PRISCILA ESPIRITO SANTO FERRO CAMPOS

MEMÓRIA DE FAMILIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FABRICAÇÃO DE ESPUMANTES NA ADEGA CHESINI: UM ESTUDO DE CASO

CANOAS, 2019

PRISCILA ESPIRITO SANTO FERRO CAMPOS

MEMÓRIA DE FAMÍLIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FABRICAÇÃO DE ESPUMANTES NA ADEGA CHESINI: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais, do Centro Universitário La Salle – Unilasalle como requisito para obtenção do título de Mestre em Memória, Cultura e Identidade

Orientador: Prof.ª Drª. Tamara Cecília Karawejczyk Telles

CANOAS, 2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C198m Campos, Priscila Espirito Santo Ferro.

Memória de família e gestão do conhecimento na fabricação de espumantes na Adega Chesini [manuscrito]: um estudo de caso / Priscila Espirito Santo Ferro Campos – 2019.

141 f.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2019.

"Orientação: Profª. Dra. Tamara Cecília Karawejczyk Telles".

1. Cultura organizacional. 2. Memória organizacional. 3. Gestão do conhecimento. 4. Vitivinicultura. 5. Vinícolas. I. Telles, Tamara Cecília Karawejczyk. II. Título.

CDU: 658.01

Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

PRISCILA ESPIRITO SANTO FERRO CAMPOS

MEMÓRIA DE FAMÌLIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FABRICAÇÃO DE ESPUMANTES NA ADEGA CHESINI: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em 24 de abril de 2019. pela Universidade LaSalle - Unilasalle.

Aprovado pela banca examinadora em: 24 de abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. Robson da Silva Constante

_____
Prof. Dr. Robinson Henrique Schonlz

_____
Prof. Dr. Dusan Schreiber

_____
Prof.ª Drª. Tamara Cecília Karawejczyk Telles

AGRADECIMENTOS

Iniciar e empreender uma pesquisa acadêmica são ação com características impares. É um trabalho que envolve o desenvolvimento de muitas habilidades, submissão a regras e procedimentos, além de tempo, muito tempo... até mesmo um tempo a ser criado. E as dúvidas a respeito das escolhas feitas estão sempre rondando. Para amansar a lida, tornando-a mais leve e possível, há mesmo que se ter um interesse genuíno pelo objeto de pesquisa e, assim, dar um mergulho um pouco mais profundo para sentir - talvez com satisfação ou angústia -, que ainda se pode ir além. E lá dentro, paira a pergunta: será que vou conseguir?

É quase um mergulho cego. É uma entrega total. Escolhas que são feitas a cada página escrita e a cada etapa concluída. Nesta construção, muitas pessoas foram importantes para a finalização deste trabalho. Muitas vezes, até mesmo antes de iniciar. Pessoas que foram inspirações, antes de pensar em iniciar esta jornada. Para não ser injusta, neste momento, não citarei todas, mas do fundo meu coração muito obrigada.

Porém, durante esta jornada, preciso realizar agradecimentos mais que especiais.

À minha professora orientadora, Tamara Cecília Karawejczyk Telles, por contribuir com suas orientações que além de me nortear, me motivaram e inspiraram profissionalmente.

Aos meus pais, irmãos e sobrinhos, por estarem sempre ao meu lado. Vocês são a minha base e segurança.

Ao meu querido amigo Juliano Merlugo, que sem ele, esta jornada não teria iniciado. Agradeço pelas conversas, orientações, risadas e compartilhamento de informações.

A minha atual gestora Paula Bizzi, por flexibilizar algumas horas de trabalho para saídas a campos. Além da confiança por ter oportunizando atividades, onde pude colocar em pratica um pouco do que aprendi e vivenciei. Meu agradecimento e admiração mais que especial por confiar no meu trabalho.

À Adega Chesini, pela permissão na realização deste estudo e a todos com quem manteve contato e que, de alguma forma, contribuíram para o a

realização deste trabalho. Em especial, aos meus entrevistados, pela sua disponibilidade em me atender.

Aos colegas e amigos, pelo privilégio de tê-los conhecido, pelo apoio na jornada que trilhamos juntos, pela aprendizagem e oportunidades abertas. A todos meus amigos e colegas de trabalho por perguntarem sobre o trabalho e quererem conhecer um pouco mais sobre o tema abordado.

Em especial, meu profundo agradecimento, ao meu amado esposo Rafael, por estar ao meu lado em todos os momentos e entender a minha ausência neste período, quais foram muitos.

Agradeço a todos do fundo do meu coração.

Brindo a todos vocês!!!

Obrigada!

RESUMO

Percebe-se que o conhecimento é um recurso fundamental para o crescimento dos negócios. Aristóteles preconizava que o poder vem do conhecimento. Quando pensamos no segmento da vitivinicultura brasileira levantamos uma hipótese de como foram e serão transmitidos os conhecimentos adquiridos e repassados para as gerações. Neste cenário, a articulação entre memória de família e conhecimento intraorganizacional é o tema deste estudo. Assim, esta dissertação tem por objetivo analisar, em relação às práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, a partir do modelo SECI, as contribuições para a Adega Chesini no período compreendido de seu início a 2018. A coleta de dados utilizou como principais fontes a pesquisa documental, observação direta e a entrevista semiestruturada. Os resultados deste estudo revelam, de forma especifica, que: (a) a socialização do conhecimento se dá a partir de reuniões (formais, informais), participações em associações ligadas ao negócio e no aprendizado do tipo “mestre aprendiz”. (b) a externalização dos conhecimentos ocorre por intermédio do desenvolvimento da participação em eventos externos e premiações; (c) a combinação do conhecimento se dá a partir da troca de e-mails e utilização de WhatsApp e ao acesso do site da Adega Chesini; (d) na internalização os métodos facilitadores à internalização do conhecimento são, acesso a materiais de leitura, site da Adega e criação do espaço cultural; (e) observou-se que as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional contribuem para a aprendizagem informal, criação de novos conhecimentos tácitos para a criação de novos produtos desenvolvidos na Adega Chesini e para a implementação de melhorias e memória na Adega.

Palavras-chaves: Conhecimento intraorganizacional. Memória família. Espumante Adega Chesini. Gestão do conhecimento. Vinícola. Conhecimento intraorganizacional.

ABSTRACT

It is perceived that knowledge is a fundamental resource for business growth. Aristotle advocated that power comes from knowledge. When we think of the segment of Brazilian winemaking, we hypothesize how the knowledge acquired and passed on to generations has been and will be transmitted. In this scenario, the articulation between family memory and knowledge within organization is the theme of this study. The aim of this dissertation is to analyze the contributions to the Adega Chesini in the period from its inception to 2018, in relation to the practices of knowledge sharing within the organization, from the SECI model. Data collection used as main sources the documentary research and the semistructured interview. The results of this study reveal, in a specific way, that: (a) the socialization of knowledge occurs from meetings (formal, informal), participations in associations linked to the business and learning "master and apprentice" type. (b) the externalization of knowledge occurs through the development of participation in external events and awards; (c) the combination of knowledge comes from the exchange of emails and use of whataspp and access to the Adega Chesini website; (d) in the internalization the methods facilitating the internalization of knowledge are, access to reading materials. Winery site and creation of cultural space; (e) it was verified that the practices of knowledge sharing within the organization contribute to informal learning, creation of new tacit knowledge, to the creation of new products developed at the Adega Chesini and to the implementation of improvements and memory in the Winery.

Keywords: Intraorganizational knowledge, Family memory, Sparkling, Adega Chesini, Knowledge management, Winery, Intraorganizational knowledge

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFAVIN	Associação Farroupilhense dos Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BR	Brasil
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária EPIs Equipamentos de Proteção Individual
FECOVINHO	Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul
Fenachamp	Festa do Espumante Brasileiro
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IP	Indicação de Procedência
MO	Memória Organizacional
PT	Português
SEBRAE	Serviço de Apoio a Pequenas e Médias Empresas
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

LISTA DE FOTOS

Fotos 1 - Fotos e instrumentos localizados no museu da Adega Chesini 45
Fotos 2 - Pipa Localizada na entrada da fabrica da Adega Chesini 45
Fotos 3 - Medalhe de Ouro para o Espumante Moscatel 67
Fotos 4 - Medalhe de Ouro para o Espumante Moscatel 68
Fotos 5 - Localização do Atual Distrito de Vila Rica 84
Fotos 6 - Felippe Chesini e família. 85
Fotos 7 - Primeiro Rótulo de Vinho produzido.....86
Fotos 8 - Espaço na cave onde estão localizados os Champanhes 87
Fotos 9 - Espaço localizado no final da visita.....88
Fotos 10 - Réplica da antiga roda d’água que abastecia aos moradores.....104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Participação dos pequenos negócios na economia 18
Quadro 2 - Teses e dissertações 36
Quadro 3 - Definições para Memória Organizacional::.....47
Quadro 4 - Etapas do processo de Gestão do Conhecimento 52
Quadro 5 – Fatores potenciais para a eficácia do processo de Gestão do Conhecimento 54
Quadro 6- Espiral da criação do conhecimento organizacional.....56
Quadro 7 - Os Quadros modos de conversão na visão de Nonaka e Takeuchi.....57
Quadro 8 - Fases de desenvolvimento da pesquisa 70
Quadro 9- Perfil dos Entrevistados.....72
Quadro 10 - Organograma Adega Chesini.....73
Quadro 11- Trajetória histórica da Adega Chesini, conforme a dissertação de Telmo Silva Telles Filho (2014). 80
Quadro 12 - Incrementos no processo de inovação da Adega Chesini.....96
Quadro 13 - Análise das práticas de socialização do conhecimento na Adega Chesini 100
Quadro 14 - Análise das práticas de externalização do conhecimento na Adega Chesini 103
Quadro 15 - Análise das práticas de combinação do conhecimento na na Adega Chesini 106
Quadro 16 - Resumo do modo predominante de conversão do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi (2008) e as práticas de compartilhamento do conhecimento presentes na Adega Chesini. 109
Quadro 17- Análise SWOT.....138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de Uvas, por Estado, 2014\2017, em toneladas 27
Tabela 2 - Produção de uvas, por Estado, em toneladas, 2014 a 2016.....28
Tabela 3 - Participação dos pequenos negócios na economia 29
Tabela 4 - Comercialização de Espumantes Finos 30
Tabela 5 - Exportação brasileira (Volume – Litros) 30
Tabela 6 - Comercialização de vinhos tranquilos e espumantes provenientes do Rio Grande do Sul 62
Tabela 7- Premiações que os Vinhos Finos e os Espumantes Brasileiros Conquistaram em Concursos Internacionais – 1995 a 2006.....93
Tabela 8 - Levantamento de Recursos para Projeto.....138

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Problema de pesquisa 24
1.2 Objetivos do estudo 33
1.2.1 Objetivo geral 33
1.2.2 Objetivos específicos 34
1.3 Estado da arte: entre espumantes e modelos teóricos, uma revisão de literatura 34
2 REFERENCIAL TEÓRICO 42
2.1 Memória e memória organizacional 42
2.2 Geração do conhecimento 48
2.3 Compartilhar conhecimento organizacional 55
2.4 A história da vitivinicultura na Serra Gaúcha 58
2.5 Consumo interno de espumante 60
2.6 Relação entre gestão do conhecimento e a inovação 63
3 PERCURSO METODOLOGICO 65
3.1 Tipo de pesquisa 65
3.1.1 Unidade de análise do caso a ser estudado 66
3.2 Desenho de pesquisa e detalhamento das fases 69
3.3 Coleta de dados 70
3.3.1 Entrevistas 71
3.3.2 Pesquisa Documental e Site 73
3.3.3 Observação Participante Direta 74
3.4 Análise de dados 75
3.4.1 Entrevistas semiestruturadas: 75
3.4.2 Observação Direta: 76
3.5 Estratégias utilizadas para a coleta de dados 76
3.6 Produto Final 78
3.7 Limitações do estudo 78
4 ESTUDO DE CASO – ADEGA CHESINI 79
4.1 Contextualizar a história da inserção do espumante na Adega Chesini 79

4.2 Identificar e analisar as práticas de compartilhar conhecimento, a partir da memória dos envolvidos neste processo. 98
4.2.1 A Socialização do Conhecimento na Adega Chesini 98
4.2.2 A Externalização do Conhecimento na Adega Chesini 102
4.2.3 A Combinação do Conhecimento na Adega Chesini 104
4.2.4 A Internalização do Conhecimento na Adega Chesini 106
4.3 Analisar como a gestão familiar influencia a gestão do conhecimento . 111
5 CONSIDERACOES GERAIS 119
REFERÊNCIAS 123
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 133
ANEXO B – PRODUTO FINAL 134
Objetivo do produto final 135
Objetivo geral: 135
Objetivos específicos: 135
Descrição do produto final 135
Fornecedores 137
Público Alvo 137
Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas 138
Plano Financeiro 138
Expectativas 139
Cronograma 139

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em processo de transformação estrutural desde a década de 1980, do século XX, segundo afirma Castells (2003). Essas transformações ocorreram nas áreas econômicas, sociais, tecnológicas e organizacionais, e afetaram as relações e as práticas de trabalho, impondo a necessidade de adoção de novas estratégias para as organizações se adaptarem ao novo ambiente de trabalho no mundo (ESCRIVÃO, 2010).

A partir da década de 1980, com mais intensidade na década, de 1990, há um avanço das tecnologias da informação e comunicação. Os métodos tradicionais de produção voltados para a mão de obra, matéria prima e capital, verificados na Revolução Industrial, foram sendo substituídos por processos intensivos de tecnologia e conhecimento (BEHR; NASCIMENTO, 2008). Nessa perspectiva, entende-se que o conhecimento, atributo estratégico nas práticas organizacionais, é tratado a partir das primeiras abordagens teóricas da administração (SPENDER, 1996). Entende-se, também, que “mesmo anterior à revolução industrial e aos adventos dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já faziam intenso uso da transferência de conhecimento entre mestres e aprendizes” (SILVA, 2004, p.143), mesmo sendo uma transferência informal de conhecimento. A partir de 1980, a temática conhecimento intensificou-se nas pesquisas referentes à sociedade do conhecimento, à aprendizagem nas organizações e às competências fundamentais para o gerenciamento das estratégias das organizações (SPENDER, 1996; SILVA, 2004).

O século XX tem sido considerado um marco com relação às transformações ocorridas nos ambientes de trabalho. Castells (2003), afirma que desde a década de 1980, o mundo estava em um processo de transformação estrutural. As transformações passaram, segundo Rosa (2014), pelas áreas sociais, econômicas, tecnológicas e consequentemente as organizacionais, e afetaram as relações e as práticas de trabalho.

A partir da década de 1990, há um avanço das tecnologias da informação e comunicação. Os métodos tradicionais de produção voltados para a mão de obra, matéria prima e capital, verificados na Revolução Industrial, foram sendo

substituídos por processos intensivos de tecnologia e conhecimento (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

Para ilustrar estas mudanças que ocorreram no mundo e nas organizações, temos que falar do modelo aplicado por Henry Ford; sendo que Harvey (2013) escreve que a data inicial simbólica deste modelo deve ser a partir de 1914. Harvey (2013) relata que este modelo instaurado nas linhas de montagem, foi um novo modelo de gestão com foco em produção de massa, e por consequência, o consumo da massa, sendo um novo sistema da força de trabalho. Sendo que este modelo de poder corporativo tinha o propósito de obrigar os trabalhadores a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Este modelo de gestão foi considerado por muitos anos como sendo o ideal; porém com o decorrer dos anos, se percebeu que este não era a melhor forma para todas as empresas, principalmente as pequenas, familiares e de produtos que não podem ser produzidos em massa (HARVEY, 2013), como é no caso das vinícolas familiares.

Neste contexto, as vinícolas do sul do Brasil vivem uma situação complexa, ou seja, como sobreviver às instabilidades do mercado produtor e consumidor, imersos num paradigma pós-burocrático? Uma das respostas seria a de encontrar soluções criativas para se reinventarem, quando as suas práticas familiares de gestão já não são suficientes para responder aos desafios atuais de incerteza e mudanças constantes.

As vinícolas em geral, ao longo da sua história, são marcadas por desafios e incertezas, colecionam histórias de vida de seus gestores, projetos, regras, processos, informações e práticas que vão compondo a sua memória organizacional (MO). Esse legado organizacional se constitui em um mosaico de informações e conhecimentos de grande valor, sendo importante ser entendido para o aprimoramento da sua gestão e o aprendizado com base em suas potencialidades e fragilidades, bem como para a busca de inovação constante de produtos e serviços ligados ao seu segmento.

Ora, em tese, a maioria das empresas familiares reproduz uma dinâmica empresarial de difícil compreensão, quando pensamos na gestão do conhecimento. Afinal como as informações, aprendizados são transmitidos e os processos continuam, sem a padronização e a linha de montagem.

A gestão do conhecimento tem um papel fundamental, nestas empresas; fazendo que com a ela se mantenha competitiva, principalmente se tratando do mercado de micro e pequenas empresas e empresas familiares no Brasil, onde a concorrência é ainda mais acirrada. O estudo apresentado neste trabalho foca neste quesito, a gestão do conhecimento intraorganizacional sendo transmitida.

Por gestão do conhecimento, Davenport e Prusak (1998), apresenta como um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar as informações de uma organização. Estas informações podem estar em pessoas através de suas experiências e habilidades. Para estes autores, na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização.

Davenport e Prusak (1998) salientam que: “a única vantagem sustentável que uma empresa possui, é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Para Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento deve ser aplicada com o objetivo de atingir o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, ajudando as pessoas a transformarem a informação em ação, de forma a incrementar o desempenho organizacional. O que importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da empresa, seja este conhecimento tácito ou explícito. Dessa forma, não trata apenas do conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos, incluindo desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento.

Leonard-Barton (1998) lembra que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que ela pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento. Além da geração ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado. Leonard-Barton (1998) destaca que gerir conhecimento é organizar estoque e aperfeiçoar fluxos e conteúdo de conhecimento.

É sempre necessário se entender que uma das coisas mais importantes na era do conhecimento é a gestão do conhecimento nas organizações. E da mesma forma, um dos conceitos mais importantes dentro da gestão do conhecimento é a

transmissão correta da informação, ou seja, quando uma pessoa possui um determinado conhecimento e transfere o mesmo para outra pessoa, a primeira se torna uma multiplicadora do conhecimento, pois ao transferi-lo ela não o perde. Assim, em um universo organizacional, a empresa só tem a ganhar, tendo agora dois funcionários com o determinado conhecimento (TERRA, 2005).

Igualmente segundo Figueiredo, (2005), a gestão do conhecimento ainda é uma dificuldade para as organizações na atualidade e esta dificuldade se torna ainda maior quando se trata de micro e pequenas empresas (MPEs). Considerando-se que as organizações no Brasil correspondem à maioria das empresas do setor privado, levanta-se como hipótese que a falta de gestão do conhecimento é expressiva.

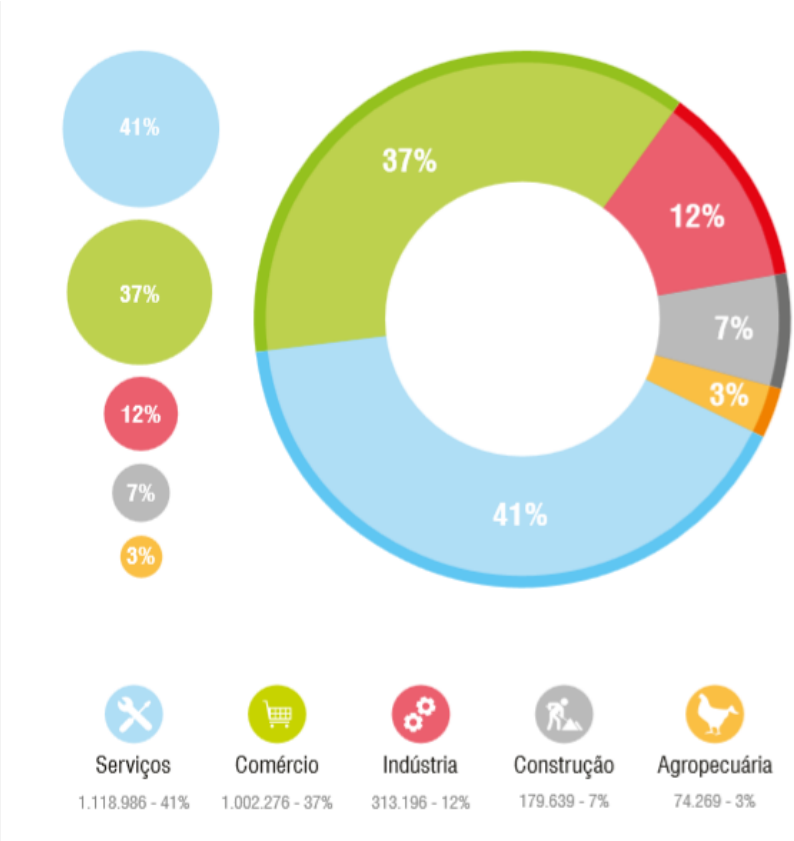
As empresas familiares sofrem o mesmo problema, que a maioria está inserida nessa categoria de Micro e Pequenas Empresas (MPE). Segundo Lethbridge (1997), desde os anos 90, no Brasil, as empresas familiares tinham grande representatividade e totalizam 90% do total de empresas existentes. Assim, através desses números relevantes, verificamos a importância e a representatividade das empresas familiares como um dos pilares da economia mundial.

Para contextualizar essa pesquisa, no ano de 2018, as organizações familiares representavam cerca de 98% do total de estabelecimentos do setor privado brasileiro, de acordo com uma pesquisa feita em 2017 pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Este número mostra a enorme representatividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no país, e isto faz com que aumente a competição entre estas empresas. (SEBRAE, 2019). O número de MPEs em 2017 era, em milhões, de 4,4 e na última pesquisa realizada pelo SEBRAE em março de 2017 esse tipo de negócio, apesar da baixa se comparado com dezembro de 2016, alcança o número de 4,9 milhões (SEBRAE, 2019).

Pelos dados do site do SEBRAE (2018), os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Os dados inéditos são revelados pelo presidente do SEBRAE, Luiz Barretto. “O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos

últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia", afirma Barretto.

Quadro 1 - Participação dos pequenos negócios na economia



Fonte: Elaborado pelo Sebrae-SP/ Gestão Estratégica, a partir de Data SEBRAE. Cadastro SEBRAE de Empresas (CSE) 2014, v 3.0 (2018).

Em 1985, o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o SEBRAE contratou a Fundação Getúlio Vargas para avaliar a evolução das micro e pequenas empresas na economia brasileira, com a mesma metodologia utilizada anteriormente. Em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%. (SEBRAE, 2019).

A adesão à gestão do conhecimento, principalmente nas empresas familiares, se torna necessário quando as empresas desenvolvam estratégias para criar, manter e reter conhecimentos organizacionais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação e a retenção do conhecimento dentro das empresas são grandes desafios. Em uma economia onde a única

certeza é a incerteza, o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva e sustentável.

As empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional única e tem consequências positivas e negativas como todas as outras. Quando dirigentes são parentes, suas tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações verbais, ou não, podem ser aceleradas nas famílias (BEZERRA, 2000).

Portanto, no que diz respeito às empresas familiares, têm-se geralmente um fluxo do conhecimento realizado de maneira informal, espontânea e desregrado. Adiante dessa situação, entende-se que descrever como deve ocorrer a gestão do conhecimento em uma empresa familiar e, em específico, como nela se dá a criação e manutenção do conhecimento, poderá contribuir para o melhor direcionamento e aproveitamento dessa riqueza criando assim mais valor para as empresas (TERRA, 2005).

Nonaka e Takeuchi (1997) ainda destacam que este é um processo dinâmico, e não deve ser necessariamente tratado em estágios separados, mas sim um ciclo de transferência de informações, onde o conhecimento circula até ser absorvido (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Entretanto para que a gestão do conhecimento seja implantada de forma eficiente em uma organização é preciso que a rede interpessoal integrante da empresa esteja comprometida de fato com este objetivo. Além disso, precisam dispor de ferramentas e práticas adequadas. As principais preocupações são referentes à cultura da empresa e a postura de seus membros em relação ao conhecimento (ALBINO; REINHARD, 2009).

Dentro desta fronteira é que se inscreve o tema de pesquisa desta dissertação, que pretende articular como a memória organizacional da Adega Chesini influencia a continuidade dos seus negócios e a geração de novos produtos e serviços, inclusive culturais. O título remete a memória de família e gestão do conhecimento, focando mais na fabricação do espumante, pois a vinícola foi fundada pelo senhor Felippe Chesini (avô), sendo administrada atualmente pelo senhor Ricardo Chesini (neto), compreendendo a terceira geração desta família.

A história da sua transformação vem sendo construída através das gerações, os quais transitaram dos conceitos seminais da gestão organizacional até o

processo de profissionalização da gestão da Adega Chesini, que está em processo de consolidação com 3ª geração.

O tema desta pesquisa, a articulação entre memória familiar e a gestão do conhecimento em uma vinícola, originou-se a partir do conhecimento do pesquisador de alguns aspectos históricos da organização pesquisada e pela sua trajetória profissional e acadêmica, na qual se tornou possível destacar a preocupação em investir em pesquisas e estudos sobre o tema e o segmento da investigação. Desta forma, este estudo justifica-se por três motivos, a saber: pela sua importância, oportunidade e viabilidade de pesquisa.

Primeiro, por sua importância: o segmento das vinícolas no qual a empresa Adega Chesini está inserida, a função gestão profissional é reconhecida como de vital relevância para a sua sobrevivência e sucesso, embora muitas vezes não fique claro para a empresa como a profissionalização da gestão interfere no aumento da sua competitividade. Existe a percepção do aumento de mercado e também da evolução das práticas de gestão, mas ainda está muito centrado no conhecimento tácito sobre o negócio. Devido ao acirramento do mercado nacional e internacional, as práticas gerenciais nesse segmento sofreram influência significativa, implicando modificações no ambiente externo e interno, afetando a organização como um todo e, principalmente, a área de gestão. Isso traz implicações diretas sobre a gestão que as empresas devem adotar, repercutindo na escolha e no gerenciamento dos critérios competitivos, onde, em determinados momentos, é necessária a criação de produtos e serviços customizados, inclusive culturais, com eficiência e eficácia. Este cenário iniciou com o processo de abertura da economia brasileira ao exterior no início do Governo Collor de Mello (MELLO, 2013) e está presente no dia-a-dia da gestão das vinícolas do tipo da Adega Chesini, objeto deste estudo, que devido ao segmento de mercado que atua, flutua entre essas situações; e entender como o desenvolvimento e a preservação da memória organizacional é um elemento diferenciador para as mesmas. A autora considera que o fotolivro impresso, que é a proposição de produto final desta dissertação, são uma forma de democratizar o acesso ao conhecimento. Eles podem ser distribuídos como material de divulgação institucional em eventos da comunidade, alcançando grande número de pessoas em um tempo relativamente curto. Dessa maneira, contribuindo positivamente para a

disseminação da informação, do conhecimento e preservação da memória organizacional.

Segundo, com relação à oportunidade de pesquisa, destaca-se que a abordagem deste tema contribuirá teoricamente para os estudos da área, pretende-se avançar no estudo do processo de entender a importância da memória organizacional e da gestão do conhecimento.

Terceiro, com relação à viabilidade: foi possível à disponibilidade da empresa Adega Chesini. Aberta em 1960, é fabricante de produtos derivados da uva que atua no segmento de vinícolas e turismo cultural, sendo administrada atualmente pela terceira geração da família Chesini. Considerando as razões apresentadas, acredita-se que este estudo irá contribuir para a reflexão sobre Memória Organizacional e a Gestão Organizacional neste tipo de organização – Empresa de Pequeno Porte na indústria vinícola da região sul do Brasil – que tem sido pouco explorado e analisado nas perspectivas da memória organizacional.

A trajetória acadêmica da pesquisadora também contribui para a viabilidade da pesquisa pois esta iniciou no ano de 1995, com a aprovação no vestibular do Curso de Graduação em Psicologia realizado na Faculdade Metropolitas Unidas (FMU/SP), motivado, em um primeiro momento, por construir uma carreira profissional na área de educação. A conclusão do curso foi no ano de 2000.

Em 2012, após um período realizando cursos de aperfeiçoamento mais focados nos novos conceitos organizacionais e gestão, A pesquisadora retornou aos estudos motivados pelo movimento de gestão organizacional, fazendo um curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas, realizado na Fundação Getúlio Vargas/SP.

Nos anos seguintes, conforme as necessidades profissionais foram exigindo, realizou outros cursos de extensão, tais como: Psicodrama, Liderança, Coach e cursos mais específicos para o mundo organizacional.

A trajetória profissional iniciou quando ingressou no Magistério, onde começou a atuar em uma escola de ensino infantil. Atuou esta escola do 2. Ano do Magistério até o 1. Ano do curso de Psicóloga.

Desta sua primeira experiência foi desenvolvimento um papel de crescimento, pois iniciou como ajudante de classe e terminou como professora da pré-escola. Esta primeira experiência profissional mostrou um pouco de como funcionava o

mundo organizacional e algumas perguntas sobre como funciona a aprendizagem no âmbito organizacional.

