



JULIANO DA SILVA MERLUGO

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO NA VINÍCOLA TONINI: ENTREMEIOS  
ENTRE MEMÓRIAS DE FAMÍLIA E ADEQUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA  
SUCESSÃO DO NEGÓCIO**

Canoas, 2019

JULIANO DA SILVA MERLUGO

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO NA VINÍCOLA TONINI: ENTREMEIOS  
ENTRE MEMÓRIAS DE FAMÍLIA E ADEQUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA  
SUCESSÃO DO NEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade Lasalle, como requisito para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tamára Cecília Karawejczyk Telles

Canoas, 2019

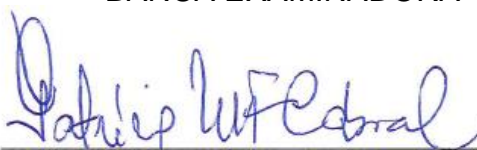
JULIANO DA SILVA MERLUGO

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO NA VINÍCOLA TONINI: ENTREMEIOS  
ENTRE MEMÓRIAS DE FAMÍLIA E ADEQUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS  
GERENCIAIS PARA SUCESSÃO DO NEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade Lasalle, como requisito para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Aprovado pela banca examinadora em: 03 de julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Patricia Martins Fagundes Cabral  
UNISINOS



Prof. Dr. Robson da Silva Constante  
Universidade La Salle



Prof. Dr. Robinson Henrique Scholz  
Universidade La Salle



Prof. Dr. Tamara Cecilia Karawejczyk Telles  
Universidade La Salle, Orientadora e  
Presidente da Banca

## **AGRADECIMENTOS**

A presente dissertação de mestrado não poderia chegar a bom porto sem o precioso apoio de várias pessoas. Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer a Deus, por ter me dado força diante dos vários percalços nestes dois anos e meio de estudos e pesquisa. Agradeço ao meu falecido pai por sempre me apoiar nas minhas decisões, tanto pessoais quanto profissionais e a minha mãe, por compartilhar dos momentos de stress e conquistas desta e de outras jornadas. Não posso deixar de agradecer a minha orientadora Tamara Cecília Karawejczyk Telles pelo apoio e incentivo em minha trajetória academia, assim como minha amiga Priscila Espírito Santo Ferro a qual foi minha parceira tanto em sala de aula quanto nos momentos extraclasse e seu marido Rafael Ferro, que teve paciência e compreensão para nos acompanhar durante os trabalhos das disciplinas. Desejo igualmente agradecer as duas gestoras que tive neste período, Paula Bizzi e Claudia Kreniczki, pela compreensão e apoio durante minhas ausências no trabalho, assim como meus colegas de empresa que durante esses anos acabaram entendendo um pouco sobre o conceito de memória. Por fim, agradeço também meus amigos de longa data, Ataíde Israel Fernandes Cordeiro, Julie Graziela Zanin, Duane Machado, Daiane Fernandes, Jaderson Kleveston Schneider, Diego Camilo Arial e demais pessoas que foram muito importantes nesta etapa da minha vida.

## RESUMO

Este trabalho busca analisar a institucionalização da gestão na Vinícola Tonini, no período compreendido entre os anos de 1950 a 2019, a partir da percepção dos envolvidos no processo, evidenciando as competências gerenciais necessárias para a sucessão do negócio, através das memórias da família. Diante desta problemática, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória descritiva sustentada por uma coleta de dados que permeou a pesquisa documental, entrevistas narrativas e semi-estruturadas e observação não participante, onde 1) foi contextualizada a trajetória histórica da vinícola Tonini com relação a sua gestão, onde se pode constatar que desde a sua fundação em 1980, a vinícola percorre um processo de transformação, tanto no seu escopo de gestão (em relação às sociedades feitas e desconstituídas entre irmãos, inserção de parentes próximos na administração e a própria inclusão dos filhos na gestão) quanto na parte produtiva (inovações e adequações legais exigidas pelo segmento); 2) identificadas as competências gerenciais necessárias ao negócio da vinícola, as quais ganharam particular relevância à adaptação as mudanças, a tomada de decisão, a negociação e relacionamento com o cliente, o foco em resultado, planejamento, visão sistêmica e produção vitivinícola; 3) e por fim, foi realizada a análise do processo de preparação dos sucessores a partir das memórias de família, ficando evidenciado que não há um processo formal de transmissão de competências para o desenvolvimento dos sucessores, sendo este, ocorrido de forma tácita e por vezes, com base nas histórias vivenciadas pelo fundador. Os resultados encontrados nesta pesquisa levaram o pesquisador à construção de dois produtos técnicos: o primeiro referente à construção de um curso de extensão sobre sucessão familiar no agronegócio, e o segundo relacionado à criação de um guia de competências para a vinícola em questão.

Palavras-chaves: Sucessão Familiar, Memórias de Família, Competências Gerenciais.

## **ABSTRACT**

This work seeks to analyze the institutionalization of management in the Vinícola Tonini, from 1950 to 2019, from the perception of those involved in the process, showing the managerial skills necessary for the succession of the business, through the family memories. In view of this problem, a descriptive exploratory research was developed, supported by a data collection that permeated documentary research, narrative and semi-structured interviews and non-participant observation, where 1) the historical trajectory of the Tonini winery was contextualized in relation to its management, since its founding in 1980, the winery has undergone a process of transformation, both in its management scope (in relation to the societies made and deconstituted among siblings, the insertion of close relatives in the administration and the very inclusion of children in management) and in the productive part (innovations and legal adjustments required by the segment); 2) identified the managerial skills necessary for the winery business, which have gained particular relevance to adaptation to changes, decision making, negotiation and relationship with the customer, focus on results, planning, systemic vision and wine production; 3) and lastly, the analysis of the process of preparation of the successors from the family memories was carried out, showing that there is no formal process of transmission of competences for the development of successors, this being done tacitly and times, based on the stories the founder experienced. The results found in this research led the researcher to the construction of two technical products: the first one related to the construction of an extension course on family succession in agribusiness, and the second related to the creation of a competency guide for the winery in question.

**Keywords:** Family Succession, Family Memories, Management Skills.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pessoal ocupado em 30.09, segundo as Unidades de Federação – 2017 .....	15
Tabela 2 - Produção de uvas no Brasil, em toneladas .....	19
Tabela 3 - As três dimensões de desenvolvimento, suas características e desafios-chaves .....	45
Tabela 4 - Definições sobre o conceito de competência .....	53
Tabela 5 - Dimensões organizacionais das Competências .....	56
Tabela 6 - Relação entre competências gerenciais em função das competências organizacionais a partir de diferentes estratégias .....	58
Tabela 7 - As 03 dimensões das competências gerenciais .....	60
Tabela 8 - Os 03 tipos de competências gerenciais .....	61
Tabela 9 - Atributos das competências gerenciais da liderança identificados na literatura .....	65
Tabela 10 – Acervo de documentos que contemplaram a análise documental .....	78
Tabela 11 - Perfil dos Entrevistados .....	80
Tabela 12 - Trajetória Histórica da Vinícola Tonini .....	88
Tabela 13 – Análise das Competências da Vinícola Tonini .....	107
Tabela 14 - Guia de Competências para Vinícola Tonini .....	122

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cenários da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul.....	20
Quadro 2 - Pesquisa de Referencial Teórico .....	22
Quadro 3 - Estado da Arte.....	24



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Três Círculos do sistema de empresas familiares.....	43
Figura 2 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	44
Figura 3 - Processos inerentes a Institucionalização .....	48
Figura 4 - Competência como fonte de valor para o individuo e para a organização	60
Figura 5 - Fotografia da Vista Aérea da Vinícola Tonini .....	84
Figura 6 - Fotografia dos Membros da Gestão da Vinícola Tonini .....	86
Figura 7 - Fotografia das Pipas de Madeira utilizadas em 1986 na Vinícola Tonini ..	90
Figura 8 - Fotografia dos Tanques de Aço Inox utilizadas atualmente na Vinícola Tonini .....	90
Figura 9 – Fotografia da Medalha de Ouro entregue a Vinícola Tonini.....	97
Figura 10 – Síntese do Processo de Institucionalização da Vinícola Tonini.....	106

## LISTA DE SIGLAS

AFAVIN	Associação Farroupilhense dos Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FEE	Fundação de Economia e Estatística
FETAG	Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
INFOVIN	Informativo dos Vinhos de Portugal
IP	Indicação de Procedência
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
PIB	Produto Interno Brasileiro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIDRA	Sistema IBGE de Recuperação Automática

