lançando 1200 caixas e vemos como reage o mercado”.*

Esse recorte vem ao encontro dos conceitos de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.7) sobre a adaptabilidade das práticas ao contexto e ao surgimento de novas práticas:

A pesar de sua padronização, as práticas não são imutáveis. Isto é, elas não formam padrões de rigidez nem são interligadas nas mesmas proporções, tipos, e combinações, o tempo todo. Em vez disso, as práticas são diversas e variáveis, sendo combinadas e alteradas de acordo com os usos.

---

<sup>22</sup> Um dos mais importantes concursos do país organizado pela ABE. Mais de 300 amostras de vinho de mais de 50 vinícolas brasileiras são avaliadas às cegas. Desse total, apenas 16 vinhos são premiados.

Quadro 17 - Práticas Identificadas na Dimensão de Produto e Processo de Elaboração

Que?	Quem?	Como?
Ampliam o portfólio com vinhos tranquilos e espumantes em diferentes faixas de preço.	Diretores	Nos vinhos tranquilos fazem experiências com algumas cepas. Colocam outra marca na linha mais econômica, mas mantêm a assinatura da empresa no rótulo como sinônimo de qualidade.
Primam pela manutenção de um padrão constante na qualidade dos vinhos.	Diretores	Descartam uvas de baixa qualidade. Só engarrafam vinhos com suas marcas se atingir o padrão de qualidade da empresa. Não compram vinhos de terceiros para duplicar lotes.
Os proprietários estão envolvidos diretamente na elaboração.	Enólogo e Viticultor	O patriarca cuida das uvas diariamente percorrendo o vinhedo em seu quadriciclo. O filho enólogo cuida de todo o processo de elaboração e assina com orgulho os vinhos.
Compram uvas de terceiros para manter a escala.	Diretores	Para manter a qualidade a empresa seleciona seus fornecedores exigindo um padrão de uva e pagando um prêmio no preço.
Escala em espumantes.	Enólogo e Viticultor	Equipamento de última geração permite menos custos de mão de obra e melhor qualidade.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.3.6 Preço

A política de preços adotada é baseada na experiência e conhecimento adquirido através dos anos de comercialização. Essa prática vem ao encontro dos conceitos sobre aprendizagem através da prática salientada por Bispo (2013), na qual a prática é um sistema de atividades em que o saber não está separado do fazer.

Da mesma forma que as outras empresas pesquisadas, a empresa BETA também procura manter uma margem atrativa para o canal, fortalecendo seus laços com as lojas ao longo do tempo. A escolha dessa prática legitimada no mercado de vinhos, vem ao encontro com as implicações do modelo desenvolvido por Whittington (2006), no qual sustenta que o peso das práticas extraorganizacionais afetam as práxis das empresas.

De forma geral, as práticas observadas na dimensão de preços das empresas pesquisadas são semelhantes, embora exista uma diferença quanto ao segmento de preço escolhido pela empresa BETA. A vinícola posiciona seus preços no segmento médio do mercado, procurando que os produtos sejam percebidos como de boa relação custo-benefício:

*“Nosso cliente é aquele que faz conta. Ele quer um produto diferenciado, mas se preocupa com o preço. Para vender mais caro teríamos que fazer muito mais esforço e investimentos na mídia”.*

Portanto, percebeu-se que a empresa BETA é menos exclusiva; isto é, sem perder a noção da qualidade, a empresa pratica uma política de preços que lhe permita um maior giro. Em lugar de precificar como produto desejado, a empresa precifica para posicionar seus produtos como o melhor custo-benefício entre as ofertas similares do mercado.

Quadro 18 - Práticas Identificadas na Dimensão de Preços

Que?	Quem?	Como?
Mantém os preços no segmento de preço desejado em todo o canal.	Diretor Comercial	Os descontos são aplicados de acordo com o volume de compra do cliente. Procuram que o cliente final não queime o produto.
Não surpreendem o canal com mudanças frequentes de tabela.	Diretor Comercial	Fazem um ajuste anual em janeiro. Evitam aumentos durante o ano para não prejudicar os distribuidores.
Posicionam seus preços pensando na atratividade do custo-benefício.	Diretor Comercial	Evitam descontos agressivos, dando preferência a bonificações de produto em lugar de baixar o preço dos vinhos.
Precificam procurando que as margens sejam atrativas para o canal, e o preço fique justo para o consumidor.	Diretor Comercial	Tentam aumentar o valor percebido pela qualidade, valorizando a marca através da qualidade e os prêmios conquistados.
Evitam guerra de preços entre clientes na internet.	Diretor Comercial	Solicitam aos clientes que não publiquem nos seus sites promoções agressivas de preços com produtos da empresa.
Aproveitam a sazonalidade dos produtos.	Diretor Comercial	Fazem promoções de produtos na baixa, e não aplicam descontos quando a demanda está alta.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.3.7 Planejamento

A empresa BETA não conta com um planejamento estratégico escrito. Os diretores também não fazem reuniões para discutir questões estratégicas. Observou-se que o processo de decisão acontece através do contato diário entre os membros da família. À medida que as entrevistas eram realizadas, percebeu-se que questões estratégicas podem ser discutidas entre os praticantes tanto no escritório da vinícola, como em um almoço familiar. Esta percepção vem ao encontro dos resultados obtidos por Jarzabkowski (2011) sobre a construção da estratégia. Segundo as pesquisas realizadas pela autora, situações fora da sala de reuniões, como o *coffee break* nos corredores das empresas, ou o *happy hour* com os colegas na saída do trabalho, são momentos nos quais os praticantes discutem, legitimam, descartam, ou criam novas estratégias.

Reparou-se que, ao contrário do que acontece nas grandes companhias, na empresa BETA, a missão, visão e valores se percebem tacitamente nas atitudes de cada um dos integrantes.

*“Aqui ninguém faz corpo mole. As 7 da manhã estamos todos na labuta. A estratégia é trabalhar e trabalhar. Cada um sabe o que tem que fazer. Nem precisamos perguntar nem fazer reunião. A gente já sabe o que pensa o outro”.*

Neste ponto, podemos retomar mais uma vez os conceitos de Bispo (2013), que afirma que grande parte das ações e interações do grupo constituem-se em torno de um conjunto de pressupostos tácitos que não são completamente explicados ou, completamente explicáveis, uma vez que são absorvidos tacitamente. Na mesma linha, para Jarzabkowski (2004), o conhecimento não é necessariamente explícito, sendo incorporado nas práticas com base na experiência. Através desses conceitos, supõe-se que a absorção tácita de conhecimentos e valores históricos e culturais dentro do núcleo familiar, torna dispensável o planejamento formal e algumas práticas relacionadas, tais como as reuniões de diretoria.

Quadro 19 - Práticas Identificadas na Dimensão de Planejamento

Que?	Quem?	Como?
Não fazem um planejamento escrito, nem reuniões de diretoria.	Diretores	Seguem um plano tácito, baseado em valores compartilhados e experiência.
Utilizam apenas capital próprio como fonte de financiamento.	Diretores	A empresa evita o endividamento de longo prazo com bancos e fornecedores.
Não fazem reuniões para tomar decisões estratégicas.	Diretores	São duas reuniões anuais com pautas específicas. Uma em setembro e outra em janeiro.
Não utilizam consultoria externa para assessoramento.	Diretores	Não acreditam em consultoria.
Não utilizam ferramentas analíticas/tecnológicas para o planejamento estratégico.	Diretores	Conhecem as ferramentas. Acreditam na experiência.
A estratégia é construída em momentos de encontro familiar, como almoço ou jantar.	Diretores	Não seguem um processo de decisão formal. As decisões são discutidas informalmente no dia a dia.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.4 Empresa GAMA

A vinícola GAMA é uma pequena empresa familiar. Os gêmeos que comandam esta vinícola conhecem a vitivinicultura desde seu nascimento. A história dos irmãos é quase idêntica a de outros tantos vitivinicultores descendentes de italianos da região. O avô dos gêmeos seguiu os passos de seus antepassados, cultivando uvas americanas para vinhos de mesa, que eram vendidas nas cantinas da região. Na década de 90, o irmão mais velho dos gêmeos formou-se em enologia, dando início a uma vinícola familiar que se transformaria, no final da década, em uma das mais tradicionais e reconhecidas marcas da região.

Em 1998, seguindo os passos do seu irmão mais velho, o gêmeo entra no curso de enologia. O jovem especializou-se e viajou o mundo conhecendo vinhos e vinícolas. Anos mais tarde, determinado a fazer um projeto independente, saiu da empresa da família, levando junto com ele a sua irmã gêmea.

Com o capital da cisão, os gêmeos compraram 3 hectares em um local privilegiado na entrada do Vale dos Vinhedos, fundando, assim, em 2008, a empresa GAMA. Tanto o projeto da vinícola, como o nome da empresa e dos vinhos, são ideias do enólogo que detém a maior participação na sociedade e na direção do negócio.

A metade das uvas utilizadas na elaboração dos vinhos é de produção própria, oriunda das 3 hectares de vinhedos da empresa. O restante é comprado de quatro produtores da região, com os quais a empresa tem contratos de fornecimento.

Por ser uma empresa relativamente nova, a tecnologia e modernidade da vinícola permite que os processos de elaboração sejam bastante automatizados.

A empresa conta com quatro funcionários permanentes. A irmã gêmea ocupa-se do administrativo e financeiro. O irmão gêmeo é o diretor geral, diretor comercial, e enólogo da vinícola. Nas épocas do plantio e colheita, são contratados funcionários temporários para o trabalho no vinhedo.

A vinícola elabora exclusivamente vinhos finos, que são comercializados basicamente no segmento *Super Premium*. O faturamento em 2014 atingiu 1,8 milhões de reais, através da venda de 60 mil garrafas de vinhos finos. Desse total, 20% correspondem a espumantes e 80% a vinhos tranquilos.