No segundo ano da faculdade, a pesquisadora sentiu a necessidade de se aprimorar como profissional e buscar outra atividade na área da psicologia. Neste momento, ingressou como estagiaria organizacional, onde atuou por 2 anos, na Levi Strauss do Brasil, onde iniciou em período muito delicado na empresa, onde estava terceirizando a parte fabril e se reestruturando toda a empresa. Após estes anos, foi contratada como efetiva. Nesta época não havia muita diferença entre os cargos de estagiário e efetivo, sendo que suas responsabilidades continuaram as mesmas. Como houve a reestruturação da empresa, a área de RH era comporta pela pesquisadora e por uma Diretora de RH, sendo que toda a parte operacional era responsável e respondia também para a matriz da empresa que fica nos EUA. Como parte das suas atividades, estava tanto a parte de Recrutamento e Seleção, como de treinamento e desenvolvimento.

Em 2003, recebeu o convite de trabalhar em uma empresa muito conhecida em São Paulo: Fundação Cásper Líbero (Gazeta). Empresa Nacional do segmento de Comunicação, com aproximadamente 1.000 funcionários, atuando nos meios de TV, Rádio, Faculdade, Internet, Jornal. Neste momento, pude me aprimorar muito como profissional; pois teve a oportunidade de implementar muitas melhorias nos processos da área, sendo responsável pela construção da nova Missão e Visão da empresa, responsável pelo setor de voluntariado e serviço social da empresa. Pela empresa possuir 5 negócios diferentes, precisava ter visões diferentes dentro da mesma empresa, mas ao mesmo tempo conciliar todas objetivando a empresa. Desmistificou paradigmas internos, sendo responsável pelo desenvolvimento de um programa de estagiário estruturado; desenvolvimento de todas as lideranças focando em competências pré-estabelecidas pela Fundação, condução de um processo de sucessão. Trabalhava em horário comercial, porém por trabalhar em uma instituição de ensino e conseguir desenvolver uma parceria de trabalho com todos os gestores, de 2 a 3 noites acompanhava a professora da disciplina de psicologia nas aulas que ela ministrava nos cursos de publicidade e propaganda, jornalismo, turismo e relações públicas. Ao retornar às salas de aulas, voltou a vontade de estar em sala de aula transmitindo e obtendo conhecimento.

Nesta época buscou por realizar um Mestrado, porém em 2007, recebeu uma proposta para atuar como Coordenadora de RH, na Mundial SA Produtos de Consumo. Neste período foi contratada para atuar em São Paulo, sendo responsável por toda a reestrutura gerencial (gerentes e diretoria) da empresa. Envolveu-se em treinamentos de liderança, gestão e carreira. Porém 6 meses depois do seu ingresso houve uma mudança na empresa e foi convidada para assumir as plantas de Gravataí, Caxias e Porto Alegre. Por considerar um grande desafio profissional e profissional aceitou.

Em 2012, recebeu o convite de trabalhar com sua antiga chefe, como Consultora Interna de RH. Por nunca ter atuado como consultora interna, entendeu ser uma grande oportunidade de desenvolvimento.

Com a crise dos últimos anos, desligou-se da PANVEL e desde início de 2016, ingressou no Grupo SABEMI como Analista de RH.

Por trabalhar na área de RH há mais de 18 anos, recebeu alguns convites de Professores do curso de Psicologia da PUC e da Ulbra Canoas para ministrar aulas sobre Recrutamento e Seleção, Consultoria Interna, Papel do Psicólogo nas organizações. Atividade que realiza com muito prazer.

Nunca abandonou a ideia de retornar ao Mestrado, mas deste que reside no Rio Grande do Sul, ainda não havia me interessado por um programa de Mestrado, ate eu conhecer o curso desta instituição.

Como primeiro passo, buscou contato com a Professora Tamara Karawejczyk, que além de explicar mais sobre como funciona e a expectativa da instituição para os Mestrandos do curso de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, também auxiliou em pensar minha linha de pesquisa.

Com base em toda esta trajetória, a pesquisadora, optou pela linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural, que estuda aspectos relacionados à gestão de organizações culturais, a processos e práticas de trabalho em produção cultural, à adoção de modelos de gestão e à formação e competências do gestor e produtor cultural. Investiga como as instituições e organizações culturais gerenciam seu conhecimento e processos de aprendizagem, constituindo memórias, centros de memória e projetos de memória institucional e organizacional. Aborda dinâmicas e processos individuais e coletivos relacionados à mudança, à inovação e à

criatividade da indústria no âmbito da economia da cultura. Estando em acordo com o objeto de pesquisa desta dissertação.

1.1 Problema de pesquisa

O segmento da vitivinicultura brasileira está passando por uma transformação, por se constituir em uma atividade importante para a sustentabilidade e o desenvolvimento das pequenas propriedades no Brasil. Composta por empreendimentos familiares tem procurado profissionalizarem-se na produção de sucos, vinhos e espumantes, como forma de competir com produtos nacionais e importados.

O vinho espumante produzido no Brasil vem se destacando em concursos no exterior e também ganhando espaço no mercado interno. Uma indicação dessa trajetória promissora pode ser dimensionada, por exemplo, pela conquista de centenas de medalhas e distinções em concursos internacionais, alguns realizados inclusive na França, berço do Champagne. Não que o bom desempenho dos espumantes brasileiros em concursos internacionais seja a única ou a mais importante forma de auferir seu mérito, mas é válido para confirmar que a qualidade da bebida é atestada, também, por especialistas estrangeiros, e não apenas por entusiastas brasileiros.

De acordo com Associação Brasileira de Enologia (ABE), entidade responsável por inscrever as amostras de vinhos brasileiros em concursos, de 2002 a 2018, o espumante já acumulou mais de mil medalhas em competições internacionais.

Esse reconhecimento leva a pensar que o Brasil possui vantagens competitivas para a produção de espumantes e que também houve uma melhora expressiva na qualidade dessa bebida, posto que sua produção no estado do Rio Grande do Sul ocorre desde a segunda década do século XIX. Mas, somente a partir dos anos 2000, praticamente 100 anos depois, começou a ser prestigiado nessa escala.

Em uma visão comparativa entre o passado e presente, foram analisados os processos produtivos, modos de transmissão do conhecimento sobre sua

elaboração, trato da matéria-prima, características locais e capacitação de profissionais.

Embora seja um produto industrial, não se pode dizer que o espumante obedeça a regras preestabelecidas de elaboração. O espumante de qualidade não cabe nos modelos fordistas de padronização, serialização ou produção em massa. Sua fabricação provém do conhecimento e, porque não dizer, também da intuição. Tecnologia, clima apropriado, boa matéria-prima (uvas) e equipamentos adequados fazem parte do engenho, mas não são suficientes para gerar espumantes de qualidade sem a interferência do homem durante todo processo.

O espumante não tolera automatismos, posto que não atende a fórmulas. É preciso a mão, o discernimento e a sensibilidade humana para gerar bons fermentados. Sua elaboração apela para os sentidos. Tato, visão e olfato são muito mais requisitados do que regras explícitas. A cada ano, seja durante o plantio, manutenção do vinhedo, colheita e elaboração da bebida, o produtor faz escolhas pensando no produto que pretende colocar na garrafa.

Pretende-se, nesta pesquisa, abordar o aspecto imaterial existente na elaboração dessa bebida. O espumante, mesmo sendo industrializado, não é um produto comum, que obedeça, simplesmente, a regras de maximização da produção ou que possua uma receita única para ser elaborado. Em uma garrafa de espumante, há muito conhecimento tácito e explícito.

Como defende Révillion et al. (2007, p. 177):

> O vinho não é uma mercadoria comum. Vinhos de qualidade devem ser oriundos de uvas cultivadas em áreas geográficas específicas, e sua elaboração, obedecer a regras mais complexas do que a simples minimização de custos de produção. Com efeito, a qualidade final dos vinhos de uma região vinícola não é puramente o resultado da somatória de fatores naturais, mas sim, de uma combinação de cultura, talentos e expertises múltiplas e complexas. Desse modo, a exploração de cada elemento diferenciador, torna-se necessária na sustentação de uma estratégia competitiva.

A cada ano, a safra se diferencia, principalmente de acordo com as condições climáticas, sendo mais adequada para este ou aquele tipo de espumante. Portanto, em cada garrafa, há o *feeling*, o conhecimento e a experiência de quem produzem. Pode-se dizer que é uma indústria que necessita de bens físicos, obviamente, mas também depende de aspectos imateriais. Neste universo, mistura-

se o tangível e o intangível, tanto na produção como no consumo. O enólogo, ao perceber o potencial de determinada safra, busca provocar sensações em quem bebe. É um processo que se aproxima mais do fazer artístico do que meramente industrial. Já o consumidor compra a garrafa, mas o que pretende é o prazer da experiência.

O reconhecido Michel Rolland[1], no prefácio da edição brasileira da enciclopédia Larousse do Vinho, explica como se dá seu trabalho.

> Numa mesma propriedade existem frequentemente terroirs diversos, cepas variadas, vinhas mais ou menos idosas que dão, todas elas, lotes de vinhos vinificados separadamente, e mesmo de maneira diferente. Meu papel é então experimentar cada lote separadamente, depois mesclar aqueles que me parece interessante reunir para 'fazer um vinho'. [...] É nesse momento que ocorre a maior parte da criação. Combinar e exaltar sabores para tentar dar ao vinho toda sua expressão, sua personalidade: está aí o resultado dessa profissão que, de certa forma, se assemelha à arte do cozinheiro ou do perfumista. (LAROUSSE DO VINHO, 2004, p. 15)

Como diz o jornalista e crítico de vinhos Marcelo Copello (2004, p. 14), "o espumante é a mais abrangente das bebidas, a que tem maior variedade de nuances. É a que mais apela ao cérebro e ao coração".

Para além do interesse pessoal pelo assunto, a autora acredita que a descrição das causas que fazem com que o espumante brasileiro seja tido, hoje, como um produto diferenciado pode ser proveitosa para a compreensão e fortalecimento do setor, aumentando o valor e o peso desta indústria no PIB brasileiro.

No Brasil, existem produções vinícolas em Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Vale do São Francisco (na divisa entre Pernambuco e Bahia) e no Rio Grande do Sul, estado que detém mais de 90% da referida produção. Segundo dados da Ibravin (Instituto Brasileiro do Vinho), a região da Serra Gaúcha, é onde mais se produz espumantes no Brasil − e também onde estão os rótulos mais premiados. Por esses fatores, este estudo se concentra na análise dessa localidade.

Como na produção e no consumo de vinho há fatores imateriais e intangíveis, considera-se viável e coerente compulsar autores relacionados com teorias da

---

[1] 4 Michel Rolland elabora vinhos e espumantes e dá consultoria em mais de 40 Châteaux de Bourdeaux e em dezenas de países, entre eles Estados Unidos, Chile, Hungria, Espanha, Itália, África do Sul e Brasil.

Gestão do Conhecimento para analisar as transformações do espumante brasileiro e a mudança de percepção em relação à sua qualidade.

Além dos fatores citados acima, há os fatores econômicos, que precisam ser considerados, pois a Adega Chesini, participa e ganha muitos prêmios, demonstrando que tem procurado profissionalizar-se na produção de espumantes, como forma de competir com produtos nacionais e importados.

Conforme Loiva Maria Ribeiro de Mello (2016), pesquisadora da Embrapa Uva e Vinho, de Bento Gonçalves (RS), vitivinicultura brasileira, o Estado do Rio Grande do Sul se destaca como o maior produtor de uvas no Brasil, responsável pela maior parte da produção e comercialização de vinhos e sucos, produzida por pequenos agricultores de negócios familiares.

Tabela 1 - Produção de Uvas, por Estado, 2014\2017, em toneladas

ESTADO\ANO	2014	2015	2016	2016	2017
Ceará	664	573	940	760	706
Pernambuco	228.727	236.767	237.367	242.967	236.692
Bahia	52.808	77.504	77.401	62.740	48.490
Minas Gerais	12.734	11.557	12.615	11.224	11.745
São Paulo	172.868	146.790	142.063	144.110	1
Paraná	79.052	80.910	80.000	52.228	52.920
Santa Catarina	53.153	66.106	69.189	33.849	65.800
Rio Grande do Sul	**808.267**	**812.537**	**876.286**	**413.640**	**890.130**
Goiás	4.581	3.330	3.492	2.891	2.848
BRASIL	**1.412.854**	**1.436.074**	**1.499.353**	**964.409**	**1.309.332**

Fonte: Mello,2017.

No Estado do Rio Grande do Sul, que concentra 64,30% da área vitícola nacional, ocorreu incremento de 0,56% na área cultivada com videiras.

Mello (2017), também apresenta uma síntese do mercado de vinhos finos do país. Considerando os vinhos de mesa importados, equivalentes aos vinhos de mesa finos nacionais, a comercialização de vinhos finos do Rio Grande do Sul e

uma estimativa de produção e comercialização dos Estados de Pernambuco, Bahia e Santa Catarina deduzidas às exportações. Segundo a autora, em 2016, foram consumidos 244,92 milhões de litros de vinhos elaborados com uvas Vitis viníferas (usadas para fabricação de vinhos nobres), 51% menos que 2015. Também ocorreu redução na produção de mosto simples (50,68%), utilizado na produção de espumante. Nesse período, os importados aumentaram em 2,07%, e, os nacionais, apresentaram uma diminuição de 9,03% no ano de 2016 em relação a 2015. Sendo que, em 2016, os importados representaram 77,45% dos vinhos finos comercializados no Brasil. A exportação do espumante brasileiro, de janeiro a novembro, comparativamente com o mesmo período de 2015, teve um aumento de 36,69% em quantidade vendida. Segundo site do SEBRAE (2018), os espumantes brasileiros vêm conquistando cada vez mais espaço no mercado interno, sendo que nos anos de 2015 a 2017 as vendas tiveram um incremento de 15,85%, representando 95% da produção nacional.

Tabela 2 - Produção de uvas, por Estado, em toneladas, 2014 a 2016

ESTADO\ANO	2014	2015	2016
Rondônia	185	197	197
Piauí	252	168	168
Paraíba	4.036	2.196	2.636
Pernambuco	235.719	237.408	237,376
Bahia	77.594	77.408	56.940
Minas Gerais	11.557	12.615	11.701
Espirito Santo	2.226	2.327	2.458
Rio de Janeiro	**145**	**101**	**101**

ESTADO\ANO	2014	2015	2016
São Paulo	153.822	142.631	145.251
Paraná	78.979	69.035	66.000
Santa Catarina	68.743	69.118	37.344
Rio Grande do Sul	812.517	876.215	416.631
Mato Grosso	1.370	981	1.351
Goiás	3.524	4.008	2.566
Distrito Federal	1.845	1.890	1.790
BRASIL	**1.454.183**	**1.497.302**	**984.244**

Fonte: Embrapa ((2017)

Percebe-se, portanto, que ocorreu uma redução das áreas plantadas em determinados estados brasileiros e um aumento em outros, embora pequenos. Em decorrência do aumento das importações de vinho, no Rio Grande do Sul em particular, este aumento da produção significou um excedente de uvas viníferas,

assim exigindo das vinícolas uma nova abordagem dos negócios, tais como: indicações geográficas delimitadas, por exemplo, o Vale dos Vinhedos, qualificação na produção dos vinhos e desenvolvimento e inovação de novos produtos, inclusive culturais.

Tabela 3 - Participação dos pequenos negócios na economia

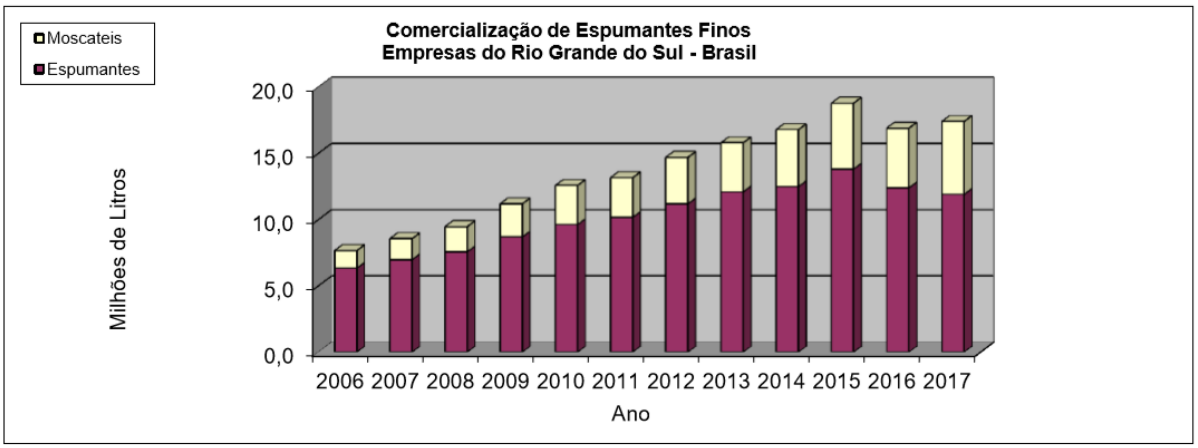
Espumantes - milhões de litros

Ano	Espumantes	Moscateis	Total
2006	6,3	1,3	7,7
2007	7,0	1,6	8,6
2008	7,6	1,9	9,5
2009	8,7	2,5	11,2
2010	9,6	2,9	12,6
2011	10,2	3,0	13,2
2012	11,2	3,5	14,7
2013	12,1	3,7	15,8
2014	12,5	4,3	16,8
2015	13,8	5,0	18,8
2016	12,4	4,5	16,9
2017	11,9	5,5	17,4

Fonte: Ibravin, 2018

O crescimento registrado foi de 51,9%, o que representa um volume equivalente a 2.793.929,40 litros. E referindo-se especificamente á exportação de espumantes em volume, entre janeiro a agosto de 2018, com o mesmo período do ano anterior. O crescimento foi de 24,4%, já em valor (em dólares) o crescimento foi de apenas 4%, o que corresponde a US$ 781.440,00. (IBRAVIN, 2019).

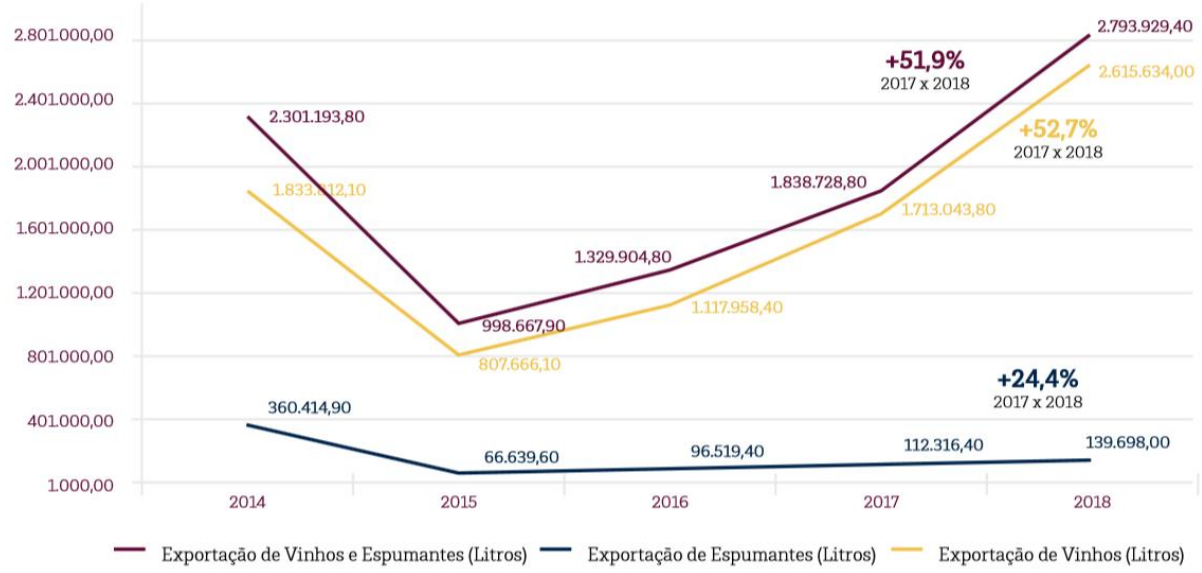
Tabela 4 - Comercialização de Espumantes Finos



Fonte: Ibravin, 2018

Segundo a Ibravin (2019), as exportações de vinhos e espumantes brasileiros, de janeiro a agosto de 2018, comparada com o mesmo período de 2017, constata-se que houve um crescimento expressivo.

Tabela 5 - Exportação brasileira (Volume – Litros)



Fonte: Ibravin, 2019

Apresentadas essas informações de âmbito econômico sobre o segmento da vitivinicultura, observa-se que há um crescimento, tanto do mercado consumidor

latino-americano em geral e do brasileiro em particular quanto as organizações que trabalham com esses produtos. As empresas desse ramo buscam na profissionalização da sua gestão, elementos para dar conta destas novas configurações.

A família Chesini origina-se do norte da Itália, da região do Vêneto. Tradicionais produtores de vinho radicaram-se na Serra Gaúcha.

Augusto Chesini herdou a arte do vinho, e elaborava o próprio vinho para seu consumo e da família, juntamente com seu filho Felippe Tomaz Chesini[2]. Em torno de 1960, devido ao crescimento da produção de uvas, Felippe decidiu pela fabricação de vinho, para isso já contando com a ajuda dos seus oito filhos, sob a denominação de Felippe Chesini & Filhos.

O primeiro produto produzido e comercializado foi o vinho tinto seco a granel. A vinícola foi administrada por Felippe e seu segundo filho, Leonelo.

Em 1974, sob nova denominação de Irmãos Chesini, passou para administração dos filhos Wilmar e Antônio. Felippe demonstrava preocupação com a qualidade dos vinhos produzidos, pois esses levavam o nome da família Chesini. A partir do ano de 2001, a terceira geração assume a gestão da empresa, dando início ao processo de modernização.

O nome fantasia de Adega Chesini foi adotado, novos investimentos em tecnologia foram incorporados e diversificação de produtos ao consumidor, mas a filosofia do patriarca Felippe de zelar pela qualidade dos produtos continuava norteando as decisões corporativas.

Assim, o primeiro controle de qualidade dos produtos da Adega Chesini é a família, ou seja, o que é comercializado é aquilo que a família consome e aprova. Essa afirmação foi obtida nas duas primeiras entrevistas realizadas com Entrevistado E1 (2016 e 2017), ambas registradas em gravação transcrita, que será objeto de análise desta pesquisa. Desde 2003, a partir da participação no primeiro concurso de vinhos, as premiações tornaram-se uma constante. Atualmente, a Adega Chesini possui uma estrutura voltada à vitivinicultura, onde o visitante ouvirá os relatos da formação da comunidade de Vila Rica, terceiro distrito de

[2] Entrevista realizada por Priscila Campos 2016 no distrito de Vila Rica/RS. Entrevista gravada no celular.

Farroupilha/RS, fortemente ligada à família Chesini, das condições e as razões por que se iniciou o processo de vinificação das uvas pelos Chesini, os ensinamentos e as falas de Felippe, que guiam e norteiam as decisões da organização.

O roteiro de visitas envolve o interior da cantina, onde o visitante conhecerá as primeiras pipas de produção de vinhos da década de 1960, o processo de fabricação de vinhos e espumantes, o piso da cave onde os produtos permanecem para o processo de purificação das impurezas que é mantido de chão batido, para lembrar os porões das casas onde os vinhos eram primeiramente produzidos pela família Chesini, o museu da família Chesini que é composto por um acervo de fotos da família em diversos momentos da sua história, de utensílios de fabricação própria que auxiliavam nas lides do negócio e nas atividades da casa. E ainda se deliciar com uma típica refeição italiana acompanhada pelos vinhos e sucos da Adega Chesini.

De acordo com Ferreira (2010), o termo vinícola é um adjetivo que corresponde à vinicultura, definida como sendo o termo referente à “fabricação de vinho” (Ferreira, 2010, p. 784). Já Cegalla (2008) afirma que esse termo se refere a uma empresa ou atividade que está relacionada à fabricação de vinhos, espumante e suco e ao cultivo das vinhas (ou videiras) e pode ser usado, também, para definir uma região produtora de vinhos e espumantes. Assim, analisando essas definições, pode-se sintetizar o significado de vinícola como sendo o conjunto de atividades que são necessárias para a fabricação do vinho e espumante, desde a implantação do vinhedo até a comercialização do produto, bem como a empresa que realiza essas atividades (FERREIRA, 2010; CEGALLA, 2008). Contudo, não se deve confundir vinicultura com viticultura.

De acordo com Vinitude (2014), ambas as atividades são complementares, mas enquanto a vinicultura é responsável pela fabricação do vinho e espumante, a viticultura é responsável pelo cultivo das vinhas. Ferreira (2010) e Cegalla (2008) confirmam esses conceitos e Cegalla (2008) apresenta o conceito de vitivinicultura, a qual caracteriza o processo onde são envolvidas ambas as atividades, desde o cultivo das videiras até a fabricação de vinho, para efetuar sua exploração econômica. Assim sendo e tendo em mente que uma das definições de vinícola é a indústria relacionada à fabricação de espumantes (CEGALLA, 2008), conclui-se que vinícola familiar é a empresa produtora de vinhos e espumantes onde as atividades

são desenvolvidas pelos membros de uma mesma família, a qual é proprietária do empreendimento e esta possui pouca ou nenhuma ajuda de terceiros para a realização das atividades inerentes à fabricação do vinho (DAL PIZZOL E SOUSA, 2014). Dal Pizzol e Sousa (2014) citam que a vitivinicultura, principalmente na Serra Gaúcha, é caracterizada por ser desenvolvida em pequenas propriedades familiares, amparada pela agricultura familiar. O produtor passa a desempenhar a função de micro ou pequeno empreendedor autônomo. Além de cultivar as parreiras e produzir as uvas, elabora o espumante e demais produtos derivados da uva, agregando valor ao seu trabalho e desenvolvendo-o no interior de sua propriedade rural (DAL PIZZOL E SOUSA, 2014). Assim sendo, Dal Pizzol e Sousa (2014) descrevem com maestria o conceito do que é uma vinícola familiar ao afirmar que se refere à produção de espumante que ocorre em uma pequena propriedade voltada à agricultura familiar e que utiliza a mão-de-obra da família para a elaboração deste produto.

A Adega Chesini encontra-se inserida no contexto macroeconômico de extrema competição. Para fazer frente a esses desafios, iniciou o processo de transição para modernização da gestão, aliando, alternadamente, os conceitos modernos de gestão com a trajetória, as informações e os conhecimentos da família Chesini, num processo constante de consulta aos repositórios da sua memória organizacional.

Diante dessa situação surge como questão central dessa pesquisa: Como acontece a gestão do conhecimento intraorganizacional na fabricação de espumantes da Adega Chesini e os seus relacionamentos com a memória da família?

1.2 Objetivos do estudo

O presente estudo encontra-se pautado pelos seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as evidências da gestão do conhecimento intraorganizacional na fabricação de espumantes da Adega Chesini, a partir das memórias da família.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Contextualizar a história da inserção do espumante na Adega Chesini;
b) analisar as práticas de compartilhamento do conhecimento, a partir da memória dos envolvidos neste processo;
c) analisar como a gestão familiar influencia a gestão do conhecimento.

1.3 Estado da arte: entre espumantes e modelos teóricos: uma revisão de literatura

A literatura sobre os espumantes nacionais com interesse na análise de aspectos históricos e produtivos disponível nas bases científicas ainda é recente e escassa.

No portal Capes, entre os anos de 2017 a 2018, pesquisando na busca 'multidisciplinar', com a palavra espumante, foram encontrados 20 registros publicados, de 1959 a 2018, sendo seis deles escritos em Português, disponíveis nas bases Scielo.org, Wiley online Library, Springer Link, Science Direct e EBSCO.

Os artigos se direcionam para características sensoriais, químicas e biológicas da bebida, sem analisar os processos do ponto de vista de gestão do conhecimento e memória, que são os assuntos que compõem o enfoque proposto por este projeto.

Usando a mesma busca – "multidisciplinar" -, porém com a palavra sparkling wine, encontrou-se um número considerável de textos - 3.482 artigos. Por seu título, foi possível perceber que a linha de interesse não difere muito. Os textos discutem impostos sobre a bebida, consumo de vinho e saúde, uso de determinadas leveduras, além do que, muitos artigos não têm o espumante como assunto principal ou, até mesmo, não se relacionam com esta bebida.

Inúmeros são os livros que versam sobre técnicas de degustação e aspectos sensoriais do vinho. Entre os livros sobre vinho de autores brasileiros que se aproximam do tema deste trabalho, foram adotadas as obras de Carlos Cabral, Aguinaldo Zackia Albert, Saul Galvão, Braga e Alzer, Marcelo Copello e Adolfo

Lona, além de publicações em revistas especializadas ou de pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

O quadro 02, revela teses e dissertações que mais de aderem ao contexto deste projeto.