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	17
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
1.2.3 <i>Meta de produto técnico</i> .....	18
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1 O conceito de memória</b> .....	<b>30</b>
2.1.1 <i>Relacionando as memórias de família com os princípios da sucessão familiar no agronegócio</i> .....	33
<b>2.2 A imigração italiana e a vitivinicultura da Serra Gaúcha</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3 As empresas familiares</b> .....	<b>41</b>
2.3.1 <i>As dimensões do desenvolvimento de empresas familiares</i> .....	42
<b>2.4 Conceituando a abordagem institucional</b> .....	<b>47</b>
<b>2.5 Da competência a competência gerencial</b> .....	<b>51</b>
2.4.1 <i>Percorrendo o conceito de competência</i> .....	52
2.4.2 <i>Um olhar sobre as competências gerenciais</i> .....	59
2.4.3 <i>As competências gerenciais relacionadas à sucessão familiar em pequenas empresas</i> .....	62
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>67</b>
<b>3.1 Unidade de Análise</b> .....	<b>67</b>
<b>3.2 Classificação da Pesquisa</b> .....	<b>68</b>
<b>3.3. O caminho da coleta de dados e suas limitações</b> .....	<b>70</b>
3.3.1 <i>Pesquisa Documental</i> .....	71
3.3.2 <i>Entrevistas Narrativas e Semiestruturadas</i> .....	72
3.3.3 <i>Observação</i> .....	74
<b>3.4 A técnica de análise de dados</b> .....	<b>75</b>
<b>4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DA VINICOLA TONINI NO PERÍODO 1950 A 2019</b> .....	<b>78</b>

<b>4.1</b>	<b>Trajetória Histórica da Família Tonini na fabricação de vinhos no período de 1950 a 2019.....</b>	<b>81</b>
<b>4.2</b>	<b>A Institucionalização da Gestão da Vinícola Tonini .....</b>	<b>88</b>
4.2.1	<i>Fase de Habituação: estímulos ambientais que levaram à necessidade de novos arranjos estruturais na Vinícola Tonini .....</i>	<i>89</i>
4.2.1.1	Reorientação técnica ou tecnológica.....	89
4.2.1.2	Legislação e novos acertos jurídicos.....	92
4.2.1.3	Forças de Mercado.....	93
4.2.2	<i>Fase de Objetificação: percepção dos benefícios das práticas e modelos adotados pela Vinícola Tonini.....</i>	<i>98</i>
4.2.3	<i>Fase de Sedimentação: continuidade histórica da estrutura da Vinícola Tonini.....</i>	<i>103</i>
<b>4.3</b>	<b>Competências Gerenciais necessárias para continuidade do negócio da Vinícola Tonini .....</b>	<b>107</b>
<b>4.4</b>	<b>Discussão Integrada dos Dados de Análise.....</b>	<b>116</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>145</b>
	<b>APÊNDICE B – Produto Técnico .....</b>	<b>151</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos realizados sobre o conceito de memória percorrem vertentes que vão da Psicologia à Neurofisiologia. Não restam dúvidas de que durante décadas, uma série de correntes teóricas foi desenvolvida a respeito do tema, o que resultou, hoje, em um conceito dinâmico. Cabe apontar que no conceito social, a memória é um dos meios fundamentais para se abordar os problemas do tempo e da História. Porém, tão importante quanto entender o conceito literário de memória é compreendê-lo em termos práticos, em uma análise voltada ao quadro histórico-social de uma organização familiar. Nesse ponto, sabe-se de antemão que a vinda de imigrantes italianos ao Rio Grande do Sul, por volta de 1870, fez com que o mapa do vinho brasileiro fosse cada vez mais relevante e respeitável. Assim, chama-se a atenção para a compreensão dessa histórica cultura da videira que hoje é marca da identidade camponesa das famílias colonas desta região (COSTA, 1988).

Pode-se dizer que como o quinto maior produtor vitivinícola do Hemisfério Sul, o Brasil vem produzindo vinhos desde o começo de sua colonização (TONIETTO; ZANUS, 2007). O clima diversificado típico de um país continental e a criatividade do brasileiro, conhecido pela capacidade de reinventar tudo, levou o país a alcançar uma vitivinicultura completamente original. Dessa forma, o desenvolvimento da tecnologia voltado à produção da uva e do vinho é um dos desafios enfrentados pelo setor vitivinícola brasileiro, predominantemente concentrado na região da Serra Gaúcha/RS.

Este desenvolvimento evidencia a necessidade de criar e disseminar uma cultura empreendedora com forte orientação para a formação de cadeias produtivas, entre outros fatores, associados ao desenvolvimento sustentável da região. É neste cenário se encontra a vinícola Tonini, localizada na região de Farroupilha/RS, a qual enfrenta uma série de desafios, pois precisa atuar com determinação para manter-se em destaque neste segmento e para garantir a continuidade de seu negócio e o conforto e segurança de suas gerações.

Ora, em tese, as relações familiares reproduzem uma dinâmica empresarial muito complexa na qual envolvem relações afetivas, financeiras e econômicas, numa perspectiva sócio empresarial de difícil compreensão, na medida em que estas relações ocorrem por meio de elementos simbólicos, étnicos e culturais que desenvolvem o imaginário das representações sociais definidoras de papéis que se

apresentam desde a constituição da empresa (TEDESCO, 2004). É importante ressaltar que o contexto mencionado acima, traz à tona um dos principais problemas que atingem as empresas deste segmento: a sucessão familiar. Assim, reveste-se de particular importância compreender as formas em que são dialogadas as regras que permeiam o negócio, assim como a forma como este precisa se manter para perpetuar em um mercado altamente competitivo. Nesse sentido, a família e a organização tornam-se dois fatores multifacetados, no momento em que se misturam diferentes gerações que precisam dialogar e desenvolverem um processo de passagem de valores e competências gerenciais essenciais, as quais precisam ser transmitidas de geração para geração. Assim, é adequado afirmar que a oportunidade mais apropriada para conhecer a história de vida dos fundadores é o acesso ao registro de suas memórias de família, pois esta, no momento em que preservada e compartilhada, contribuirá para que as próximas gerações possam conhecer de onde vieram e o que trazem consigo de seus fundadores.

## 1.1 Problema

No Brasil, os agricultores apontados como “pequenos agricultores” foram objeto de um grande número de estudos, em decorrência da atuação destacada que tiveram na formação econômica estadual. Não restam dúvidas que este fato está fortemente vinculado à política que deu origem às colônias, as quais possuíam dimensões muito variadas, não ultrapassando, porém, 80 hectares de terras (FEE, 2017). Pode-se afirmar que a partir de uma metodologia para o cálculo do PIB do agronegócio, os estabelecimentos agrícolas definidos como familiares foram dimensionados e avaliados sob o enfoque do agronegócio familiar. No caso do Rio Grande do Sul, salienta-se a extrema importância da agricultura familiar não só para economia do agronegócio, mas para a própria economia do Estado, associada à produção rural.

Segundo os dados da pesquisa apresentada pelo IBGE em 2017<sup>1</sup>, o Brasil possui aproximadamente 5.028.392 estabelecimentos familiares do Brasil, os quais

---

<sup>1</sup> O Censo Agropecuário foi realizado pela primeira vez em 1920, como parte integrante do Recenseamento Geral. A partir de 1940, o levantamento foi decenal até 1970 e passou a ser quinquenal posteriormente, realizando-se no início dos anos de final 01 e 06 e referido aos anos de final 00 e 05.

representam 82% dos estabelecimentos mapeados pela pesquisa, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Pessoal ocupado em 30.09, segundo as Unidades de Federação – 2017

UNIDADES DE FEDERAÇÃO	PESSOAL OCUPADO SEM LAÇO DE PARENTESCO COM O PRODUTOR		PESSOAL OCUPADO COM LAÇO DE PARENTESCO COM O PRODUTOR	
	Estabelecimentos	Total	Estabelecimentos	Total
Paraná	57.347	216.390	302.877	623.271
Santa Catarina	30.661	96.373	181.322	401.450
<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>60.673</b>	<b>187.944</b>	<b>363.025</b>	<b>795.807</b>
<b>BRASIL</b>	<b>1.104.321</b>	<b>4.078.191</b>	<b>5.028.392</b>	<b>10.958.787</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do IBGE, Censo Agropecuário 2017.

A pesquisa aponta que a região Sul corresponde por 14% dos estabelecimentos de agricultura familiar do País. Nesta região, o Estado que mais contribui com este resultado é o Rio Grande do Sul, com 43% dos seus estabelecimentos voltados a agricultura familiar. Diante destes resultados, observa-se que os agricultores familiares espalham-se por todo território brasileiro, ficando claro que, em se tratando do número de estabelecimentos familiares, o Rio Grande do Sul possui grande representatividade.

É importante ressaltar que a agricultura familiar contrapõe-se à agricultura patronal, caracterizada pelas grandes propriedades e pelo emprego da mão-de-obra assalariada ou volante. Ehlers (1999) menciona que esse fato é confirmado com o maior desenvolvimento verificado nos municípios onde a agricultura familiar é bem desenvolvida. Trata-se certamente do potencial de manter postos de trabalho já existentes ou gerar novos postos de trabalho ser muito maior na agricultura familiar do que na patronal. Tedesco (2002) complementa mencionando que os agricultores familiares produzem mais do que o dobro de riqueza por unidade de área do que o agricultor patronal. Daí a percepção de que as empresas familiares, dentre as quais estão incluídas a maioria das propriedades rurais familiares, têm grande importância para a economia nacional, sendo sua continuidade de extrema importância para o desenvolvimento do país.