A localização privilegiada da vinícola, na entrada da rota do vinho, no Vale dos Vinhedos, possibilita uma estratégia orientada ao enoturismo. Como resultado, 60% das vendas acontece sem intermediários, diretamente ao consumidor. Turistas de outros estados que visitam a região conhecem e compram os vinhos na vinícola, para logo fazer a reposição dos produtos através do e-mail ou telefone. Os 40% restantes



são vendidos em restaurantes (30%) e lojas especializadas (10%) do Rio Grande do Sul. A empresa não exporta.

O portfólio é composto por doze produtos, sendo seis vinhos *reserva* varietais (cinco tintos e um branco); quatro vinhos espumantes elaborados pelo método tradicional *champenoise*; e dois vinhos na faixa *Ultra Premium* de preço. A empresa elabora seus vinhos tranquilos a partir das uvas *Malbec*, *Merlot*, *Syrah*, *Cabernet Sauvignon*, *Pinot Noir* e *Sauvignon Blanc*. Outras uvas como a *Chardonnay* e a *Moscato* são vinificadas para a elaboração de espumantes, nos quais também entram as uvas *Malbec* e *Pinot Noir* para compor os rótulos de espumantes *nature* e *rose*, respectivamente.

#### **4.2.5 Dimensões das Práticas da Empresa GAMA**

A seguir, exploram-se as práticas de maior impacto na estratégia do negócio da Empresa GAMA através das dimensões de análise: 1) Recursos Humanos; 2) Distribuição e Venda; 3) Marketing; 4) Enoturismo; 5) Produto e Processo de Elaboração; 6) Preço; e 7) Planejamento.

##### **4.2.5.1 Recursos Humanos**

Embora perceba-se um alto grau de autonomia nas funções de cada um dos colaboradores, observou-se uma forte concentração da estratégia na figura do proprietário. Diferente das outras empresas pesquisadas, aqui as práticas estratégicas observadas não parecem ser tacitamente transmitidas. Esta percepção vem ao encontro dos conceitos de *moradia* e *construção* de Chia e Holt (2006), detalhados no referencial teórico. Enquanto nas demais empresas da amostra as ações dos praticantes parecem uma extensão dos próprios atores, como um *modus operandi* internalizado de forma inconsciente, as ações da equipe que participa na estratégia da empresa GAMA parecem guiadas por uma representação prévia, na qual a ação é assumida como ordenada por uma intenção deliberada de seguir a visão do proprietário (CHIA; HOLT, 2006). Cabe lembrar, neste ponto, o conceito de *praticantes* da estratégia. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os praticantes são os participantes ativos que, em qualquer nível da organização, constroem atividades com

resultados estratégicos. Enquanto nas demais empresas da amostra a equipe de praticantes observada era composta basicamente pelo núcleo familiar, no qual os conhecimentos e cultura são transmitidos tacitamente (BISPO, 2013); na empresa GAMA observou-se o proprietário compartilhando a construção das práticas estratégicas com colaboradores alheios ao núcleo familiar. Neste caso, percebeu-se que a estratégia foi transmitida expressamente, e não tacitamente, como nas demais empresas.

Neste sentido, reparou-se que o proprietário possui uma visão de longo prazo, não apenas em relação à estratégia da empresa, mas também sobre os colaboradores dentro da equipe:

*“Quem está comigo, se apostar no projeto, e não for imediatista, vai se dar muito bem. Eu penso em construir uma empresa secular. Penso em uma sucessão de pessoas. E não em sucessão familiar. Penso que um desses meninos que hoje está comigo pode ser o futuro diretor da vinícola por méritos profissionais no futuro”.*

Supõe-se que, pelo fato de não existir força de vendas externa, nem uma rede de distribuição, a comunicação e entendimento entre os membros da equipe flui sem sobressaltos. A autonomia e autoridade percebida em alguns colaboradores, pode ser resultado das capacidades de um líder que transmite a estratégia da sua empresa com uma clareza e convicção surpreendentes.

Quadro 20 - Práticas Identificadas na Dimensão de Recursos Humanos

Que?	Quem?	Como?
Não existe superposição de funções entre os praticantes.	Diretor e colaboradores	O proprietário expressa claramente a estratégia e define as funções. Colaboradores conseguem seguir as orientações da empresa com autonomia.
Dedica tempo a questões estratégicas.	Diretor	Apesar de executar várias tarefas e funções menores, existe um foco muito claro nas questões estratégicas.
Contratam pouca mão de obra.	Diretores	Tecnologia de última geração permite pouca mão de obra na vinícola.
Mantém relações estreitas com as entidades ligadas ao turismo da região.	Diretor	Excelente capacidade de relacionamento e comunicação. Ser filho de um antigo e reconhecido produtor da região colabora com essa prática.
Formação profissional no alto escalão da empresa. Não capacitam funcionários.	Diretores	Os diretores têm formação acadêmica e profissional.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.5.2 Distribuição e Vendas

A maior parte da comercialização da vinícola acontece através da venda direta ao consumidor. A localização privilegiada, na entrada da *rota do vinho*, no *Vale dos Vinhedos*, possibilita uma estratégia orientada ao enoturismo. Turistas de outros estados que visitam a região, conhecem e compram os vinhos na vinícola, para logo fazer a reposição dos produtos através do e-mail ou telefone.

Durante as entrevistas, percebeu-se que o proprietário considera a venda aos restaurantes da região um fator determinante para o sucesso da estratégia. Diferente das outras vinícolas da amostra, a empresa GAMA apenas vende em restaurantes do Rio Grande do Sul. Essa concentração permite que o relacionamento com os garçons e proprietários dos restaurantes seja direto, sem intermediações.

Neste sentido, foi possível durante a pesquisa, observar o proprietário almoçando em um dos restaurantes próximos à vinícola. Vale destacar que se trata de um dos estabelecimentos mais prestigiosos da região. Observou-se que o proprietário é uma pessoa de exímia capacidade de relacionamento e aproveita essa habilidade para visitar os restaurantes diariamente, almoçando ou jantando com os proprietários e garçons dos estabelecimentos. Reparou-se que o encontro do proprietário da vinícola com o proprietário do restaurante assemelha-se a um encontro entre amigos de longa data.

*“São meus amigos... nos conhecemos desde guri .. começamos juntos a carreira. Com uns cinquenta restaurantes da região eu tenho essa relação de amizade. Eles não falham. Me compram todo mês”.*

Entendeu-se que o restaurante é uma oportunidade para que os turistas degustem o produto. O proprietário explica que, ao contrário do que fazem importadores, a vinícola não investe em brindes ou prêmios para agradar os garçons.

*“A gente organiza um churrasco na vinícola para os garçons uma vez por ano ... eles adoram isso!”.*

Supõe-se que a capacidade de relacionamento do proprietário é determinante para o sucesso da vinícola no canal. O fato de o proprietário ser descendente de uma tradicional família produtora de vinhos da região, facilita o acesso aos restaurantes; principalmente com aqueles estabelecimentos mais tradicionais da Serra Gaúcha. A

simplicidade e graça do proprietário, além de um compartilhamento de valores culturais regionais com os proprietários e garçons dos restaurantes, possibilita que os vinhos sejam colocados na carta e recomendados, não apenas pela qualidade, mas, principalmente, porque se trata do vinho elaborado por um velho amigo. Neste ponto, é possível relacionar os resultados da prática com as capacidades do praticante. Jarzabkowski et al. (2015) enfatizam que as características específicas dos praticantes – em termos cognitivos, papéis que desenvolvem e suas posições dentro da organização - têm fortes implicações sobre os resultados das práticas.

Quadro 21 - Práticas Identificadas na Dimensão Distribuição e Vendas

Que?	Quem?	Como?
Venda direta ao consumidor em vários estados.	Diretor e colaboradores	O contato nasce através do enoturismo. Os clientes visitam a vinícola e fazem pedidos pelo e-mail ou telefone.
Venda direta em restaurantes da região.	Diretor	Amizade e valores culturais compartilhados pelo proprietário da vinícola e os restaurantes fortalece o relacionamento.
Procuram ganhar espaço em cartas de restaurantes.	Diretor	A venda acontece pelo relacionamento. Investem em um churrasco anual com os donos dos restaurantes e os garçons.
Não fazem vendas online.	Diretores e colaboradores	Apesar de fazer venda direta, não utilizam uma plataforma online.
Não comercializam em grandes redes de supermercados.	Diretores	Não participam nesse canal devido às exigências e margens menores que praticam as grandes redes.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.5.3 Marketing

Durante as entrevistas, observou-se uma forte influência de modelos de marketing de vinícolas francesas nas ideias do proprietário, como, por exemplo, limitar a oferta a um volume de garrafas determinado; o que aumenta a percepção de exclusividade. Outra prática dos melhores *châteaux*<sup>23</sup> - e também percebida na empresa GAMA -, é não arriscar sua participação em concursos. Ganhar uma nota baixa dos jurados, ou não conseguir a medalha de ouro pode denegrir a imagem da vinícola. Este ponto relaciona-se com o modelo de Whittington (2006), tratado no

<sup>23</sup> Plural de Château, que originalmente em frances significa castelo ou residência dos nobres. Com o tempo o termo foi adotado para denominar as vinícolas francesas de maior prestígio em *Bordeaux*, famosa região produtora no oeste da França.

referencial teórico, no qual os praticantes escolhem práticas disponíveis tanto no contexto organizacional, como extraorganizacional.

Outra prática distinta de marketing da empresa GAMA é que o nome da vinícola não está associado ao nome de nenhum antepassado ou sobrenome da família. Nesta vinícola, ao contrário das outras empresas da amostra, todos os vinhos são denominados com o nome da empresa. Idealizado pelo proprietário, cabe destacar o *namings* da vinícola como um fator de diferenciação no posicionamento.