Quadro 2 - Teses e dissertações

SCIELO (Scientific Eletronic Library Online)

Número	Autor	Ano	Instituição de Ensino	Título	Tema Estudado
1	Jarocki, Isabela; Oliveira, Lucia Maria; Sa, Maria Auxiliadora	2013	Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul	A arquitetura de recursos humanos nas vinícolas no vale do São Francisco	O objetivo foi investigar como o Modelo de Arquitetura de Recursos Humanos (RH) desenvolvido pelos pesquisadores Lepak e Snell (1999) se apresentava nas vinícolas localizadas na região no Vale do São Francisco a partir da percepção dos gestores e gerentes de área. A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso entrevistas em profundidade e da interpretação de dados utilizando-se da análise de conteúdo. Como resultado, o estudo indicou em ambas as vinícolas uma arquitetura frágil e ainda sem intenções estratégicas diante da falta de estruturação do setor de Recursos Humanos e da dependência de fatores não previstos no modelo da arquitetura de RH, tais como a influência da legislação trabalhista, a escassez de mão de obra especializada e a filosofia das empresas no segmento da viticultura.

BDTD - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Número	Autor	Ano	Instituição de Ensino	Título	Tema Estudado
2	Frizzo, Patrícia	2016	Universidade Regional de Blumenau.	Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola.	Nesta dissertação foi elaborado com o objetivo analisar a influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. A pesquisa foi quantitativa, descritiva e causal, utilizando o método survey ou de corte transversal. O tratamento dos dados deu-se na forma de análise descritiva para a caracterização de uma amostra de 54 respondentes, sendo a maior parte microempresas. Os resultados do modelo proposto mostraram que a melhor dimensão que explica a aprendizagem organizacional é a distribuição da informação, entendida como o repasse de conhecimento a atores internos ou externos da organização, sendo seguida pela aquisição do conhecimento, interpretação da informação e memória organizacional. Quanto à inovação, a melhor dimensão que a explicou neste trabalho foi a inovação de produto, caracterizada pela inserção de algo novo no mercado, sendo seguida pela inovação de processo e a inovação administrativa. Por fim, os resultados do modelo proposto mostraram que a aprendizagem organizacional influencia a inovação e que a inovação influencia o desempenho organizacional. No entanto, contrariando estudos anteriores, não houve influência da aprendizagem organizacional sobre o desempenho organizacional.

3	Farias, Claudio Vinicius Silva	2010	Universidade Vale dos Sinos	Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola	A presente dissertação teve por objetivo caracterizar e avaliar os processos de aprendizado, que conduzem ao fortalecimento da capacidade de inovação e cooperação das empresas do segmento vinícola localizado na Serra gaúcha. Ancorado no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs), buscando e inicialmente realizar uma caracterização do arranjo vitivinícola, expandindo a análise para além da cadeia produtiva da uva e do vinho, com especial atenção aos aspectos históricos e institucionais que conduziram ao desenvolvimento desse arranjo. Mapearam-se as principais relações de cooperação, buscando qualificar os relacionamentos que se estabelecem entre as firmas, e destas com as demais organizações. Por meio de um levantamento de dados empíricos, coube analisar os processos de aprendizagem enquanto raízes das inovações e da cooperação dentro desse arranjo. Mapearam-se as principais relações de cooperação, buscando qualificar os relacionamentos que se estabelecem entre as firmas, e destas com as demais organizações. Por meio de um levantamento de dados empíricos, coube analisar os processos de aprendizagem enquanto raízes das inovações e da cooperação dentro do Arranjo.

Biblioteca – La Salle

Número	Autor	Ano	Instituição de Ensino	Título	Tema Estudado
4	Telles, Telmo	2014	Universidade La Salle	Adega Chesini – Os elementos constitutivos da memória organizacional: do Nonno ao Nipote	Estudo teve por objetivo contextualizar e analisar, as práticas e processos de gestão, a apropriação das informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini. Este estudo é de natureza qualitativa, exploratório e estudo de caso. A coleta de dados utilizou principais fontes a pesquisa documental, a entrevista narrativa e observação. Os resultados deste estudo revelam de forma especifica que: (a) as mudanças oriundas do ambiente externo impulsionaram a Adega Chesini numa busca de reinventar o seu negócio; (b) no contexto do processo de adquirir, armazenar e recuperar as informações gerou-se uma aprendizagem; (c) constatou-se que a memória organizacional ainda está centrada na memória oral dos sócios desta organização e seus fornecedores, mesmo que haja esforços na terceira fase da gestão, a institucionalização, para uma melhor estruturação da mesma; (d) sugere-se a criação de repositórios, nas dimensões individual e organizacional, como forma manter viva a sua memória.

Fonte: Elaboradora pela autora (2018)

Analisando a Quadro 02, pode-se observar que a dissertação 4 foi a base para a autora iniciar seu trabalho. Este artigo, especifico, teve como objetivo contextualizar e analisar, em relação às práticas e processos de gestão, a apropriação das informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini. Esta dissertação aborda a articulação entre memória organizacional e gestão.

As dissertações 2 e 3, são muito semelhantes, trazendo informações sobre as vinícolas da Serra Gaúcha, tendo como foi a articulação entre memória organizacional, aprendizado e gestão. A dissertação 3, teve como objetivo caracterizar e avaliar os processos de aprendizado, que conduzem ao fortalecimento da capacidade de inovação e cooperação das empresas do segmento vinícola localizado na Serra gaúcha.

A dissertação 1, em uma primeira análise parece que em nada aborda o tema da pesquisa a ser desenvolvida, pois fala do Modelo de Arquitetura de Recursos Humanos (RH) desenvolvido pelos pesquisadores Lepak e Snell (1999); retratando a realidade de algumas vinícolas familiares; sem intenções estratégicas, escassez de mão de obra especializada e a filosofia das empresas pequenas no segmento da viticultura. Das pesquisas encontradas com as palavras chaves pesquisas (espumante e sparkling wine) nas referências bases de dados, apenas as apresentadas na Tabela 06, mostraram-se relevante ao tema desta dissertação.

É relevante comentar que de todas as obras/teses localizadas com as palavras-chaves pesquisadas nas referidas bases de dados (Tabela 06), em nenhum deles foi encontrado com o tema relacionado à memória de família e transmissão de conhecimento na fabricação do espumante. Neste contexto, fica evidente que é um tema pouco pesquisado no meio acadêmico, motivando o pesquisador a se aprofundar nesta temática. Como relatado em outro ponto neste trabalho, ao verificar a oportunidade de realizar o PPG de Memória Social e Bens Culturais, e conversando com a Profª. Drª. Tamara Cecília Karawejczyk Telles a pesquisadora entendeu sobre todos os temas abordados neste trabalho, mas principalmente, entendeu e validou a relação entre minha atuação profissional com a pesquisa que poderia desenvolver neste programa. Em paralelo a este momento, tiver acesso à dissertação de Telmo Silva Telles Filho - Adega Chesini, os elementos constitutivos da memória organizacional: do nonno ao nipote – onde o

pesquisador identificou outros pontos de estudo em seu trabalho. Com isso se motivou a dar sequência no estudo relacionado ao tema memória (familiar e organizacional) nesta vinícola especifica. Ao iniciar no mestrado houve a oportunidade de se conversar o atual dono da Adega Chesini, Sr Ricardo Chesini, onde se ficou claro a disponibilidade do mesmo em ajudar e assim se ficou acessível à proposta de pesquisa desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta a revisão da literatura dos principais conceitos relacionados ao problema de pesquisa estudado. Inicialmente, se aborda a definição de Geração do Conhecimento. No tópico 2 conceitua-se Memória, Memória Organizacional, Conhecimento, e, Gestão do Conhecimento, assim como seu processo e os fatores potenciais para a eficácia destes processos. Após esta explicação apresenta-se o fechamento dos tópicos abordados na revisão da literatura e o escopo da pesquisa.

2.1 Memória e memória organizacional

Quando pensamos em memória, podemos pensar em algo inerte, sem modificação e estancada ao passado; sendo uma lembrança de um acontecimento que está preso ao tempo e espaço. Entretanto, quando olhamos com mais cuidado, percebemos que a memória é dinâmica e conectada as três dimensões temporais: ao ser evocado no presente, remetendo ao passado, tendo em vista o futuro.

Podemos contextualizar a memória através da oralidade, da fala contada. Esta memória contada pode ser armazenada e repassada ao longo do tempo por gerações. Assim sendo, podemos observar que a memória cultural é construída através das gerações, sendo imortalizadas pelas histórias reproduzidas, texto escritos, rituais que suportam os gatilhos para associar experiências coletivas do passado com o objetivo de se perpetuar; sendo reproduzida e transmitida.

Em contrapartida temos a memória comunicativa, que se baseia nas lembranças. Sendo seu caráter informal. Este conceito foi abordado por Assmann (ASSMANN, 1995, p. 125), que a autora relata que existe dinâmica no contato e na transmissão. Este tipo de memória é baseado na memória cotidiana (everyday memory) (ASSMANN, 1995, p. 126). Ela é caracterizada pelo “baixo grau de especialização, a reciprocidade de papéis, a instabilidade temática e desorganização” (ASSMANN, 1995, p. 126). É ligada ao cotidiano e mesmo que certos lugares determinem sua forma ou até organizem seu conteúdo, ela não pode ser vista como um sistema de ideias. A memória comunicativa é organizada pelo indivíduo, mas socialmente mediada em contratos de comunicação do(s) grupo(s)

(ASSMANN, 1995, p. 127). Para este tipo de memória, as emoções são decisivas, tanto o amor como o ódio.

A memória não é somente fruto social, mas faz parte das relações sociais só são possíveis a partir dela. Por isso, abre-se a discussão a respeito da “memória de ligação/memória vinculante”. Nietzsche, com quem Assmann dialoga, não estava pensando na memória comunicativa, mas em uma memória da vontade, na qual a capacidade de esquecer é suspensa em alguns casos.

Ao relatar a história da família, surge a admiração e respeito para com a memória iniciada pelo seu avô. A memória individual existe sempre a partir de uma memória coletiva, uma vez que as lembranças são constituídas no interior de um grupo. A origem das ideias, reflexões, sentimentos, paixões que atribuímos a nós são, na verdade, sugeridas pelo grupo. A memória individual é vinculada a uma intuição sensível. Dessa forma, a memória individual, construída a partir das referências e lembranças do próprio grupo, mostra um ponto de vista acerca da memória coletiva. Tal olhar deve ser sempre analisado levando-se em consideração o lugar ocupado pelo sujeito no interior do grupo e as relações mantidas com outros meios.

A memória tem um caráter relacional, ou seja, forma-se na interação entre os indivíduos. Neste contexto, temos as vinícolas familiares espalhadas no mundo. Apesar de este campo de estudo ser antigo, o da enologia, o que desejo é fazer um estudo em uma vinícola da Serra Gaúcha, focando na transmissão do conhecimento na fabricação de Espumante de uma geração para outra.

A memória organizacional, segundo Conklin (2001), amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa. Tem por objetivo uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para a organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização. Uma das principais funções da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento. (ABECKER, 1998)

A Memória Organizacional (MO) capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informação sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua própria história, ou seja, proporciona

o aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da Gestão. Nesse sentido, a MO não se constitui apenas em um acervo de informações, constitui-se também em um instrumento de retenção do conhecimento da organização e contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas além de dar sustentação aos processos decisórios (MENEZES, 2006, p.32). A existência da MO pode proporcionar um compartilhamento e reuso do conhecimento, das informações e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização e na sua história retidas na memória individual e coletiva desse grupo. Neste contexto Miranda afirma que:

> o conhecimento, como ativo principal de uma organização, deve ser motivo de preocupação, razão pela qual deve existir uma facilidade de armazenamento do conhecimento organizacional consensual e integrado que a MO proporciona (MIRANDA, 2008, p. 23).

Segundo Walsh e Ungson (1991) gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional é fundamental para as organizações, pois o conhecimento relativo a essa história pode ser utilizado em decisões presentes.

Toda organização é capaz de produzir conhecimento, embora somente será eficiente se transformá-lo em estratégias de ação. A esse respeito, Spiller e Pontes (2007, p.99) explicam que “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Dessa maneira, a MO é construída a partir de uma coletividade, da memória coletiva e tem que ser considerada em um contexto social. Tendo em vista um ambiente de mudança contínua, é importante perceber que os aspectos organizacionais se transmite de geração para geração.

A memória organizacional não é apenas um acervo de informações, ela também é uma “ferramenta” da organização para o gerenciamento dos seus ativos intelectuais (ABECKER et al., 1998). Na Adega Chesini, as memórias organizacionais são apresentadas pelas fotografias expostas, conforme Figura 6, no museu que se encontra no local, pelas pipas (hoje não mais utilizadas, porem imortalizadas intactas) – Foto 01.

Fotos 1 - Fotos e instrumentos localizados no museu da Adega Chesini

Fonte: Acervo Particular - 2016

Fotos 2 - Pipa Localizada na entrada da fabrica da Adega Chesini

Fonte: Acervo Particular – 2016

A memória organizacional, além de ser um repositório de informações, também possibilita à organização o compartilhamento e reuso do seu conhecimento organizacional, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização (ABECKER et. al., 1998). A existência da memória organizacional na Adega Chesini propicia o compartilhamento do conhecimento e reuso deste conhecimento.

Segundo Telles; Karawejczyk; Borges (2014, p. 4): “A Memória Organizacional (MO) capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informação sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua própria história, ou seja, proporciona o aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da Gestão “.

Destaca-se que a MO está relacionada aos processos de gestão de documentos e informações, enquanto o conhecimento está a seu serviço; além disso, é pragmática e se orienta para se obter eficiência dos processos organizacionais, no cumprimento de sua função de suporte à inteligência organizacional, em que tanto a informação quanto o conhecimento são reconhecidos como ativos organizacionais, possuindo a partir de sua mediação um valor e potencial competitivo.

Uma das principais funções da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento. (ABECKER, 1998).

Assim, trata-se da criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo. Segundo Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

As abordagens sobre memória organizacional são variadas. Cada uma enfatiza um aspecto relevante e particular – conteúdo, formas, características adicionais - que muitas vezes competem entre si e geram uma grande multiplicidade de termos, como sinaliza Telles; Karawejczyk; Borges (2014).

Assim, encontra-se uma grande multiplicidade de definições para memória organizacional, algumas delas consolidadas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Definições para Memória Organizacional::

AUTORES	Definições
WALSH; UNGSON, 1991	Memória organizacional se refere à informação armazenada a partir da história da organização e que pode ser recuperada para suportar decisões do presente. Essa informação é armazenada como uma consequência de decisões implementadas [...], pelas recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas.
Stein (1995)	A memória organizacional [...] resulta em níveis mais altos ou mais baixos de efetividade organizacional
O'Toole (1999)	MO está relacionada às lembranças da organização, ou seja, o como e o que a organização lembra. Assim, o conceito de MO para O'Toole (1999, p. 2) é "o dado, a informação e o conhecimento retido por uma organização em estruturas de memória coletiva que podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos".
Lehner e Maier (2000)	Sistema capaz de armazenar experiências ou vivencias, percepções, em algum momento podendo ser recuperadas quando e se necessários.
CONKLIN (2001)	Possibilita a captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento criado pelos trabalhadores

Fonte: Adaptado TELLES FILHO, T. S. ; KARAWEJCZYK, T. C. ; BORGES, M. L. . Memória organizacional: construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica (2014).

Compreende-se que a memória organizacional emerge, portanto, parafraseando a Halbwachs (2006) é possível considerar que há tantas memórias quantos grupos existem, sendo a memória por natureza, coletiva, tendo sentido de continuidade, criando analogias nas organizações em que as pessoas se reconhecem, refletem e tomam decisões. Enfatiza-se que, o descuido da memória organizacional ou sua gestão deficiente pode pôr em risco as estratégias de ação organizacionais, uma vez que a MO gera valores e possui como uma de suas principais funções aumentar a competitividade organizacional.

Na Adega Chesini o que se pode verificar é que os espaços organizacionais são utilizados para a troca de informações e também para se relembrar o que já aconteceu.

A MO é um eterno vir a ser, ou seja, um processo contínuo em que o capital intelectual organizacional pode e deve ser visto como um diferencial competitivo, no qual a informação e o conhecimento se constituem em parte integrante natural da atividade humana.

2.2 Geração do conhecimento

O espumante é um produto industrial diferenciado. Não pode ser concebido com a mesma intenção de quem produz sucos ou refrigerantes, por exemplo. O espumante não atende à lógica de padronização e maximização da produção, mas é o resultado da intuição, paixão e da transmissão e absorção de conhecimentos tácitos e explícitos. É o conjunto formado pela qualidade da matéria-prima (uva), solo, clima e pelo discernimento humano que permite a elaboração de vinhos de qualidade.

Esse conhecimento não é previsível ou facilmente codificado, mas reside no campo da experiência e do talento individual.

Batalha (2000), estudioso do agronegócio, observa um novo pensamento no setor onde se valoriza o indivíduo e o seu conhecimento.

Para ele, as empresas relacionadas ao agronegócio estão percebendo a importância do capital humano como meio de se buscar novas oportunidades de negócios e do gerenciamento das mudanças. Segundo Davenport e Prusak apud Santos et al. (2001), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. O conhecimento deriva da informação. O conhecimento não é puro nem simples.

Drucker, já em 1999, compreendia que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento, como, também, o papel das organizações na criação e difusão do saber. Segundo o autor, a organização pode oferecer a continuidade básica, que os trabalhadores do conhecimento precisam, para serem eficazes. A organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho. “Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e

entendendo seu significado no interior de um contexto específico", afirma Silva (2004, p. 144).

Na visão de North (2010, p. 4), "a gestão do conhecimento tem como objetivo aproveitar de forma ótima, os conhecimentos existentes, desenvolvendo e transformando-os em novos produtos, processos e campos de atividade econômica".

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: tácito e explícito. Este último é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções e habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação. Polanyi apud Binotto (2005) define conhecimento tácito com a frase: "we can know more than we can tell" (nós sabemos mais do que somos capazes de falar).

As pessoas possuem mais habilidades do que conseguem expressar pela fala, ou seja, o conhecimento vai além das possibilidades da linguagem. Para que o conhecimento tácito passe a ser explícito e vice-versa, fazendo com que o conhecimento seja mais facilmente compartilhado, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a empresa deve completar uma espiral do conhecimento.

Trazendo a noção de conhecimento tácito e explícito de Nonaka e Takeuchi para o caso da produção dos espumantes no Brasil, é possível supor que existia − e ainda existe − conhecimento tácito na produção da bebida, baseado na experiência, desde as primeiras tentativas. Esse conhecimento, mesmo ainda incipiente, foi se transformando em explícito, possibilitando que outros tivessem acesso. Após a fase de explicitação do conhecimento, advinda da prática, habilidades e vivências de cada um, o saber passa a ser internalizado e novamente externalizado.

Conhecimento não é um dado nem uma informação, ainda que estabeleça relações com ambos e as diferenças acerca dessas expressões sejam mais uma

relação de grau (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Para um melhor entendimento do conceito de conhecimento organizacional, é importante distinguir a diferença entre dado, informação e conhecimento. Dados são sinais ou símbolos sem interpretação, geralmente são percebidos pelos sentidos (TIWANA, 2002). Os dados descrevem parte dos fatos, não fornecem interpretações e, portanto, não são utilizados para a tomada de decisões (ROWLEY, 2007). Já as informações, possuem significados. São dados que estabelecem relações que já passaram por algum processo de transformação e são apropriados para um uso específico (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Com relação ao conhecimento, Davenport; Prusak (2003, p. 6) definem como:

> [...] uma mistura fluida da experiência condensada, valores informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Lee e Kin (2001) afirmam que o conhecimento de uma organização designa o capital intelectual e inclui os saberes, as práticas de trabalho, habilidades, know-how, que possivelmente são adquiridos ou compartilhados. O conhecimento está em contínua evolução, através de um processo prático e humano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e representa o capital intelectual das organizações, que contribui, de forma relevante, para a formação da superioridade competitiva que se pode sustentar (TEECE, 2000; LEE & LEE, 2005).

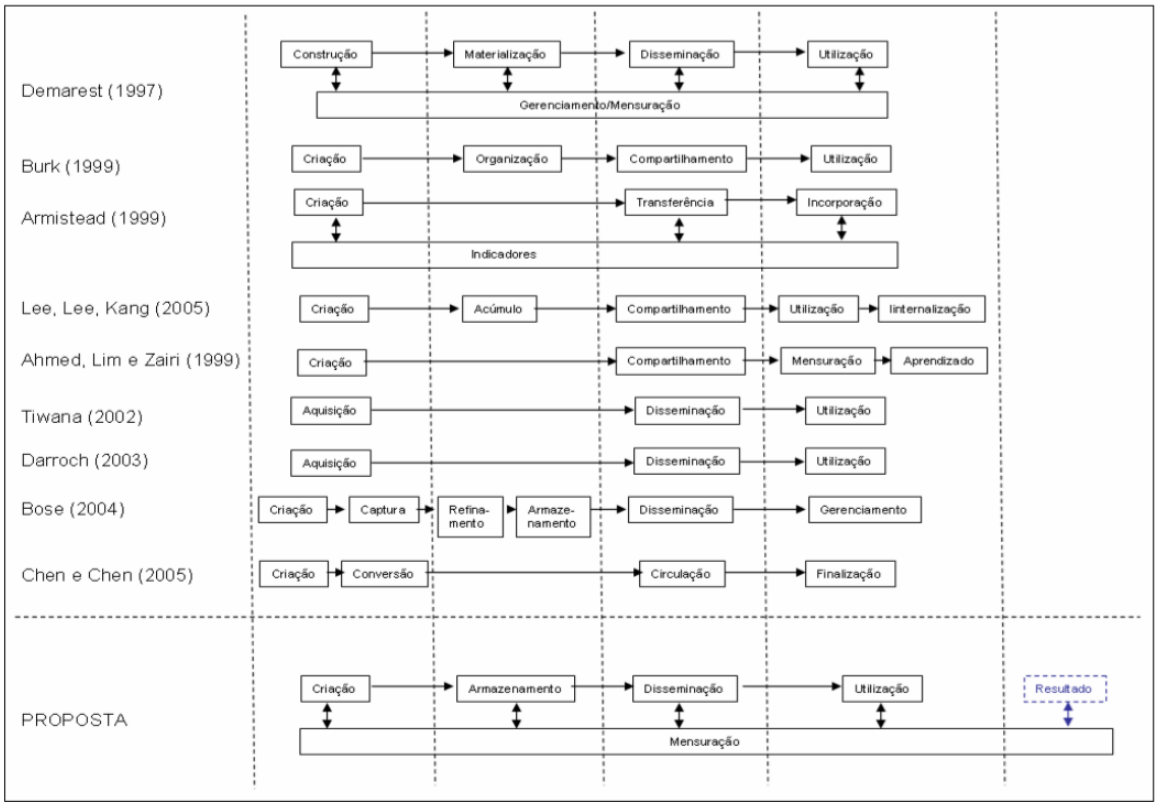
O Conhecimento Organizacional é criado através da transformação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA, 1994). O conhecimento tácito é aquele relacionado com os sentidos, às experiências, intuição, modelos mentais não combinados e com princípios subentendidos (NONAKA; VON KROGH, 2009). O conhecimento tácito, segundo Lynn e Akgün (2000), é formado pela experiência, está vinculado ao indivíduo e não está documentado e por isso não é transmitido de modo sistematizado e não é fácil seu encadeamento em palavras. O conhecimento explícito, por sua vez, é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, tornando possível a sua rápida transmissão às pessoas de modo formal ou organizado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O conhecimento explícito é aquele que, de modo consciente, é possível

acessar. O mesmo pode ser criado em sentenças e retido em forma de imagens ou escrita, é de peculiaridade universal, observando que é possível ser empregado em diferentes contextos (NONAKA; VON KROGH, 2009). A distinção entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito é de extrema importância para a análise do processo de criação de conhecimento, como será visto mais adiante. O conhecimento tem sido identificado como um dos meios mais significativos que contribuem para a vantagem competitiva. Muitas organizações chegaram à conclusão de que a Gestão do Conhecimento eficaz é a forma de alavancar suas competências essenciais e alcançar a sustentabilidade competitiva em médio e longo prazo. A Gestão do Conhecimento é um tema que se intensificou na literatura atual, relacionada à sociedade do conhecimento. Entretanto, não existe consenso sobre o seu conceito. Schreiber et al., (2002) conceitua um modelo de gestão que torna possível o aperfeiçoamento da infraestrutura de conhecimento da organização, com o propósito de proporcionar o conhecimento certo para às pessoas certas, na forma certa e no momento certo. No entanto, Bhatt (2001) define Gestão do Conhecimento (GC) como um processo de facilitação das atividades relacionadas ao conhecimento, tais como a criação, captura, transformação e uso do conhecimento. No setor privado, a Gestão do Conhecimento é mais que a organização de projetos, sistemas e infraestrutura para criar, transmitir e empregar conhecimento (IPEA, 2005). A Gestão do Conhecimento em organizações significa comprometimento com a perspicuidade, foco nos métodos à hierarquia, melhores conhecimentos de gestão, olhar integrador, aplicação efetiva das tecnologias e o foco está em apoiar a gestão pública a se fazer mais eficaz e aprimorar a sociedade a qual serve (IPEA, 2005; BATISTA, 2006).

Para Bounfour (2003), Gestão do Conhecimento é um conjunto de procedimentos, infraestruturas e ferramentas técnicas e gerenciais projetadas para a criação e partilha, aproveitando a informação e o conhecimento dentro e entre as organizações. Esse conceito é o mais adequado para esta pesquisa, na medida em que o conhecimento pode ser gerenciado como um processo (que sofre influência de fatores como pessoas, organização e tecnologia), que permite o seu compartilhamento dentro (intraorganizacional) e entre organizações (intraogranizacional). Gestão do Conhecimento é uma construção multidimensional

de processos inter-relacionados (SAEED, 2011). “É possível verificar semelhanças e divergências entre autores, quando se trata da definição do processo de GC” (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007, p. 37). As autoras propuseram um modelo distinto, porém, similar, que descrevesse o processo em cinco fases. Após uma análise dos modelos de GC e de mensuração de GC, propostos por diversos autores (DEMAREST, 1997; AHMED; LIM; ZAIRI, 1999; BURK, 1999; TIWANA, 2002; DARROCH, 2003; BOSE, 2004; CHANG LEE; LEE; KANG, 2005; CHEN; CHEN, 2005).

Quadro 4 - Etapas do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Goldoni e Oliveira (2007).

Através da análise do quadro 4, foram identificadas etapas comuns, como a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento. Algumas outras etapas, como o armazenamento e mensuração dos efeitos, são citadas por alguns autores, mas apesar de sua importância, não são comuns nas definições apresentadas (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007). O modelo proposto por Goldoni e Oliveira (2007) possui cinco etapas: criação; armazenamento; disseminação; utilização e

mensuração. Segundo as autoras, na criação ocorre adição de novos conhecimentos e ajuste no conhecimento existente; no armazenamento o conhecimento é codificação para seu armazenamento em bancos de conhecimento; na disseminação o conhecimento é distribuído dentro da organização; na utilização ocorre a aplicação do conhecimento e na mensuração acontece a avaliação das etapas do processo de gestão do conhecimento e do resultado obtido. A etapa de mensuração acontece durante o processo e também após a obtenção dos resultados. É possível encontrar alguns fatores de influência sobre o processo de Gestão do Conhecimento.

Small e Sage (2006) identificaram, em seus estudos, seis deles: contexto de negócios, estrutura organizacional, processos de negócios, motivação, meios e capacidade. Navarro et al. (2010) apresentaram três: memória organizacional (composta por cultura organizacional, papéis organizacionais e ambiente de trabalho), infraestrutura tecnológica e estrutura organizacional. No tocante ainda a fatores, Lehner; Haas (2010) e Hem et. al. (2007) indicam que alguns podem ser realocados e agrupados em dimensões. Os fatores que influenciam a eficácia do processo de Gestão do conhecimento foram agrupados por Helm et al. (2007) em três dimensões: pessoas, organização e tecnologia. Segundo os autores, a dimensão pessoas se traduz na atitude individual de cada membro da equipe em relação à gestão do conhecimento, e no apoio da alta administração para a Gestão da mesma. A dimensão organização incluiu os fatores operados e projetados pela própria organização como: qualificação dos colaboradores, comunicação sobre gestão do conhecimento, metas da gestão do conhecimento, responsabilidade pela gestão do conhecimento, sistema de motivação e a promoção da cultura corporativa. A dimensão tecnologia inclui fatores que estão relacionados aos bens e à disposição do suporte a sistemas de gestão do conhecimento. O quadro 05 descreve os fatores potenciais para a eficácia do processo de Gestão do conhecimento de acordo com suas respectivas dimensões.