Nesse ponto, sabe-se de antemão que o atraso nos métodos de gestão, o despreço e por vezes, o desconhecimento da inovação, os conflitos internos entre

sócios e sucessores, a perda do empreendedorismo do fundador, entre outros fatores servem para confirmar a ideia de que a sucessão é um grande desafio no meio rural. A pesquisa da Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul (FETAG, 2015) apontou que 35% das propriedades rurais gaúchas não terão sucessores nos próximos anos, e 15% não sabem se alguém irá assumir.

Sabemos que o desafio da promoção da sucessão rural é maior e extrapola as questões típicas das políticas públicas, ou seja, extrapola o horizonte de atuação do Estado. Questões relativas às relações de poder nas famílias, associações e cooperativas, sindicatos, colegiados territoriais e demais espaços e fóruns são também decisivas. Assim como a valorização da cultura, dos conhecimentos e saberes, dos hábitos e costumes rurais e de seu reconhecimento pelo conjunto da sociedade contribuem para que a juventude do campo, das florestas e das águas também valorize seus espaços e seus povos. (MDA, 2017, p. 7).

É preciso, porém, ir mais além, e salientar que não existe um consenso sobre o conceito de empresa familiar. De um lado, existem autores que utilizam conceitos mais restritos para classificar uma empresa familiar, tais como a importância da segunda geração para o nascimento deste tipo de empresa, assim como esta deve possuir valores institucionais que se identifiquem com um sobrenome de família ou com a figura do fundador (DONNELLEY, 1967). Por outro lado, em oposição às ideias anteriores, autores usam conceitos mais abrangentes que permeiam a presença ou não da segunda geração no negócio, na qual a empresa familiar está implicitamente relacionada com a propriedade e o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa, variando apenas a natureza e a extensão desse envolvimento familiar (LONGENECKER et al., 1997).

Não menos importante que estas considerações, entretanto, é identificar que a sucessão nas empresas familiares depende da preparação que receberá a geração futura, por meio da gestão atual, tratando de um processo longo e que por vezes é negligenciado, pois a família e a empresa são duas instituições complexas, onde são encontrados, além dos aspectos patrimoniais, os aspectos familiares, históricos e os valores que levam a conflitos de gerações, liderança e poder. O que é percebido na prática é que em muitas empresas familiares os fundadores esperam reproduzir seu modelo de gestão na transmissão de suas ideias e valores, no momento em que abrem espaço para que um pouco de si próprios sobreviva em



seus sucessores, assim como eles carregam consigo as marcas de seus antecessores. Sendo assim, a transmissão de bens simbólicos às gerações seguintes situa a família como o lugar dessa passagem, fazendo de cada descendente o alvo e ao mesmo tempo o veículo da preservação dos valores familiares (LINS DE BARROS, 1989). Espera-se, portanto, que as possibilidades de aprendizagem e socialização estejam diretamente relacionadas com a identidade e às tradições do fundador, na qual o registro das memórias de família propiciará a compreensão de como a trajetória da vinícola em questão influenciou na construção das competências gerenciais.

Diante deste contexto, este estudo apresenta como problemática a seguinte questão: como os dirigentes da Vinícola Tonini identificam, através de sua trajetória histórica, as competências gerenciais necessárias para a sucessão no negócio, alicerçadas nas memórias da família?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

A partir do problema de pesquisa foi definido como objetivo principal deste estudo analisar a institucionalização da gestão na Vinícola Tonini, no período compreendido entre os anos de 1950 a 2019, a partir da percepção dos envolvidos no processo, evidenciando as competências gerenciais necessárias para a sucessão do negócio, através das memórias da família.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para desenvolver a pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar e analisar a trajetória histórica da vinícola Tonini com relação a sua gestão, no período de 1950 a 2019;
- b) Evidenciar quais as competências gerenciais são necessárias ao negócio da Vinícola Tonini para sua sucessão, bem como acontece à transmissão das mesmas pelo fundador da empresa.

- c) Desenvolver um guia de competências para nortear os comportamentos dos membros da gestão nesta fase de transição e mudanças.
- d) Criar um plano de negócio de um curso de extensão com a temática relacionada aos desafios da sucessão familiar no agronegócio.

### **1.2.3 Meta de produto técnico**

O estudo aprofundado sobre memórias de família e sucessão na vitivinicultura, entrelaçado com a expertise do pesquisador na área de gestão de pessoas, e ainda, sua experiência na atuação organizacional e acadêmica, propiciaram o desenvolvimento de dois produtos técnicos oriundos dessa dissertação: o primeiro refere-se à construção de um curso de extensão sobre sucessão familiar no agronegócio, o qual foi desenvolvido durante as disciplinas de Produção e Marketing Cultural, seguindo o modelo de plano de negócio proposto por Dornelas (2005), contemplando as análises em relação ao mercado, concorrência, fornecedores, marketing, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades além do plano financeiro. O plano de negócio, assim como o detalhamento sobre este produto técnico é apresentado no Apêndice B deste trabalho.

O segundo produto refere-se à criação de um guia de competências para nortear os comportamentos dos membros da gestão da Vinícola Tonini nesta fase de transição e mudanças. Após serem evidenciadas as competências gerenciais necessárias ao negócio da Vinícola Tonini para sua sucessão (conforme mencionado no objetivo “b” desta dissertação), foi estruturado um guia contemplando o conceito das competências mapeadas, seus níveis de aplicabilidade no dia a dia (especificados através de comportamentos observáveis), os indicadores de atenção e os indicadores de *performance*. O Guia de Competências é apresentado no item III da sessão 4.4 deste trabalho (Tabela 14).

### **1.3 Justificativa**

É oportuno resgatar que em relação à 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, conforme apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 - Produção de uvas no Brasil, em toneladas

<b>ESTADO\ANO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
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
<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>808.267</b>	<b>812.537</b>	<b>876.286</b>	<b>413.640</b>	<b>890.130</b>
Goiás	4.581	3.330	3.492	2.891	2.848
<b>BRASIL</b>	<b>1.412.854</b>	<b>1.436.074</b>	<b>1.499.353</b>	<b>964.409</b>	<b>1.309.332</b>

Fonte: Dados Embrapa Uva e Vinho e Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA (2017)

Com base em uma estratégia setorial<sup>2</sup>, a estruturação e implantação do Programa de Desenvolvimento Estratégico da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul – Visão 2025, realizado a partir de 2005, sob a liderança do Ibravin<sup>3</sup>, fez com que o planejamento estratégico da região fosse adotado como orientador das ações, projetos e pleitos deste setor (PROTAS, 2005). Vale lembrar que mudanças significativas ocorreram nos últimos anos no cenário da vitivinicultura mundial, especialmente da brasileira, as quais impulsionaram os ajustes necessários ao programa aqui mencionado com o objetivo de melhorar a competitividade e a sustentabilidade da vitivinicultura brasileira. O resultado desta revisão geral do documento realizada entre 2013 e 2014 foi à inserção de uma análise crítica da evolução dos cenários observados em 2004, a qual buscou entender o processo evolutivo que promoveu a transição do cenário da vitivinicultura brasileira, bem como o relacionamento e interpretação desse processo por meio de ações para a gestão e

<sup>2</sup> Considerado estratégia setorial o conjunto integrado de escolhas feitas pela maioria de seus agentes no sentido de alinhar iniciativas e atividades visando ao aumento de sua competitividade (PROTAS, 2016).

<sup>3</sup> Criado em 10 de janeiro de 1998, o Instituto Brasileiro do Vinho tem como missão planejar e realizar ações institucionais e oferecer produtos e serviços que possibilitem o ordenamento, a promoção e o fortalecimento da cadeia produtiva da vitivinicultura em todos os seus elos (IBRAVIN, 2017).

a superação das incertezas críticas então identificadas, conforme apresentado no Quadro 01:

Quadro 1 - Cenários da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul

Cenário da Manutenção	Cenário da Afirmação da Qualidade e Identidade
Instabilidade institucional Gestão e inovação incremental reativa Oferta oligopolizada Demanda Vulnerável	Sinergia institucional Gestão da inovação proativa Oferta oligopolizada Demanda dedicada
Cenário de Realocação e Rearranjo	Cenário de Exaustão
Sinergia institucional Gestão e inovação incremental reativa Oferta oligopolizada Demanda vulnerável	Fragilidade institucional Gestão da inovação oportunista Oferta oligopolizada Demanda degenerada

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos cenários da vitivinicultura apresentados por Protas (2016).