As demais práticas identificadas são semelhantes com as outras empresas da amostra: terceirizam a venda online, desenvolvem as rótulos artesanalmente e não investem em mídia direta. A vinícola conta com endereço de *instagram* e *facebook*. Ambos, porém, desatualizados e pouco alimentados.

Para o proprietário, a diferenciação no posicionamento do produto depende de um conjunto de fatores, sendo o contato com o cliente na vinícola o fator mais determinante:

*“Nosso marketing é a venda na vinícola. O consumidor não compra mais o líquido. O vinho tem que ser acima da média. Mas eu vendo o local, o embelezamento do lugar, o nome, a marca, o produto, o preço justo, a rótulo, a cápsula, as pessoas ... é um pacote. Se não tiver tudo isso o negocio não evolui”.*

A localização privilegiada da empresa permite que as ações de marketing sejam orientadas diretamente ao consumidor. Este ponto será ampliado na dimensão de enoturismo.

Quadro 22 - Práticas Identificadas na Dimensão de Marketing

Que?	Quem?	Como?
Imitam estratégias de exclusividade das vinícolas francesas.	Diretor	Limitam a oferta de garrafas, não participam de concursos.
Possuem pagina web, <i>facebook</i> e <i>instagram</i> .	Diretores	A empresa não utiliza devidamente. Estão desatualizados e pouco alimentados.
Procuram fortalecer laços com entidades ligadas ao turismo para o desenvolvimento da região.	Diretor	Participa ativamente na diretoria da APROVALE.
Criam marcas e rótulos atrativos.	Diretor	O proprietário desenvolve a ideia e um designer as executa.
Não utilizam o nome de antepassado ou familiar no nome da vinícola, nem nos vinhos.	Diretor	Inventado pelo proprietário, o nome é um dos pontos altos no <i>branding</i> da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.5.4 Enoturismo

Os dados sugerem que o enoturismo é o fator de maior impacto no sucesso do negócio. Entende-se que a visitação e degustação dos vinhos na vinícola oferece ao consumidor uma experiência que fortalece sua relação com a marca e agrega valor ao produto. Supõe-se que essa relação pode ainda ser mais efetiva quando os próprios donos contam a história da vinícola e demonstram sua dedicação na elaboração dos vinhos, como acontece na empresa GAMA.

Reparou-se que a localização privilegiada no Vale dos Vinhedos é determinante para a estratégia do negócio. O fluxo de turistas é tão numeroso que a empresa GAMA cobra pelas degustações, contudo, esse valor pode ser revertido em compras. Essa prática é mundialmente aceita pelo enoturismo internacional e está sendo legitimada nas vinícolas mais visitadas do Vale dos Vinhedos.

A empresa participa ativamente na APROVALE, procurando não apenas desenvolver o enoturismo, mas o setor turístico como um todo. Neste sentido, o proprietário demonstra particular interesse em que outras vinícolas da região melhorem a qualidade dos produtos e dos serviços, gerando, assim, uma sinergia para o turismo da região:

*“Se tivesse aqui no Vale dos Vinhedos mais produtores como a gente seria ótimo para nossa vinícola, porque criaria maior interesse do consumidor de alto nível”.*

Quem visita a vinícola encontra 25 mil metros quadrados de vinhedos cortados por uma artéria que dá acesso ao prédio. Nela, o clima de frescor e aconchego predominam. A área de visitação conta com deck externo. O espaço ao ar livre, rodeado por parreirais, oferece uma belíssima vista do Vale dos Vinhedos. O varejo da vinícola conta com uma sala de estar com sofás confortáveis para a degustação na frente de uma lareira. A adega, ou área de elaboração, fica no subsolo da área de degustação. Visitando esta área, percebe-se o cuidado com a organização dos estoques, limpeza e espaços para circulação dos visitantes.

Percebeu-se, durante a pesquisa, que o marketing e o enoturismo nesta empresa são dimensões praticamente indissociáveis. Notou-se que restaurantes e vinícolas recebem o mesmo cliente: o turista interessado pela gastronomia e os vinhos da região. Daí a importância da presença nas cartas dos restaurantes locais. Neste sentido, ao contrário do que acontece no mercado que demanda vinhos importados,

é notória a preferência do consumidor pelos vinhos nacionais quando está visitando a região. Cabe aqui uma reflexão: Quais os motivos desta inversão na demanda? É possível que um aumento do enoturismo impacte no longo prazo na demanda e preferência dos vinhos nacionais sobre os importados?

Quadro 23 - Práticas Identificadas na Dimensão de Enoturismo

Que?	Quem?	Como?
Recebem turistas.	Diretores e Colaboradores	É explicada a história, se colocam vinhos em degustação e se cobra uma taxa que pode ser revertida em compras. Excelente localização, boa estrutura e paisagem são os atrativos.
Procuram fortalecer laços com entidades ligadas ao turismo para desenvolvimento da região.	Diretor	Participa ativamente na diretoria da APROVALE.
Procuram criar uma sinergia com os restaurantes.	Diretor	O turista degusta o vinho no restaurante e quando gosta, visita a vinícola para conhecer e levar garrafas para casa.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.5.5 Produto e processo de elaboração

Conforme o proprietário, os 3 hectares de vinhedos da vinícola não são suficientes para suprir as 60 mil garrafas anuais que a empresa elabora. Para suprir essa deficiência, a empresa realiza uma parceria com produtores de uva próximos. Percebeu-se que o proprietário considera esta prática estratégia fundamental para o crescimento da empresa. Entende-se que, para uma pequena vinícola, as vantagens da terceirização são maiores que as desvantagens. A empresa faz contratos com produtores de confiança, fiscaliza a produção e paga um sobrepreço pela qualidade exigida. Apesar do sobrepreço, o benefício dessa prática é que a empresa não compromete seu fluxo de caixa no sistema de produção, e qualquer perda é por conta e risco dos produtores, não da vinícola.

Durante a observação, foi possível reparar que a vinícola possui equipamentos de elaboração de última geração, permitindo a automatização dos processos.

Em relação à escolha das variedades e o portfólio da vinícola, percebeu-se que o enólogo procura escolher cepas que resultem em vinhos de qualidade a longo prazo, mas que, ao mesmo tempo, acompanhem as preferências do mercado. Prova disto é

o que no portfólio da vinícola não faltam nenhuma das cepas tintas mais vendidas no mundo, além dos espumantes nacionais.

Quanto à obsessão pela qualidade, a empresa GAMA não difere das outras empresas pesquisadas. Mais uma vez, foi possível perceber que elaborar vinhos de qualidade não é apenas uma prática estratégica para o sucesso, mas uma prática que reafirma a identidade do enólogo e proprietário (CHIA; HOLT, 2006).

Quadro 24 - Práticas Identificadas na Dimensão de Produto e Processo de Elaboração

Que?	Quem?	Como?
Lançam novas variedades com critérios baseados na qualidade a longo prazo e na preferência do cliente.	Diretor	Escolhem variedades que o enólogo tem certeza sobre os resultados na qualidade final. Seguem tendências e modismos.
Mantêm um portfólio enxuto com todos os produtos na mesma faixa de preços.	Diretor	O portfólio é baseado nas necessidades percebidas no mercado e as possibilidades de elaboração na vinícola.
Primam pela manutenção de um padrão constante na qualidade dos vinhos.	Diretores e colaboradores	Descartam uvas de baixa qualidade. Só engarrafam vinhos com suas marcas se atingir o padrão de qualidade da empresa. Não compram vinhos de terceiros para duplicar lotes.
Limitam a produção a um número de garrafas.	Diretor	Para aumentar o volume, precisariam fazer maiores investimentos na adega. Preferem focar na qualidade.
O proprietário está envolvido diretamente na elaboração.	Diretor	O proprietário é o enólogo da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.5.6 Preço

Os proprietários das três empresas da amostra coincidiram em que prevalece na região uma cultura de precificar pensando no ganho de curto prazo. Esta cultura seria o que motiva os produtores a vender vinhos de qualidade inferior, com preços incompatíveis, não se importando com a marca, e prejudicando a imagem do vinho nacional como um todo.

Na empresa GAMA, percebeu-se que existe uma estratégia bem definida e bastante uniforme: todos os vinhos ficam na faixa *Super Premium* de preços com variações mínimas, facilitando a interpretação do valor para o cliente.

Observou-se que a estratégia do empresário afasta-se claramente da prática cultural de precificar vinhos médios com preços altos. Sobre essa política, o proprietário explica:



*“o cliente tem que pensar que tem mais vantagens do que custos. Quando meu produto for uma Ferrari, vou cobrar preço de Ferrari. Por enquanto é isso aí”.*

Quadro 25 - Práticas Identificadas na Dimensão de Preços

Que?	Quem?	Como?
Precificam em apenas uma faixa de preço.	Diretor	Facilita o entendimento do consumidor sobre a proposta de preços da vinícola.
Posicionam os preços no segmento de preço Super Premium.	Diretor	As vendas diretas ao consumidor permitem um preço competitivo com boas margens. Pensam no custo-benefício cliente.
Não surpreendem o canal com mudanças frequentes de tabela.	Diretor	Fazem um ajuste anual em janeiro. Evitam aumentos durante o ano para não prejudicar os restaurantes.
Preocupam-se em não queimar o produto.	Diretor	Não fazem descontos agressivos. Como as vendas não são através de distribuidores, têm controle dos preços finais.
Precificam procurando para que as margens sejam atrativas para o restaurante.	Diretor	Sugerem aos restaurantes uma margem menor que a dos importados, na tentativa de que o vinho fique competitivo na carta.

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.5.7 Planejamento

Durante as entrevistas, percebeu-se que o projeto de negócio, desde a concepção, até a execução, é fruto da visão, experiências e preferências do proprietário. Diferente das outras empresas da amostra, o proprietário mantém um plano de negócios escrito atualizado. Entende-se que a concentração da estratégia na figura do proprietário, e a simplicidade do plano – apenas uma lauda - facilitam essa atualização. Segundo o proprietário, no plano constam os valores, a visão e a missão da empresa, além de um planejamento para cinquenta anos sobre produto, mercado e clientes.