Quadro 5 – Fatores potenciais para a eficácia do processo de Gestão do Conhecimento

FATORES POTENCIAIS DE SUCESSO	DESCRICAO
	DIMENSAO PESSOAS
Alta administração	A alta administração é o incentivador da GC. Ela fornece recursos financeiros suficientes e tempo
Personalidade	Os membros da equipe devem estar abertos e desejarem promover a GC.
	DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO
Desenvolvimento Pessoal	Os membros da equipe devem ser suficientemente qualificados através de formação e treinamento para garantir a gestão do conhecimento
Comunicação	Os objetivos e as estratégias da GC deverão ser comunicados através de uma base aberta de comunicação e marketing interno.
Sistema de metas	O objetivo da GC deve estar de acordo com os objetivos da empresa e também devem ser mensuráveis.
Processo de Gestão do Conhecimento	Deve ser integrado na estrutura organizacional. O processo de GC deve ser claramente definido e ser integrado em processos existentes.
Delegação	Responsabilidade e competências devem ser claramente definidas.
Motivação dos membros da equipe	Através de sistemas de estímulos, os funcionários devem ser motivados a compartilhar o conhecimento.
Redes sociais/ Relacionamento	Tem que haver comunicação direta e as redes devem ser criadas para encontrar uma solução comum para os problemas.
Conhecimento incentivando a cultura corporativa	Os membros da equipe devem estar dispostos a compartilhar seus conhecimentos. Além disso, deve haver confiança entre os trabalhadores para garantir a aceitação dos conhecimentos disponíveis.
	DIMENSÃO TECNOLOGIA
Aplicação do sistema	Um sistema de apoio possibilita o sucesso da GC.
	A usabilidade dos sistemas deve ser garantida, o que significa que deve ser fácil de usar e ter as funções necessárias
Conteúdo	Devem existir orientações para a construção do conteúdo do sistema, um sistema claro, disponível para a criação das contribuições. O processo de verificação da qualidade e da realidade do conhecimento disponível também deve ser existente.

Fonte: Helm et al. (2007).

Conforme proposto por Helm et al. (2007), os fatores que influenciam a eficácia da Gestão do Conhecimento foram agrupados em três dimensões: as pessoas, a organização e a tecnologia, e cada dimensão possui fatores potenciais para o sucesso da Gestão do Conhecimento (GC). A tecnologia da Informação não é suficiente para que ocorra o compartilhamento do conhecimento (OLIVEIRA et al., 2011; CHUA; GOH, 2008). Porém, necessária e favorável à construção de conhecimento mediante conversão do conhecimento tácito em explícito, podendo, também, ser ampliado e compartilhado através das interações recorrentes entre indivíduos e instituições no ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Assim, adquirir conhecimento não se resume a dados que os indivíduos captam no dia a dia no ambiente organizacional, mas também, quando esses dados se tornam informações que são repassadas de forma correta e compreendidas pelos mesmos, ou seja, quando as informações são entendíveis e auxiliam no desenvolvimento da organização.

2.3 Compartilhar conhecimento organizacional

O compartilhamento do conhecimento caracteriza-se como o compartilhamento do conhecimento e não deve ser visto como um ato em que uma pessoa passa algo a outra, mas como um processo, constituído de diferentes estágios (SZULANSKI, 2000).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que em qualquer organização ocorre o compartilhamento do conhecimento. Mesmo não dispondo de práticas formais específicas, em qualquer organização podem-se verificar práticas informais criadas ao longo do tempo que facilitam a troca, transmissão de conhecimentos entre as pessoas.

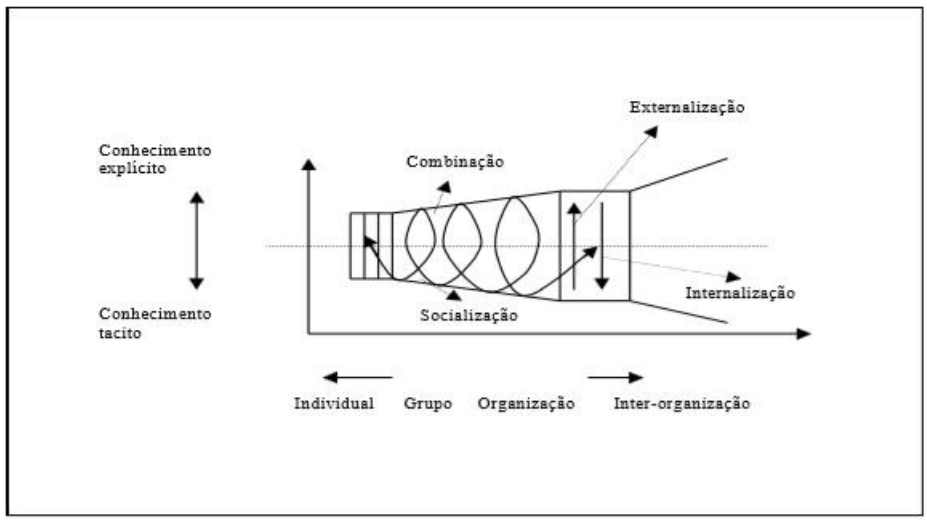
Para os autores, o compartilhamento informal ocorre geralmente de maneira não preestabelecida durante encontros casuais e conversas locais, quando as pessoas trocam ideias, pedem conselhos para resolver problemas e pedir conselhos. Por ser informal, muitas vezes o compartilhamento do conhecimento depende dessas conversas e contatos.

Os autores Bartol; Srivastava, 2002, afirmam que o compartilhamento de conhecimento está se tornando cada vez mais importante, já que o conhecimento é

considerado como um dos principais recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável. E para estes autores o compartilhamento do conhecimento caracteriza-se como o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionais relevantes.

O conhecimento é criado e compartilhado através de um processo de interação entre o conhecimento tácito (pessoal e informal) e conhecimento explícito (formal e sistemático). Esse processo de interações é denominado “conversão do conhecimento”, sendo representado pelo modelo de espiral do conhecimento. O processo se inicia no nível individual e, através da interação entre conhecimento tácito e explícito entre indivíduos, grupos e organizações, transforma-se em um conhecimento interorganizacional que, para Nonaka e Takeuchi (1997), representa um nível de conhecimento mais completo, profundo e significativo. O modelo de espiral do conhecimento, ou modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de criação do conhecimento foi desenvolvido por Nonaka (2008) e aprimorado, conforme pode ser visto na figura a seguir, que ilustra a dinâmica de criação, disseminação e transformação do conhecimento entre o tácito e explícito.

Quadro 6- Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

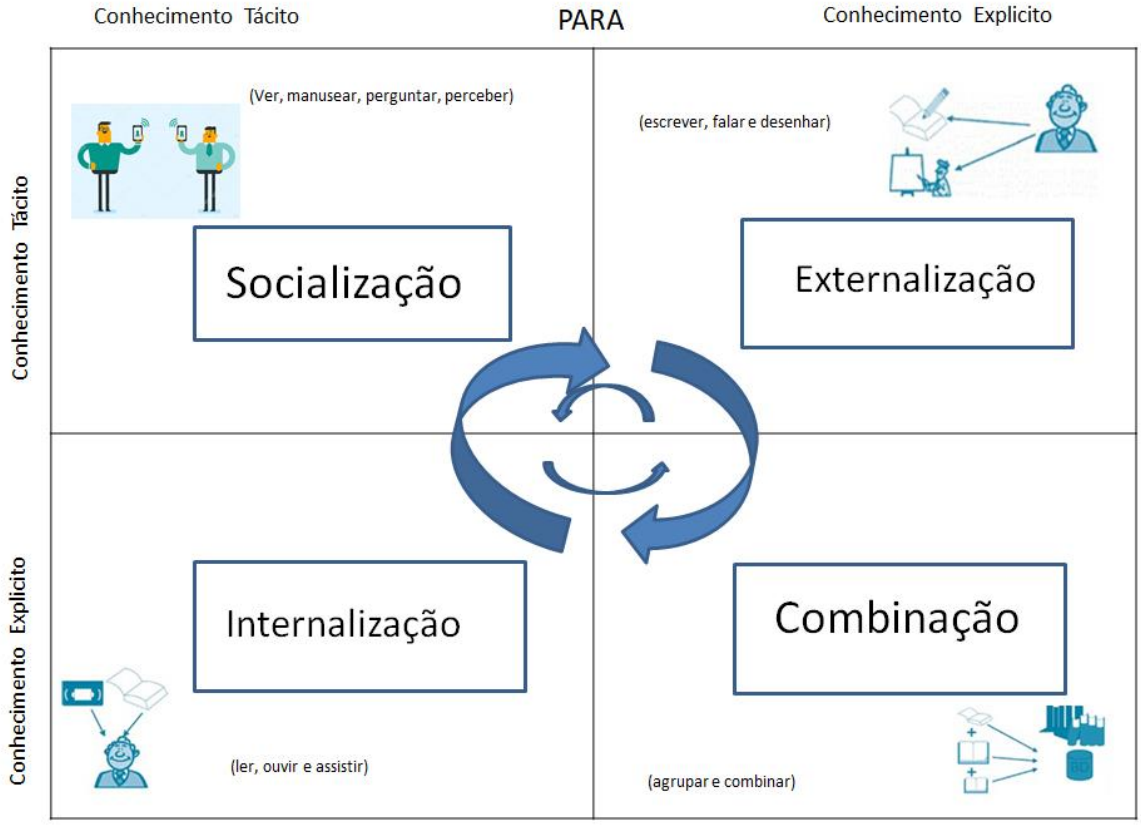
O compartilhamento do conhecimento pode ser intraorganizacional, bem como pode ser interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O

compartilhamento de conhecimento intraorganizacional corresponde à transferência do conhecimento, seja ele espontâneo (informal) ou estruturado (formal) entre os membros da organização (DAVENPORT, 1998). O compartilhamento de conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir do relacionamento entre empresas diferentes (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas, mas sim complementares. Assim, partindo do pressuposto que o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito, propuseram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

Para representar, a figura abaixo, representa os quatro modos conversão do conhecimento:

Quadro 7 - Os Quadros modos de conversão na visão de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI, 1997

É por meio deste processo de conversão que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito se expandem em termos de qualidade e quantidade. Portanto, para esses autores, o conhecimento tácito pode ser adquirido apenas mediante experiência compartilhada direta.

Para Terra e Gordon (2002), a gestão do conhecimento oferece aos indivíduos muito mais do que apenas informação, pois reconhece na experiência e no conhecimento pessoal um importante recurso que deve ser estimulado e desenvolvido, criando assim um sentido criativo capaz de proporcionar grandes ganhos de eficiência nas tomadas de decisão. Além disso, “o conhecimento não é facilmente compreendido, classificado ou medido como um bem ou um recurso, diferente da informação ou dos dados” (TERRA e GORDON, 2002, p. 60).

Para a pesquisa em questão, o escopo do compartilhamento será o intraorganizacional. Lin (2007) define o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional como uma cultura de interação social que compreende trocas de conhecimento, experiências e habilidades entre os funcionários dentro do departamento ou organização. O compartilhamento de conhecimento intraorganizacional pode ocorrer nos níveis individuais, grupos e organizacionais. No nível individual, a troca de conhecimento está em conversas, encontros para ajudar a fazer algo melhor, mais rapidamente ou de forma mais eficiente. Para os grupos e para a organização, o compartilhamento de conhecimento é a captura, organização, reutilização e transferência de conhecimento baseado na experiência que reside dentro da organização. (LIN, 2007).

2.4 A história da vitivinicultura na Serra Gaúcha

A vitivinicultura iniciou em Farroupilha com a colonização italiana, no final do século XIX. Sua evolução, em geral, foi voltada para a produção em larga escala, premiando a alta produtividade em detrimento da qualidade, particularmente de variedades moscatéis. As transformações na realidade econômica e vitivinícola brasileira nos últimos 20 anos, estimulou a criação da Associação Farroupilhense de Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados (AFAVIN) e a busca de uma Indicação de Procedência para vinhos moscatéis Farroupilha.

Diante disto, percebe-se que a vinda de imigrantes italianos ao Rio Grande do Sul, a partir do ano de 1870, e o plantio de cultivares americana[3] fez com que a vitivinicultura gaúcha se desenvolve notavelmente.

O autor Lapolli (1995, p. 13) contribui com esta afirmação:

> [...] com a imigração italiana que a produção de uva ganhou maior impulso, concorrendo para isto com os mais diversos fatores culturais e econômicos. A vitivinicultura da região colonial italiana ficou em um primeiro momento voltada para o consumo próprio. Posteriormente, com a gradual evolução e adaptação da produção local, ampliou suas vendas para os mercados estadual e nacional. Mais recentemente, com a melhoria das variedades viníferas e com o gradual aperfeiçoamento da tecnologia da produção do vinho, a região consagrou sua posição no âmbito do mercado nacional, contando também com pequena, mas progressiva participação no mercado internacional.

Em tese, a vitivinicultura é especialmente importante para o Rio Grande do Sul, na serra gaúcha, onde quase a totalidade da produção se destina à agroindústria do suco e do vinho e essencialmente produzida por pequenos agricultores de agricultura familiar (MELLO, 2016). Inserida neste contexto da serra gaúcha vitivinícola esta a cidade de Farroupilha, na qual são encontradas as características culturais trazidas pela colonização italiana da região ocorrida partir de 1875. Ao relatar a história, Manfredini (1982) explica que a chegada dos imigrantes, inicialmente no atual município de Farroupilha, foi o início da evolução da vitivinicultura, a qual impulsionou a economia de Farroupilha.

O resultado resume-se em uma viticultura na área delimitada de Farroupilha como a maior área de produção de uvas moscatéis do Brasil, autorizadas para a elaboração dos produtos da Indicação de Procedência Farroupilha, principalmente a cultivar[4] Moscato Branco, cujo perfil genético foi identificado como único no mundo (TONIETTO; FALCADE; TAFFAREL, 2015). Este contexto instigou a produção das uvas moscatéis por diversos produtores de pequeno porte, enquanto os vinhos são elaborados por diversas vinícolas, que estão distribuídas em todo o território da Indicação de Procedência. Sob essa ótica, a AFAVIN, constituída por vinícolas

---

[3] A viticultura brasileira se consolidou em meados do século XIX, com a introdução da cultivar de uva americana Isabel (Vitis labrusca) pelos imigrantes italianos, culminando na rápida substituição dos vinhedos de uvas europeias. (EMBRAPA, 2005).

[4] Segundo a Lei de Proteção de Cultivares, Lei nº 9.456/1997, cultivares são espécies de plantas que foram melhoradas devido à alteração ou introdução, pelo homem, de uma característica que antes não possuíam. Elas se distinguem das outras variedades da mesma espécie de planta por sua homogeneidade, estabilidade e novidade (ARAUJO, 2010).

familiares e cooperativas de pequenos viticultores, promove e estimula a vitivinicultura regional, cuja identidade é reconhecida na Indicação de Procedência Farroupilha, de fortes traços culturais, com foco na produção de vinhos finos moscatéis, incluindo os vinhos tranquilos[5], moscatel espumante, moscatel frisante, vinho licoroso, mistela e brandy (TONIETTO, 2015).

A AFAVIN foi criada em seis de maio de 2005, com o propósito de contribuir com o desenvolvimento vitivinícola local, e segundo Taffarel (2013) é apoiada nos seguintes objetivos:

- Estimular ações de incentivo à pesquisa vitivinícola, assim como a qualificação do produto vinícola e seus derivados;
- Desenvolver ações que promovam a organização e preservação do espaço físico do município de Farroupilha, promovendo estudos e agindo junto às autoridades competentes para a elaboração de Leis adequadas ao atendimento deste objetivo;
- Representar os associados em eventos pertinentes aos interesses dos associados da categoria;
- Estimular e promover o potencial turístico da região, bem como o aprimoramento sociocultural dos associados, seus familiares e da comunidade;
- Defender os interesses dos seus associados e do setor;
- Preservar e proteger a indicação geográfica dos vinhos e derivados do Município de Farroupilha.

2.5 Consumo interno de espumante

O mercado interno demonstra animação em relação ao espumante, consumindo praticamente toda produção, como infere a pesquisadora da Embrapa Loiva Mello. Segundo dados do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), de 2004 a 2009, o consumo de espumantes (brut e moscatel) dobrou, saltando de 5,48 milhões de litros para 11,20 milhões. De janeiro a outubro de 2010, foram colocados 7,9 milhões de litros de espumantes nas taças dos brasileiros, um acréscimo de

[5] Vinhos tranquilos é a denominação utilizada para o vinho que não contém gás carbônico, ao contrário dos vinhos espumantes e frisantes. São aqueles que não passaram por uma segunda fermentação, normalmente tintos ou brancos, mas existe também a versão rosé (INFOVINI, 2009).

21% em relação ao mesmo período de 2009. Ainda, de acordo com o Ibravin, o mercado de espumantes está em crescimento contínuo desde 2002. O aumento alcança uma taxa de 12,5% ao ano.

De janeiro de 2010 a janeiro de 2017, a União Brasileira de Vitivinicultura registrou um aumento de 69% na comercialização interna e externa de vinhos e derivados produzidos no Rio Grande do Sul. No mesmo período, o consumo específico de espumantes brut (seco) cresceu 176% (Uvibra).

O espumante, antes muito associado apenas às comemorações de fim de ano, aos poucos, vem sendo incorporado no dia a dia do brasileiro. Mas há, ainda, muito espaço no mercado interno para o espumante nacional, tanto pelo tamanho do País como pelo espírito alegre do povo brasileiro, que combina com a atmosfera da bebida.

O consumo de vinho (incluindo vinhos tranquilos e espumantes) per capita no Brasil não passa de dois litros anuais, enquanto que a Argentina, por exemplo - onde o vinho é considerado parte da refeição -, o consumo é de 31,6 litros (OIV, 2002)[6]. Lembra-se que, neste consumo de menos de dois litros por ano, quem domina absoluto são os vinhos de garrafão, bebidas de qualidade inferior, produzidas com uvas americanas (vitis labrusca ou vitis bourquina), e não com a vitis vinifera europeia. Este não é um percentual pequeno. Dos quase 2 litros per capita, 1,6 é de vinhos de garrafão ou de mesa.

Anteriormente, foram vistos dados da produção de vinhos e derivados. Aqui, olha-se para o consumo, mas já colocando números relativos aos espumantes (ver Tabela 06). Os dados se referem a vinhos produzidos no estado do Rio Grande do Sul, por não haver, ainda, informações precisas sobre toda produção nacional.

---

[6] Organisation Internacionale de la Vigne et du Vin (OIV). Disponível em: <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/Client/Stat_2002_def_ES.pdf>.

Tabela 6 - Comercialização de vinhos tranquilos e espumantes provenientes do Rio Grande do Sul

Produtos\Anos	2007	2008	2009	2010
VINHO DE MESA[35]	**225.958.849**	**199.319.943**	**234.524.979**	**220.524.713**
Tinto	194.641.116	171.043.313	193.004.182	188.007.415
Rosado	2.249.330	1.820.106	2.307.580	2.036.196
Branco	29.068.403	26.456.524	39.213.217	30.481.102
VINHO FINO DE MESA[36]	**21.411.466**	**21.119.622**	**33.080.270**	**21.269.681**
Tinto	13.814.078	12.490.521	19.576.295	15.128.191
Rosado	413.939	153.562	213.835	235.427
Branco	7.183.449	8.475.539	13.290.140	5.906.063
ESPUMANTES	**7.005.453**	**7.630.835**	**8.742.660**	**9.680.553**
ESPUMANTE MOSCATEL	**1.582.512**	**1.902.482**	**2.500.230**	**2.917.929**
Total	**255.958.280**	**229.972.882**	**278.848.139**	**254.392.876**

Fonte: UVIBRA e IBRAVIN Elaboração: Loiva Maria Ribeiro de Mello - Embrapa Uva e Vinho

Como a Tabela 6 retrata, dos cerca de 254 milhões de litros de vinhos tranquilos e espumantes em 2010, por exemplo, 220 milhões de litros são de vinhos comuns e 21 milhões de vinhos finos; porém, os espumantes brut (seco) e do tipo moscatel apresentam crescimento constante. Em relação ao vinho espumante, o mercado interno parece estar disposto a consumir o que lhe for apresentado. “Os vinhos espumantes, cujo mercado tem absorvido toda produção gaúcha, pelas características e elevada qualidade, em 2010 continuaram sua trajetória crescente” (MELLO, 2010, s/n.).

O espumante brasileiro, também sofrendo uma forte pressão de produtos importados, tem apresentado bom desempenho frente à concorrência (PROTAS, 2008). Os espumantes moscatéis obtiveram aumento de 16,71% e os brut apresentaram crescimento de 10,73% nas vendas, de acordo com o levantamento anual da Embrapa. Isso também faz deduzir que o paladar do brasileiro ainda está

em formação e que os vinhos tranquilo e espumante têm um amplo espaço para crescimento.

Nos últimos anos, o setor vinícola tem se organizado e realizado programas para melhorar a representatividade do setor, como por exemplo, feiras para os produtores, como a Envase Brasil, a tradicional Festa da Uva de Caxias do Sul e Fenachamp, para citar algumas.

O cenário para o espumante brasileiro é promissor. Atentas ao mercado, vinícolas de grande porte da Serra Gaúcha aumentam a produção de espumante na ordem de 15% a 25% ano após ano. Seja pelo clima apropriado e pelo know-how dos produtores, o Sul do Brasil apresenta uma vantagem comparativa para a produção de vinhos espumantes, principalmente quando comparados com os importados − mais caros e de qualidade similar ou inferior.

2.6 Relação entre gestão do conhecimento e a inovação

A pesquisadora entende que neste trabalho é relevante trazer a relação entre gestão do conhecimento e inovação, pois na Adega Chesini há produtos e eventos que foram conquistados através da inovação. A literatura apresenta uma relação positiva entre a gestão do conhecimento e a inovação (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANS-VALLE, 2011), cujas pesquisas sugerem que a aprendizagem organizacional permite a empresa desenvolver capacidades que melhorem a inovação. A aquisição de conhecimento fora da organização depende de sua capacidade para absorver novas ideias, isto é, como ela consegue absorver, entender, assimilar e aplicar o novo conhecimento para os fins almejados (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Neste sentido, percebe se que quando a organização aprende, serão construídas novas estratégias e processos que podem resultar em inovação.

Coombs, Hull e Peltu (1998) apontam a importância que a organização tem para gerar confiança e lealdade por meio da transmissão da cultura corporativa, a qual consiste em informação compartilhada, práticas e hábitos de pensamento, podendo estar ligada a atividades inovadoras. Assim, a cultura permeia a aprendizagem e a inovação.

A inovação é inserida como componente na gestão do conhecimento e é vista como o “[...] resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam

novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos” (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010, p. 139). Outra relação positiva entre a gestão do conhecimento e a inovação está na capacidade em que a gestão do conhecimento permite à empresa desenvolver capacidades que favoreçam a inovação (BAKER; SINKULA, 2002).

Um modelo que mensura a gestão do conhecimento é a proposta de López, Peón e Ordás (2005), que relaciona a aprendizagem organizacional com a vantagem competitiva e as práticas de gestão de pessoas como seus determinantes. Para eles, a gestão do conhecimento auxilia a organização para processar informações e criar informação de conhecimento. Para Lopez, Peón e Ordás (2005), são também determinantes á aquisição do conhecimento, a distribuição da informação, á interpretação da informação e á memória organizacional. Quando a empresa reconhece o valor de uma nova informação vinda de ambientes externos e consegue assimilá-la e aplicá-la de forma estratégica e com base na inovação, está se utilizando de sua capacidade absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Com base na literatura apresentada, percebe-se que a gestão do conhecimento influencia positivamente a inovação, pois quando as empresas conseguem transformar uma nova informação em conhecimento e o retém, o processo de inovação torna-se mais fácil e comum para elas.

3 PERCURSO METODOLOGICO

Esse capítulo se divide em quatro partes e descreve as escolhas metodológicas adotadas para essa pesquisa. Na primeira, seção 3.1, é apresentado o delineamento da estratégia e o tipo de pesquisa a ser adotado. Na segunda seção, 3.2, é apresentado o detalhamento das fases, assim como o desenho de pesquisa. Na terceira seção, 3.3, será descrita a estratégia de coleta de dados e algumas considerações quanto a essa etapa. Na quarta e última seção, 3.4, é relatada a estratégia para análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem, o presente estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa. A escolha do método para o trabalho está diretamente relacionada aos objetivos estabelecidos para essa pesquisa. O método que proporcionará melhores resultados para tais objetivos foi o qualitativo. Segundo Malhotra (2002), a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2002, p. 155).

No que se refere aos objetivos deste estudo, o método de pesquisa qualitativo é definido como exploratório que, segundo Roesch (2006) e Gil (2010), tem por características levantar questões e hipóteses que sera utilizadas futuramente para estudos, através de levantamento de dados qualitativos e com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, buscando torná-lo mais explícito.

Marconi e Lakatos (2002) complementam afirmando que os estudos exploratórios são investigações de pesquisa de forma empírica, com o objetivo de formular questões ou um problema contendo três finalidades, o desenvolvimento de hipóteses, aumento da familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização da pesquisa futura ou modificação e classificação de conceitos.

Após a escolha do tipo de pesquisa, define-se a estratégia que será utilizada. A estratégia empregada foi o estudo de caso. Yin (2006) menciona que o estudo de caso é a investigação de um fenômeno atual dentro de seu contexto. Ele é indicado

para um número pequeno de situações; ou de um caso em particular que se analisa profundamente quando é necessário responder à pergunta do “por que” e do “como” e, ainda, responder qualitativamente ao problema.

Gerring (2007, p. 37) por sua vez, define o estudo de caso como “[...] um estudo intensivo de uma unidade ou um número pequeno de unidades (os casos), para o propósito de entender uma classe maior de unidades similares (uma população de casos)”. Contudo, ainda era imprescindível estipular qual o caso propriamente dito, a ser pesquisado. A opção, depois de acertos com o professor orientador, foi de se deter em uma Adega especifica, para ao invés de analisar múltiplos casos, procurar trabalhar os dados coletados e narrados a partir de informantes que vivessem a sua história na Adega Chesini e, portanto, pudessem, ao relatar suas experiências e fatos, contribuir para o fenômeno analisado e com objeto de estudo desta dissertação.

3.1.1 Unidade de análise do caso estudado

Considerando a Adega Chesini como a unidade de análise, a escolha desta Adega não foi aleatória, mas intencional. A trajetória da pesquisadora como psicóloga em empresas de grande e médio porte e as reuniões com sua orientadora forneceu a base de escolha desta organização como tema deste trabalho.

O contato da pesquisadora com a Adega Chesini iniciou antes mesmo do seu ingresso no mestrado e em conversas com a orientadora sobre temas e abordagens. Assim, verificou-se que esta pesquisa poderia contribuir para o entendimento e a compreensão das temáticas escolhidas para este estudo.

Como as informações e propostas estudadas, optou-se pela Adega Chesini levando em consideração as seguintes razões:

- Contato da pesquisadora com a organização: O primeiro contato foi realizado por telefone, onde houve a apresentação da proposta de pesquisa. Logo em seguida, a pesquisadora visitou a Adega Chesini com o objetivo de preparar um trabalho sobre Termo de Referência para a disciplina de Espaços de Memória e de Cultura Memória. Nesta visita houve um olhar não apenas para esta atividade especifica, mas o olhar para a realização deste projeto. A junção desses momentos permitiu a

pesquisadora vislumbrar a possibilidade de articular as temáticas desta dissertação;

- Atualmente a Adega Chesini é ganhadora de vários prêmios referente a fabricação os melhores espumantes, além da possuir o selo de Indicação de Procedência (IP).;
- Esta organização, pelas narrativas contadas com entusiasmo pelo Entrevistado E1, sobre a trajetória da família, da comunidade, da vinícola, o desenvolvimento de novos produtos, inclusive culturais, fortaleceu a ideia de utilizar esta empresa.

Fotos 3 - Medalhe de Ouro para o Espumante Moscatel

Fonte: ADEGA CHESINI, 2019.

A premiação da foto 03, representa o prêmio que o Espumante moscatel recebeu medalha de Ouro, na 10. Edição de Seleção de Vinhos de Farroupilha.

Fotos 4 - Medalhe de Ouro para o Espumante Moscatel

Fonte: Site Adega Chesini, 2019.

A premiação da foto 04, representa o prêmio que o Espumante Moscatel recebeu medalha de Ouro, na 13. Edição de Seleção de Melhores Vinhos, Espumantes e Sucos de Farroupilha.

Estas premiações tem uma grande importância visto que a cada dia o consumo desta bebida cresce no Brasil. Para a obtenção do selo de Indicação de Procedência (IP) as empresas associadas devem seguir certos requisitos e critérios padrões que são: comprovar a origem da uva, da elaboração do vinho e de seu engarrafamento; e o produto deve passar por rigorosos testes analíticos e organolépticos e por degustação dos especialistas da EMBRAPA[7] e APROVALE[8].

Estes requisitos obrigam e estimulam os produtores a manterem a qualidade do produto.

[7] EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária é uma Empresa Pública de pesquisa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil. Fundada em 7 de dezembro de 1972 e com sede em Brasilia.DF

[8] APROVALE: Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos. Fundada em 21 de fevereiro de 1995 e com sede em Caxias do Sul RS

Desta forma, pelas razões acima expostas a Adega Chesini tornou-se a organização objeto de estudo desta dissertação.

A próxima seção apresenta o desenho de pesquisa e o detalhamento de suas fases.

3.2 Desenho de pesquisa e detalhamento das fases

Esta pesquisa teve como finalidade entender como ocorre o compartilhamento do conhecimento na Adega Chesini e com o objetivo de visualizar o caminho e as fases que foram seguidos por essa investigação, foi desenvolvido um desenho da pesquisa, representado no Quadro 8.