A interpretação possível é que apesar das dificuldades e desafios apresentados pelos produtores da região, evidenciam-se avanços significativos na capacidade de gestão setorial, tanto de ordem tecnológica quanto mercadológica ou de legislação. Embora se saiba que mesmo diante de suas fraquezas e ameaças este setor tenha fortalecido sua governança e proporcionado uma relação mais harmônica e convergente entre os elos de sua cadeia produtiva (PROTAS, 2016), é oportuno resgatar a necessidade constante de aprimoramento e engajamento nos cenários analisados para assegurar o desenvolvimento sustentável da vitivinicultura brasileira.

Vê-se, pois, que com a implementação das Indicações Geográficas no Brasil, a viticultura tem contribuído fortemente para o desenvolvimento dos territórios envolvidos, promovendo a agregação de valor aos produtos e a valorização de seus respectivos fatores naturais e culturais. Esta ação pode ser traduzida como uma opção concreta para qualificar e especializar o desenvolvimento do agronegócio brasileiro, por meio de uma nova geração de produtos de qualidade ligados à origem de produção, para atender aos mercados nacional e internacional. Frente a isto, consequentemente, este cenário pode ser considerado um incentivo para que as vinícolas que integram esta região tragam em pauta no seu planejamento a

preocupação sobre o processo de continuidade e permanência do seu negócio através da “passagem de bastão” de sua gestão para seus sucessores.

Outro fator que deve ser considerado neste contexto, é que as empresas familiares compreendem uma parcela significativa em relação aos grandes grupos empresariais brasileiros. Não se trata apenas de garantir um lugar de destaque na economia nacional, mas sim de conseguir proporcionar uma influência recíproca da política geral da empresa e dos interesses e objetivos pessoais dos familiares que a compõe. Porém, lamentavelmente, muitas empresas familiares sofrem dificuldades de se manterem no mercado, principalmente pelo fato da sucessão familiar ser um processo complexo, difícil e por vezes negligenciado.

É importante considerar que tais empresas, mesmo ao apresentarem as mais variadas estruturas, possuem uma característica individual a qual está relacionada à sua memória, no momento em que tem sua origem vinculada a uma família, na qual os membros se encontram à frente da administração dos negócios mantendo suas expectativas acerca de sua continuidade na organização. Neste cenário, ter estratégias organizacionais para o desenvolvimento de lideranças e para a formação de sucessores se torna um interessante fator de vantagem competitiva. É pertinente, quando se fala de uma empresa familiar, trazer à tona a importância do conhecimento sobre as suas competências gerenciais primadas pelo seu fundador, seja porque estas podem nortear as ações e o desempenho de seus administradores/sucessores para que consigam manter o negócio da família em constante crescimento, ou para que garantam ao longo dos anos que sua tradição e valores sejam perpetuados.

Porém, quando se fala em competência percebe-se que o seu conceito é bastante dinâmico, onde várias correntes de estudos se destacam, tendo aspectos baseados na formação, capacitação (aptidão), ação (em oposição a potencial), articulação de recursos (mobilização), resultados, perspectiva dinâmica (questionamento constante), autodesenvolvimento e interação (BITENCOURT, 2004), sendo resumida em duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo (qualificação e desenvolvimento) e a outra focada na organização (estratégia) (BITENCOURT; DOLABELLA, 2006). Vinculando esse conceito com o tema de sucessão e liderança na vitivinicultura, percebe-se uma carência de referenciais e pesquisas sobre o tema neste segmento, principalmente vinculado ao contexto da

memória de família. No Quadro 02, é apresentada a pesquisa relacionada ao referencial teórico que abrange a temática desta dissertação:

Quadro 2 - Pesquisa de Referencial Teórico

<b>PESQUISA REFERENCIAL TEÓRICO</b>			
<b>BASE DE PESQUISA</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>PALAVRAS-CHAVES</b>	<b>REFERÊNCIAS ENCONTRADAS</b>
Scielo	<a href="http://www.scielo.br">http://www.scielo.br</a>	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS [Assunto]	10
		COMPETÊNCIAS GERENCIAIS [Assunto] e MEMORIA [Assunto]	00
		COMPETÊNCIAS GERENCIAIS [Assunto] e SUCESSAO [Assunto]	00
		MEMORIA [Assunto] e FAMILIA [Assunto]	09
		MEMORIA [Assunto] e SUCESSAO [Assunto]	00
		SUCESSAO [Assunto] e FAMILIAR [Assunto]	09
		SUCESSAO FAMILIAR [Assunto]	01
		VINICOLA [Assunto] e FAMILIAR [Assunto]	00
		VINICOLA [Assunto] e SUCESSAO [Assunto]	00
<b>BASE DE PESQUISA</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>PALAVRAS-CHAVES</b>	<b>REFERÊNCIAS ENCONTRADAS</b>
Repositório Institucional PUCRS	<a href="http://repositorio.pucrs.br">http://repositorio.pucrs.br</a>	COMPETENCIA GERENCIAL	00
		MEMORIA DE FAMILIA	00
		VINICOLA	01
		SUCESSAO FAMILIAR	00
Editora UNOESC	<a href="http://editora.unoesc.edu.br">http://editora.unoesc.edu.br</a>	MEMORIA DE FAMILIA	02
		COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	17
		SUCESSAO FAMILIAR	09
		VITIVINICULTURA	04
LUME - REPOSITORIO DIGITAL (UFRGS)	<a href="http://www.lume.ufrgs.br">http://www.lume.ufrgs.br</a>	MEMÓRIA DE FAMILIA	00
		SUCESSÃO FAMILIAR	02
		VITIVINICULTURA	27
		COMPETÊNCIA GERENCIAL	14
Repositório da UCS	<a href="https://repositorio.ucs.br">https://repositorio.ucs.br</a>	MEMÓRIA DE FAMILIA	00
		SUCESSÃO FAMILIAR	02
		VITIVINICULTURA	03
		COMPETÊNCIA GERENCIAL	00
Biblioteca Digital USP	<a href="http://www.teses.usp.br">http://www.teses.usp.br</a>	MEMÓRIA DE FAMILIA	06
		SUCESSÃO FAMILIAR	03
		VITIVINICULTURA	00
		COMPETÊNCIA GERENCIAL	03

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O autor identificou na pesquisa 122 referências que permeiam as palavras-chaves “memória de família”, “sucessão familiar”, “vitivinicultura” e “competência gerencial”, em 06 repositórios digitais diferentes. Em nenhuma das referências foi apresentado à mesma temática desta dissertação, onde se relacionam a sucessão familiar às memórias de famílias e competências gerenciais. Porém, em cinco dos referenciais foram encontradas dissertações, artigos e um estudo de caso que aproximaram o autor do seu referencial teórico, sendo de alguma relevância para o a temática desta dissertação. A Tabela 3 apresenta um resumo destes referenciais com seus respectivos resultados:

Quadro 3 - Estado da Arte

ESTADO DA ARTE						
Nº	AUTOR	ANO	TIPO DO TRABALHO	TÍTULO	TEMA ESTUDADO	RESULTADOS
01	MATTOS, Gabriel Zuccarelli.	2014	Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios	Sucessão na empresa familiar: análise do processo sucessório através da identificação de competências	O objetivo desta dissertação foi identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar da primeira para segunda geração. A pesquisa explora o processo de sucessão em empresas familiares através da perspectiva de competências. Levou-se em consideração que a sucessão da organização familiar envolve o gerenciamento e a liderança da propriedade, família e negócio.	Como resultados foram observados as competências do fundador e do sucessor, a relevância que as competências tinham para o negócio e a comparação das competências entre fundador e sucessor. O autor concluiu que em relação às competências dos fundadores refletiam no estilo de gestão e que as competências mais relevantes nos sucessores funcionavam de maneira a complementar a gestão da empresa, também se notou as expectativas em relação à gestão de propriedade e liderança de família, a estruturação do processo sucessório nas empresas e as necessidades de desenvolvimento pelos sucessores das empresas estudadas.
02	JAROCKIL, Isabella Maria Coelho; OLIVEIRALL, Lucia Maria Barbosa de; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de.	2014	Estudo de Caso. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre). vol.20 nº. 01 Porto Alegre jan./abr. 2014	A arquitetura de recursos humanos nas vinícolas no Vale do São Francisco	O objetivo deste estudo de caso foi investigar como o Modelo de Arquitetura de Recursos Humanos (RH) desenvolvido pelos pesquisadores Lepak e Snell (1999) se apresentava na vinícola Miolo e Vinibrasil localizadas na região no Vale do São Francisco a partir da percepção dos gestores e gerentes de área. A arquitetura de RH é um modelo que distingue a força de trabalho por meio do modo de emprego, relação de emprego e configuração de RH nas dimensões de valor e raridade do capital humano.	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.