Durante as entrevistas, é possível perceber que, para o proprietário, a vinícola é muito mais do que um negócio. A visão da sua participação na empresa familiar de origem parece funcionar como um motor que impulsiona o empresário a triunfar em seu novo projeto solo. Diferentemente dos proprietários das outras vinícolas pesquisadas, notou-se que o empresário elaborou a estratégia minuciosamente, com detalhes e previsões bastante arrojados.

Os números revelam que a situação financeira da empresa é confortável e que os resultados planejados estão dentro do esperado pelo proprietário. Todos os investimentos foram feitos com capital próprio e ambos os sócios sustentam suas famílias graças aos bons resultados do negócio.

Quadro 26 - Práticas Identificadas na Dimensão de Planejamento

Que?	Quem?	Como?
Fazem um planejamento escrito.	Diretor	Uma lauda atualizada com planos a longo prazo. É atualizada pelo proprietário.
Não fazem reuniões para decidir questões estratégicas.	Diretor	As decisões estratégicas e o planejamento estão concentrados em uma única pessoa.
Não utilizam consultoria externa para assessoramento.	Diretores	Não acreditam em consultoria.
Não utilizam ferramentas analíticas/ tecnológicas para o planejamento estratégico.	Diretores	Desconhecem as ferramentas. Acreditam na experiência.

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3 ANÁLISE AGREGADA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS COMUNS

Na presente seção, mais uma vez as dimensões das práticas são retomadas como eixo da análise. Em cada uma das dimensões, são ampliadas as práticas percebidas como similares entre duas ou mais empresas pesquisadas, objetivando reconhecer um padrão de práticas diferenciadoras. Tendo em mente os objetivos do trabalho, apenas práticas consideradas de maior impacto na diferenciação são discutidas.

#### 4.3.1 Recursos Humanos

Algumas práticas comuns observadas nas empresas merecem destaque nesta dimensão. As três empresas da amostra são gerenciadas por famílias, nas quais um dos membros é sempre o enólogo da vinícola. Por tradição, a viticultura é geralmente delegada ao pai. Nas empresas ALFA e BETA, enquanto o pai cuida das uvas, a nova geração - com formação universitária - comanda a enologia e as questões comerciais. Nessas empresas, nas quais as duas gerações convivem na gestão, a união e valores familiares favorecem a interação e colaboração, dando espaço à superposição de funções entre os praticantes. Os membros assumem naturalmente responsabilidades do outro, em prol de um objetivo comum. Por outro lado, em GAMA, o proprietário é detentor das ideias estratégicas de toda a empresa, delega as funções e coordena a equipe de forma direta, outorgando autonomia nas atividades do dia a dia.

O fato de as vinícolas da amostra serem empresas de pequeno porte, e não contarem com uma gerência média ou consultorias externas para dividir as decisões,

determina que estratégia e identidade dos praticantes sejam intrinsecamente ligadas. À primeira vista, esta é uma característica comum no *contexto* das três empresas. Mas essa característica não se traduz em práticas idênticas. Através da análise profunda das práticas identificadas, é possível concluir que aqueles que fazem a estratégia determinam o *que* será feito e *como* será implementando, isto é, as habilidades e características pessoais dos proprietários orientam as escolhas estratégicas das empresas a caminhos distintos. Fica claro que as *práticas* dependem da estratégia escolhida. A empresa ALFA, na qual os sócios têm excelente capacidade de comunicação, focou sua estratégia para explorar esses recursos em palestras, reuniões com as instituições, eventos, concursos, etc. A empresa BETA, na qual o maior recurso é o trabalho interno na vinícola, focou sua estratégia na produção em escala e no produto. Finalmente, a empresa GAMA, na qual o proprietário tem uma excelente rede de relacionamentos no Vale dos Vinhedos, apostou no turismo e na venda local. Como ilustra o modelo de Jarzabkowski et. al (2015), o *contexto* é o ponto de partida (conf figura 5), influenciando na escolha das melhores práticas, segundo a situação e os recursos disponíveis.

#### 4.3.2 Distribuição e Vendas

As empresas mais exclusivas da amostra - que precificam nos segmentos mais altos -, precisam de uma força de vendas direta para disputar com os vinhos importados. Ou seja, a escolha estratégica de uma *prática*, determina a adoção de *outras práticas* para que a primeira atinja os resultados desejados.

Tanto para importadores, como para essas empresas nacionais, o restaurante é a melhor oportunidade para o consumidor degustar o produto e conquistar um novo cliente para a marca. Impulsionados pelas margens avultadas, os importadores legitimaram no mercado de restaurantes uma série de práticas que incluem oferecer brindes, prêmios e viagens para os garçons. Nenhuma das empresas pesquisadas adotou essa prática, apelando exclusivamente ao bom relacionamento e à ideia de um produto brasileiro de qualidade. Neste caso, a renúncia a uma prática determinou a escolha de outra prática, supostamente mais efetiva ou vantajosa para a vinícola, em detrimento daquela legitimada pelo mercado.

De forma geral, quem não se adapta às práticas exigidas pelo mercado, dificilmente consegue se manter ou entrar nele. Mas, por motivos e em *contextos*

diferentes, as práticas baseadas no relacionamento e no produto brasileiro de qualidade funcionam para as empresas ALFA e GAMA. Para a empresa ALFA, funciona porque sua marca é referência no mercado nacional. Isto é, os restaurantes mais exclusivos precisam listar vinhos de todos os países nas suas cartas, inclusive vinhos do Brasil. Sendo que o vinho brasileiro é um produto que pouco gira, qual vinho escolher? Aquele seletivo grupo de vinhos reconhecidos unanimemente como de alta qualidade entre as opiniões dos jurados e críticos do País. É o caso da vinícola ALFA.

Por outro lado, para a empresa GAMA, a estratégia explicitada funciona porque a vinícola concentra todas suas forças em restaurantes regionais, ou seja, naqueles estabelecimentos com demanda natural para vinhos brasileiros. Como já mencionado, na Serra Gaúcha, acontece um comportamento inverso da demanda. Enquanto na maior parte das cidades brasileiras os vinhos importados são amplamente preferidos sobre os nacionais, na região produtora, os turistas prestigiam e favorecem os vinhos locais. A empresa GAMA aproveita sua rede de relacionamentos na região para fortalecer sua posição no mercado.

Mais uma vez, é possível reconhecer práticas que parecem similares, mas que, ao serem analisadas em detalhe, revelam que o *contexto*, as habilidades dos praticantes e outras práticas da empresa impactam na forma em que essa prática é implementada, estabelecendo sérias dificuldades em compará-las ou replicá-las.

Outra prática diferenciadora identificada em todas as empresas é o desenvolvimento de relações comerciais duradouras baseadas na confiança com o canal de distribuição. Todas as empresas da amostra - seja através da venda direta aos restaurantes, ou através dos lojistas - procuram respeitar os acordos comerciais e evitam conflitos de interesse com o canal. Essa prática pode parecer óbvia, mas exige um esforço por parte dos produtores que nem todos conseguem fazer: esperar o momento oportuno para repassar um aumento de preços, trocar produtos em mau estado, colocar promotoras quando os produtos não giram, manter um padrão de qualidade constante, respeitar prazos de entrega e, em alguns casos, até resistir à tentação de vender para o concorrente do seu distribuidor para evitar conflitos.

De forma geral, as empresas pesquisadas escolhem as práticas através de experiências do passado. Isto reflete-se quando as vinícolas preferem não mais comercializar seus produtos em grandes redes, devido às baixas margens e exigências desse canal. Este é um raro exemplo de uma prática de *não fazer*. Ou seja, as empresas seguem um mesmo padrão de decisão em relação a não participar ou

não seguir certas práticas do mercado, e nem sempre essa renúncia implica em uma substituição de uma prática por outra.

Por último, é relevante o fato da concentração das vendas em alguns estados do País. As empresas conseguem melhores resultados nos estados onde têm a presença dos proprietários ou naqueles estados de maior consumo. No Rio Grande do Sul, a proximidade dos proprietários com o canal de vendas e a simplificação tributária e logística contribui para essa concentração. No Rio de Janeiro e São Paulo, a maior demanda justifica os maiores volumes de vendas das empresas. Este exemplo retrata a similaridade entre as *práxis*, mas uma enorme diferença na implementação da *prática*. Praticamente as três empresas concentram suas vendas nos mesmos estados, mas de forma diferente. Enquanto a empresa ALFA utiliza uma força de vendas própria, com gerentes de vendas, a empresa BETA vale-se de lojistas e a empresa GAMA de consumidores que compram diretamente.

#### 4.3.3 Marketing

Na dimensão de marketing, é possível identificar *práxis* comuns entre as empresas, mas com resultados diferentes.

A utilização de prêmios e pontos endossantes é uma prática poderosa e legitimada no mercado de vinhos. ALFA e BETA procuram ganhar prêmios em concursos para melhorar o valor percebido de seus vinhos. Mas, embora BETA ganhe prêmios importantes, a vinícola não consegue, proporcionalmente, a mesma quantidade de mídia espontânea, nem uma relação com a imprensa e com as entidades ligadas ao vinho próximo ao da empresa ALFA.

É possível levantar algumas hipóteses dos motivos pelos quais a empresa ALFA tenha uma performance superior no marketing por endosso que BETA. A primeira delas é o pioneirismo. ALFA ganhou destaque na imprensa especializada num momento em que poucos vinhos brasileiros eram cogitados como plausíveis de serem grandes vinhos. Esse destaque, de alguma forma, marcou a imagem deste produtor entre os especialistas, facilitando aos críticos o trabalho de elogiá-los e dificultando o trabalho de criticá-los. Vários estudos e exemplos, como o famoso

*Julgamento de Paris*<sup>24</sup>, sugerem que existe uma enorme subjetividade na preferência de um vinho em detrimento de outro.