Levando em consideração a revisão de literatura pesquisada a respeito dos temas, propõe-se a divisão do procedimento de coleta de dados em três momentos a operacionalização da pesquisa, descritos de forma mais especificada abaixo. Todas as fases levaram em consideração a revisão de literatura pesquisada.

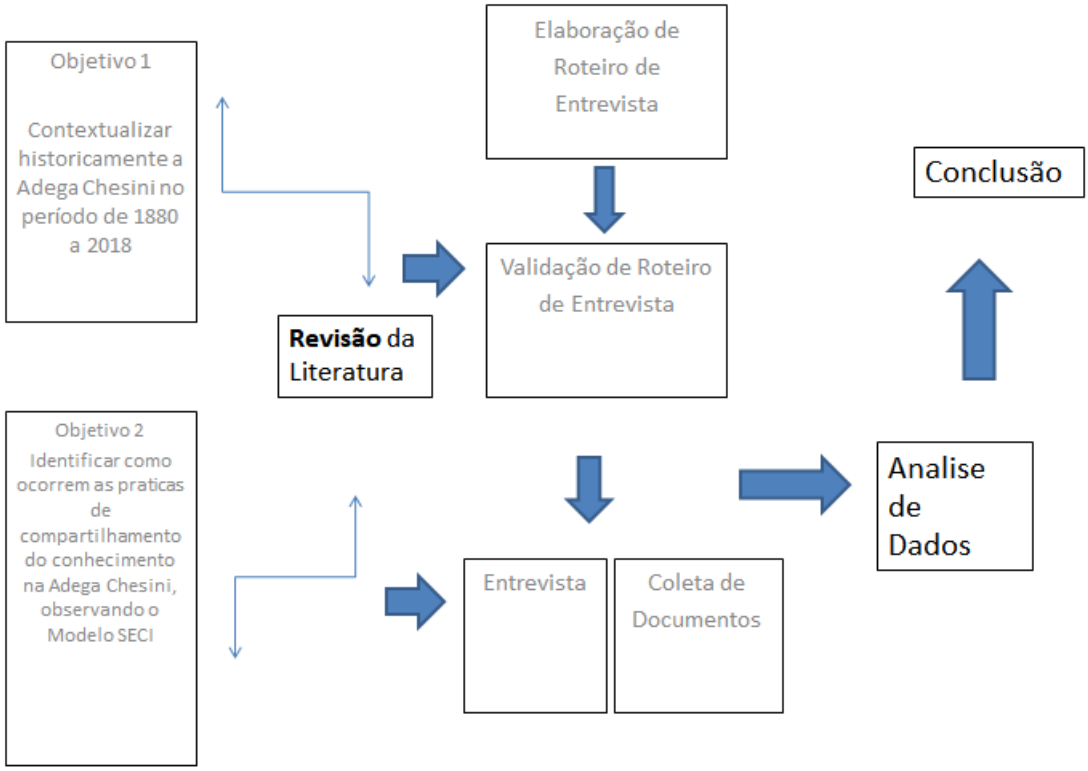
A primeira etapa constituiu a definição da questão problema, os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura pertinente ao problema de pesquisa estudado.

A segunda etapa compreendeu o contato e aceite, por parte da Adega Chesini, em participar desta pesquisa.

Na segunda etapa foi aplicado o instrumento de pesquisa na Adega Chesini, com posterior análise dos dados e a coleta dos documentos utilizados como fonte de evidências.

Na última etapa da pesquisa, foi realizada a análise dos resultados e obtenção das conclusões da pesquisa.

Quadro 8 - Fases de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Elaboradora pela autora (2019).

A próxima seção apresenta as estratégias utilizadas para a coleta desses dados.

3.3 Coleta de dados

Compreende-se que a associação dos métodos de coleta de dados, documentais e entrevistas narrativas, além de complementares, para agregar fatos, percepções e experiências sobre a adega Chesini permitira a resposta do problema de pesquisa desta dissertação.

Nesta fase se identifica e coleta evidências que foram utilizadas na fase seguinte de análise de dados. Segundo Yin (2006), as fontes de evidências podem ser de seis tipos: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste projeto, foram realizada as seguintes coletas:

3.3.1 Entrevistas

Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas que, segundo Yin (2006), são fontes essenciais de evidências para os estudos de casos, dado que a maioria delas trata de questões humanas que devem ser captadas e interpretadas pelo pesquisador.

> “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas” (YIN, 2006, p. 116).

Além disso, o autor afirma que as entrevistas podem auxiliar a identificar demais fontes relevantes de evidências.

Em relação a entrevistas, elas podem ser estruturadas ou semiestruturadas. Nas entrevistas estruturadas ocorre um levantamento formal, através de questões estruturadas. Já as entrevistas semiestruturadas são informais e o entrevistador pode pedir que o entrevistado exponha suas próprias opiniões sobre determinado assunto.

A proposta nesta dissertação é que as entrevistas sejam semiestruturadas. Ou seja, tem-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar outras informações. Segundo Hancock e Algozzine (2006), a entrevista semiestruturada se enquadra bem para pesquisas de caso de estudo, nas quais o entrevistador possui um conjunto de perguntas, mas é flexível ao mesmo tempo.

Os sujeitos pesquisados foram o público interno e externo, ou seja, Diretor que ate 2019 atua como gestor, parceiro de negócio e o autor da tese de mestrado Adega Chesini – Os elementos constitutivos da memória organizacional: do nonno ao nipote (2014).

No Quadro 9, é representado os sujeitos pesquisados:

Quadro 9- Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de relacionamento com a Adega	Momentos da Entrevista	Arquivamento
E1	Diretor	Desde 2001	2016, 2017, 2018	Presencial, gravada e Transcrição
E2	Parceiro de Negocio	Desde 2003	2018	Celular, gravada e Transcrição
E3	Pesquisador	Desde 2004	2018	Presencial, gravada e Transcrição

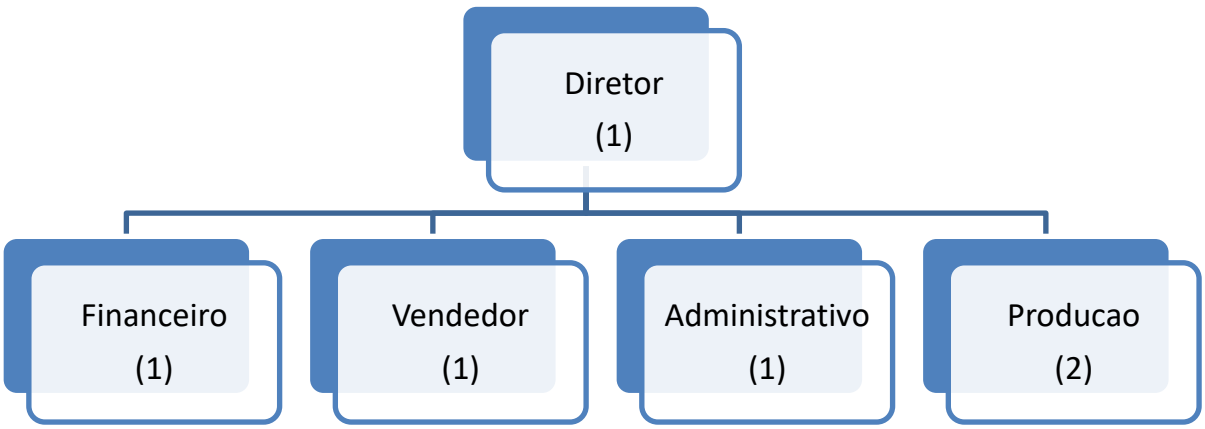
Fonte: Elaboradora pela autora (2019)

Para as três entrevistas realizadas, os critérios de sua seleção ocorreram pela sua relação com a organização e a contribuição para esta pesquisa. Assim, foi selecionado o atual diretor da organização. O parceiro de negócio foi indicado pela Adega, pois o mesmo tem papel fundamental na inserção da fabricação do espumante no objeto de estudo. O terceiro entrevistado foi o autor da tese de mestrado citada acima. Todos os profissionais entrevistados estão envolvidos, direta ou indiretamente, com o tema desta pesquisa.

Estas entrevistas foram realizadas em momentos distintos e durante o tempo da construção desta pesquisa. Foram explicados os objetivos do estudo e os entrevistados deram o seu consentimento em participar da entrevista. Após realizar uma breve explicação sobre o estudo, foi perguntado se o entrevistado permitiria que a entrevista fosse gravada. Todos os entrevistados permitiram a gravação e as mesmas foram transcritas, sendo objetos de análise posteriormente. Em média, cada entrevista teve a duração de 50 minutos. Os trechos mais significativos das entrevistas estão distribuídos neste texto, evidenciando-se nome das fontes e suas funções ou contexto, posto que nenhum solicitou o anonimato. As imagens mais representativas também estão incorporadas na dissertação.

Realizaram-se três entrevistas no total. O motivo da escolha deste número de entrevistado se deve a composição da empresa, conforme organograma abaixo:

Quadro 10 - Organograma Adega Chesini



Fonte: Elaboração autora (2018).

Optou-se por uma quantidade relativamente pequena de entrevistas, mas a pesquisadora acredita que a quantidade de contatos possa ser suficiente para se atingir o objetivo deste estudo.

3.3.2 Pesquisa Documental e Site

Apresentado o problema de pesquisa deste projeto, é viável a análise documental tendo como foco analisar informações pertinentes da instituição como por exemplo: criação, conhecimentos transmitidos, visão, missão, valores, planejamento estratégico e visão de futuro.

A documentação permite a interpretação de dados que não mudam, portanto, estáveis e exatos, com ampla cobertura temporal (YIN, 2006). O fator negativo dessa fonte de evidências é que tais podem ser difíceis de serem recuperados, pode ocorrer uma “seletividade tendenciosa” se não for realizada por completo e podem ser confidenciais e, portanto, não acessíveis ao pesquisador (YIN, 2006).

Para a construção deste *corpus* documental foi realizada uma seleção dos documentos. Com a concordância da organização, foram selecionados os documentos, em formato impresso e digital relativos à vida organizacional. Os documentos solicitados foram desde o contrato social da empresa; impressos com a evolução da marca e do visual (layout) dos produtos da empresa; fotos do acervo particular da família; artigos publicados em jornal; cópias de certificados das premiações e o site da empresa.

3.3.3 Observação Direta

Um observador é considerado participante quando se integra num grupo. Um importante contraste neste processo é o grau de envolvimento, com as pessoas e nas atividades que se observam. O que se reitera é que, num estágio inicial, é conveniente elaborar um plano sobre qual a natureza da participação que se pretende, o que é que vai ser revelado acerca do estudo às pessoas do local, qual a intensidade da participação e o enfoque da mesma (MARSHALL & ROSSMAN, 1995).

A Observação Participante, enquanto método de recolha de dados, em que o investigador procura tornar-se membro de um grupo ou organização sob estudo, requer prática, conhecimento e compreensão por parte do observador (YIN, 1994).

Espera-se que o observador se encontre numa posição privilegiada para obter conhecimentos aprofundados e, portanto, muito mais informação do que aquela que seria possível adquirir por outras vias (Vinten, 1994). Por isso mesmo, enquanto técnica de investigação, a observação em ambientes naturais apresenta um sem número de vantagens, entre as quais se evidenciam: a) a espontaneidade dos comportamentos dos participantes (Kenrick, Neuberg, & Cialdini, 1999); b) o facto de ser possível observar os eventos do mundo real à medida que ocorrem (o que envolve uma boa visão das motivações e comportamentos interpessoais); c) o acesso a eventos ou grupos que seriam inacessíveis à pesquisa por outras vias; d) a perceção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo, o que possibilita a obtenção de um retrato mais fiel da situação e uma menor probabilidade de produzir variabilidade residual ou mesmo de manipular os eventos (Everston & Green, 1986).

Este estudo também privilegiou a observação, sendo composto por anotações, comentários e reflexões individuais do pesquisador nos seus contatos com a Adega Chesini.

3.4 Análise de dados

Nesta etapa, foi realizada a análise dos dados e obtenção das conclusões da pesquisa.

Para Yin (2006, p. 137), a análise de dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições inicias de um estudo”.

Para realização deste estudo, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que Bardin (2011, p. 48) conceitua como:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (varáveis inferidas) destas mensagens.

Para isso, foram utilizados os seguintes modos de análise de dados:

3.4.1 Entrevistas semiestruturadas:

As entrevistas foram transcritas fielmente e, em seguida, a pesquisadora, utiliza uma visão ampla sobre o assunto com o objetivo te se ter impressões e percepções dos relatos. Após esta etapa foi realizado a análise e interpretação dos mesmos (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Através do material obtidos e dos objetivos preestabelecidos nesta pesquisa foram analisados os dados, norteando a autora com o foco em identificar e elencar as seguintes categorias: a constituição da Adega Chesini no período de 1880 a 2018; as práticas de compartilhamento do Conhecimento e as contribuições do compartilhamento do conhecimento para a produção de espumante na Adega Chesini.

3.4.2 Observação Direta:

A ideia inicial da pesquisadora foi de realizar a observação direta durante as visitas na Adega Chesini, de acordo com Yin (2006), possibilita que os eventos sejam observados em tempo real em seu contexto. No entanto, não foi possível realizar a observação “in loco”, em todos os momentos.

Durante a observação direta, este processo, foi composto por anotações, comentários e reflexões individuais da pesquisadora nos seus entrevistados.

Com a utilização do diário de campo foi possível observar: o espaço físico da empresa, características dos sujeitos entrevistados; as suas visões de mundo e comportamentos.

3.5 Estratégias utilizadas para a coleta de dados

A coleta de dados é a fase responsável por identificar e coletar as evidências que serão utilizadas na fase seguinte da análise de dados. Segundo Yin (2006), as fontes de evidências podem ser de seis tipos: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Ainda de acordo com o autor, é importante que se utilize múltiplas fontes de evidências que convirjam para os mesmos fatos, que se crie um banco de dados para o estudo de caso e que se faça um encadeamento das evidências para identificar os relacionamentos entre o que foi questionado, os dados coletados e as conclusões. Neste projeto, foi realizada a coleta através de análise de documentos, levantamento de dados na internet e entrevistas.

A documentação permite a interpretação de dados que não mudam, portanto, estáveis e exatos, com ampla cobertura temporal (YIN, 2006). O fator negativo dessa fonte de evidências é que tais podem ser difíceis de serem recuperados, pode ocorrer uma “seletividade tendenciosa” se não for realizada por completo e podem ser confidenciais e, portanto, não acessíveis ao pesquisador (YIN, 2006). A documentação utilizada nesta pesquisa compôs um *corpus*

documental que não foi escolhido aleatoriamente, mas com significados para este estudo.

Foi visitado o site da Adega Chesini e verificadas as informações sobre a história da empresa, prêmios conquistados. Essas pesquisas foram realizadas nos meses de setembro de 2016, maio, junho e julho de 2018.

“Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas” (YIN, 2006, p. 116). Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas que, segundo Yin (2006), são fontes essenciais de evidências para os estudos de casos, dado que a maioria delas trata de questões humanas que devem ser captadas e interpretadas pelo pesquisador. Além disso, o autor afirma que as entrevistas podem auxiliar a identificar demais fontes relevantes de evidências.

Com relação aos tipos de entrevistas, elas podem ser estruturadas ou semiestruturadas. Nas entrevistas estruturadas ocorre um levantamento formal, através de questões estruturadas. Já as entrevistas semiestruturadas são informais e o entrevistador pode pedir que o entrevistado exponha suas próprias opiniões sobre determinado assunto. As entrevistas realizadas nesta pesquisa foram entrevistas semiestruturadas. Nesse tipo de pesquisa, tem-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva participante da pesquisa. Segundo Hancock e Algozzine (2006), a entrevista semiestruturada se enquadra bem para pesquisas de caso de estudo, nas quais o entrevistador possui um conjunto de perguntas, mas é flexível ao mesmo tempo.

Foi desenvolvido o roteiro de entrevista semiestruturada, a construção dos roteiros foi baseada no modelo de espiral do conhecimento ou modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), que destaca o compartilhamento do conhecimento através de um processo de interação entre o conhecimento tácito e o explícito, processo esse denominado de “conversão do conhecimento”. Os roteiros de entrevista foram validados pela professora orientadora desta pesquisa O roteiro (apêndice A) foi direcionado aos entrevistados.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foram contatado os entrevistados, onde foram apresentados os objetivos da pesquisa. Essas pessoas foram entrevistadas devido à importância dos mesmos para a Adega Chesini, bem como dos conhecimentos que ambos possuem sobre a Adega e a produção do espumante que foram analisados para este estudo.

A proposta de pesquisa no mestrado limitou-se à produção do espumante. Como aconselha Eco (2009, p.10), “quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança se trabalha”.

3.6 Produto Final

A proposta de produto final para atender as exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle – Unilasalle, é a elaboração de um Foto Livro. Anexo B.

Este fotolivro pode ser distribuído como material de divulgação institucional em eventos da comunidade, alcançando um grande número de pessoas em um tempo relativamente curto. Bem como ser utilizado quando da visita de turistas para as atividades culturais.

3.7 Limitações do estudo

Uma das limitações deste estudo é sua falta de generalização, pois a unidade de análise deste estudo de caso restringe-se somente a uma organização. Yin (2001) coloca que estudos de caso são bases iniciais para futuros aprofundamentos do fenômeno de estudo e é, neste sentido, que esta investigação está sendo considerada.

Outra possível limitação refere-se ao número de entrevistados, o que impede que os resultados obtidos possam ir além da unidade de estudo. Entretanto, a seleção dos sujeitos entrevistados e a metodologia utilizada permite uma confiabilidade nos resultados do estudo.

4 ESTUDO DE CASO – ADEGA CHESINI

Este capítulo relata a historicidade da formação e desenvolvimento da Adega Chesini. A construção deste relato permite não apenas falar sobre a história em que surge o objeto de pesquisa desta dissertação, mas também contribuir para um melhor entendimento sobre como este processo ocorreu, através da análise e interpretação dos dados apresentados. Aqui, parte-se do pressuposto de que a história do presente é construída a partir do passado. O desenvolvimento deste capítulo lança mão de um *corpus* documental escolhido não aleatoriamente, mas com significado para o pesquisador.

4.1 Contextualizar a história da inserção do espumante na Adega Chesini

Esta seção apresenta o contexto histórico da formação e desenvolvimento da Adega Chesini, no período compreendido entre os anos de 1960 a 2018. Primeiramente, será apresentado como os Chesini chegaram ao Brasil e, posteriormente, à formação e desenvolvimento da Adega Chesini.

No Quadro 11, será apresentado a historia da Adega Chesini, conforme a dissertação de Telmo Silva Telles Filho (2014).

Quadro 11- Trajetória histórica da Adega Chesini, conforme a dissertação de Telmo Silva Telles Filho (2014).

Evento	Período	Evidências e Fatos Históricos
Família Chesini sai da Itália	Década de 30	Através do sonho dos imigrantes Philippe e Ângela Berté Chesini, que, juntamente com os filhos, Augusto e João, partem da Itália rumo à América. Deixaram tudo na Itália: família, amigos, casa, terras, para partir numa viagem em busca do desconhecido e dias melhores para seus filhos (PEDROTTI, 2007).
Chegada ao Brasil	1830	Os imigrantes aportavam em São Paulo. Chegam de navio em Porto Alegre e dali, a bordo de um vapor, vão até a cidade de Montenegro. A família de Philippe e Ângela Chesini se dirigiu até o bairro Chácaras, na cidade de Garibaldi. Posteriormente, para distrito de São Miguel e a localidade que, futuramente, seria o distrito de Vila Rica[9].
Família Chesini no Brasil	1860	O casal teve, ao todo, sete filhos: Augusto, João, Fiorindo, Paulo, Guerino, Fortunato e Maria (PEDROTTI, 2007).
Elaborava o próprio vinho	Década de 60	Felippe Tomaz Chesini, filho de Augusto e neto de Phillipe, que herdou a arte do vinho, elaborava o próprio vinho para seu consumo e da família.

[9] Atualmente distrito da cidade de Farroupilha, RS

Constituição da empresa	1960	Felippe Tomaz Chesini, constitui a empresa Felippe Chesini & Filhos. Incluindo seus oito filhos homens como sócios, não sendo incluída na sociedade a filha Adelina, sendo um costume da época, visto que a filha mulher seria assumida por outra família. O primeiro produto produzido e comercializado foi o vinho tinto seco a granel.
Empresa Felippe Chesini & Filhos	Período de 1960 a 1974	O produto não era conhecido no mercado consumidor, então a família Chesini utilizou-se das relações pessoais para iniciar o processo de comercialização e tornar o produto conhecido no mercado. Um dos sócios gostava de trabalhar com caminhão e realizava viagens constantes para o interior do Rio Grande do Sul e a cidade de São Paulo. Essa atividade possibilitou que o produto da vinícola chegasse a novos mercados.
Fabricação produtos acabados.	Período de 1960 a 1974	A Adega Chesini, deixa de ser fornecedor de matéria-prima para se tornar fabricante de produtos acabados.
Irmãos Chesini	1974	A administração da vinícola passou para os filhos Wilmar e Antonio.
Irmãos Chesini	Período de1974 a 2002	Empresa gerenciada por Wilmar e Antonio. A forma de gestão era por tentativa e acerto/erro. Manutenção das parcerias informais com fornecedores.
Início da profissionalização da Gestão	2001	Com a contratação de um gestor profissional. Que apesar de ser o neto do fundador, assumi a Adega com um papel mais gestão, porem mantendo a memória organizacional e o negócio dentro da família
Adega Chesini	2001	O nome fantasia de Adega Chesini é adotado, novos investimentos em tecnologia, modernização na apresentação dos produtos (modernização dos rótulos) e o lançamento de novos produtos foram incorporados.

Vinho de Missa	2003	É obtida a aprovação do bispo de Caxias do Sul Dom Paulo Moretto para consumo em missas do vinho licoroso especial produzido na adega, chamado de Vinho de Missa.
Adega Chesini inaugurou um espaço destinado ao vitivinicultura[10]	2003	Consiste na visitação ao interior da adega, aonde o visitante conhecerá as primeiras pipas de produção de vinhos da década de 60 e conhecerá o processo de fabricação de vinhos e espumantes.
Projeto das micros champanharias	2003	Projeto do poder público de Garibaldi que tem como objetivo retornar como Garibaldi o berço do espumante nacional.
1. Premiação	2005	No ano de 2005, o vinho fabricado pela Adega Chesini, Chesini Gran Vin, ficou entre os 30% melhores do país, na Avaliação Nacional de Vinhos safra 2005. No concurso da safra do município de Garibaldi, ficou entre os dois melhores do concurso. No ano de 2006, em Farroupilha, foi o mais pontuado do concurso. No mesmo ano conquistou medalha de ouro no Concurso Internacional de Vinhos do Brasil de 2006.
Produção de vinho	2006	Cinco (5) diferentes tipos de vinhos finos7 foram produzidos: Branco Moscato, Tinto Cabernet Sauvignon, Cabernet Sauvignon Reserva Especial, Merlot e Merlot Reserva Especial.
Projeto de incentivo à produção de	2009	Projeto da Embrapa, chamado de Uva e Vinho e que tem por objetivo conquistar a indicação de procedência de vinhos e espumantes à base das variedades moscatéis

[10] Enoturismo é um segmento da atividade turística que se baseia na viagem motivada pela apreciação do sabor e aroma dos vinhos e das tradições e cultura da localidades que produzem esta bebida. O enoturismo envolve o visitante na cultura e nos detalhes da bebida.

espumantes pelo método champenoise[11]		para transformar Farroupilha em referência nacional e internacional, e, para isso, está oportunizando as vinícolas a incorporação de novas tecnologias e de novos padrões de produção. Participando deste projetos, a Adega Chesini teve um incremento em sua produção de espumantes de 1.000 unidades/ano, em 2003 para 15.000 unidades/ano, em 2009 (*O Farroupilha*, 2009).
1. Premiação Espumante	2015	Espumante Moscatel ganha neste ano 2 prêmios. No concurso 13. Seleção dos melhores vinhos e espumantes de Garibaldi (agosto 2015) e 10. Edição de Seleção de vinhos e espumantes de Farropilha
Evento Sabor e Fe	2018	Um almoço que inspira o roteiro de uma experiência enogastronômico-religiosa na qual o visitante pode vivenciar momentos de fé dentro da vinícola, com a partilha do pão e do chamado “vinho santo”. O Sabor e Fé, como foi batizado o passeio, proporciona ao turista aprender os processos de elaboração de vinhos e espumantes e conhecer a história da empresa familiar.
	Ate 2019	Participação em feiras e eventos locais e nacionais. Representação nas entidades de classe do setor

Fonte: Elaborado pela autora, com base na no trabalho de mestrado Adega Chesini – Os elementos constitutivos da memória organizacional: do nonno ao nipote (2014).

[11] “De uma maneira simplificada, o Método Champenoise de elaboração de Vinhos Espumantes consiste na elaboração de um vinho base, e posterior refermentação dentro da garrafa” (WITT, 2006, p.14).

A família Chesini chega da Itália, por volta do ano de 1880. Os imigrantes italianos Philippe e Ângela Berte Chesini, juntamente com seus filhos Augusto e Joao, desembarcaram no Brasil vindos de navio da cidade de Verona[12].

Chegando ao Brasil, eles aportaram em Porto Alegre/RS e a bordo de um navio a vapor, foram a cidade de Montenegro. O percurso até as colônias que se encontrava na Serra Gaúcha, a família fez no lombo de mulas, em carretas e a pé. A família Chesini se dirigiu ate o bairro Chácaras, na cidade de Garibaldi. Posteriormente, para o distrito de São Miguel é a localidade que futuramente, seria o distrito de Vila Rica; que atualmente é um distrito da cidade de Farroupilha/RS.

Fotos 5 - Localização do Atual Distrito de Vila Rica

Fonte: Google (2019)

O casal teve 9 filhos: Augusto, Leonelo, Antônio Luiz, Hilário, Wilmar, Ambrósio, Egídio, Alcino e Maria. (PEDROTTI, 2007).

[12] Verona é uma cidade italiana da região do Vêneto.

Fotos 6 - Felippe Chesini e família.

Fonte: arquivo pessoal - 2016

A foto 06 retrata Felippe Chesini com sua esposa, Amália Chesini, e seus noves filhos.

Na década de 30, Felippe Tomaz Chesini, filho de Augusto e neto de Phillipe, herdou a arte do vinho e com isso, elaborava seu próprio vinho com o objetivo de consumo próprio e da sua família.

Neste período, a produção de uvas da família era realizada por uma cooperativa da cidade de Garibaldi. Em um determinado período, esta cooperativa passou a não entregar o que era necessário para a produção do vinho.

Em 1960, com a situação da cooperativa que não estava cumprindo o combinado com a família Chesini, segundo relato do entrevistador E1, Felippe reuniu os filhos e levantou a questão: *“que fazemos agora?”.* A família Chesini poderia entregar sua safra de uva a essa cooperativa e corria risco de não receber o pagamento ou vinificaria nossa produção.

Conforme relato do entrevistador E1: “já se fazia o vinho para a família beber. Então o pai e os tios decidiram em vamos fazer vinho: o que nós não bebermos, nós vendemos”.

Relato do Entrevistado E1 (2016) confirma essa narrativa

> O pai inventou de fazer, fez um vinho ali na casa dele, no primeiro ano fez ali, e vendia lá pro Lassalistas de Canoas". (ENTREVISTADO E1, 2016).

Com a situação da Cooperativa não dando o suporte necessário e o inicio da fabricação dos próprios vinhos, marcou o início da família Chesini na vinicultura, sob a denominação de Felippe Chesini & Filhos. Nesta constituição estava seus filhos homens como sócios (8 filhos), sendo que sua filha Adelina, não foi incluída pois segundo a tradição da época, a filha mulher ao se casar vai para outra família; não podendo levar nada da sua família de nascença.

No ano de 2001, Ricardo Chesini, filho de Wilmar Chesini, é contratado para assumir a gestão da vinícola, embora pertencendo a família Chesini e sendo considerada a terceira geração no comando da empresa, Ricardo é um gestor profissional não possuindo participação acionária na empresa.

Fotos 7 - Primeiro Rótulo de Vinho produzido

Fonte: Acervo Particular (2016)

No ano de 2003, a Adega Chesini inaugurou um espaço focando na vitivinicultura. Este espaço consiste em visitar o interior da cantina. Nesta visita

pode-se conhecer as primeiras pipas para produção de vinhos (década de 60) e também conhecera o processo de fabricação de vinhos e espumantes.

Há um espaço (cave) onde se encontram os produtos antes de estarem aptos para a venda, onde se tem o chão batido e as paredes de pedra, que além de ser uma homenagem ao Nono, pois é igual ao original, também lembra os porões da família onde ficavam os primeiros vinhos produzidos.

Na entrevista realizada com entrevistado E1, o mesmo relata:

> Este local é igual que era do nono. Além de ser melhor para o espumante, lembra onde ficava os vinhos que o pai e nono guardavam. As pedras são iguais de lá. Aqui o espaço e maior, mas é igual ao do nono. Aqui é maior mas é igual.