Nº	AUTOR	ANO	TIPO DO TRABALHO	TÍTULO	TEMA ESTUDADO	RESULTADOS
03	BRANDT, Giliane Trost.	2015	Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração.	Sucessão familiar em empresa do agronegócio	O objetivo deste trabalho foi à realização do estudo de caso de uma empresa familiar com atuação no agronegócio, localizada no Centro-Oeste brasileiro, em processo de sucessão. A autora buscou compreender “de que modo empresas familiares ligadas ao agronegócio, oriundas da região noroeste do Rio Grande do Sul, e instaladas na região Centro-oeste do Brasil, na busca por explorar novas terras e novas oportunidades, lidaram e estariam lidando com a sucessão em seus negócios, bem como quais seriam as características mais marcantes na condução desse processo”?	Concluiu-se que a sucessão na empresa visitada vem ocorrendo ao longo da última década, como um processo de desenvolvimento continuado dos sucessores através dos anos, primando pela manutenção dos valores da família e da empresa, de forma profissional, o que tem permitido a perpetuação da empresa, que já está na terceira geração.
04	BARRETO, Laís Karla da Silva; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; ANGELONI, Maria Terezinha.	2016	Artigo. Race - Revista de administração, contabilidade e economia. vol. 15 n.1, Joaçaba jan./abr. 2016.	Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores	O objetivo deste trabalho foi descrever o perfil de competência identificado pelos herdeiros candidatos à sucessores das empresas familiares de João Pessoa/PB, em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes.	Na dimensão Conhecimento, confirmou-se a busca do conhecimento sobre o setor de atuação da Empresa, a Gestão de Pessoas, a Informática, a Gestão da Qualidade, a Psicologia Organizacional e o Produto/mercado de atuação da Empresa. Na dimensão Habilidade, as variáveis relativas ao Planejamento, à Liderança, à Decisão, ao Trabalho em Equipe, à Execução, à Inspiração/Motivação e às Relações Interpessoais foram consideradas de extrema importância. Foram consideradas as atitudes referentes à ética, ao autocontrole, à determinação, à responsabilidade, à servidão e ao comprometimento. Os resultados apontam para um perfil de competência que indica a percepção da importância da capacitação profissional e gerencial e da valorização do desenvolvimento pessoal e da ética.

<b>Nº</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>TIPO DO TRABALHO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>TEMA ESTUDADO</b>	<b>RESULTADOS</b>
05	TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete.	2016	Artigo. Revista de Administração Contemporânea. vol.20 n.5 Curitiba set./out. 2016.	Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares	O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar elementos envolvidos na preparação de sucessores, através do estudo de processos sucessórios em empresas familiares do município de Chapecó, Santa Catarina.	Como principal resultado, observou-se que a preparação de sucessores passa pelos fatores: influências do fundador, socialização multigeracional, aspectos demográficos e aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Analisando o Quadro 03, observa-se que os referenciais 01 e 04 mais se aproximam do tema desta pesquisa. A dissertação 01 (Sucessão na empresa familiar: análise do processo sucessório através da identificação de competências) abordou a sucessão familiar na perspectiva de competências através de três estudos de casos qualitativos, utilizando fundadores e sucessores de três empresas de pequeno e médio porte do setor de serviços. Os resultados obtidos apresentaram as competências gerenciais relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar da primeira para segunda geração. Dentre os resultados observaram-se as principais competências do fundador para gerir o negócio, seu papel e atividades, as principais competências do sucessor e suas capacidades para assumir o cargo de gestão, além das expectativas do fundador em relação à sucessão e as capacidades do sucessor para exercer competências relacionadas à propriedade. Esta dissertação tem como sujeito o fundador e se concluiu relevante compreender e comparar as competências entre fundador e sucessor mostrando que quanto melhor estruturada a empresa, o trânsito do gestor entre áreas e atividades diminui, os processos são mais elaborados e as empresas melhor planejadas, constatando-se que quando os fundadores não tem real interesse em deixar seu negócio gerido por um dos seus herdeiros, os sucessores ocupam cargos complementares, fazendo com que o planejamento sucessório seja um item de difícil avaliação, e as abordagens dos círculos de propriedade e família extremamente delicadas.

Na dissertação 03 (Sucessão familiar em empresa do agronegócio) foi realizada uma análise das características marcantes do processo de sucessão em uma empresa familiar ligada ao agronegócio na região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. O estudo abordou a trajetória do produtor rural, suas características e as tendências dos movimentos do jovem de origem de famílias oriundas do ramo agrícola, mostrando que há uma transformação de comportamento no indivíduo do campo e sua família que impacta na forma de condução do seu negócio, assim como uma evolução positiva na forma de sucessões das famílias rurais no país. Nesta dissertação, foi aprofundado o tema sobre sucessão e o meio agrícola familiar, permitindo uma reflexão sobre as práticas de sucessão vivenciadas neste cenário, salientando as boas práticas e contribuindo para o desenvolvimento de atributos até então não explorados.

No artigo 04 (Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores) busca definir o perfil de competências dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares paraibanas, apoiando-se no fato de que a empresa familiar nasce com vocação de continuidade, sendo uma extensão do conceito de família. A pesquisa foi caracterizada como exploratória, estudada de forma quantitativa e elaborada mediante uma investigação de campo. Neste artigo, a pesquisa foi direcionada aos futuros herdeiros/sucessores de organizações familiares, apresentando como resultado a tendência à valorização das dimensões comportamentais em detrimento da dimensão conhecimento. O confronto entre a teoria utilizada e os dados empíricos obtidos por meio da investigação, assim como a comparação da realidade, segundo a percepção dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares permitiu descrever o perfil de competência.

O artigo 05 (Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares) complementou o referencial encontrado nos demais trabalhos apresentados na Tabela 5, trazendo uma reflexão sobre a questão da preparação dos sucessores para a gestão de empresas familiares, constatando-se que adotar um modelo de governança é parte fundamental deste processo, mas preparar um sucessor excede este aspecto, requerendo que o sucessor, o sucedido, a família e a empresa movam-se em direção a esse propósito. Por fim, o estudo de caso 02 (A arquitetura de recursos humanos nas vinícolas no Vale do São Francisco) traz para o pesquisador apenas uma contextualização do cenário da vitivinicultura na serra gaúcha e aprofundando o estudo da arquitetura de Recursos Humanos (RH) na vinícola Miolo e Vinibrasil localizadas na região no Vale do São Francisco, a partir da percepção dos gestores e gerentes de área. Foi constatado que esta arquitetura é frágil e ainda sem intenções estratégicas diante da falta de estruturação deste departamento (RH) e da dependência de fatores, tais como a influência da legislação trabalhista, a escassez de mão de obra especializada e a filosofia das empresas no segmento da viticultura.

É importante ressaltar que de todas as produções encontradas com as palavras-chaves pesquisadas nas referidas bases de dados (Tabela 4), nenhum estudo foi encontrado com o tema relacionado à transmissão de competências em um processo sucessório através das memórias de família. Neste contexto, percebe-se que este é um tema pouco pesquisado no meio acadêmico, instigando assim, o

pesquisador a aprofundar seu estudo nesta temática. Primeiro, porque ao demonstrar interesse no PPG de Memória Social e Bens Culturais, várias dúvidas surgiram sobre o tema, levando o pesquisador a uma troca de conversas e reuniões com a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tamára Cecília Karawejczyk Telles, onde se pode clarificar o entendimento sobre memória e suas vertentes, mas principalmente, entender e validar a relação entre minha atuação profissional com a pesquisa que poderia desenvolver neste programa. Segundo, ao ler a dissertação do ex-aluno Telmo Silva Telles Filho - *Adega Chesini, os elementos constitutivos da memória organizacional: do nonno ao nipote* – o pesquisador se motivou a dar sequencia no estudo relacionado ao tema memória em pequenas vinícolas, realizando uma pesquisa sobre as vinícolas que integram a AFAVIN (Associação Farroupilhense de Produtos e Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados) identificando quais empresas deste segmento encontram-se em sua 2<sup>o</sup> ou 3<sup>o</sup> geração. Esta pesquisa e uma conversa realizada com Ricardo Chesini, sócio diretor da Adega Chesini, abriu portas para ideia central da proposta de pesquisa desta dissertação.