Mas como manter esse posicionamento por tanto tempo? É difícil afirmar. Assim como é possível imaginar que os vinhos da empresa ALFA realmente possam ser superiores - nesse caso, uma melhor implementação da prática de elaboração impactaria nos resultados da premiação -, também é possível imaginar que a exímia capacidade de relacionamento dos praticantes da empresa ALFA no mundo do vinho influencie os formadores de opinião indiretamente sobre a qualidade dos produtos da vinícola em questão. Seja pelo pioneirismo, pelas habilidades dos praticantes, ou pela qualidade dos vinhos, os diferentes resultados obtidos pelas empresas na implementação de uma mesma *práxis* demonstram que os elementos do modelo de análise da prática raramente igualam-se entre empresas diferentes. Analisadas duas *práxis* semelhantes, revela-se, mais uma vez, que, quando implementadas, *contexto*, *praticantes* ou *outras práticas* da própria empresa impactam na *práxis* resultando em performances diferentes. Como explica Jarzabkowski et al. (2015), é preciso muita cautela ao relacionar a uma prática específica os resultados das organizações.

GAMA, por outro lado, foca seu marketing na vinícola e em seu relacionamento com os restaurantes e hotéis da região turística. Suas práticas de marketing são baseadas principalmente no enoturismo. Não deixa dúvidas de que a localização é uma vantagem competitiva. Mas é a exímia capacidade de relacionamento do proprietário com os estabelecimentos locais e seu engajamento no desenvolvimento do turismo da região o que torna a empresa GAMA uma vinícola reconhecida no Vale dos Vinhedos. Seu posicionamento não começa na mente do consumidor, mas na mente dos garçons e funcionários de hotéis e restaurantes da região; aqueles que, em definitiva, recomendam ao turista que vinícolas visitar ou que vinhos degustar.

Em relação às práticas comuns identificadas nesta dimensão, nenhuma das três empresas da amostra investe em mídia direta ou constrói uma estratégia de comunicação nas redes sociais, nem desenvolve sua marca, *packaging* e rótulos com profissionais da área, dando espaço a práticas de marketing artesanais.

Neste último ponto, vale destacar a identificação de uma das poucas práticas comuns tanto na *práxis*, quanto na implantação. Ou seja, as três empresas da amostra

---

<sup>24</sup> Disputa às cegas realizada em 1976 entre os melhores vinhos de Bordeaux e da Califórnia aonde os mais prestigiados jurados franceses não conseguiram reconhecer quais eram os vinhos franceses e acabaram dando o trunfo aos vinhos da Califórnia.

procedem de forma similar em relação ao desenvolvimento de novos rótulos para seus produtos: os diretores criam ou imitam uma ideia para um novo rótulo, entregam essa ideia para o designer local e imprime-se. Os elementos *práxis*, *prática* e *praticantes*, assim como o *contexto*, estão totalmente alinhados nesta prática. Caberia, neste caso, realizar uma pesquisa que determinasse se os resultados dessas práticas, isto é, a atratividade dos rótulos, também iguala-se.

Neste ponto, percebeu-se que resultados insatisfatórios de práticas do passado – contratar um profissional de marketing - levaram essas empresas deslegitimar essas práticas, dando espaço a novas práticas no desenvolvimento de novos rótulos. Os dados históricos de vendas das empresas pressupõem que o desenvolvimento artesanal dos rótulos não impacta na performance dos vinhos na prateleira. Mas cabe aqui uma reflexão: Em que medida o rótulo impacta na construção da imagem da marca a longo prazo? É possível que as vinícolas estejam subestimando esse impacto?

#### 4.3.4 Enoturismo

Dentre as principais práticas identificadas na pesquisa, nenhuma outra dimensão oferece um exemplo tão claro sobre a força do *contexto*, como a dimensão de enoturismo.

Observou-se que, em termos de *práxis*, as três empresas são similares: recebem turistas. Mas, neste caso, o peso da localização (*contexto*) é tão relevante que *práticas* e *praticantes* veem seus impactos diminuídos nos resultados (JARZABKOWSKI, et al., 2015). Essa conclusão desprende-se da comparação entre as práticas das empresas GAMA e BETA. É preciso, neste ponto, reparar novamente na figura 5 do modelo de Jarzabkowski et al. (2015), do referencial teórico, para uma melhor compreensão dos resultados e os impactos das práticas nas organizações.

Enquanto na empresa BETA os turistas são sempre atendidos pelos donos e a estrutura e paisagens são melhores, na empresa GAMA a implementação da *práxis* não é perfeita; isto é, o alto fluxo de turistas obriga a vinícola a cobrar pelas degustações e oferece um atendimento menos personalizado que a empresa BETA. Assim, apesar do recebimento ao turista na vinícola GAMA não ser tão bom quanto

na empresa BETA, o peso da localização determina resultados relativamente superiores em GAMA.

O exemplo antes exposto demonstra que, para atingir resultados superiores, *contexto*, *práxis*, *práticas* e *praticantes* devem estar em sintonia com a estratégia; ou pelo menos não destoar ao ponto de prejudicar aqueles elementos nos quais a empresa possui uma vantagem. É o caso de GAMA, que sem brilhar, não prejudica sua vantagem de localização, implementando um atendimento razoável ao turista.

Por outro lado, uma empresa com um *contexto* favorável, mas que não atinge um nível aceitável de implementação das *práxis*, ou coloca *praticantes* despreparados para sua implementação, pode ver sua vantagem inicial desperdiçada, como acontece na empresa ALFA. Esta vinícola, apesar de estar muito melhor localizada que a empresa BETA, tem resultados relativamente inferiores.

Através desta comparação, é possível concluir que o valor de um recurso não depende de sua existência, mas de sua utilização. A empresa ALFA falha na implementação da *práxis*, principalmente por falta de espaço, organização e limpeza. Neste ponto, é possível observar como os efeitos de uma *prática* impactam em *outras práticas* da empresa e no *contexto*. O processo acontece da seguinte forma: a empresa ALFA decide elaborar vinhos espumantes para anteder a demanda do mercado (*prática 1*). Essa *prática* escolhida impacta em seu *contexto* porque diminui o espaço e dificulta a organização dos vinhos na adega. Assim, a *prática* do enoturismo (*prática 2*) vê seus resultados prejudicados pela elaboração de espumantes (*prática 1*).

As empresas devem ficar atentas. Este último exemplo serve para demonstrar que bons resultados em uma *prática*, podem afetar negativamente outras práticas. Isto é, as empresas fazem escolhas e essas escolhas não afetam apenas os resultados da *prática* em questão, mas também impactam no *contexto*, nos *praticantes* e em outras *práticas* da organização.

#### 4.3.5 Produto e Processo de Elaboração

Para os proprietários, as vinícolas e seus vinhos significam muito mais do que um meio de ganhar dinheiro. Em todos os casos os proprietários desenvolveram um *habitus* (CHIA; HOLT, 2006, p.645) que lhes concede uma identidade que os orienta



em todas as decisões da vida empresarial. Elaborar vinhos de qualidade não se trata apenas de uma prática deliberada para o sucesso, mas uma prática que reafirma a identidade de cada um dos envolvidos. Não fazer o melhor vinho possível, ou engarrafar um vinho fora dos padrões esperados para sua marca, não seria apenas correr o risco de queimar a imagem do produto no mercado, mas de ferir um valor fortemente arraigado na identidade do praticante. Aqui, cabe lembrar o conceito de Jarzabkowski et al. (2015), ao salientar que os praticantes são portadores incindíveis das práticas.

Nesta dimensão, foi possível perceber, nos relatos dos entrevistados, um afastamento da prática social dos produtores da região, os quais, segundo eles, primam pelo lucro sobre a manutenção do padrão de qualidade nos vinhos. Não deve ser casualidade que, ao serem questionados sobre qual era o fator de maior impacto na diferenciação dos vinhos, a frase, “*uva ruim não entra na vinícola*” fosse a resposta unânime entre os proprietários das três empresas da amostra.

Neste sentido Reckwitz (2002) afirma que os agentes são portadores de complexas rotinas e formas subjetivas de interpretação, saber, querer, e o do uso das coisas. Esses comportamentos podem parecer individuais, mas trata-se na verdade, de práticas socialmente construídas. Caberia neste ponto uma reflexão: como construíram e desenvolveram os proprietários das empresas da amostra as práticas que prezam pela qualidade e, ao mesmo tempo, se contrapõem com as práticas dos produtores da região?

Os especialistas entrevistados que complementaram as informações também foram enfáticos sobre esta questão: são poucas as vinícolas da região que primam tanto pela qualidade como as empresas pesquisadas neste estudo. As empresas da amostra compartilham a prática de estabelecer e manter um alto padrão de qualidade nos seus vinhos. Mas esse valor compartilhado não implica em práticas de elaboração idênticas. Longe disso, os recursos e *contextos* das empresas são tão heterogêneos quanto às estratégias escolhidas para aproveitá-los.

A empresa BETA - dona da maior quantidade de terras e vinhedos, com grande capacidade de investimento e forte orientação ao produto - aproveita seu baixo custo oriundo da produção própria de uvas e escolhe um sistema de elaboração em escala, que resulta em produtos competitivos no segmento de vinhos Premium. A empresa ALFA - pioneira na enologia de qualidade no Brasil e com excelente capacidade de relacionamento no mundo do vinho - lança vinhos diferenciados para os segmentos

mais altos do mercado, que normalmente conseguem o endosso da crítica especializada. Finalmente, a empresa GAMA – dona de um dos locais mais privilegiados na região do Vale dos Vinhedos e com uma capacidade de produção bastante limitada - elabora vinhos exclusivamente para o turista, isto é, vinhos numa faixa de preços acessível, elaborados com uvas mundialmente consagradas e desejadas pelo consumidor médio.

Em resumo, cada empresa escolhe um sistema de elaboração e tipo de produtos que valorizam seus recursos, objetivando alcançar, através deles, uma vantagem competitiva num segmento específico.