Fotos 8 - Espaço na cave onde estão localizados os Champanhes

Fonte: Acervo Particular (2016)

A imagem da cave onde é armazenado o espumante pelo Método Champenoise, lembrando o porão do avô.

Ao final da visita existe o museu onde se encontra fotos da família Chesini em momentos de celebração e utensílios que auxiliam na fabricação dos vinhos, sucos e espumantes.

Fotos 9 - Espaço localizado no final da visita

Fonte: Acervo Particular - 2016

Ao entrevistar o entrevistado E1, pode se comprovar que para ele é importante manter a memória da família, sendo lembrada e contata.

Para Halbwachs, (2006, p. 31) ele escreve que “para confirmar ou recordar uma lembrança, não são necessários testemunhos no sentido literal da palavra, ou sejam indivíduos presentes sob uma forma material e sensível”. E isso que acontece na visitação da Adega Chesini, através do próprio local, das historias relatadas e dos utensílios esta memória é transmitida de geração para geração.

Ao relatar a história da família, o entrevistado E1 demonstra muita admiração e respeito à memória iniciada pelo seu avô. Ao criar o museu, sua principal

preocupação é manter a lembrança da sua família viva e sendo contada. O ponto positivo do museu e que ele eterniza esta memória, através das fotos e objetos nele encontrado; pois segundo Halbwachs “a memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva, que este ponto de vista muda segundo o lugar que ali ocupa e que esse mesmo lugar muda segundo as relações que mantenho com outros ambientes”; sendo que caso não exista mais este museu a memória pode ser relembrada prevalecendo à verdade de cada interlocutor.

> [...] eu comecei a achar, umas coisas antigas aí atirada em cantos [...] pô, a vinícola era, era mais velha que eu, né? E e ela tinha uma história muito grande e aquilo lá fazia parte dessa história. Então sempre me, me chamou um pouco a atenção essa questão da história [...] vamos montar um espaço pra isso. Porque era uma, uma demanda as pessoas que vinham que gostavam de olhar pra aquilo lá. Então, nós montamos um espaço que fosse específico pra isso, contratei uma arquiteta para desenhar. Ela desenhou um espaço pequeno, porém um espaço onde temos guardado toda essa memória da, da história da empresa que é desde a época do nono. [...] Os maquinários que eram utilizados na época e aí a gente montou, criou esse mini museu que é um espaço, um espaço de memória da nossa vinícola.

A escolha do registro de determinada imagem é influenciada, em grande parte, por uma carga de subjetividade daquele que a produz. “Toda fotografia tem sua origem a partir do desejo de um indivíduo, que se viu motivado a congelar em imagem um aspecto dado do real, em determinado lugar e época” (KOSSOY, 2001, p.36).

Ainda em 2003, a Adega Chesini foi convidada para participar de um Projeto com o poder público de Garibaldi, que tem como objetivo retornar a cidade de Garibaldi o berço do espumante nacional.

E entrevistador E1 (2018), confirma a participação no projeto das champanharias:

> Nasceu a primeira vez que a gente elaborou foi em 2003 que foi um projeto do poder público de Garibaldi que ele, vamos voltar, Garibaldi é o berço do espumante nacional, terra do champanhe, ai ao longo da década de 90, vamos dizer assim, 80, 90, ela começou a perder espaço, eu diria..... é 80, 90, que dai algumas empresas de Garibaldi que acabaram não produzindo mais e Bento Gonçalvez começou a produzir massivamente espumante, então em números Garibaldi acabou perdendo bastante espaço, então o poder público visualizando estrategicamente né o futuro ele fez um projeto das micro champanharias, então ele pegou as vinícolas a que não produzia e aí a gente teve vários meses de trabalho, de estudo do que a gente poderia fazer enfim, e aí nasceu as micros champanharias, que era o que,

> as vinícolas que nunca produziram espumante e uns produziu o seu próprio espumante e ai foi trabalhado coletivamente então as marcas individuais mas foi apresentado junto ao Ministério um pacote porque sempre o registro de marcas era bem complicado, demorava e quando não se tem o conhecimento é pior ainda, enfim, o poder público ajudou nessa primeira etapa e ai a gente trabalhou o método Champenoise, que é a fermentação na garrafa e ai foi meio que concomitante com a feira Champe 2003, então surgiu a ideia das micro champanharias, e tal e até ai evoluindo e tal se deram por conta, não, vamos fazer o lançamento na feira Champe, nada melhor.

Conforme o jornal O Farroupilha (2009), existe um projeto da Embrapa, chamado de Uva e Vinho e que seu objetivo é conquistar a indicação de procedência de vinhos e espumantes à base das variedades moscatéis para transformar Garibaldi em referência nacional e internacional, e, para isso, está oportunizando as vinícolas a incorporação de novas tecnologias e de novos padrões de produção. A participação, em ambos os projetos, possibilitou a Adega Chesini um incremento em sua produção de espumantes de 1.000 unidades/ano, em 2003 para 15.000 unidades/ano, em 2009 (O Farroupilha, 2009).

Com a participação neste projeto, nasceu à fabricação de espumante na Adega Chesini.

Em entrevista com o entrevistado E2, reforça-se este relato:

> Conheci o Ricardo e logo nos tornamos grandes parceiros. Nunca havia fabricado espumante e o contato com o Ricardo, isso foi possível. Fizemos uma parceria, para no primeiro momento. Pegamos mais mil garrafas de vinho base e começamos a implementar o método Champenoise.

O entrevistado E1, relata como iniciou tudo:

> Então, foi ai que nasceu, foi nesse curso, então esse curso, eu comecei minha formação sempre foi gestão e comecei aqui em 2001, não entendia nada de vinho e 2002 apareceu essa especialização e ai eu fui fazer, conheci esse meu amigo, foi bem no período que a gente começou as micro champanharias, foi, bom na verdade foi apresentada no setor, eu digo isso porque todas as pessoas que eu conheço hoje, a grande maioria dos meus colegas daquele curso lá, hoje são meus parceiros ou me vende rolha, tem um que vende rolha, tem um que é parceiro que vende produto enológico, enfim a gente e alguns parceiros comerciais e hoje na Vitivinicultura, se não for na parceria, ou tu é uma grande empresa ou, pequeno não tem, não sobrevive.

A Adega Chesini encontra-se em Farroupilha, no distrito de Vila Rica. Suas instalações possui um acervo belíssimo de patrimônio cultural e material com um expressivo valor histórico cultural inserido no contexto da cidade de Farroupilha, onde constam três gerações históricas de construções que expressam a arquitetura da Adega e também como berço de conhecimento.

Os prédios estão assim distribuídos:

- Administrativo: se encontra a parte administrativa da Adega, caracterizado com um estilo mais moderno,

- Loja: loja de venda dos produtos. Apesar da estrutura ser original, houve modernização do espaço para ser mais atrativo ao consumidor .

- Engarrafamento: prédio original do tempo do nono, que houve apenas reparos necessários. Este prédio o Sr. Ricardo faz questão que se mantenha original, apenas melhorando e aprimorando o maquinário.

- Produção de vinho: neste espaço localizam-se as pipas para a produção dos produtos da adega. Ao entrar este prédio a primeira vista, estão as pipas originais (hoje desativadas). Entrando no prédio, estão as pipas em alumínio, que são as utilizadas atualmente.

Segundo Chuva, “Essas práticas de atribuição de valor e significados a bens materiais tomaram novas proporções no século XIX, quando a construção de um patrimônio foi articulada à formação dos Estados nacionais. Desse modo, constituiu-se, em diferentes países, um sentimento de pertencimento ao grupo-nação, no qual todos se identificariam a partir de referências, ícones ou marcas aos quais eram atribuídos valores”. No Brasil, a preocupação com a conservação de objetos materiais associada à construção de uma história nacional e de um patrimônio correspondente deu-se de forma sistemática e com base legal a partir da criação do então Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN, atual IPHAN), quando foi designada como patrimônio, basicamente, a chamada arquitetura.

Atualmente a Adega Chesini é ganhadora de vários prêmios referente à fabricação os melhores espumantes, além de possuir o selo de Indicação de Procedência (IP).

4.1.1 Premiações

Conforme o Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa, prêmio significa “um bem material ou moral recebido por serviços prestados, trabalho executado ou méritos especiais” (FERREIRA, 1993, p.439). Para a Adega Chesini, as premiações iniciaram no ano de 2003 (Jornal Novo Tempo, ago/2003). Esse mesmo jornal também noticiou a celebração dos sócios com relação a esta premiação da Adega Chesini.

As premiações acontecem até os dias de hoje para os vinhos, espumantes e sucos da Adega Chesini, conforme registro nos principais jornais do estado, da região e do site da empresa, onde de maneira organizada aparecem listadas todas as premiações, inclusive com o certificado concedido a cada uma delas. O espumante possui premiações importantes, tanto nacionais como internacionais.

A imagem 05 mostra uma vista parcial das premiações obtidas pelos produtos da Adega Chesini em concursos regionais, nacionais e internacionais, expostas no museu da vinícola.

Figura 1 - Premiações Adega Chesini

Fonte: Filho, Telles (2014)

Segundo a União Brasileira de Vitivinicultura, o reconhecimento da qualidade do vinho brasileiro tem sido compensado pelo número de medalhas conquistadas em concursos internacionais. Conforme a Tabela 08, entre 1995 e 2006 o País

conquistou 1.345 premiações para os vinhos finos e espumantes, sendo que a maioria se concentra entre as premiações de medalhas de ouro e prata.

Tabela 7- Premiações que os Vinhos Finos e os Espumantes Brasileiros Conquistaram em Concursos Internacionais – 1995 a 2006

(em n.)

Medalha	1995 a 1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (parcial)	Total
Ouro	63	32	9	57	51	84	34	26	356
Prata	123	58	31	82	53	157	67	61	632
Bronze	35	27	22	38	30	45	20	8	225
Diplomas	52	16	5	6	4	16	24	9	132
Total	273	133	67	183	138	302	145	104	1.345

Fonte: UVIBRA (2008a).

Vale ressaltar que a realidade das vendas tem comprovado a preferência do consumidor brasileiro pelos produtos nacionais: segundo dados do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) as vendas dos espumantes nacionais cresceram mais de 15% em 2007, enquanto os importados registram uma queda de 26%.

Analisado esta trajetória histórica da Adega Chesini, observou-se que a 3. Geração tem contribuindo para a inovação de novos produtos. A inserção da fabricação do espumante na Adega Chesini, pode ser considerada esta inovação.

A partir do ano de 2001, quando Ricardo Chesini, filho de Wilmar Chesini, é contratado para assumir a gestão da vinícola (sob a administração da terceira geração), a empresa iniciou um processo de modernização. Inúmeros investimentos em tecnologia geraram a oportunidade de se fabricar o espumante. Sempre seguindo a filosofia do patriarca Felippe, de primar pela qualidade dos produtos, os resultados não demoraram a aparecer. Desde o ano de 2003, quando a Adega Chesini participou do primeiro concurso de vinhos, as premiações pela qualidade não pararam de acontecer. Com sua posse na gestão da Adega e a geração de novas ideias e práticas de trabalho, ambos ancorados no acervo de conhecimento e informações armazenados na memória individual e coletiva da vinícola, que, ao serem implementadas, tornam-se institucionalizadas, ou seja, passam a fazer parte integrante da gestão.

Na literatura, o conceito de inovação está associado, principalmente, a mudanças em produtos e processos envolvendo o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas

relacionados com a produção e a comercialização, tendo como perspectiva o lucro (FREEMAN, 1994). Uma das aplicações mais visíveis da inovação é aquela que tem como resultado novos produtos ou serviços. A empresa com capacidade de inovação será capaz de responder aos desafios mais rápido e capaz de explorar produtos e oportunidades de mercado melhores do que as empresas não inovadoras (BROWN; EISENHARDT; 1995; MILES, 1978). Entende-se, com isso, que as empresas que mais atuam em situações de risco são mais inovadoras.

Apesar da nova gestão ter incorporados o espumante na sua fabricação, a filosofia do patriarca Felippe em zelar pela qualidade dos produtos continua sendo a base para as decisões corporativas. Assim, o primeiro controle de qualidade dos produtos da Adega Chesini é a família, ou seja, o que é comercializado é o que a família consome e aprova, relatado pelo Entrevistado E1, (2016).

> Eu já escutei o pai falar várias vezes, do tempo do nono, que ele dizia, da marca, da família, do sobrenome da família, que é a marca do produto. Porque isso, isso tá, não tem como separar. Hoje eu vejo que é uma, que é uma... é meio cultural, o Chesini vinho, o espumante Chesini, ganhando prêmios e Chesini é o meu sobrenome, mas, às vezes, tu acaba esquecendo que é o sobrenome. Então vem desde o nonno, sempre escutei isso.

De acordo com Terra (2001), o ambiente organizacional vive um momento de importante transição onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel importante na competitividade das empresas, principalmente uma Adega pequena, objeto desde estudo. Desde então, a Gestão do Conhecimento se tornou um grande desafio para as organizações atuais. A chave da estratégia indicada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) está em promover a capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular, e explorar o conhecimento: “O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

No caso da Adega Chesini, podemos observar que seu atual Diretor, possui uma preocupação genuína em manter o processo de mudança da prática informal de gestão para a prática de gestão formal, que para Garvin (1993), são as habilidades de criar, adquirir e transferir o conhecimento e a capacidade de alterar

seu comportamento para consolidar os novos conhecimentos e ideias. Segundo Kolb (apud GROHMANN, 1999), o conhecimento é criado por um processo contínuo. Primeiramente, o indivíduo, que já possui uma bagagem de experiências, irá observar e refletir uma determinada situação com base nessas experiências já vivenciadas. Com esses processos construirá novos conceitos, que serão testados através da experimentação em situações novas, construindo novos conhecimentos.

Na entrevista com o entrevistado E2 (2018), o mesmo relembra que o E1 quando implementou o espumante, sua primeira safra não ficou como desejava.

> Nem a segunda e nem a terceira. Ele teve que se experimentar, nos dois tivemos que refazer muitas vezes, antes de acertar.

Podemos, através desta fala, perceber que o atual Diretor da Adega Chesini, possui um estilo de inovador, que Matos (1996), refere-se ao gestor com visão de expansão, desenvolvimento. É um agente de mudanças capaz de promover o diagnóstico de situações que orientem as intervenções adequadas à atualização e à renovação.

Para ilustrar, este processo de inovação na Adega Chesini, será comentado alguns incrementos que ocorreram (Quadro 12)

Quadro 12 - Incrementos no processo de inovação da Adega Chesini

Inovação	Produto	Ano
Novo Produto	Vinho de Missa	2003
Equipamentos culturais	Inaugurou um espaço destinado ao enoturismo (O Garibaldense, 2003), que consiste na visitação ao interior da cantina, aonde o visitante conhecerá as primeiras pipas de produção de vinhos da década de 60 e conhecerá o processo de fabricação de vinhos e espumantes.	2003
Novo Produto	Vinho de mesa com a variedade de uva Lorena	2005
Novo Produto	Grappa Chesini[13]	2005
Novo Produto	Cinco (5) diferentes tipos de vinhos finos[14] foram produzidos: Branco Moscato, Tinto Cabernet Sauvignon, Cabernet Sauvignon Reserva Especial, Merlot e Merlot Reserva Especial	2006
Novo Produto	Vinho Chesini Gran Vin - considerado como um vinho de guarda[15]	2006
Novo Produto	Espumante	2009
Equipamentos culturais	Inspira o roteiro de uma experiência na qual o visitante pode vivenciar momentos de fé dentro da vinícola, com a partilha do pão e do chamado “vinho santo	2018

Fonte: Elaboradora pela autora (2019)

[13] Destilado envelhecido onde a elaboração começa na colheita das uvas, quando se escolhe as mais perfumadas, que dão ao produto aroma genuíno e elegante. (Adega Chesini, 2017).

[14] Vinhos Finos: São os vinhos com graduação alcoólica de 8,6 a 14% em volume, proveniente exclusivamente de variedades “Vitis Vinífera” (UVIBRA, 2018).

[15] Vinho de Guarda é um vinho para ser consumido maduro ou envelhecido. Nem todos os vinhos possuem essa característica. (Adega Chesini, 2017).

Nesta última inovação, segundo o site Gaúcha ZH (2018), ” inspira o roteiro de uma experiência enogastronômico-religiosa na qual o visitante pode vivenciar momentos de fé dentro da vinícola, com a partilha do pão e do chamado “vinho santo”. Lançado recentemente, o Sabor e Fé, como foi batizado o passeio, proporciona ao turista aprender os processos de elaboração de vinhos e espumantes e conhecer a história da empresa familiar.”

O Entrevistado E1 (2018), relata:

> Então a gente lançou inclusive, um novo produto turístico que é o único no Brasil, nós desenvolvemos ele que é uma experiência enogastronômica religiosa. Então esse foi um projeto bem ousado, que nós tivemos, que desde o ano passado estamos trabalhando nele, desde a metade do ano passado. Um ano, um ano de trabalho. Nessa linha, de tentar agregar porque hoje a gente fazia, tem a refeição tradicional, que é galeto, polenta, salame, queijo, massa e tem os jantares harmonizados que daí esses são harmonizados por um chefe e são mais caro de nós temos menos mas tem a opção também. E aí agora a gente voltou uma terceira opção que é que essa é uma vivência, pessoa vem para cá e aí eu conto a história da Nossa Senhora de Caravaggio que é a Padroeira da nossa diocese, que Farroupilha tem o Santuário, nós temos a paróquia dos Freis Capuchinhos, que foram os primeiros a chegarem no Rio Grande do Sul, nós temos o Milagre de santa Lúcia, que não sei se já ouviram falar do Milagre de Santa Lúcia, na verdade nossa comunicado nasceu com o Milagre de Santa Lúcia e não vou contar ele todo, dai vocês vem aqui no evento. O nono tinha uma ferralheira, a antes de começar com a vinícola, ele tinha juma feralheira, na década de 1930 e o irmão dele se feriu com uma malha de ferro e ele perdeu a visão. E ele prometeu que se voltasse a enxergar ele iria erguer uma Capitale, em homenagem a Santa Lúcia e ai ele voltou enxergar, ergueu, daí o padre quando que veio dá a benção para a imagem de Santa Lúcia, que é Protetora dos olhos. Ele pediu qual era o nome do lugar e não tinha porque era uma comunidade muito pequena, uma localidade pequena. Ai ele disse que pela riqueza e pela fé dos moradores, deve se chamar Vila Rica. E ai que nasceu a comunidade nossa. E em cima desses três pilares e mais o vinho que nós produzimos, que é o vinho santo, tem todo esse contexto né, conto todo esse contexto pro pessoal a gente faz uma visita na vinícola e depois a gente tem um momento de partilha do pão e do Vinho.

De maneira geral, a Adega Chesini evidenciou mudanças no processo de gestão. Por ser uma empresa pequena e familiar a decisão de introduzir um novo conceito de negócio fortemente alicerçado nos laços familiares, tanto afetivos como de compartilhamento do conhecimento entre os seus membros, fortaleze a cultura e memoria de família.

4.2 Identificar e analisar as práticas de compartilhar conhecimento, a partir da memória dos envolvidos neste processo.

Na construção deste tópico, privilegiou-se a escolha da entrevista semiestruturada, que segue um roteiro, tornando-se possível capturar a percepção do grupo de sujeitos envolvidos neste processo, contribuindo para a identificação e análise das práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional na Adega Chesini. Para tanto, foram desenvolvidas as categorias de análise denominadas socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na Adega Chesini, apresentadas nas seções a seguir:

4.2.1 A Socialização do Conhecimento na Adega Chesini

A socialização, conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, é o processo onde as pessoas compartilham suas experiências diretas, dentro e fora da organização (NONAKA E TAKEUCHI, 2008). Segundo os autores, esse conhecimento é compartilhado quando ocorre o aprendizado por meio da observação, imitação e prática; e quando há compartilhamento de experiências e modelos mentais a partir do trabalho em equipe.

Entre as formas de socialização, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), tem-se o aprendizado. De acordo com os autores, isso pode ocorrer por meio da observação, imitação e prática, acompanhadas de um tutor. Por meio das entrevistas realizadas, constatou-se que a socialização do conhecimento em relação a fabricação do espumante na Adega Chesini, ocorre no programa que o entrevistado E1 participou e o compartilhamento do conhecimento se dá a partir do aprendizado do tipo “mestre aprendiz”, onde a instituição explicita, informalmente, seus conhecimentos, e as informações O depoimento a seguir expressa essa percepção:

> No programa da prefeitura com o Sebrae, eles mostraram como fazer, mas ninguém sabia muito. Cada um fazia do seu jeito. eu conheci esse cara e ai a gente se tornou muito amigos, e ele, tanto é que hoje a gente é bem parceiro comercial e ele tinha o domínio do processo ele é um pesquisador

> da Embrapa ele tinha o domínio do conhecimento do processo do espumante Moscatel. [...] então se usou o espumante moscatel porque é derivado das uvas moscatel. (Entrevistado E1, 2018).

O aprendizado a partir da prática é uma maneira de socializar o conhecimento, esse mecanismo está presente na Adega Chesini, quando focamos na produção de espumante.

O depoimento do entrevistado E2 expressa essa percepção:

> Quando o conheci o Ricardo, ele não sabia muito bem como produzir um espumante [...] . fizemos a especialização juntos e eu tenho uma vinícola pequena onde eu já estava elaborando o vinho base. Ajudei o Ricardo ensinando do jeito que tinha que fazer.

Na percepção dos entrevistados (E1) e (E2), quando eles se encontram realizam conversar e reuniões informais para conversarem sobre a produção do espumante. As conversas informais acontecem, pois ambos entrevistados, além de se tornarem parceiros de negócios, tornaram se amigos.

> Somos parceiros de negócios e amigos. Estamos sempre nos encontrando na Afavin e conversando sobre o assunto (E2).

Além da situação relata acima, é comum a prática de reuniões informais, dentro da própria família Chesini. Segundo o Entrevistado 3, o entrevistado 1 conversa muito com seu pai, pedindo conselhos e informações.

> O pai é muito próximo dele. Ele escuta muito o pai (E3).

E reforçado na fala do entrevistado E1. “Eu converso bastante com meu pai... Meu pai ele ainda é braço direito nas decisões”.

Os entrevistados (E1 e E2) afirmam que ocorrem reuniões de aprendizados do tipo “mestre aprendiz”. A seguir, é apresentada uma síntese das práticas de socialização do conhecimento na Adega Chesini.

Quadro 13 - Análise das práticas de socialização do conhecimento na Adega Chesini

SOCIALIZAÇÃO	E1	E2
Aprendizado do tipo “mestre aprendiz	X	X
Reuniões Formais	X	X
Reuniões Informais	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Tratando do SECI, Nonaka fornece exemplos para a socialização, o exemplo da máquina de fazer pão (que Nonaka, usa para expressar a transformação através da observação do aprendiz sobre a ação do padeiro, percebendo a necessidade de um mecanismo da máquina para torcer o pão) nada mais é do que a aquisição de competências da teoria da aprendizagem (GOURLAY, 2006).

Na Adega Chesini o paradigma de produzir apenas um produto, o vinho tinto de mesa, foi rompido através da experimentação com novos enfoques (GARVIN, 1993), ou seja, a busca constante e o teste de novos conhecimentos, capacitando a vinícola com conhecimento necessário e possibilitando o lançamento de novos produtos e serviços. O ápice desse processo foi o projeto do Espumante, um produto inovador.

O resultado observado desta pesquisa, pode se considerar que ocorre através da socialização do conhecimento. Pode ser questionado que é um resultado previsível, levando em consideração a Adega ser familiar.

Entretanto, neste estudo, não podemos deixar de apresentar as perdas que podem acarretar as tentativas de acertos e erros.

A teoria da criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997), considera que o conhecimento nasce da capacidade de interlocução entre os indivíduos e a organização. Os autores demonstram como o conhecimento tácito é compartilhado no ambiente organizacional a partir da socialização. Em seguida, o conhecimento tácito é externalizado, surgindo, assim, novos conceitos. Logo após o novo conceito passa por uma análise, para verificar sua aplicabilidade na

organização, ocorreria, então, a internalização do conhecimento. Na sequência, os conceitos aplicáveis e relevantes para a organização passam a ser estruturados como modelos ou arquétipos. Por fim, este conhecimento se torna explícito e é disseminado dentro da organização.

O aprendizado a partir da prática é uma maneira de socializar o conhecimento. O entrevistado E2 (2018) evidencia a socialização do conhecimento do tipo “mestre aprendiz”, “conforme ia acontecendo a produção do espumante, nos falávamos, dizia o que tinha feito de diferente, explicando, fazia junto até aprender”.

O Entrevistado E1 (2018), relata sua última viagem a Portugal:

> Bom, pra ter uma ideia, fomos numa vinícola lá que o cara disse assim que daí eu percebi, foi nos primeiros dias, que eu percebi o quanto importante onde é que eu estava. Saiu daqui o vinho da caravela de Pedro Álvares Cabral tinha, eles consumiram na viagem, quando eles foram, estavam indo para as Índias e caíram no Brasil. Então os cara produziam vinho quando nós fomos descobertos.... é bem interessante, o que que acontece

E E1 (2018) complementa:

> Então são todas as opções que eles (Portugal) estão fazendo porque daí o turismo, o enoturismo, pessoas vão lá nas vinícolas, que tem vinícola de séculos e séculos, mas ai é vinho, vinho é igual para todo mundo, então vai no vinho, mas tem outras opções, são...tudo que agrega. Outras atrações, é isso ai. Então o enoturismo, a gente hoje vê, quando fala em mercado, vê que está uma “m”, nós vemos que é fundamental tu trazer o cliente para dentro da tua vinícola, porque daí ao invés de tu ter que botar o vendedor para vender o vinho lá no mercado tem que vender para ele a 15 pro cara vender a 28, 30 que vai botar a margem dele em cima, vou ter o custo do vendedor, custo da entrega, custo do cara se vai ter pagar ou não, eu tô trazendo ele para aqui dentro vendendo a 25, tá gostando. Porque hoje as pessoas estão muito mais atrás de uma experiência, de uma vivência do que necessariamente entrar num lugar, comprar e sair né. As pessoas querem essa história.

Este modo indica que os indivíduos da organização interajam entre si para que haja o compartilhamento de suas habilidades, experiências, ideias, percepções, etc., podendo ser alcançado através da observação, imitação ou prática. (TAKEUCHI E NONAKA, 2008):

Diante da interpretação e da compreensão referente à fundamentação teórica contextualizada nesse tópico, conclui-se que a Adega Chesini organizações,

para manter e ampliar a vantagens competitivas frente a seus concorrentes, administra o conhecimento do seu capital ativo intelectual, sendo este o resultado da soma do todos os conhecimentos adquiridos. Isso significa fazer uso das ferramentas da gestão do conhecimento para criar novos conhecimentos, com base na renovação das informações e no uso da estrutura da sua memória organizacional. A memória organizacional, neste contexto, sendo preservada, contribui para que os procedimentos de experiências que deram certo possam ser retomados, acrescentando novos conhecimentos e, o mais importante, evitando e aprendendo com os erros já cometidos.

A estratégia competitiva deve, então, direcionar suas ações para a gestão do conhecimento, porque todo este processo ocorre em um ambiente altamente competitivo, que depende de informações que chegam à empresa e da melhor escolha de tecnologia de suporte para disseminá-las, assim como das interações humanas relacionadas à criação do conhecimento. O conhecimento deve ser compartilhado na ação prática cotidiana do trabalho, codificado e registrado.

Conforme as entrevistas realizadas, é possível confirmar que a fase da socialização está presente na Adega Chesini, pois conforme Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização reflete a troca de experiências entre indivíduos.

Para Choo (2003) a organização do conhecimento inova por meio do conhecimento e experiência de seus membros. Pôde-se perceber que a transferência de conhecimento, se dá por meio da socialização, no momento em que o diretor participa de viagens técnicas, ingressa em associações relacionadas ao negócio da Adega. O conhecimento, geralmente, é adquirido por meio do trabalho “mestreaprendiz”. Constatou-se que a Adega Chesini estimula a troca de informação por meio de contatos pessoais. Tais dados sugerem que se valoriza a transmissão do conhecimento tácito – ou seja, de uma pessoa para outra.

4.2.2 A Externalização do Conhecimento na Adega Chesini

A externalização é um processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É por meio do diálogo ou da reflexão coletiva que o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é provocado.

A fase de externalização ocorre quando o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito. Essa fase é a chave de novos conhecimentos, pois, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), são criados conhecimentos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Os dados coletados e categorizados demonstram que a externalização do conhecimento na Adega Chesini se dá a partir da participação em feiras e concursos, expondo a qualidade do espumante.

> O Ricardo tem visão de gestor, ele é administrador e esta parte ele trouxe para dentro. Ele potencializa os negócios (E3). O Ricardo aprende e coloca seus produtos para ganhar prêmios. E quando há a inscrição do espumante em concursos, não é apenas se inscrever, tem toda uma parte técnica que precisa ser avaliado e o Ricardo faz isso (E2).