Por fim, compreender o processo de sucessão e como ocorre à transmissão de competências gerenciais nestas vinícolas a partir das memórias de família, vai ao encontro da experiência profissional do pesquisador, principalmente nos aspectos relacionados à gestão do desenvolvimento de competência para líderes em diferentes empresas e culturas distintas. O pesquisador identificou neste programa uma oportunidade de estudo onde poderá utilizar suas competências e habilidades através da experiência que possui no desenvolvimento de liderança e preparação de sucessores, adquirindo maiores aprendizados para contribuir em seu meio profissional na continuidade empresarial de organizações e na disseminação da cultura organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise do caso proposto neste estudo utilizou as seguintes linhas teóricas: a primeira relativa ao conceito de memória no âmbito social e a relação das memórias de família com os princípios da sucessão familiar no agronegócio; a segunda apresentando um histórico da imigração italiana e da vitivinicultura na região da Serra Gaúcha/RS, situando a cidade de Farroupilha juntamente com a vinícola Tonini, objeto de pesquisa deste estudo; a terceira abordando os principais conceitos e características que envolvem as empresas familiares, o processo de institucionalização e os desafios enfrentados no momento em que a nova geração assume a liderança dos processos e do patrimônio; e por fim, a quarta linha teórica que resgatará o conceito de competência com o objetivo de abordar o desempenho dos papéis da gestão na organização e, através destes papéis, como se desenvolvem as competências apropriadas a eles.

### 2.1 O conceito de memória

A temática que envolve o conceito de memória tem sido discutida ao longo do tempo por diversas áreas do conhecimento e a busca pelo entendimento sobre este conceito tem trazido inúmeras reflexões. O tratado de Aristóteles *Da memória e da reminiscência*<sup>4</sup>, o segundo dos *Pequenos tratados de história natural* (ou *Parva naturalia*), já considerava a memória como a única fonte de recordação e de transmissão de conhecimento de pessoa para pessoa e de geração para geração.

Do latim *memor*, memória remete aquele que lembra que se recorda conforme o dicionário de Houaiss, Villae e Franco (2001). Através da memória as experiências são acumuladas para serem utilizadas durante a vida e, também, as rotinas diárias recebem um significado, envolvendo lembranças, esquecimentos, processos e práticas. É a memória que nos permite estabelecer relação entre as vivências presentes e as anteriores, religar dois instantes um ao outro, tornando os momentos conectados entre si.

---

<sup>4</sup> De Memoria e, nas referências, De Mem. Este tratado ocupa as linhas 449b 4-453 b 11 da edição de referência (edição Bekker da Academia de Berlim, 1830- 1871) das obras de Aristóteles.

Neste sentido, cabe apontar que a memória é um dos elementos que nos situa perante os acontecimentos do processo histórico, nutrindo o intelectual para que possamos, até mesmo, nos comunicarmos. Desta forma, conforme afirma Tedesco (2004, p. 35), a memória pode ser entendida pela “faculdade humana de conservar traços de experiências passadas e, pelo menos em parte, ter acesso a essas pelo veio da lembrança”. Soma-se a isso, o fato da memória estar relacionada a um sistema complexo de armazenamento de informações e suas modificações, no qual o tratamento sucessivo de novas informações sofre influencia pelas aquisições anteriores.

Seguindo esta perspectiva, percebe-se que a memória oferece a possibilidade de remeter o indivíduo para um conhecimento coletivo com muito mais agilidade do que organismos fechados. Isto é justificado pelo autor Montaigne (apud FENTRESS; WICKHAM, 1992, p. 29), quando traz o exemplo de museus e bibliotecas, comentando que “as bibliotecas, são lugares de esquecimento coletivo; o seu valor reside nas oportunidades de achados que proporcionam a descoberta feliz de inesperadas peças do conhecimento esquecido”. Vale lembrar que nesta perspectiva, não só se apresenta como um simples instrumento que copia informação e a armazena na nossa cabeça, mas também como a experimentação de recuperar essa informação e de combiná-la de maneira a formar pensamentos novos.

Seria um erro, porém, não mencionar a concordância entre os autores Tedesco (2004) e Halbwachs (2006) sobre o fato da memória, por definição, ser coletiva. Este fato se dá devido a sua relação com a reconstrução psíquica e intelectual de seleções feitas pelo indivíduo do seu passado, no momento em que este está inserido num contexto familiar, social, etc. Isto porque, conforme afirma Halbwachs (2006, p. 30) “nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos”. Cabe apontar que as memórias dependem do suporte de outras pessoas para que se possam ter recordações, pois o indivíduo, mesmo sozinho, sofre influências de outras pessoas e no momento em que tem sua convivência em um grupo.

Somam-se a isso, fatores consideráveis, tais como na situação onde um indivíduo deixa de recordar fatos vividos quando se afasta de um grupo, e que também é capaz de recordar-se de sentimentos cujas impressões ficaram marcadas

mais profundamente em sua memória do que na dos outros (HALBWACHS, 2006). Neste contexto, nota-se que essas impressões e sentimentos que se tem acerca de uma memória é um estado de consciência puramente individual, chamado de intuição sensível, que serve para distinguir as percepções em que entram elementos do pensamento social. Porém, diante deste exposto, cabe um questionamento: as lembranças dependem da vontade da pessoa? Segundo Halbwachs (2006), para que a memória se aproveite da memória dos outros, não basta que estes apresentem seus testemunhos. É preciso que ela não deixe de concordar com as memórias destes outros e que existam muitos pontos de contato entre uma e outras, para que a lembrança que se faz recordar venha a ser reconstruída sobre uma base comum. Uma interpretação possível para esta afirmação de Halbwachs é que nem sempre se encontram as lembranças procuradas, porque se espera que as condições, sobre as quais as vontades do indivíduo não têm muita influência, as despertem e as representem. Embora se saiba que a condição necessária para voltar a pensar em algo, aparentemente, é uma sequência de percepções pelas quais só pode-se passar de novo refazendo o mesmo caminho, podemos dizer que cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva, que este ponto de vista muda segundo o lugar que ali se ocupa e, que este mesmo lugar muda segundo as relações que se mantenha com outros ambientes.

Segundo Halbwachs (2006, p. 79) “a memória não se sustenta na história aprendida, mas sim, na história vivida”. Por história, devemos entender não uma sucessão cronológica de eventos e datas, mas tudo o que faz com que um período se distingue dos outros, do qual os livros e as narrativas em geral nos apresentam apenas um quadro muito esquemático e incompleto. Em resumo, podemos dizer que quando um indivíduo rememora algo, ele entra no domínio das sensações e se utiliza dos sentidos e percepções que só dizem respeito a ele. Sendo assim, cada indivíduo pode ter uma memória diferente do outro. Ora, em tese, os acontecimentos que preservamos em nossa memória tem uma marca social, por mais que o se tenha vivido individualmente, da mesma forma que se um evento for vivenciado abertamente, mais marcante ele será, pois será partilhado, reforçando fortemente sua marca social.

Considerando a temática da sucessão em empresas familiares, é pertinente trazer à baila a colocação feita pelos autores Massis et al. (2008), quando mencionam que tornar-se gestor implica em aprendizagem, a qual inclui aquisição e



disseminação da informação e da interpretação compartilhada que nasce, sobretudo, de uma experiência concreta, sendo o processo de sucessão permeado por fatores individuais relacionados com a instrução, implicando experiência seguida pela reflexão e gerando oportunidades para o sucessor aprender. Ora, a afirmação trazida por Halbwachs (2006) defendendo a importância da convivência do indivíduo com grupos sociais que fizeram parte de sua história, permeiam o contexto da sucessão familiar, no momento em que há estímulos a recordações que fazem acontecimentos serem lembrados para não caírem no esquecimento. Assim, conforme afirmam Albuquerque e Oliveira (2012), a família constitui-se como uma instância de socialização, auxiliando a adequação dos indivíduos a papéis sociais e à formação da personalidade. Dessa forma, a primeira socialização ocorre na família, pois ela apresenta ao indivíduo aspectos do mundo em consonância com a sua própria localização na estrutura social.

Não menos importante que esta consideração, Montaigne (apud FENTRESS; WICKHAM, 1992) afirmam que é através da memória que se acumula informações e que estas são recuperadas no exercício da lembrança, onde se processam novos conhecimentos. Ora, em tese, pode-se afirmar que toda a ação da mente é um exercício de memória, propiciando, através do que armazenamos nela, recuperar no tempo e torná-lo significativo para o presente e futuro.

### **2.1.1 Relacionando as memórias de família com os princípios da sucessão familiar no agronegócio**

Uma das grandes problemáticas encontradas atualmente no meio rural é a sucessão na agricultura de porte familiar. Ainda que existam diversos casos de empresas familiares que perderam espaço no mercado e romperam por conta de conflitos após a ausência do fundador, este assunto ainda considera-se urgente a ser pensado por qualquer empresário que atue no meio rural. Com o impacto das novas gerações no ambiente familiar, atrelado ao avanço da tecnologia e crescente modernização nas organizações, o impasse que se apresenta é saber se os indivíduos que integram o negócio da família desejarão nela permanecer, para darem continuidade ao negócio da família (GOODMAN; SORJ; WILKINSON, 2008).