#### 4.3.6 Preço

A análise permite concluir que nas três empresas da amostra a política de preços adotada é baseada na experiência adquirida através dos anos de comercialização e também nos preços dos demais ofertantes no mercado.

A escolha de um sistema de elaboração e de um mercado de atuação determinam os preços que serão praticados. Neste sentido, vale destacar que o mercado não determina apenas o preço, mas também as práticas necessárias para posicionar o produto nele.

Como o vinho é um produto muito subjetivo, a vinícola ALFA, que se posiciona no segmento mais alto e exclusivo, precisa investir em uma força de vendas própria e especializada que oriente e convença os *sommeliers*, garçons e formadores de opinião sobre as qualidades dos vinhos. Essa atividade precisa de praticantes preparados, o que aumenta o custo da operação e, conseqüentemente, eleva o preço do produto. Por outro lado, a empresa BETA escolhe um segmento mais baixo, no qual não precisa de maiores habilidades no canal de vendas, mas nesse mercado deve explorar ao máximo sua eficiência em custos de produção. Finalmente, a pequena GAMA prefere não confundir o turista que chega na vinícola e fixa seu portfólio com um preço único, dando apenas ao visitante o trabalho de escolher entre uma e outra cepa. Assim, as empresas podem escolher o mercado de acordo com suas vantagens ou habilidades, ou pela falta delas.

São práticas comuns o cuidado com as atualizações de preços para não afetar a relação com o canal de distribuição e uma política de bonificações em lugar de

descontos. As empresas que comercializam através do canal também procuram não fazer descontos agressivos para não queimar a imagem do produto nas prateleiras. Segundo Jarzabkowski et al. (2015), os efeitos de uma *prática* irão variar de acordo com a presença ou ausência de *outras práticas*. Neste caso, se as vinícolas praticarem descontos agressivos no canal, os distribuidores ficam tentados a rebaixar os preços finais dos vinhos, o que acaba por deteriorar a imagem dos produtos.

#### 4.3.7 Planejamento

Certamente, o planejamento é a dimensão de análise na qual menos práticas foram identificadas. Reparou-se, no contexto das vinícolas, que os empresários não acreditam que um consultor externo ou modelos analíticos possam melhorar o desempenho da estratégia da empresa em algum sentido, portanto, não os utilizam. Como já mencionado, fracassos de práticas no passado deslegitimam certas práticas, abrindo espaço para novas práticas que são interpretadas como efetivas pelos atores (JARZABKOWSKI, et. al, 2015).

As vinícolas não desenvolvem nenhuma atividade na área de planejamento, pelo menos não de forma expressa. Das empresas da amostra, apenas GAMA segue um padrão diferente. GAMA é unipessoal. O planejamento acontece na cabeça de um único gestor, que atualiza seus objetivos em um diário pessoal.

Mas, independentemente da presença ou ausência de um planejamento escrito, de forma geral, nas três empresas da amostra, o processo de decisão estratégico nas vinícolas é construído através do contato diário entre os membros da família e dos colaboradores mais próximos dos proprietários. Daí a dificuldade de reconhecer ou identificar práticas estratégicas nesta dimensão. Elas certamente existem. Mas acompanhar a dinâmica do planejamento estratégico deste tipo de empresas exigiria ser definitivamente parte do grupo. Questões estratégicas são discutidas entre os praticantes, tanto no escritório da vinícola, como em um almoço familiar, ou pelo celular.

Por serem empresas familiares, valores e objetivos aparecem incorporados nas práticas de forma tácita. Neste ponto, podemos retomar mais uma vez os conceitos de Bispo (2013), que afirma que grande parte das ações e interações do grupo constituem-se em torno de um conjunto de pressupostos tácitos que não são completamente explicados ou completamente explicáveis, uma vez que são

absorvidos tacitamente. A absorção tácita de conhecimentos e valores históricos e culturais dentro do núcleo familiar torna dispensável o planejamento formal.

As empresas possuem recursos e habilidades que as orientaram naturalmente para uma escolha estratégica. ALFA segue uma estratégia de diferenciação, BETA de custo, e GAMA por sua vez, de nicho de mercado. Mas essas escolhas não aconteceram sem sobressaltos. Ao contrário, trata-se de um processo de tentativa e erro, no qual sobreviveram as estratégias que melhor exploraram os recursos raros e alcançaram, ao fim, uma vantagem competitiva no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões da investigação realizada, bem como as limitações a que se submete este estudo e as sugestões para que a pesquisa seja continuada.

### 5.1 CONCLUSÕES GERAIS

O presente trabalho identificou as práticas estratégicas de empresas de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos.

Para realizar a pesquisa, foi desenvolvido um estudo multicaso, no qual foram ouvidos e observados os gestores envolvidos nas atividades estratégicas de três empresas produtoras de vinhos na região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, que têm conseguido posicionar seus produtos num patamar próximo ao dos vinhos importados.

Fiel às recomendações dos autores de *Strategy as Practice*, buscou-se compreender o quanto as forças do contexto moldam e orientam a predisposição dos atores para uma escolha estratégica determinada.

Para realizar a análise, as práticas foram agrupadas em sete grandes dimensões, utilizadas para descrever os fenômenos observados. Através desses parâmetros, foram identificadas e analisadas as práticas estratégicas distintas de cada uma das empresas da amostra.

Embora existam semelhanças entre algumas práticas, de forma geral, a análise agregada determinou que, ao serem estudados em detalhe, os elementos que compõem as práticas - *contexto*, habilidades dos *praticantes* ou a *forma* em que são implementadas – diferem, estabelecendo sérias dificuldades em compará-las ou replicá-las. Conclui-se, portanto, que a diferenciação só pode ser atribuída a uma combinação de práticas no contexto específico de cada empresa.

A análise dos resultados revelou que os efeitos dos praticantes é uma variável importante na implementação das práticas. Entende-se que, pelo fato das empresas da amostra serem empresas de pequeno porte, o peso das habilidades particulares dos proprietários influencia na orientação e na forma em que a estratégia acontece, transferindo às práticas uma personalidade que as tornam praticamente inimitáveis.

Os bons resultados das empresas da amostra são fruto de uma combinação complexa de práticas e elementos que se impactam mutuamente. Essa relação entre as práticas é tão emaranhada que seria um erro atribuir a uma prática isolada o sucesso alcançado. A posição de destaque das empresas da amostra no mercado brasileiro de vinhos finos não está relacionada a uma *práxis* determinada, uma implementação específica ou a um *contexto* singular; mas a um alinhamento bastante certo entre os recursos disponíveis raros e um conjunto de práticas estratégicas escolhidas para explorá-los.

Nas empresas pesquisadas, essas escolhas acontecem mais como uma reação estratégica a experiências do passado, do que como um planejamento estratégico deliberado. Cada empresa escolheu um sistema de elaboração, um tipo de produto, um canal de distribuição, um mercado e uma forma de promoção que valorizam seus recursos distintivos; alcançando, através deles, uma vantagem competitiva. Mas essa vantagem não é facilmente conquistada. O valor de um recurso distintivo não depende apenas de sua existência, mas de sua utilização.

Através da comparação das práticas, foi possível concluir que uma empresa com um *contexto* favorável, mas que não atinge um nível aceitável de implementação da *práxis*; ou coloca *praticantes* despreparados para sua implementação, pode ver sua vantagem inicial desperdiçada. Os resultados das empresas demonstram que, para atingir uma performance superior, *contexto*, *práxis*, *práticas* e *praticantes* devem estar em sintonia com a estratégia ou, pelo menos, não destoam ao ponto de prejudicar aqueles elementos nos quais a empresa possui uma vantagem competitiva.

Apesar da impossibilidade de apontar um padrão de práticas idênticas entre as empresas da pesquisa, é necessário destacar a presença de certos valores e critérios que regem as práticas estratégicas das empresas da amostra. Em primeiro lugar, é preciso notar a preocupação pelo fortalecimento e respeito das relações comerciais com os canais de distribuição a longo prazo. Segundo, e não menos importante, sobressai a real preocupação e primazia dos proprietários pela qualidade dos produtos ofertados no mercado.

Este último pode parecer um requisito mínimo para o sucesso empresarial, não entanto, evidenciou-se, durante a pesquisa, uma clara dicotomia entre os proprietários entrevistados e a cultura dos produtores locais neste ponto. O processo de elaboração de vinhos finos de qualidade não exige somente escolher as melhores uvas e envelhecer o vinho em barricas de carvalho mas, principalmente, abrir mão do

rendimento, do volume, da margem e do faturamento quando as safras não são boas, objetivando manter um padrão de qualidade constante que não manche a imagem do vinho no mercado.

Esse sacrifício acontece naturalmente quando a identidade e a estratégia da empresa estão intrinsecamente ligadas, como nas três empresas da amostra. O fato dos proprietários estarem diretamente envolvidos na elaboração reafirma a relação de identidade entre o produtor e seus vinhos. Não fazer o melhor vinho possível ou engarrafar um vinho fora dos padrões esperados para sua marca, não seria apenas correr o risco de queimar a imagem do produto no mercado, mas de ferir um valor fortemente arraigado na identidade do *praticante*.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Muito tem se discutido sobre as causas da pouca competitividade *dos vinhos finos tranquilos* brasileiros. Apesar do cenário adverso e do estigma existente em relação ao vinho nacional, algumas vinícolas têm conseguido posicionar seus vinhos num patamar próximo dos vinhos importados e ainda crescer e lucrar nesse mercado.

Dos resultados deste estudo, surgem algumas implicações gerenciais importantes que podem ser seguidas pelos empresários do setor que pretendem melhorar sua performance no mercado de vinhos finos brasileiro.