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quadro 14 - Análise das práticas de externalização do conhecimento na Adega Chesini

EXTERNALIZAÇAO	E1	E2
Elaboração de Relatórios para participação de concurso	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em relação aos métodos facilitadores à internalização do conhecimento, analisaram-se os seguintes na Adega Chesini: participação em concursos, espaço destinado ao Enoturismo, a história é narrada pela da terceira geração da família, no evento Sabor e Fe, onde os visitantes são recebidos em frente ao poço onde teria ocorrido o milagre e conduzido ao monumento em homenagem aos progenitores da família e à réplica da antiga roda d'água que abastecia aos moradores.

Fotos 10 - Réplica da antiga roda d’água que abastecia aos moradores

Fonte: Adega Chesini, (2019)

Com relação a esses espaços criados pela Adega Chesini, existe uma clara referência, a uma justificativa de imortalizar o tempo (BERND, 2013), impedindo o esquecimento da história e podendo ser considerado uma externalização do conhecimento.

4.2.3 A Combinação do Conhecimento na Adega Chesini

A combinação é um processo de composição de conceitos, que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, em um sistema de

conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, e-mails e reconfiguram o conhecimento existente por meio do acréscimo, classificação, combinação e categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a criação de novos conhecimentos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento explícito existente pode ser combinado de diferentes formas, reconfigurando as informações existentes através da adição, recategorização e recontextualização das mesmas (NONAKA; TOYAMA, 2008). O processo de combinação do conhecimento na Adega Chesini se dá a partir a geração de novas ideias e práticas de trabalho, ambos ancorados no acervo de conhecimento e informações armazenados na memória individual e coletiva da vinícola, que, ao serem implementadas, tornam-se institucionalizadas, ou seja, passam a fazer parte integrante da gestão.

Também se verificou que a organização procura investir no capital intelectual, pois seu atual Diretor realiza cursos fora do Brasil, conforme relata o entrevistado E1

> Qual delas? Nem vou lembrar todas... risos. Eu lembro da minha última, essa viagem de Portugal era para ter saído no ano passado e eu nem me inscrevi, nem vou para Portugal, fazer o que em Portugal, e num me inscrevi, daí acabou não saindo porque tinha sido meio de última hora, uma foi de última hora, ah não vou e ai eles marcaram para esse ano, pra maio (2019) e ai eu vou.

Outro aspecto revelado, é que a fase de combinação do conhecimento encontra-se presente na organização de outras maneiras, como a troca de mensagens por e-mail e a ferramenta de WhatsApp[16], conforme relata o entrevistado E2.

> Quando não encontro o Ricardo, sempre conversamos por whats. Como viajo muito por causa dos projetos que estou envolvido, falamos muito por whats. Quando vejo ou penso em alguma coisa envio para ele. Estas ferramentas atuais ajudam muito a se comunicar.

[16] O WhatsApp Messenger é um aplicativo gratuito para a troca de mensagens disponível para Android e outras plataformas. Utiliza a sua conexão com a Internet para enviar mensagens e fazer chamadas
Site: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.whatsapp&hl=pt_BR

Foi possível observar que sistemas de gestão de documentos são pouco utilizados na organização, sendo que seu não foi citado. A gestão de documentos é um item importante na manutenção das informações, pois Miller (2002) coloca que este tipo de solução contempla diversos formatos de documentos e facilita a busca de dados em grandes volumes.

No Quadro a seguir apresenta um resumo dos meios para combinar o conhecimento na Adega Chesini.

Quadro 15 - Análise das práticas de combinação do conhecimento na na Adega Chesini

COMBINAÇÃO	E1	E2
Troca de E-mails	X	X
Utilização do WhatsApp	X	X
Acesso à Intranet	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.2.4 A Internalização do Conhecimento na Adega Chesini

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos, influenciam a forma de agir, pensar e de ver o mundo das pessoas. Para que o conhecimento explícito seja internalizado e se torne tácito, é necessária a sua externalização por meio da representação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, pois esta documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). É por meio deste

processo de conversão que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito se expandem em termos de qualidade e quantidade. De acordo com Silva (2004, p. 146), “normalmente, esse conhecimento operacional acontece por meio de: leitura/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos tipos (textos, imagens etc.); prática individual; reinterpretar/reexperimentar, individualmente, vivências e práticas”.

Na Adega Chesini, no ano de 2003, foi inaugurado um espaço destinado ao enoturismo (O Garibaldense, 2003), que consiste na visitação ao interior da cantina, aonde o visitante conhecerá as primeiras pipas de produção de vinhos da década de 60 e conhecerá o processo de fabricação de vinhos e espumantes. O visitante conhecerá o local, onde os vinhos ficam armazenados e os espumantes são elaborados pelo método champenoise, denominado de caves, o que chama a atenção nesse local é o piso de chão batido, que foi mantido assim para lembrar os porões das casas onde os vinhos eram primeiramente produzidos pela família Chesini, conforme relato do Entrevistado E1 (2018)

> [...]essas caves, tem muita variedade de vinho, de cada frase tem umas garrafas e a gente deixou o chão batido que é a terra, terra batida mesmo que é um resgate das origens. Que quando o nono começou a fazer esse vinho, no porão da casa dele, a parede era de pedra e o chão era de terra e era assim porque não tinha dinheiro para fazer diferente, mas, hoje, nós vemos que, o nonno estava certo. Que este chão batido é o que precisa para o vinho armazenar e a temperatura e a umidade. Então, a gente deixou isso em função principalmente do, desse resgate da história.

Percebe-se que, na aquisição da informação, deve se levar em conta tanto a memória individual quanto a coletiva, nos âmbitos formal e informal. Esse processo de aquisição como fluxo pode ser visto na proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), e sua dinâmica, entre os conhecimentos tácitos e explícitos, como sendo a chave para que as organizações capturem e adquiram novos conhecimentos. O que fica evidenciado é a utilização de âmbitos informais para adquirir a informação, através da oralidade das conversas, onde os espaços organizacionais são utilizados para a troca de informações e também relembrar o que já aconteceu

Para um melhor entendimento dos leitores, o quadro a seguir conceitua os processos de criação do conhecimento organizacional, com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) - (Socialização, Externalização, Combinação e

Internalização) e procura exemplificar o modo predominante de conversão do conhecimento na visão dos autores citados e as práticas de conversão do conhecimento presentes na Adega Chesini. Conforme Quadro 16, a seguir:

Quadro 16 - Resumo do modo predominante de conversão do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi (2008) e as práticas de compartilhamento do conhecimento presentes na Adega Chesini.

MODO	CONVERSAO	CONCEITO NONAKA & TAKEUCHI (2008)	MODO PREDOMINANTE DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NONAKA & TAKEUCHI (2008)	PRÁTICAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA ADEGA CHESINI
Socialização	Conhecimento tácito em conhecimento tácito	Processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo.	A prática do brainstorming, o aprendizado por meio da observação, imitação e prática, na relação “mestre aprendiz”, no diálogo com fornecedores, clientes, concorrentes e com especialistas externos.	A socialização do conhecimento está presente em reuniões (formais, informais), participações em associações ligadas ao negocio e no aprendizado do tipo “mestre aprendiz”.
Externalização	Conhecimento tácito em conhecimento explícito	Processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É por meio do diálogo ou da reflexão coletiva que o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é provocado. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.	Através de ações que possam ser entendidas pelos outros, seja esta ação um diálogo ou reflexão coletiva.	Esta conversão ocorre por intermédio do desenvolvimento da participação em eventos externos e premiações.

Combinação	Conhecimento explícito em conhecimento explícito	A combinação é um processo de composição de conceitos, que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, e-mails e reconfiguram o conhecimento existente por meio do acréscimo, classificação, combinação e categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a criação de novos conhecimentos.	Ocorrem por intermédio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.	O processo de combinação de conhecimento está predominantemente presente troca de e-mails e utilização de whataspp.
Internalização	Conhecimento explícito em conhecimento tácito	Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos, influenciam a forma de agir, pensar e de ver o mundo das pessoas. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.	Para que o conhecimento explícito seja internalizado e se torne tácito, é necessária a sua externalização por meio da representação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, pois esta documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. É por meio deste processo de conversão que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito se expandem em termos de qualidade e quantidade	Os métodos facilitadores à internalização do conhecimento são, acesso a materiais de leitura. site da Adega e criação do espaço cultural.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Os dados da observação demonstraram que a transferência do conhecimento na organização ocorre conforme o formato de socialização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Segundo os autores, socialização é a transferência do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Notou-se que na Adega Chesini foi valorizado as relações pessoais na busca do conhecimento, utilizando pouco o conhecimento codificado, pois frequentemente os diálogos e a comunicação ocorrem “face a face”.

Observou-se que quando surge alguma dúvida ou dificuldade mais complexa com relação ao negócio e tomadas de decisão o Entrevistado E1 relembra as lições aprendidas com seu avô, evidenciando troca de informação e experiência.

> Quando o nono começou a vinificar as próprias uvas, que, ele viu que o negócio era bom, ele começou a absorver as uvas de toda a família, dos irmãos, dos primos. Então, hoje, nós estamos na terceira geração com a vinícola e o pessoal tá na terceira geração produzindo uvas para nós. E continuamos assim, mesmo quando a uva não é tão boa. Quando isso acontecem, converso com meu pai e ele lembra do nonno [...]. é “fio do bigode”, aquela conversa.

Há uma perceptível articulação entre as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Adega Chesini, mesmo que ocorra informalmente.

Encontra-se nas organizações uma grande quantidade de conhecimento, embora a existência não possibilite servir-se desse conhecimento, o que torna necessário compor estratégias para a troca do mesmo (DAVENPORT e PRUSAK 1998). Assim, o compartilhamento do conhecimento nas organizações, de acordo com Tonet e Paz (2006) é uma maneira de possibilitar que os colaboradores transfiram, uns aos outros, os conhecimentos que detêm e os conhecimentos que precisam, uma vez que o compartilhamento de conhecimento apresenta uma atribuição essencial para que as organizações sejam eficazes.

4.3 Analisar como a gestão familiar influencia a gestão do conhecimento

O conhecimento existente em uma organização pode desempenhar um papel fundamental na diferenciação de uma empresa perante os seus concorrentes em

seu ambiente de atuação. Para tanto, é imprescindível que haja eficácia na criação e disseminação dos conhecimentos gerados internamente pelas organizações. Questões como criatividade e inovação, só podem se viabilizar a partir da aprendizagem organizacional, bem como a geração e disseminação do conhecimento na empresa. Para tanto, a boa utilização de técnicas e métodos destinados a esse fim, podem efetivamente colaborar para a viabilização desse processo com sucesso. Sendo assim constata-se que os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados, sendo assimilados e internalizados como novos valores, hábitos e rotinas.

O entrevistado E3 (2018), relembra que Felippe fez um pedido para que as parcerias informais com produtores da região permanecem, ou seja, a matéria prima (uvas), são compradas pela Adega por estas parcerias realizadas desde o nonno. Esta evidencia também foi comprovada com o relato do entrevistador E1 e E2.

> Fornecedor de uva, eu acho que uns 90% são fixos. E aí esses 10% assim que daí a gente vai mais pela sazonalidade do ano, de repente vai buscar uma uva aqui, outra uva ali, mas 90% é fixo. Que é aquela história lá que entregava que eram um sócio da cooperativa junto com o nono, o nono foi o primeiro a sair daí ele conseguiu convencer eles de sair da cooperativa pra entregar uva com o nono, ai eles continuam entregando. (E1, 2018).

O entrevistado E1 (2018), lembra que o pedido de Felippe permanece vivo na relação de parceria para fornecimento de matéria-prima para a vinícola.

> É a terceira geração produzindo uva entregando para a terceira geração aqui na vinícola. Então é um modelo que de certa forma ele é legal de contar.

O desenvolvimento da organização está ligado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, visto o alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, sempre aprimorando e aperfeiçoando o conhecimento e aprendizado (DUTRA, 2002).

Nessa perspectiva, o caminho aqui percorrido demonstrou, além do conceito e das particularidades, que o tema memória de família comporta o papel e a

influência que a cultura organizacional exerce na dinâmica de uma organização, durante um processo de profissionalização da gestão.

O Entrevistado E1 (2018) reflete, que, poderiam ter mais competitividade no mercado:

> ....só que uma coisa que também a gente, vamos dizer assim, que é uma decisão que poderia ser um pouco mais arrojada era de contratar uma assessoria técnica, um engenheiro agrónomo para trabalhar esses Vinhedos. Até que nós tínhamos um enólogo, que tinha algum conhecimento, ele visitava e tal, ele tinha um pouco de conhecimento da área da agricultura e aí ele sugeria e tal, dava as cabeçadas nas pedras também errava às vezes, mas ele fazia essa parte. Ai depois que ele saiu eu não consegui assumir esse lado dele, porque eu tenho que cuidar do produto lá na venda. (E1, 2018).

O Entrevistado E1 (2018), completa a informação acima:

> Metade é de sobrenome Chesini, metade de nossos fornecedores tem sobrenome Chesini, mas não são da família dos sócios da vinícola não. Dos sócios da vinícola não tem ninguém, que produz uva. Na época produziam mas acabaram se especializando em outra coisa, especializando em elaborar vinho e dai foi só produção de vinho, daí começaram a trabalhar com frigorífico, com criação de aves e frigorifico e hoje é grande empresa da família é isso ai.“

Para o sucesso do negócio, duas condições são imperativas para a sobrevivência: garantir o fluxo de fornecimento de matéria-prima e comercializar os produtos, sendo ambas as condições resolvidas, principalmente, através das práticas informais de gestão, que acontecem, segundo Groat (1997) através de interconexões e das redes de participação que os membros da organização, no caso da Adega Chesini.

Entretanto, temos que ilustrar, estamos em uma era globalizada, onde próximo dos anos 80, há a abertura do mercado externo, conforme o entrevistado E3 (2018), “quando que a empresa dava lucro, porque teve uma época em que se diz das vacas gordas, no setor vinícola, que foi na década de 80” e a partir dos anos 90, quando o governo Collor abriu o mercado nacional para a entrada de produtos importados. Ate esta época, a gestão informal respondeu às necessidades da vinícola que acumulou recursos financeiros, conforme relatado pelo entrevistado E3 (2018). Porem, a partir do aumento da concorrência pelos produtos importados, trouxe para as vinícolas, em geral para a Adega Chesini, uma complexidade maior

para a gestão, exigindo a necessidade de desacomodar velhas formas de pensar e agir.

Na Adega Chesini o paradigma de produzir apenas um produto, o vinho tinto de mesa, foi rompido através da experimentação com novos enfoques (GARVIN, 1993), ou seja, a busca constante e o teste de novos conhecimentos, capacitando a vinícola com conhecimento necessário e possibilitando o lançamento de novos produtos e serviços. O Espumante fez parte deste processo inovador.

A Adega Chesini, havia passado em 2006, por um processo de ruptura interna, com a fabricação do vinho do Gran Vin, um produto totalmente inovador e na visão dos antigos gestores um produto caro e sem necessidade, conforme relata o entrevistado E1 (2017):

> O meu pai foi totalmente contra, porque o investimento era muito alto e era um vinho caro Ele dizia que não tinha necessidade, que ninguém ia comprar..

Garvin (1993) também advoga a existência de outra atividade que compõe os processos de aprendizagem e conhecimento e, em consequência, facilita a implementação e o uso por parte da organização das práticas formais de gestão, que é o aprender com as experiências passadas. E foi isso que podemos validar com a experiência vivida do Gran Vin até o espumante.

Podemos argumentar que é através da utilização de âmbitos informais que se adquirir a informação, sendo através da oralidade de todos tem relacionamento com a Adega, sendo que os espaços organizacionais podem utilizados para a troca de informações e também relembrar o que já aconteceu.

Para a Adega Chesini, o que está na cabeça das pessoas que mantêm algum tipo de relacionamento com ela é o que está sendo mais utilizado. Isso não quer dizer que não existem arquivos, planilhas, rotinas e procedimentos formais, mas, nas narrativas dos entrevistados, a isto não é dado tanta importância. Conforme Kim (1996), memória organizacional inclui o que está contido na organização, como arquivos, planilhas de dados, rotinas e procedimentos, assim como o que também está na cabeça dos membros da organização, ampliando o seu entendimento através de aspectos tangíveis e intangíveis.

A importância da gestão nos estabelecimentos agropecuários em um empreendimento familiar, deve ser feita eficientemente como forma de garantir sua inserção no mercado e, por consequência, sua sustentabilidade (LAZZAROTTO, 2012; LOURENZANI, 2006).

Existem diversos fatores que podem afetar significativamente o desempenho das propriedades rurais, tais como o ciclo produtivo que é dependente de condições biológicas; de condições climáticas; do caráter perecível da maioria dos produtos agropecuários, que interferem nos processos de comercialização, armazenamento e conservação; dos riscos de intempéries climáticas, de ataques de pragas, de flutuações de preços no mercado, etc. Esses fatores podem assumir grandes proporções nas atividades agropecuárias; e gerar altos custos de saída e/ou entrada em um empreendimento agropecuário (SOUSA, 2001, LAZZAROTTO, 2012)

Para isso, há a necessidade de o produtor rural melhorar o processo de tomada de decisão e avaliar os investimentos de recursos em diversas unidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas característicos do setor agropecuário (UECKER et al., 2005; LOURENZANI, 2006).

Segundo Lovatel (2002) as empresas vinícolas da Serra Gaúcha, merecem mais atenção dos administradores e proprietários no aspecto relacionado às atividades de serviços e pós-venda. Mesmo assim, as atividades relacionadas ao planejamento estratégico, marketing e finanças são praticadas em menor grau. O autor cita também que as empresas tratam o planejamento estratégico de forma muito parecida com as questões de marketing e finanças, apresentando índices altos relacionados à atividade de gestão.

Outro aspecto interessante desse estudo diz respeito à relação entre a quantidade de vinhos finos produzidos e comercializados. Quanto maior o número de tipos de vinhos finos que a empresa comercializa, maiores são as atividades da área de gestão. A relação também se dá na quantidade de marcas que as empresas possuem. Quanto maior o número de marcas, maior o nível de gestão.

No entender de Amato Neto (2000), as pequenas e médias empresas (PMEs) começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, modificando suas estruturas organizacionais, bem como o estabelecimento de

alianças com o objetivo de construir uma reestruturação industrial e criar mecanismos de competir com grandes empresas do segmento.

O processo de transferência de informação é parte integrante e elemento essencial do modelo de pesquisa agropecuária que atua por demandas (CASTRO et al., 2005). A difusão e a transferência são partes indissociáveis do mesmo processo, que inclui a geração de conhecimento. Esse processo tem como finalidade a adoção de inovações pelos produtores rurais, visando o desenvolvimento rural sustentável (FARIAS; MENDES, 2009

Lovatel (2002) aponta que empresas com capacidade de investimentos e atualização de equipamentos, bem como de infraestrutura, possuem uma relação direta com a comercialização de mais de uma marca por empresa, ou seja, tem condições de gerir melhor seu negócio, inovar e criar mais para competir no mercado.

O conhecimento existente em uma organização pode desempenhar um papel fundamental na diferenciação de uma empresa perante os seus concorrentes em seu ambiente de atuação. Para tanto, é imprescindível que haja eficácia na criação e disseminação dos conhecimentos gerados internamente pelas organizações. Questões como criatividade e inovação, só podem se viabilizar a partir da aprendizagem organizacional, bem como a geração e disseminação do conhecimento na empresa. Para tanto, a boa utilização de técnicas e métodos destinados a esse fim, podem efetivamente colaborar para a viabilização desse processo com sucesso. Portanto, o valor da empresa está nas pessoas e no conhecimento que elas geram. No âmbito organizacional existem forças externas e internas que restringem as ações, e geralmente trazem as necessidades de mudanças, como pode-se perceber na concepção de alguns autores. Todas as empresas familiares podem ter muito em comum, mas está claro que as diferenças entre as variadas empresas e corporações existem e elas diferem entre si de forma importante. É fundamental levar em conta o porte, a idade, estrutura em desempenho financeiro da empresa em si para que se compreenda como sistema e como está funcionando atualmente e como necessita se desenvolver. Assim, mais que definir a organização através da visão das pessoas que fazem parte dela, faz-se necessário enfatizar que a diversidade humana e a subjetividade devem ser consideradas já que elas compõem e dinamizam o mundo organizacional. Portanto,

ler a realidade organizacional é fundamental para responder aos mais diferentes cenários complexos, divergentes e contraditórios em que a empresa está inserida. Ramos (1981) traz a concepção de ser humano que atualmente não é uma regra; mas sim, uma exceção. Precisa-se desenvolver no indivíduo a capacidade de se distanciar de seu mundo, de seu eu interior para que um olhar crítico e reflexivo ocorra em relação à realidade que o cerca. É um grande desafio, mas que hoje se faz presente no dia a dia e também nas práticas organizacionais. O desenvolvimento da organização está ligado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, visto o alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, sempre aprimorando e aperfeiçoando o conhecimento e aprendizado (DUTRA, 2002). Assim, as organizações selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles atingir seus objetivos.

O conhecimento é gerado por meio do processo de interpretação das informações provenientes do ambiente de experiências passadas das empresas (MARCH, 1981; DAFT; WEICK, 1984). Daft e Weick (1984) utilizam duas dimensões para explicar as diferenças de interpretação de conhecimento: a gestão de crenças originadas do meio externo e a intervenção da organização no meio externo para compreendê-lo, isto porque essas duas dimensões proporcionam uma maneira de descrever e explicar as diversas formas de se obter conhecimento do meio externo.

As organizações não têm cérebro, mas sistemas cognitivos e memória operacional (FIOL; LYLES, 1985). O processo proposto por Huber (1991) é a memória organizacional, entendida por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) como o processo de armazenamento de informações e conhecimento para uso futuro.

A memória organizacional consiste no processo de armazenar as informações com base na história da organização, as quais podem, assim, ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões. As informações são estocadas e tanto as experiências bem-sucedidas como as mal-sucedidas devem ser de fácil recuperação e estar à disposição das pessoas (CASTILHO; SILVA; TURRIONI, 2004). A memória organizacional também pode ser definida como o conhecimento tácito dos indivíduos.(JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, 2010).

Para Walsh e Ungson (1991) as evidências de que a memória organizacional consiste em artefatos mentais e estruturais está presente em dois níveis: o individual e o grupal. No individual, têm-se as lembranças de eventos, habilidades adquiridas para o exercício de suas funções e as normas da organização. Já no nível grupal são consideradas a cultura organizacional coletiva, as crenças, os valores e as normas que condicionam o comportamento das pessoas para as tomadas de decisões.

Com base nos dados estudados, constatou-se que a estrutura familiar contribui para a gestão do conhecimento, uma vez que possui uma lealdade acentuada entre a família em um ambiente que facilita a troca de conhecimento e informações. A gestão é orientada em direção de um aprendizado coletivo. Isso ocorre porque o atual diretor possui uma forma de administrar estrategicamente, o que, consequentemente, conduz a empresa a níveis de criação de conhecimento e inovação.

Considerando as dimensões e variáveis identificadas na literatura em relação ao emprego das estratégias e os tipos de relacionamentos explorados nos resultados do estudo de Faoro e Oliveira (2017), observou-se predominância da estratégia de personalização e mecanismos informais de compartilhamento de conhecimento tácito, intangível e constituído por know how subjetivo.

5 CONSIDERACOES FINAIS

Este capítulo busca inicialmente, apresentar uma síntese dos resultados obtidos para cada um dos objetivos desta pesquisa. A seguir são tratadas as implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados obtidos e, ao final, são listadas algumas limitações desta pesquisa e levantadas sugestões para estudos futuros.

O capítulo quatro relatou a trajetória da Adega Chesini no período compreendido de 1880 a 2018. A historicidade foi apresentada demonstrando a sequência de acontecimentos de cada período. A seguir, procurou-se identificar, segundo a percepção dos entrevistados, como ocorrem as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Adega Chesini, objeto de estudo desta dissertação. As práticas foram divididas em quatros categorias de análise, embasadas no modelo SECI, sendo elas: socialização, externalização, combinação e internalização.

Com base na construção do capítulo quatro, foi possível compreender, em uma linha de tempo, os acontecimentos que compunham a trajetória da Adega Chesini, bem como as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na pasta em estudo.

Considerando que um dos objetivos deste estudo foi **contextualizar a história da inserção do espumante na Adega Chesini**. Foi construído o capítulo quatro, onde, através da divisão por fases de mudanças, foi contextualizada a trajetória da Adega Chesini, marcada por sua constituição inicial e caracterizada pela inserção do espumante. A principal contribuição deste capítulo foi identificar, como o espumante foi inserido em uma empresa familiar, logo após o início da profissionalização da gestão da empresa, começando o processo de modernização em todos os sentidos, incluindo a direção da empresa.

A principal contribuição deste capítulo foi identificar com relação Adega Chesini, passou por esta transição de implementação de novos produtos e como os conhecimentos são transmitidos.

Na Adega Chesini o paradigma de produzir apenas um produto, o vinho tinto de mesa, foi rompido através da experimentação com novos enfoques (GARVIN, 1993), ou seja, a busca constante e o teste de novos conhecimentos, capacitando a

vinícola com conhecimento necessário e possibilitando o lançamento de novos produtos e serviços. O projeto do Espumante, sendo algo novo para eles.

Garvin (1993) também advoga a existência de outra atividade que compõe os processos de aprendizagem e conhecimento e, em consequência, facilita a implementação e o uso por parte da organização das práticas formais de gestão, que é o aprender com as experiências passadas. Na fala do entrevistado E1 (2018,). “Eu ainda converso bastante com meu pai, eu, às vezes, tenho que pro meu tio, não me ajudam muito, mas... [risos] mas pelo menos eu tenho, eu tenho... conversado quanto a isso. Meu pai ele ainda é braço direito nas decisões”.

Esses fenômenos observados na Adega Chesini também são corroborados por Davenport e Prusak (1988, p. 15): “A única vantagem competitiva que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Outro objetivo deste estudo foi o de Identificar e **analisar as pratica de compartilhar conhecimento, a partir da memória dos envolvidos neste processo**. Para tanto, foram desenvolvidas as categorias de análise socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na Adega Chesini. Resumidamente pode-se dizer que:

- ✓ a Socialização do conhecimento na Adega Chesini ocorre em reuniões formais e informais; e o compartilhamento do conhecimento se dá a partir do aprendizado do tipo “mestre aprendiz”.
- ✓ a Externalização do conhecimento ocorre por meio da participação em eventos e premiações.
- ✓ A Combinação do Conhecimento na Adega Chesini se dá a partir de apontamento em documentos, do emprego de ferramentas (e-mails e utilização de whatspp).
- ✓ Em relação aos métodos facilitadores da internalização do conhecimento, formam analisados: o site da Adega, espaço destinado ao Enoturismo.

Através do entendimento das práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Adega Chesini, pode se inferir que essas práticas trazem

contribuições para o conhecimento. Assim, o capitulo quadro mantem o objetivo de analisar as contribuições do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Adega estudada. Resumidamente, pode-se dizer que:

- ✓ **socialização** do conhecimento na Adega Chesini se dá a partir de reuniões informais, pela interação social do dia a dia e pelo aprendizado do tipo “mestre aprendiz”. Essas práticas contribuem para que ocorra um compartilhamento de experiências, ideias, percepções, ou seja, de conhecimentos na busca de soluções para problemas da Adega e contribui para que novos conhecimentos tácitos sejam criados.
- ✓ Na Adega Chesini, a **externalização** dos conhecimentos são vinculados e transmitidos a partir do desenvolvimento do material para da participação em eventos externos e premiações. Estas informações ajudam na racionalização das experiências, na transmissão e articulação de conhecimentos, na memória, no aprendizado por meio de experiências passadas, além de manter informações técnicas sobre o produto (espumante). Constata-se que a externalização simplifica o conhecimento, constituindo-se no fundamento para um novo domínio de conhecimento com base nos conhecimentos tácitos.
- ✓ O processo de **combinação** do conhecimento se dá a partir de ferramentas de tecnologia. Por sua vez, participar de eventos, concursos, associações agregar conhecimento aos já adquiridos.
- ✓ A **internalização**, processo de incorporação do conhecimento explícito em situações práticas, surge na Adega Chesini por meio do site da Adega e criação do espaço cultural.

Assim, após considerar as descrições fornecidas nos capítulos três e quatro, sobre a Adega Chesini, foi possível entender que há incidências informais de práticas de compartilhamento do conhecimento intraogranizacional, que essas contribuem para a gestão da Adega mesmo que o objetivo não seja o de compartilhar conhecimentos. Cyr e Choo (2010) colocam que o compartilhamento do conhecimento oportuniza à organização fundamentar-se em práticas e conhecimentos anteriores, preservando-a de voltar a cometer erros, criar novas ideias para que a organização tenha um bom desempenho.

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento são instrumentos que fazem parte de uma mesma construção, voltada a oferecer alternativas eficazes e de gestão das organizações. As empresas que buscam um bom posicionamento no cenário econômico atual devem enxergar na aprendizagem organizacional uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. As alterações no mundo empresarial vêm acompanhadas por uma intensa modificação nas atividades empresariais voltadas à aprendizagem, o que leva as empresas a destinarem maior atenção e investimentos nessa área.