Como visto anteriormente, a sucessão consiste na transição da liderança do negócio da família. Não é exagero afirmar que o sonho do fundador é que essa

transferência do legado por ele formado seja para um dos filhos ou parente próximo. Porém, esta realidade explicita um quadro onde, em pouquíssimos casos, esta situação é conduzida de forma planejada e equilibrada (PAGOTTO, 2016). O autor comenta que:

O empreendedor, patriarca da família, é quem deve iniciar o processo de sucessão, mas no meio rural, esta decisão quase sempre é postergada e acontece apenas quando falta a saúde ou mesmo no falecimento deste pai. Assim, as discussões familiares sobre a continuidade da empresa vão acontecer em momento de forte emoção e dor, de modo que nem sempre as melhores alternativas serão escolhidas (PAGOTTO, 2016, p. 10).

É importante ressaltar que o agronegócio sofre grande impacto e influência das práticas e costumes dos atuais gestores de negócio, as quais muitas vezes são ideais passados que continuam sendo repetidos nas atuais gerações. Diante destes dados, Tedesco (2004) menciona em uma de suas obras o fato da agricultura ser responsável por agregar e formar o espaço de vida e de sociabilidade do imigrante que chegou à região colonial no final do século XIX e início do século XX e daquele que migrou, nas primeiras décadas deste mesmo século, para as Colônias Novas. Ora, nesse sentido, o autor quer dizer que “viver da terra, com a terra e para a terra, no horizonte do trabalho e da interação entre dominação/exploração e resultados produtivos, foi sempre a marca da identidade camponesa dos colonos da referida região” (TEDESCO, 2004, p. 234). Esta versão não é a única pela qual cabe dizer que os integrantes de uma família que convive no meio rural definem e redefinem a sistematização de seus processos de trabalho e de suas relações, propiciando assim acordos básicos relacionados com a constituição da família, necessidades econômicas, distribuição de recursos humanos, das variáveis demográficas e etárias e do seu grau de dependência com os circuitos comerciais e agroindustriais, nos quais Tedesco (2004, p. 236) afirma que “implica esquemas de percepção, de pensamento, de organização de tarefas, de uso do tempo e de recursos referidos à continuidade e à reprodução do grupo familiar”.

É interessante, aliás, compreender que no processo de sucessão dentro do contexto mencionado acima existem bônus e ônus, mas há um fato que se sobrepõe essa frase, por vezes, óbvia, que é a premissa de que herdar um patrimônio vai de contrapartida à necessidade de conversas com os futuros sucessores, neste caso,

os familiares. Assim, parece haver razão para que sejam dialogadas as regras que permeiam o negócio e a forma como o mesmo precisa funcionar para manter-se num mercado cada vez mais competitivo. É sinal de que há, enfim, um momento em que existe a transposição dos princípios, valores e competências essenciais que deverão nortear a organização quando o fundador não estiver mais presente. Neste contexto, seria adequado afirmar que a oportunidade mais cabível para conhecer a história de vida dos fundadores é um registro as memórias de família, pois esta, no momento em que preservada e compartilhada contribuirá para que as próximas gerações possam conhecer de onde vieram e o que trazem consigo seus fundadores.

Conforme verificado por Maurice Halbwachs (1990), a ação de lembrar sempre se dá no meio social. O autor se refere à situação onde mesmo a memória sendo mais particular, a experiência vivida pelo indivíduo está ligada à memória de um grupo. A explicação para isto está no fato de que cada um carrega as suas lembranças, mas que o ato de lembrar não é isolado, ao contrário, ele está o tempo todo interagindo com a sociedade, seus grupos e instituições. Em outras palavras, pode-se dizer que a memória do indivíduo está impregnada das memórias dos que o cercam. Não é exagero afirmar que não é preciso que eles estejam presentes, pois a memória individual e as maneiras como se percebe o mundo se constituem a partir desse emaranhado de experiências, tão diversas quanto os diferentes grupos com quem se interage. Halbwachs comenta ainda que nossas lembranças permanecem coletivas, e elas nos são lembradas pelos outros, mesmo que se trate de acontecimentos nos quais apenas nós estivemos envolvidos, e com objetos que somente nós vimos.

Parece óbvio que o imaginário das representações sociais que definem os papéis dos membros da família numa organização é construído pela reprodução, fragmentação e ampliação do patrimônio, mas mesmo estes papéis sendo de submissão ou complementar a hierarquia, não quer dizer que a empresa estará livre de conflitos e demais problemas relacionados a aceitação, normatividades, visibilidades e invisibilidades de importância, intercalada ou com convicções expressas em convivências de declaração de poder e autoridade. Entende-se, portanto que a profunda interação entre esta tríade formada pela família, terra e trabalho, define, inclusive nos dias atuais, “as obrigações, os espaços, o poder, a

submissão, os investimentos, a prole, a saída e a permanência de elementos no núcleo familiar” (TEDESCO, 2004, p. 237).

Mostra-se oportuno mencionar que pelo consenso, “a memória está intimamente ligada às tradições familiares e a grupos com suas idiossincrasias peculiares” (TEDESCO, 2002, p. 146-147). Conforme o autor, nesta situação é que ela possibilita a aprendizagem e a socialização, apresentando desta forma, continuidade e identidade das tradições familiares. Diante disso, vale considerar a colocação de Lins de Barros (1989) quando afirma que o fundador ganha uma função fundamental no processo de preservação da identidade da família. A autora comenta que “apresentados como elo vivo entre gerações, os mediadores transmitem a história de um passado vivido e experimentado. No meio familiar, os avós representam a imagem da união entre seus antepassados e seus descendentes” (LINS DE BARROS, 1989, p. 33). Vê-se que o fundador, por vezes no papel de narrador da memória, pode ser considerado, conforme menciona Lins de Barros (1989, p. 34), “[...] guardião da memória familiar”. Ora, esse fato mostra que os membros mais antigos da família são indispensáveis para a análise da representação. A colocação da autora em relação ao papel de “guardião” traz consigo a responsabilidade pela preservação e manutenção do valor-família, “exatamente do momento em que esta está sendo colocada em questão pelas transformações sociais” (LINS DE BARROS, 1989, p. 34).

Segundo Bosi (1995), narrar as memórias de nossa vida não é algo fácil, requer esforços, dedicação e por vezes, pode ser classificada como um “trabalho”, no sentido de reviver, refazer e reconstruir, com imagens e ideias de hoje, as experiências do passado. Bosi complementa a afirmação de Lins de Barros quando menciona que sempre há na família a figura do guardião ou guardiã da memória, sendo esta a pessoa “escolhida” para cuidar e transmitir a memória familiar e do grupo. Por vezes, este papel é assumido pelos avós, que são o elo vivo entre as gerações, podendo estes estar no papel de fundadores quando se tratado de uma empresa familiar.

## **2.2 A imigração italiana e a vitivinicultura da Serra Gaúcha**

A definição de desenvolvimento regional tem sido amplamente debatida pela comunidade acadêmica e, geralmente, está relacionada com o conceito de território,

o qual ultrapassa os limites políticos e os interesses de cunho econômico. Conforme Santos (2006, p. 9), o território é o lugar em que desembocam todas as ações, todas as paixões, todos os poderes, todas as forças e todas as fraquezas, isto é, onde a história do homem plenamente se realiza a partir de manifestações da sua existência.

Com sua origem no século XVII, a vitivinicultura no Rio Grande do Sul contou com a atuação de imigrantes oriundos das Ilhas dos Açores, que colonizaram a região de Porto Alegre entre os anos de 1732 e 1773. As primeiras videiras gaúchas eram de variedades de *Vitis Vinífera*<sup>5</sup> de origem espanhola, seguidas por variedades portuguesas, francesas, italianas e alemãs, as quais foram cultivadas até metade do século XIX. Pommer (2003) comenta que o surgimento posterior das variedades americanas sobrepôs o cultivo de *Vitis Vinífera*, devido a sua maior facilidade de cultivo, situação que persiste até a atualidade. 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 americanas<sup>6</sup> fez com que a vitivinicultura gaúcha desenvolvesse notavelmente.

O autor Lapolli (1995, p. 13) contribui apontando que:

Foi 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

---

<sup>5</sup> *Vitis Vinífera* é uma espécie de videira cultivada para a produção de vinho na Europa, da família das vitáceas cujo fruto é a uva (TAFFAREL, 2013).

<sup>6</sup> C 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).

agricultores familiares (MELLO, 2016). Inserida neste contexto vitivinícola da serra gaúcha está à cidade de Farroupilha, na qual são encontradas as características culturais trazidas pela colonização italiana da região ocorrida partir de 1875, ano em que se deu início ao êxodo de colonos da Itália para o Brasil, devido decisão de abandonar suas terras, os quais se encontravam em profunda miséria, sem terem mais condições de buscar o mínimo necessário para a subsistência da família, deixando na memória uma relação social construída ao longo da vida. Vinham principalmente das regiões de Vêneto e Lombardia, correspondendo por mais de 80% dos italianos que vieram para o Brasil. Ao relatar a história, Manfredini (1982) explica que a chegada dos imigrantes, inicialmente em Nova Milano, atual município de Farroupilha, foi o início da evolução da vitivinicultura, a qual impulsionou a economia de Farroupilha, que, atualmente se qualifica com a Indicação Geográfica.