Em primeiro lugar, as empresas devem assumir um real compromisso com a qualidade e com o mercado se quiserem fazer parte deste seleto grupo de vinícolas bem-sucedidas. As empresas da amostra lutam obsessivamente por um vinho superior. Como já discutido nas considerações finais, elaborar vinhos de qualidade nas condições climáticas brasileiras exige muita perseverança e sacrifícios.

Segundo, as empresas devem abandonar a ideia de imitar ou seguir práticas para as quais não possuem recursos ou habilidades suficientes para sua correta implementação. É natural que os produtores sintam-se tentados por práticas extraorganizacionais que deram certo quando implementadas por outras empresas do setor, ou que funcionam em outros países. Mas, como amplamente discutido, quando adaptadas a um novo *contexto* ou implementadas por outros *praticantes*, essas práticas dificilmente conseguem sair intactas no processo, sofrendo transformações e resultados diferentes.

Por último, as vinícolas devem identificar seus recursos distintos e explorá-los, objetivando conseguir uma vantagem competitiva. Neste sentido, os resultados deste trabalho são animadores. A pesquisa revelou que, mesmo seguindo escolhas estratégicas bem distintas, as três empresas da amostra atingiram uma posição de destaque no mercado de vinhos finos tranquilos. Isto é, existem diferentes caminhos para atingir o mesmo objetivo.

O mercado legitimará o vinho fino tranquilo brasileiro como um produto de qualidade quando os altos e baixos que tanto frustram o consumidor sejam eliminados. É o que tem acontecido no mercado de espumantes, no qual as condições climáticas favoráveis e as barreiras de entrada convergiram para uma oferta de produtos que raramente decepciona. Mas acabar com o estigma do vinho nacional não será tarefa fácil. As condições são menos propícias e o consumidor não consegue separar o joio do trigo. Será preciso um setor vinícola organizado e unido que promova uma maior adesão de produtores comprometidos com a qualidade e com a imagem do produto nacional entre os consumidores.

Desde o momento em que esta pesquisa foi iniciada, em 2015, até o momento em que estas implicações gerenciais estão sendo escritas, em fevereiro de 2016, o real desvalorizou mais de 50%. Esta nova realidade no câmbio vem aumentando consideravelmente o preço dos vinhos importados no mercado brasileiro. Se este novo cenário não for passageiro, o produto nacional de qualidade - que tanto sofreu com o fortalecimento do real e a conseqüente invasão de vinhos importados a preços baixos - pode estar frente à maior oportunidade da última década de melhorar sua participação num mercado amplamente dominado pelos importados.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como vários trabalhos de pesquisa, este também apresenta algumas limitações. Os temas estratégicos estão fortemente ligados às vantagens competitivas e ao processo de decisão dentro das empresas. Isso impôs limitações na profundidade de detalhes que os proprietários poderiam informar durante as entrevistas.

As observações agregaram informações muito relevantes, mas que poderiam ser enriquecidas mediante a visão de colaboradores internos, gravações de vídeo e



outras técnicas utilizadas pelos pesquisadores de *strategy as practice* que não foram possíveis de implementar neste estudo.

As dimensões utilizadas para a análise dos resultados não seguiram um modelo academicamente provado, surgindo como resultado de uma necessidade de classificar as informações coletadas durante a pesquisa.

Desta forma, faz-se necessário destacar que este trabalho não é definitivo sobre este tema, contudo, gera oportunidades para novos estudos.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Reconhece-se, ao final desta pesquisa, que muito ainda tem a avançar no estudo da *estratégia como prática*.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma pesquisa que compare empresas de vinícolas de grande porte. Essa característica poderia diminuir a forte influência dos empreendedores nas escolhas estratégicas observadas neste trabalho.

O fato das empresas escolherem os mercados e estratégias nas quais possuem alguma habilidade ou vantagem a ser explorada sugere uma relação bastante próxima com os conceitos da Visão Baseada em Recursos (RBV). Uma pesquisa que explorasse desde a perspectiva da RBV à implementação da prática ou as características do praticante como principal fonte de recursos inimitáveis, poderia ser valioso para a teoria da estratégia.

Durante a realização deste estudo, foi possível notar, de maneira constante, o surgimento de reflexões, conforme o trabalho desenvolvia-se. Influências oriundas das entrevistas, do estudo de artigos e de livros relacionados ao tema da pesquisa trouxeram novas visões e ampliaram as possibilidades de respostas para questões ainda pouco exploradas sobre as *práticas* das vinícolas nacionais. Algumas questões que surgiram durante a execução da pesquisa, apresentadas na seção de avaliação dos resultados deste trabalho, logo podem desdobrar-se em novas abordagens no desenvolvimento de estudos futuros. Um dos caminhos que podem ser desenvolvidos é o de uma investigação sobre os impactos do enoturismo no posicionamento do vinho nacional na mente dos consumidores e a possibilidade de compreender o movimento inverso da demanda que acontece quando os turistas visitam a região dos vinhedos.

Outra oportunidade de pesquisa seria avaliar os impactos dos rótulos na diferenciação dos produtos, já que as vinícolas consideram que colocar um profissional no desenvolvimento do *packaging* não impacta nas vendas dos produtos.

Estas são algumas questões que podem ser utilizadas para impulsionar novos projetos complementares a esta pesquisa, ampliando o estudo sobre a *estratégia como prática* no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, Eric. **Management Fashion**. *Academy of Management Review*. v21 No p 1 254 – 285, 1996.
- BELLAGUARDA, Gilca M. **Posicionamento e comunicação: a receita do sucesso** - Brasília, DF : SEBRAE ; Bento Gonçalves: IBRAVIN, 2012.
- BISPO, Marcelo de Souza. **Aprendizagem Organizacional baseada no conceito da prática: contribuições de Silvia Gherardi**. RAM, VER ADM. MACKENZIE, V 14, N.6, São Paulo, 2013.
- BOWMAN, Edward; SINGH Harbid; THOMAS,Howard .**The Domain of Strategic Management: History and Evolution**. *The handbook of strategy and management*. A. M. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (eds), 31–51. London: Sage, 2002.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1987
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies** (contemporary social research). 1st ed. London: Routledge, 1989.
- CHIA, Robert.; HOLT, Robin. **Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective**. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 635-655, 2006.
- CHIA, Robert; HOLT, Robin. **The Nature of Knowledge in Business Schools**. *Academy of Learning Education*, v7, n4, p 471 – 486, 2008.
- CHIA, Robert; MACKAY, Brad. **Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering Strategy in the logic of practice**. *Human Relations* V 60(I): p 217-242, SAGE Publications, London, 2007.
- CHIA, Robert. **Strategy-as-practice: reflections on the research agenda**. *European Management Review* 1,29-34, 2004.
- COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- DAHRENDORF, Ralf; **Homo Sociologicus, Ensaio sobre a História, o Significado e a Crítica da Categoria do Papel Social**. Rio de Janeiro, Edições Tempo Brasileiro, 1970
- FARIAS, Cláudio. SILVA, Leonardo. **A formação histórica da indústria vitivinícola do RS: aliando a Nova Economia Institucional à Teoria dos Jogos**. Artigo Anpec, 2013. Disponível em: [http://www.anpec.org.br/sul/2013/submissao/files\\_l/i7-c5b3b786ef63f6f524f3ec3de157b46c.doc](http://www.anpec.org.br/sul/2013/submissao/files_l/i7-c5b3b786ef63f6f524f3ec3de157b46c.doc). Acesso em outubro de 2015.
- FENTON, Cristopher; LANGLEY, Ann. **Strategy as Practice and the Narrative Turn**. *Organization Studies* 32: 1171, SAGE, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª edição, Artmed Editora, 2009.

GIDDENS, Anthony. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GHERARDI, Silvia. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, Silvia. **From organizational learning to practice-based knowing**. *Human Relations*, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GODOI, Christiane. K.; MATTOS, Pedro. L. GAMA. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. BETA.; GODOI, GAMA. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs).

**Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

GODOI, Christiane. K.; BALSINI, Cristina. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. BETA.; GODOI, GAMA. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 89-113.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUBER, Rosana. **La etnografia: método, campo y reflexividad**. Bogotá: Norma, 2001.

HOECKELL Paulo Henrique, FREITAS, A. Claiton, OLIVEIRA N. Gabriel. **A concentração de mercado no setor vinícola do Rio Grande do Sul (2004-2012)**. Artigos Técnicos. Site da FEE, 2014. Disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2014/05/201405267eeg-mesa20-concentracaosistemaagroindustrialvitivinicolars.pdf>. Acesso em outubro de 2015.

HOECKELL, Paulo Henrique; FREITAS, A. Claiton; OLIVEIRA N. Gabriel; CASAGRANDE, L. Dieison; PEREIRA SANTOS, A. Cezar. **Análise da estrutura de mercado do sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul**. (RET) Volume 9, Número 4, p. 113-128, Out/Dez 2013.

IBRAVIN. **Programa de Desenvolvimento Estratégico: Visão 2025**, Bento Gonçalves, 2014.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use**. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula, BALOGUN, Julia; SEIDL, David. **Strategizing: The challenges of the practice perspective**. *Human Relations*, 60(1), 5-27, 2007

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, P. **Strategy-as-practice**: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy As Practice**: an Inaugural lecture by Professor Paula Jarzabkowski. Aston University, publicado em 2011. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=jDMldE0z9V8>>. Acesso em: 15 abril 2015.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. **On the risk of studying practices in isolation**: Linking what, who, and how in strategy research. SAGE, 2015.

JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. **Strategy as Practice**: Research and Resources. Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. **Micro Strategy and Strategizing**; Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40: 1 January, 2003.

KAPLAN S, Robert; NORTON P, David. **A Execução Premium**. Elsevier Editora Ltda, cap p1-34 2008.

MACIEL O, Cristiano; AUGUSTO M, Paulo Otavio. **A Practice Turn e o Movimento Social da Estratégia como Prática**: Está completa essa virada? *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, V. 14, N. 2 São Paulo, SP p. 155-178, ISSN 1518-6776, 2013.