Por fim, os resultados encontrados neste estudo, ao invés de se considerar como acabado pode sugerir novos caminhos de estudo e pesquisa, oportunizando novas descobertas. Assim, como trabalhos futuros são sugeridos:

a) processo de inovação, com a finalidade de verificar padrões de gestão e memória organizacional;

b) avaliar a estruturação para sucessão com base nos repositórios da memória organizacional e memória institucional;

c) por fim, estudar a relação entre compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e aprendizagem organizacional em organizações do mesmo segmento.

Estas questões mereceriam novos estudos com o objetivo de realizar avanços nesta área de conhecimento e promover um aprofundamento para a realidade brasileira no que se refere à memória organizacional.

REFERÊNCIAS

_____. **Espaços da recordação**: formas e transformações da memória cultural. Campinas: Unicamp, 2011.

ABECKER, A. et al. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, Los Angeles, v. 13, n. 3, p. 40-48, May 1998.

ADEGA CHESINI. Disponível em: http://adegachesini.com.br/. Acesso em 10 de marco de 2019.

ALBINO, J. P & REINHARD, N. KMAUDITBR: Uma ferramenta para diagnóstico e avaliação de sistemas de gestão do conhecimento. **Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, Paraná,2009.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSMANN, A. Canon and Archive. In: ERLL, Astrid; NÜNNING, Ansgar (Ed.). **Cultural memory studies**: an international and interdisciplinary handbook. Berlin: Walter De Gruyter, 2008. p. 97-107.

ASSMANN, A. **Espaços da recordação:** formas e transformações da memória. Campinas: Cultural: Editora Unicamp, 2011.

ASSMANN, Jan. Collective Memory and Cultural Identity. **New German Critique**, n. 65, p. 125-133, 1995.

BADGER, G. Por que fotolivros são importantes. **Revista Zum**, [S.L], v. 8, ago. 2015. Disponível em: https://revistazum.com.br/revista-zum-8/fotolivros/. Acesso em: 10 de marco de 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BATALHA, M. O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.

BATISTA, F. F. O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no Executivo Federal. In: _____. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 185-194.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos Ebape**, v. 6, n. 1, 2008.

BENBYA, H.; BELBALY, N.A. Mechanisms for knowledge management systems effectiveness: an exploratory analysis. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 3, p. 203-216, 2005.

BERND, Z. **Breve panorama das principais teorias da memória**. [texto impresso e entregue pela professora]. Material de aula, Curso Memória Social Bens Cultuais, Unilassale, 2017.

BEZERRA, B. O.. **A profissionalização da empresa familiar.** João Pessoa, PB: Universidade Federal da Paraíba, 2000.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68, 2001.

BINOTTO, E.. **Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul e em Queesland**, Austrália. 2005. 268f. Tese (Doutorado em Agronegócios) ─ Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BOSI, E.. Memória e sociedade: lembrança de velhos. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

BOTALLO, M.. **Arte moderna e contemporânea em São Paulo:** o museu como intermediário. 2001. Dissertação (Mestrado em Artes Plásticas) — Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOUNFOUR, A. **The management of intangible: The organization's most valuable assets London: Routlege, 2003**. BRASIL. Lei Rouanet - Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/106458/lei-rouanet-lei-8313-91#par-8-art-4. Acesso em 10 dezembro de 2017.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of management review**, v. 20, n. 2, p. 343378,1995.

CANDAU, J. **Memória e Identidade**. São Paulo: Contexto, 2012.

CASTELLS, M. **A Galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2003.

CASTILHO, N. T.; SILVA, CES; TURRIONI, J. B. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. **Anais do Simpósio de Engenharia de Produção** (Simpep). Bauru, São Paulo, Brasil, 2004.

CASTRO, C. E. F. de; CARBONELL, S. A. M.; MAIA, M. S. D.; AZEVEDO FILHO, J. A. de. **Transferência de tecnologia**. Campinas: Consepa, 2005.

CEGALLA, D. P. **Novíssima gramática da língua portuguesa**. 46. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

CONKLIN, J. Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy. **CogNexus Institute**, 2001. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em Julho de 2018.

COPELLO, Mo. **Vinho & algo mais**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

COOMBS, R. and Hull, R. **Knowledge Management Practices and PaDependency in Innovatio'**, Research Policy, In Print, 1998

DAFT, R L.; WEICK, K E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAL PIZZOL, R. PASTOR, L.V E. **Paisagens dos vinhedos rio-grandenses**. Bento Gonçalves: Rinaldo Cistílio Dal Pizzol, 2016.

DAL PIZZOL, R. SOUSA, S. I. de. **Memórias do Vinho Gaúcho**. v. 1. 1 Ed. Porto Alegre: AGE, 2014.

DAL PIZZOL, R.. SOUSA, S. I de. **Memórias do Vinho Gaúcho**. v. 2. 2 Ed. Porto Alegre: AGE, 2014.

DAL PIZZOL, Rinaldo. SOUSA, S. I de. Memórias do Vinho Gaúcho. v. 3. 3 Ed. Porto Alegre: AGE, 2014

DAVENPORT, T; P., L. **Conhecimento empresarial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campu, 1999.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESLANDES, S. F. **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. Disponível em: http://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf. Acesso em dia mês ano.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, 161198, 1967.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

Eco, U**. Como se faz uma tese** I Umberto Eco. 21. ed. São Paulo: Perspectiva, 2009.

ESCRIVÃO, G. **Criação e transformação do conhecimento**: estudo de casos em programas de educação ambiental. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2010.

EVERTSON, C. M & Green, J.L. (1986). Observation as inquiry and method. In M. Wittrock (Ed.), **Handbook of research on teaching**. New York: MacMillan. p. 162 - 230.

FAORO, R. R.; BIAZUTTI, A.; SILVA, S. A. **Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional:** estudo de caso em empresas do setor

de vitinicultura da serra gaúcha. Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul/RS, 2017.

FARIAS, J. L. de S.; MENDES, M. E. P. **Estratégia de transferência de tecnologia como forma de apropriação do conhecimento**: o caso Coomanta. Sobral: Embrapa Caprinos e Ovinos, 2009. 31 p. (Embrapa Caprinos e Ovinos. Documentos, 90). Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/CNPC-2010/23062/1/doc90.pdf>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2019.

FERREIRA, A. B. H. Aurélio. **O minidicionário da língua portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro, 1993. http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/01%20%20ADI/PDF%20ADI%20-%20Tema%204/2013_EnANPAD_ADI471.pdf- Acesso em 01 de junho de 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIOL, M. LYLES, Organizational learning. **The Academy of Management Review**, 1985.

FREEMAN, C.; PEREZ, C.. **Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour**. Pinter, 1994.

GARVIN, David A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul.aug. 1993.

GERRING, J. **Case study research**: principles and practices. Cambridge: Cambridge Univ Pr, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Indicadores para Avaliação de Gestão do Conhecimento em Empresas Desenvolvedoras de Software In: Encontro de Administração da Informação, 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianopolis, 2007.

GOSSAGE, J. **Entrevista: o fotógrafo conversa sobre fotolivros e seu novo trabalho em parceria com Martin Parr**. Acesso em 10 de marco de 2019.

GOSSAGE, J; ABREU F. Entrevista: o fotógrafo John Gossage conversa sobre fotolivros e seu novo trabalho em parceria com Martin Parr. https://revistazum.com.br/entrevistas/entrevista-john-gossage/. Acesso em 10 de marco de 2019

GOURLAY, S. Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 7, Nov. 2006.

GRAEBIN, C M. G. **Resumo a partir de vários estudos sobre memória.** autores recomendados na bibliografia da disciplina.

GROAT, M. **The informal organisation**: ride the headless monster. Management Account, p. 40-42, apr. 1997. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=c986b7ee-68f8-4608-af725f88a84037a9%40sessionmgr115&vid=1&hid=126&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0 ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=9705011846>. Acesso em 10 de julho de 2018.

HALBWACHS, M. **A Memória coletiva**. S. Paulo: Vértice, 1990.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva.** São Paulo: Centauro, 2006.

HANCOCK, D. R., ALGOZZINE, B. **Doing case study research**: a pratical guide for beginning researchers. New York: Teacher College Press, 2006.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo. Edições Loyola, 2013.

http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA28kAC/memória-identidade-social. Acesso em 05/08/2017.

http://www.taylor.pt/pt/o-que-e-o-vinho-do-porto/a-regiao-do-douro/ Acesso em 21 de maio de 2017

http://www.winesofbrasil.com/en/brasilian-wine/a-new-experience Acesso em 16 de abril de 2017

https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/159111/1/Mello-CampoNegocio-V22-N142-P54-56-2017.pdf. Acesso em 09 de marco de 2019.

https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/viagem/noticia/2018/09/vinicola-de-farroupilha-propoe-experiencia-que-mistura-enogastronomia-e-religiosidade-cjm6i6mw103uo01mn33ke5wq6.html

https://www.dicio.com.br/aprendizado/ Acesso em 06 de agosto de 2017

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literature. **Organization Science**, v. 1, n. 2, 1991.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. Disponível em: http://www.ibravin.org.br/Regioes-Produtoras. Acesso em 16 de abril de 2017.

IZQUIERDO, I. **Memória.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

KARAWEJCZYK, T. C. **Aprendizagem nas organizações**: uma perspectiva multinivel. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 40, p. 32-51, 2014

KENRICK, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. **Social Psychology**: unravelling the mystery. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1999.

KIM, D. Gestão Sistemica da qualidade: melhorando a qualidade do agir e do pensar. In: WARDMAN, Kellie. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

KOLB, D. **Experiential Learning. Englewood Clifws**, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

KOSSOY, B, **Fotografia & História**. 2. ed. rev. São Paulo: Ateliê Editorial, 2001.

LAMPERT, L. Fotolivro ou livro de artista? Eis a questão. **Dobras Visuais**, [S.L], jun. 2015. Disponível em: <http://www.dobrasvisuais.com.br/2015/06/fotolivro-ou-livro-de-artista-eis-a-q uestao-por-leticia-lampert/>. Acesso em: 10 de marco de 2019.

LAPOLLI, J. N. et al. **A competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de destaque para o Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Banrisul/*EMBRAPACNPUV/SEBRAE-RS*, 1995.

LARAIA, R B. **Cultura um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LARAIA, R B. **Cultura**: um conceito antropológico. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

LAROUSSE DO VINHO. MARC, Charlotte; CASTILHO, Ricardo (Cons.). São Paulo: Editora Larousse do Brasil, 2004.

LAZZAROTTO, J. J.; ZANUS, M. C.; GIRARDI, C. L.; TAFFAREL, J. C.; MONTEIRO, R.; BEN, R. L. **Sidra com padrão tecnológico diferenciado**: uma avaliação junto ao setor produtivo da maçã brasileira. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2012.

LEE, J. H.; KIM, Y. C. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert systems with applications**, v. 20, n. 4, p. 299-311, 2001.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W., KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LEHNER, F.; HAAS, N. Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research Electronic. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.1, p. 7990, 2010.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do Saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, Brasília, Disponível em http://www.bndes.gov.br. Acessado em 10 de novembro de 2018.

LI, L. C.; GRIMSHAW, J. M.; NIELSEN, C.; JUDD, M.; COYTE, P. C.; GRAHAM, I. D. Evolution of Wenger's concept of community of practice. **Implementation Science**, v. 4, n.11, 2009.

LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge management in small enterprises. **The Electronic Library**, v. 18, n. 6, p.420-432, 2000.

LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, Bradford, v. 28, n. 3, p. 315-332, 2007.

LINS DE BARRO, Myriam Moraes. **Memórias e família:** estudos históricos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

LODI, J. B.. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOURENZANI, W. L. Capacitação gerencial de agricultores familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 313-322, 2006.

LOVATEL, E. **Fatores empresarias determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha**. 178 f. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2002.

MANFREDINI, S. **Análise descritiva da vitivinicultura da microregião homogênea vinicultora de Caxias do Sul.** Embrapa Uva e Vinho - Circular Técnica (INFOTECA-E). Bento Gonçalves: EMBRAPA-UEPAE, 1982.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Decision-making theory. **The Sociology of Organizations**, p. 135-50, 1981.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M.. **Técnicas de Pesquisa.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARSHALL, C., & Rossman, G. B. **Designing qualitative research.** 2nd ed., 78-79. Thousand Oaks: CA. Sage Publications, 1995.

MATOS, F. G. de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MELLO, C. E. C. A história do vinho no Brasil. **Revista Adega**. 08 Nov. 2010. Disponível em: <http://revistaadega.uol.com.br/artigo/a-historia-do-vinho-nobrasil_2629.html> Acesso em 13 Set. 2017.

MELLO, L. M. R. **Desempenho da vitivinicultura brasileira em 2015.** Agroindústria Estudos socioeconômicos e ambientais Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. Bento Gonçalves, 2016. Disponível em <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/9952204/artigo-desempenho-da-vitivinicultura-brasileira-em-2015>. Acesso em 28 de Julho de 2017.

MELLO, L. M. R.. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2012 – Comunicado Técnico 137 e Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial**: Panorama 2012 – Comunicado Técnico 138, 2013. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br>. Acesso em 19 de setembro de 2018.

MELLO, L. M. R.. **Vitivinicultura brasileira: panorama** 2017. Disponível em:<http://www.uvibra.com.br/pdf/Panorama%202017%20%20Vitivinicultura%20Brasileira.pdf>. Acesso em 19 de setembro de 2018.

MEMÓRIA. In: HOUAISS, A.; VILLAR, M de S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário eletrônico Hoaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. CD-ROM

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso na COHAB. Brasília: UCB, 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de PósGraduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB).

MILES, R E. et al. **Organizational strategy, structure, and process.Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Editora Bookman, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, métodos e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MIRANDA, M. M. S.; MORESI, E. A. D. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag**. (Online) São Paulo, v. 7, n. 2, 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.4301/S18071775201000020008. Acesso em: Julho de 2017.

NASSAR, P. **Relações publicas**: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória organizacional das organizações. 3. ed São Paulo: SENAC Rio, 2012.

NAVARRO et al. Linking Unlearning with Innovation through Organizational Memory and Technology. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 1, p 1 – 10, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H. e NONAKA, I. (Ed.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORTH, K.. **Gestão do conhecimento**: um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2010.

PEDROTTI, P.R., **Chesini**: uma família m Garibaldi**.** Porto Alegre. Ed EST, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FARROUPILHA. Disponível em: http://www.prefeitura24horas.com.br/app/gmaps/v2/geo/geo.php?codcidade=1# - Acesso em 20 de dezembro de 2018.

PROTAS, J. F. S.. A produção de vinhos finos: um flash do desafio brasileiro. **Agropecuária Catarinense**. v. 21, n. 1, mar., 2008.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RÉVILLION, J. P. P. Qualidade sensorial de vinhos tintos finos do Rio Grande do Sul comparados aos importados da Argentina e Chile. **Ciênc. Tecnol.Aliment.** Campinas, v. 27, n. 1, p. 177-180, jan./mar., 2007.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. .

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163, 2007.

SAEED, A K; MALHOTRA, M. K; and GROVER V. Interorganizational Systems and Supply Chain Integration. **A journal of Decision Sciences,** v. 42, n. 1, fev. 2011.

SAMARA, T. **Ensopado de design gráfico**: ingredientes visuais, técnicas e receitas de layouts para designers gráficos. São Paulo: Blucher, 2010.

SEBRAE,http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em 09 de marco de 2019.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SMALL, C T.; SAGE, A P. Knowledge management and knowledge sharing: A review. **Information Knowledge Systems Management**, IOS Press, v. 5, n. 6, p. 153-169, 2006. Disponível em: < http://web.ebscohost.com /ehost /pdf? vid= 5&hid=104&sid=94773d6c>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

SOUSA, S. O. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha.** UFRGS. 2001. 165 p. Tese (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Mangement Journal**, Special Issue, Vol. 17, Winter, pp. 45-62, 1996.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista** Brasileira de Gestão de Negócios, v. 9, n. 25, p. 96-108, 2007.

Swurz, D. Espumantes: Um pouco de História! 2015 https://falandoemvinhos.wordpress.com/2015/05/17/espumantes-um-pouco-de-historia/ Aceso em 24 de junho de 2017.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000

TAFFAREL, João Carlos. **A vitivinicultura relacionada à indicação de procedência Farroupilha: perfil, identificação de gargalos e definição de demandas e transferência de tecnologia.** Farroupilha, 2013.

TEECE, D. J. **Managing Intellectual Capital**. Oxford: Oxford University Press, 2000

TELLES FILHO, T. S. ; KARAWEJCZYK, T. C. ; BORGES, M. L. . Memória organizacional: construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. In: VIII Eneo, 2014, Gramado. VIII Encontro de estudos organizacionais. Rio de Janeiro: Anpad, 2014. v. 1. p. 12-24.

TELLES, T; KARAWEJZCYK, T. C.; BORGES, M. L. Memória Organizacional; **Construção conceitual numa abordagem teórica-metodológica. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.** Gramado/RS., de 24 a 27 de maio de 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO60.pdf.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Editor Negócio. 2002.

TIWANA, C. A. Gestão toolkit. **Articulando TI, estratégia, conhecimento e plataformas.** 2. ed. Estados Unidos: Prentice Hall PTR, 2002

TONIETTO, J.; ZANUS, M; FALCADE, I.; TAFFAREL, J. C. **Farroupilha Indicação de Procedência Vinhos Finos Moscatéis**. Projeto de Desenvolvimento da Indicação Geográfica Farroupilha - Coordenação Geral Embrapa Uva e Vinho. Bento Gonçalves, 2015.

VINITUDE, Clube dos Vinhos. A Trajetória do Vinho no Brasil. Junho de 2016. Disponível em: <https://www.clubedosvinhos.com.br/a-trajetoria-do-vinho-no-brasil/> Acesso em 13 Set. 2017.

VINITUDE, Clube dos Vinhos. Viticultor e Vinicultor: o que faz cada um. 2014. Disponível em: <https://www.clubedosvinhos.com.br/viticultor-e-vinicultor-o-que-faz-cada-um/> Acesso em 30 Ago. 2017

VINTEN, G. Participant observation: a model for organizational investigation? **Journal of Managerial Psychology**. Bradford, v. 9, n. 2, p. 30, 1994.

WALSH, J.P. y UNGSON, G.R. Organizational memory. **Academy of Management Review.** New York, v. 16, n. 1, p. 57-91. January 1991.

WEICK, K.; WESTLEY,F. Aprendizagem organizacional: afirmando um oxímoro. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (coord. Ed. Brasileira); São Paulo: Atlas, 2001

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

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perfil do Entrevistado

1) Nome
2) Cargo
3) Tempo de Atuação na Empresa
4) Idade
5) Escolaridade
6) Área de Formação
7) Relação com a Adega Chesini

Entrevista:

1) Fale sobre a Adega Chesini
2) Existe organograma, manuais, procedimentos?
3) Como são definidos estratégia?
4) A Adega Chesini documenta as experiências e aprendizados que adquire? De que forma? (manuais, textos, rotinas, desenhos)
5) Em sua opinião, os assuntos são compartilhados com todos que trabalham na Adega?
6) Quando um novo colaborador ingressa na Adega, como ocorre a transferência de informações, conhecimentos?
7) Como você avalia a comunicação?
8) Há constante interação entre a diretoria e os colaboradores? Por favor, cite exemplos.
9) Existe treinamentos específicos aos colaboradores? Com que frequência?
10) Quando um novo colaborador é passado que tipo de informação?
11) Como você aprendeu suas atividades?
12) Quando lhe solicitam uma tarefa nova, lhe ensinam como deve ser realizada ou você precisa buscar informações para realizá-la?

ANEXO B – PRODUTO TECNICO

O produto final tem como objetivo atender as exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle, e representar através de fotos da Adega Chesini como a memória e gestão do conhecimento estão inseridas na fabricação de espumantes

Para este produto foi elaborado um foto livro (impresso), tipo álbum de fotos, contextualizando a historia da Adega Chesini, através de imagens, retratando a memoria e gestão do conhecimento.

Os livros impressos são um forma de democratizar o acesso ao conhecimento à todas as comunidades. Eles podem ser distribuídos como material de divulgação institucional em eventos da comunidade, alcançando um grande número de pessoas em um tempo relativamente curto. Bem como ser utilizado no momento de socialização de novos colaboradores ou ainda quando da visita de turistas para as atividades culturais. Dessa maneira, contribuindo positivamente para a disseminação da informação e incentivo ao conhecimento da cultura local.

Além de homenagear esta família que tem uma importância econômica, social e histórica na fabricação de espumantes para o Rio Grande do Sul. Com este foto livro disseminara comunidade a importância e a historia cultural da Adega Chesini como instrumento de memória.

Um estudo para se mostrar útil deve atender alguns critérios básicos. Sendo assim, Castro apud Mattar (1999) sugere três critérios: a importância, a originalidade e a viabilidade do estudo.

A importância ocorre quando o tema está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento destacado da sociedade, ou quando está relacionado a uma questão teórica que mereça atenção na literatura especializada. Já a originalidade acontece quando a pesquisa em questão e os resultados tem o potencial de surpreender aos interessados na pesquisa, e aos que possam se interessar pelo tema. Enquanto a viabilidade de uma pesquisa é considerada quando os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito,

estão contempladas para a realização da pesquisa (CASTRO apud MATTAR, 1999).

Objetivo do produto final

Objetivo geral: Construir um fotolivro com fotos da família e da Adega Chesini.

Objetivos específicos: Disponibilizar o fotolivro para a Adega Chesini, com o objetivo de divulgar família Chesini na produção de espumante. Contribuir para a construção do conhecimento sobre o tema memoria, memoria de família e gestão do conhecimento.

Através de fotos e objetos da família Chesini foi apresentado a memória desta família juntamente com a fabricação do espumante. Contara com a historia da família, sua chegada no Brasil, a fabricação de vinho e o inicio da fabricação do espumante. Mostrara os conhecimentos transmitidos de pai para filho ate o ano de 2018.

Descrição do produto final

O produto final é um fotolivro, contento de fotos da família e da Adega Chesini, mostrando a gestão do conhecimento fabricação de espumantes.

O fotolivro permitirá que sejam expostos, por fotos, e, portanto responder à questão inicial deste projeto por meio de evidencias que discutam o assunto.

Além do texto do autor, um fotolivro deve abordar questões importantes como legibilidade, conceito, layout e organização do conteúdo, segundo Samara (2010). O conteúdo de uma publicação não se define apenas por textos mas sua composição inclui fotografias, ilustrações, cores, tipografia e elementos gráficos. Um livro impresso, por exemplo, é um produto de informação que necessita ser projetado a fim de comunicar a informação ao leitor de modo a transmitir a ideia que ainda não tem forma. O planejamento da publicação aborda também produção gráfica, formatação de página, escolha de papel, impressão e acabamentos. (LAMPER, 2017).

A estrutura do projeto é relacionada aos princípios do fotolivro, produto editorial material, impresso e montado.

A etapa de impressão do fotolivro foi projetada de maneira pertinente a produção de fotolitos impressão digital, como a encadernação das unidade.

O Fotolivro é um tipo peculiar de publicação fotográfica em que imagens prevalecem sobre textos, em que o conjunto da fotografia, edição e do designer gráfico, fazem a construção de uma narrativa visual (BADGER, 2015). Foi inventado desde o nascimento da fotografia, por volta de1839, mas apenas recentemente obteve real atenção para este tipo de publicação.

Com a fotografia despontando no mundo das artes e galerias nos anos 80, hoje basta ir a qualquer espaço de arte para ver fotografias expostas como pinturas e fotógrafos serem prestigiados tão quanto artistas. “Em outras palavras, será que a fotografia é arte da mesma maneira que a pintura ou exposição? Uma arte que, em teoria, se traduz na realização, numa única imagem, de tudo aquilo que o artista é capaz de fazer? Ou será a fotografia uma arte de outro tipo, uma arte seriada – como o filme ou o romance – cujo verdadeiro potencial só pode ser plenamente realizado mediante uma sequência de imagens?” (BADGER, 2015).

Outro autor, John Gossage (2018), sugere quatro critérios para o sucesso de um fotolivro “Em primeiro lugar, o fotolivro deve conter um excelente trabalho. Em seguida, precisa fazer que esse trabalho funcione como um mundo conciso dentro do próprio livro. Depois, é necessário que possua um projeto gráfico que enalteça o que está sendo tratado. Por fim, ele deve tratar de conteúdo que mantenha o interesse do leitor”. Portanto o fotolivro precisa ter um tema central e deve revelar as ideias do autor.

Dessa maneira, o fotolivro é um tipo de publicação com muito potencial para novos mercados de livros.

O conteúdo programado para o fotolivro foi composto por fotos contextualizadas por ano. O apelo do fotolivro teve proposta de cunho exclusivo, sendo feita em uma quantidade limitada de exemplares.

Fornecedores

Alguns fornecedores serão necessários para a produção deste trabalho. Assim na Quadro 17 apresenta as empresas terceiras:

Quadro 17 - Empresas parceiras

Empresa	Serviço	Prazo Entrega	Contato
Aqueline Design	Atua com designer gráfico e criação de identidade visual.	05 dias úteis.	51 99257-8462. aquelinehanson@gmail.com https://www.facebook.com/Aquelinedesign/
Click impresso	Empresa atuante no mercado de impressão gráfica: oferece vários tipos de impressos, podendo contar com serviços de off-set, serigrafia e impressão digital	10 dias.	51 3022-2705 Av. Dr. Nilo Peçanha, 2469 - Bela Vista, Porto Alegre - RS, 91330-001 www.clickimpresso.com.br

Fonte: Elaborador pela autora (2019)

Público Alvo

Este fotolivro pode ser distribuído como material de divulgação institucional em eventos da comunidade, alcançando um grande número de pessoas em um tempo relativamente curto.

Bem como ser utilizado quando houver da visita de turistas para as atividades culturais. Dessa maneira, contribuindo positivamente para a disseminação da informação e incentivo ao conhecimento da cultura da Adega Chesini.

Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas

Através da análise SWOT (Quadro 18), identificou-se os seguintes aspectos

Quadro 18- Análise SWOT

Ambiente Interno	**Forcas**	**Fraquezas**
	Historia da Família Chesini Material de disseminação de conhecimento Produto de fácil manuseio Bom apelo visual	Falta de experiência, da autora, anterior em produção de fotolivro
Ambiente Externo	**Oportunidades**	**Ameaças**
	Nenhum material produzido neste formado (considerando a Adega Chesini) Material de divulgação da Adega Pode ser distribuído gratuitamente ou vendido	Material pode ficar desatualizado Triagem reduzida, o investimento pode ser alto

Fonte: Elaboradora pela autora (2019)

Plano Financeiro

Neste tópico apresentarei os recursos com seus respectivos valores, aproximados, conforme levantamento apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Levantamento de Recursos para Projeto

CUSTOS	
DESCRIÇÃO	VALOR
Serviços de Designer Gráfico	R$ 250,00
Impressão de 6 FotoLivros	R$ 1.500,00
Combustível	R$ 56,70
TOTAL	R$ 1.806,70

Fonte: Elaboradora pela autora (2019)

Expectativas

Para iniciarmos este tópico, temos que conceituar que este fotolivro será um Produto Cultural; ou seja; um projeto cultural tem como resultado o desenvolvimento de um produto cultural, aí incluídos os serviços, as ações e os resultados culturais. O leque de produtos culturais que podem ser desenvolvidos é imenso. Edição de livro, produção de CD, pesquisa para publicação, restauração estrutural de um museu, produção de filme, organização de workshop, realização de exposição, são alguns dos inúmeros exemplos do que se pode produzir.

Portanto, não existe modelo único de projeto cultural, este dependerá do produto, serviço ou bem a ser produzido, do tamanho e da complexidade, bem como do contexto em que está inserido.

Thiry-Cherques (2008, p. 28) dá a seguinte definição para projetos culturais: “são iniciativas voltadas para a ação sobre objetos reais e ideais que expressam valores espirituais – sentimentos e conhecimentos – significativos para determinado grupo social”.

Assim, o que se espera este fotolivro e que seja divulgada, compartilhada e compreendida a importância da transmissão da gestão do conhecimento, na fabricação de espumantes relacionados à memoria da família Chesini.

Cronograma

CRONOGRAMA

Evento Foto Livro

Legenda: P – Programado R– Realizado

CRONOGRAMA

Elaboração da Dissertação de Mestrado

	ATIVIDADES	**1º Semestre 2018**							**2º Semestre 2018**						**1º Semestre 2019**			
		2017	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
1	Escolha do Produto Final																	
2	Reunião com Orientadora para apresentação das propostas.																	
3	Pedido de autorização para vinícola																	
4	Reunião Orientador para apresentação da proposta definida.																	
5	Cotação com fornecedores																	
6	Apresentação do Produto em Aula																	
7	Revisão do material apresentado em aula																	
8	Reunião com Orientador para apresentação																	

	de alterações apresentadas na aula																		
9	Concluir materiais para entrega e apresentação da qualificação.																		
10	Reunião com o Orientador para análise crítica do material.																		
11	Qualificação da Dissertação.																		
12	Alterações pós-banca de qualificação.																		
13	Realizar pesquisa de campo na vinícola.																		
14	Entrega do projeto concluído ao Orientador.																		
15	Entrega do projeto de TCC concluído.																		
16	Montagem do Foto Livro																		
17	Entrega do Foto Livro para banca																		
18	Defesa da Dissertação.																		

Fonte: Elaboradora pela autora (2019)