MELLO, Loiva M. R. **Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial**: Panorama 2012. Site da Embrapa. Comunicado Técnico 138, Bento Gonçalves, RS, Junho, 2013. <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/comunicado/cot138.pdf>.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia**. Bookman, Porto Alegre, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2007.

OEMV. **Producción Mundial de Vinos por País**. Site do Observatorio Español del Mercado de Vino, 2015. Disponível em: <http://www.oemv.es/esp/espana-septimo-mayor-consumidor-mundial-de-vino-y-33%C2%BA-en-consumo-per-capita-1578k.php>. Acesso em Dezembro 2015.

PAZ, Ivoni N.; BALDISSEROTTO, Isabel. **A Estação do vinho**: A história da estação experimental de viticultura e enologia: 1921-1990. *Cadernos de Pesquisa*. Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul: v. 5, n. 3. 1997, p. 55-78

PETTIGREW M, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Strategic management**: The strengths and limitations of a field in *The handbook of strategy and management*. A. M. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (eds), 3–30. London: Sage, 2002.

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PROTAS, José Fernando da Silva.; CAMARGO, Umberto Almeida. **Vitivinicultura brasileira: panorama setorial de 2010**. Brasília, DF: SEBRAE; Bento Gonçalves: IBRAVIN e Embrapa Uva e Vinho, 2011.

PROTAS, José Fernando da Silva. **A produção de vinhos finos: um flash do desafio brasileiro**. Artigos Técnicos. Site Embrapa. 2008. Disponível em: [http://www.cnpv.embrapa.br/publica/artigos/producao\\_vinhos\\_desafio.pdf](http://www.cnpv.embrapa.br/publica/artigos/producao_vinhos_desafio.pdf). Acesso em dezembro de 2015.

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

ROESE, Mauro, **O Mondovino de cabeça para baixo: as transformações no mercado internacional do vinho e o novo empresariado vinícola**. *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, v. 16, n. 31, p. 71-83, nov. 2008.

SCHATZKI, R Theodore; KNORR-CETINA, Karen; SAVIGNY V, Eike. **The practice turn in contemporary theory**. Londres: Routledge, 2001.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos e pesquisas nas relações sociais**. São Paulo. Epu, 1974.

SOUZA F, Jairo M. Artigo. **O vinho e o paradoxo Francês**. Site Revista Adega. Ed 20 (6/2007). Disponível em: [http://revistaadega.uol.com.br/artigo/o-vinho-e-o-paradoxo-frances\\_7144.html#ixzz3qAXgcVai](http://revistaadega.uol.com.br/artigo/o-vinho-e-o-paradoxo-frances_7144.html#ixzz3qAXgcVai). Acesso em Outubro de 2015.

SOUZA, Nali de Jesus de ; LUCENA, R. B. . **O papel da agricultura no desenvolvimento econômico brasileiro, 1980/1998**. *Análise Econômica (UFRGS)* , Porto Alegre, RS, v. 19, n.35, p. 55-72, 2001.

SOUZA M L, Caio. **Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações**. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out. 2011

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Robert. **Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously**. *Academy of Management Annals*, 2012.

WALTER, Silvana Anita, AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi; DA FONSECA, Valéria Silva. **O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington**. *CADERNOS EBAPE. BR*, v. 9, nº 2, artigo 4, Rio de Janeiro, Jun. 2011.

WHITTINGTON, Robert. **Completing the practice turn in strategy**. *Organization Studies*, 27(5), 613–34, 2006.

WHITTINGTON, Robert. **Estratégia após o modernismo: Recuperando a Prática**. *RAE*, Vol 44, nro4, 2004.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos 2**. Ed Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.

- 1) Solicitar ao entrevistado que relate a história e a evolução da empresa desde suas origens até os dias de hoje.
- 2) Solicitar ao entrevistado informações sobre a composição societária e a dinâmica dos praticantes responsáveis pela estratégia na empresa e seu contexto.
- 3) Solicitar ao entrevistado informações sobre as dimensões das práticas a serem analisadas:
  - a. Recursos Humanos: Número de colaboradores. Funções e responsabilidades. Formas de contratação, treinamento e capacitação. Praticantes. Fatores que impactam na diferenciação.
  - b. Distribuição e Vendas: Formas de distribuição e resultados. *Players* e relacionamento com o canal. Razões para escolha do canal. Fatores que impactam na diferenciação.
  - c. Enoturismo: Ações orientadas ao enoturismo e resultados. Razões para a escolha das ações. Praticantes. Fatores que impactam na diferenciação.
  - d. Produto e processo de elaboração: Portfólio. *Packaging*. Linhas de produtos. Razões para o mix. Resultados do mix. Formas de elaboração razões da escolha. Qualidade. Praticantes. Fatores que impactam na diferenciação.
  - e. Preço: Políticas de preços. Promoções e descontos. Razões para a escolha das políticas. Resultados. Praticantes. Fatores que impactam na diferenciação.
  - f. Marketing: Ações de marketing: imprensa, propaganda, etc. Mídia espontânea. Ações de marketing com o canal. Marketing de rede. Resultados. Praticantes. Fatores que impactam na diferenciação.
  - g. Planejamento: Plano expreso ou tácito. Processos de decisão estratégicos. Praticantes. Consultorias externas. Fatores que impactam na diferenciação.



## ANEXO A – ANÁLISE SWOT DOS VINHOS FINOS NACIONAIS

### ANÁLISE SWOT - VINHOS FINOS

#### FORÇAS

- Diversidade edafoclimática, proporcionando diversidade de vinhos (dentre os quais a produção de vinhos jovens, frutados e de moderado teor alcoólico);
- Empreendedorismo - pequenas cantinas/empresas familiares;
- Melhoria da imagem e crescente reconhecimento da qualidade do vinho brasileiro por parte dos formadores de opinião;
- Consciência crescente pela qualidade, promovendo uma mudança cultural e empresarial no setor;
- Esforços de criação de identidades regionais;
- Geografia favorável para o enoturismo;
- Evolução tecnológica nos sistemas de produção e crescentes investimentos nas estruturas físicas das vinícolas;
- Crescente organização do segmento em torno de IGs, que definem e orientam a produção a partir de sistemas (manejo e variedades) mais adequados às condições ambientais de cada região;
- Crescente integração (seja vertical ou horizontal) da produção da uva, elevando o padrão de qualidade;
- Boa estrutura de instituições voltadas à formação técnica de enólogos, agrônomos e técnicos agrícolas.

#### FRAQUEZAS

- Ambiente favorável à incidência de doenças fúngicas, das quais decorrem tratamentos fitossanitários que oneram custos de produção e põem em risco a sustentabilidade ambiental das regiões produtoras;
- Distância dos principais mercados, aliado à falta de uma estrutura de logística adequada oneram os custos de transporte;
- Falta política ampla e forte de reconversão dos vinhedos;
- Baixo investimento em marketing promocional;
- Legislação facilitadora das importações, com especial vantagem para as grandes redes varejistas em função da escala;
- Legislação que isenta do imposto de importação os países do Mercosul e Chile;
- Dificuldade do consumidor em distinguir o vinho fino do vinho de mesa;
- Desconfiança do mercado interno diante dos vinhos finos brasileiros com alto valor agregado;
- Carga tributária significativamente superior à dos principais concorrentes;
- Imagem de que o “vinho fino brasileiro bom é caro”;
- Pequena escala de produção que reduz a competitividade do segmento;
- Grande variedade de produtos ofertados pelos importadores a preços competitivos;
- Forte estrutura de *Free Shop (Duty Free)* em diversos pontos de fronteira com os países do Mercosul.

## OPORTUNIDADES

- Fortalecimento da vitivinicultura gaúcha através da consolidação das novas regiões (Campanha, Serra do Sudeste, Campos de Cima da Serra);
- Estabelecer estratégias competitivas de promoção e marketing que promovam uma participação mais efetiva do vinho brasileiro no crescimento do consumo interno;
- Consolidação das IGs, nas principais regiões produtoras;
- Exaltar, nas ações promocionais, a relação Vinho /Saúde/Prazer;
- Desenvolver parcerias estratégicas junto aos veículos de comunicação no sentido da divulgação, formação e estabelecimento da cultura do vinho;
- Desenvolvimento de novos mercados (ampliação do mercado interno e busca do mercado externo - América do Norte e Leste Europeu);
- Disponibilização de créditos para modernização e fortalecimento do setor;
- Explorar, nas ações promocionais, o bom desempenho do vinho brasileiro nos concursos nacionais e internacionais;
- Melhoria dos serviços de logística por meio de operadores logísticos;
- Melhorar a relação com os fornecedores e canais de distribuição/comercialização por meio da organização de comitês/consórcio de compras e distribuição;
- Criação de consórcios de produção e alianças para desenvolvimento de marcas e produtos mundiais.

## AMEAÇAS

- Falta de disciplina e regulamentação adequada nos processos de importação;
- Vantagem econômica (margem de lucro) proporcionada pelo vinho importado, às redes varejistas, superior àquelas obtidas com o vinho brasileiro;
- Falta de fiscalização adequada para controle, nos principais pontos fronteiriços, de ingresso de vinho através de descaminho;
- Resistência do consumidor brasileiro em reconhecer a qualidade do vinho nacional;
- Forte e crescente presença de produtos substitutos no mercado interno;
- Inexistência de mecanismos legais que proteja o setor quanto aos novos entrantes;
- Falta de hábito de consumo/movimento antialcoolismo - proibições na comunicação;
- Barreiras não tarifárias da UE e EUA às exportações brasileiras;
- Aumento das ações contra o consumo de produtos alcoólicos (leis, religiões, etc.).

1 Reconversão: Troca de plantas doentes por saudáveis, por clones adaptados, ou mesmo por variedades diferentes. Entende-se também como a modernização do setor.

### 2 IG (indicação geográfica)

Fonte: IBRAVIN (2014)