É oportuno resgatar que a memória da imigração italiana tem sentido, devido à existência de um esforço coletivo nesse processo histórico para construir uma nova possibilidade social a partir das lembranças e memórias dos colonos, que com suas significações e representações garantiram para as gerações futuras a identidade cultural que os caracterizava. Neste ponto, Tedesco (2004, p. 253) afirma que:

Os imigrantes recordam-se muito a capacidade de resistência em relação ao trabalho duro, as dificuldades do ambiente e da natureza, a presença e necessidade de três muitos filhos, o fato de se casarem cedo e, por isso, terem mais tempo de fecundidade, os conflitos com caboclos, a centralidade do fenômeno religioso e da Igreja, o ufanismo da noção do desbravador, o “primeiro que chegou aqui”, o progressismo sem a percepção de processo macro no campo político, social e econômico.

O autor Maestri (2005) sintetiza um pouco a história dos imigrantes italianos, que vieram para o Rio Grande do Sul, em busca de terras para trabalhar e construir uma vida com dignidade, constatando através da memória a lembrança de um passado distante, mas que possui uma relação de muita intimidade com o presente. Ocorreu que as terras, que lhes foram negadas na Itália, estes imigrantes encontraram em abundância no Brasil, principalmente no Rio Grande do Sul, especificamente na região da serra.

Fundadores de núcleos povoadores, cultivadores de milho, batata, trigo e videiras, são lembrados por Costa (1988) por uma narrativa de muito trabalho e

coragem, devido às dificuldades encontradas na época que se estendiam desde a falta de moradias, até a falta de estradas que ligassem as colônias aos pequenos povoados. Maestri (2005, p. 86) comenta que “criavam galinhas, porcos e muitos filhos, que aumentavam a força de trabalho familiar. Almejava-se a autossustentabilidade, ou seja, produzir tudo que fosse necessário ao grupo familiar”, e com o passar dos anos, “o sonho de uma vida melhor foi, aos poucos, sendo construído pelo trabalho familiar nas pequenas propriedades” (COSTA, 1988, p. 32).

Ao analisar as formas iniciais do processo de colonização italiana no Rio Grande do Sul, Santos (2011, p. 276) comenta que a atuação do Estado como fundador de instituições que auxiliaram o setor vitivinícola do Rio Grande do Sul é um dos pontos considerados relevante para o entendimento da estruturação do setor até os dias atuais:

A ocupação fez do imigrante italiano, que se estabeleceu nos núcleos coloniais do Sul do País, um personagem não especificamente capitalista, tornando-se proprietário da terra mediante doação, ou compra do solo e da força do trabalho. Com o intuito de descrever o processo histórico da vitivinicultura no Rio Grande do Sul e em Caxias do Sul, observou-se que, no Estado, em especial nas colônias italianas, o papel do Governo foi o de impulsionar o surgimento de organizações produtivas com elevado conteúdo tecnológico e alta produtividade. Neste sentido, pode-se afirmar que o conhecimento acumulado pelos colonos italianos e trazido para o Rio Grande do Sul foi um dos impulsos do progresso econômico do Estado nos primeiros anos do século XX.

O resultado desta história 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<sup>7</sup> Moscato<sup>8</sup> 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

---

<sup>7</sup> Segundo a Lei de Proteção de Cultivares, Lei nº 9.456/1997, cultivares é uma espécie 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).

<sup>8</sup> A moscato é uma uva cultivada em uma lista grande de países, e os pesquisadores sugerem que ela pode ser a variedade de uva mais antiga usada para cultivo. Como a prática leva à perfeição, os vinhos de moscato chegaram a tal ponto que podem ser reconhecidos apenas pelo aroma, uma mistura suave de cheiros cítricos e florais (VINÍCOLA CAMPESTRE, 2018).

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 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<sup>9</sup>, moscatel espumante, moscatel frisante, vinho licoroso, mistela e brandy (TONIETTO e ZANUS, 2007).

A AFAVIN foi criada em 06 de maio de 2005, com o propósito de contribuir com o desenvolvimento vitivinícola local, e segundo Taffarel (2013) tem como principais 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 e preservar e proteger a indicação geográfica dos vinhos e derivados do Município de Farroupilha.

Embora a questão da terra enquanto disponibilidade para as famílias do colono sempre foi um problema, cabe apontar que mesmo assim a imigração italiana não mudou somente o perfil econômico do Estado, mas principalmente trouxe mudanças nas relações sociais (MAESTRI, 2005). Essas relações, por sua vez, estão combinadas com a produção econômica vinculada fundamentalmente a ocupação da terra e sua produção. Assim, conforme afirma Tedesco (2001 p. 72-73):

A memória do colono terá na relação com a terra seu grande dilema, pois, a partir do lugar íngreme (matas, morros, banhados, pedras...), o colono construiu casa, fez a roça, constituiu o fundamento de sua sociedade: a família. Estes

---

<sup>9</sup> 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).



elementos delineiam pressupostos de ordem moral que marcam imaginários de colono, misturados à construção da identidade de 4 pioneiro que se liga com a terra. A noção de pioneiro, no caso específico dos relatos de memória, não se fundamenta tanto pela ótica demográfica e, sim, pelo viés de relações de trabalho, da forma de produzir e gerenciar os processos mercantis resultantes deste trabalho, ou melhor, da forma camponesa de “lidar com a terra”.

Fica evidente, diante destes dados, que foi num suceder constante de migração que os descendentes de imigrantes ocuparam novas terras, e até mesmo, em outros Estados, propiciando novos modelos de desenvolvimento econômico no País.

### **2.3 As empresas familiares**

Existe atualmente uma variedade de definições sobre o conceito de uma empresa familiar. A divergência de opiniões é clara e evidencia de que não há um consenso sobre o que é, de fato, este tipo de organização, o que torna o tema bastante discutido pela relevância socioeconômica que representa na estrutura deste tipo de organização (LEITE, 2002; LEONE, 2005; GRZYBOVSKI, 2007). Entretanto, assim como existem divergências, existem muitas semelhanças entre o entendimento sobre a definição e as características de uma empresa familiar. Macedo (2009) comenta que a empresa familiar é aquela que possui vínculos familiares em sua administração, na qual a família, sendo representada como uma entidade controla as operações do negócio, expondo quatro características básicas no conceito de empresa familiar, relacionadas à: 1) origem na família, na qual uma empresa tem origem na família e estes iniciam um empreendimento; 2) controle acionário, quando a família possui um valor superior a 50% das ações, tendo direito a voto e detendo controle acionário da organização; 3) gestão familiar, quando dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica, em condições de determinar os rumos que a organização deve seguir e; 4) sucessão familiar, na qual a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo acontecer por hereditariedade ou por um matrimônio.

Contribuindo, Donnelley (1967) afirma que uma empresa é considerada familiar quando possui ligações entre os membros da família que exerçam influência

sobre as diretrizes do negócio. Neste contexto, percebe-se que estas influências acabam por vezes incorporando os interesses e objetivos da família. O mais preocupante, contudo, é constatar que para o autor, a empresa só é caracterizada como familiar após passar por um processo de sucessão, isto é, após a segunda geração estar na administração da empresa. Não é exagero afirmar que, conforme mencionado por Déry et al. (1993) diversos autores conceituam estas organizações de uma maneira própria, partindo desde a forma mais limitada, onde a empresa deve ser exclusivamente familiar, até empresas onde a família se faz presente apenas nos conselhos administrativos. Assim, o que os autores explicam é que em todo este processo a organização está vinculada as histórias de uma família que possui controle sobre a empresa, na qual a gestão pode estar concentrada na própria família ou ser conduzida por terceiros, sem descaracterizá-la como tal.

É preciso, porém, ir mais além à abordagem sobre as características de uma empresa familiar. É exatamente o caso exposto por Andrade e Grzybovski (2004) quando se trata da valorização da figura do fundador e dos valores familiares, os quais muitas vezes se confundem com os valores empresariais. Por todas essas razões, a escolha do sucessor é um processo difícil, sendo notório que isso resulta na necessidade de transição onde o sucedido deve definir e garantir o futuro da empresa. O que importa, portanto, é perceber antecipadamente a necessidade de transição para que este processo seja realizado de uma maneira mais flexível e estruturado. Essa, porém, é uma tarefa complexa que segundo Lodi (1998) pode levar um longo tempo de maturação e, complementando, Maccari et al. (2006) salientam que esta maturação está relacionada aos fatores hereditários. Vê-se, pois, que este processo contempla uma fase complicada na vida das empresas familiares, pelo fato da transferência de poder e capital para as novas gerações que, de uma forma ou de outra, precisam se identificar com a figura do fundador fazendo com que os valores institucionais da empresa estejam entrelaçados com o sobrenome da família.

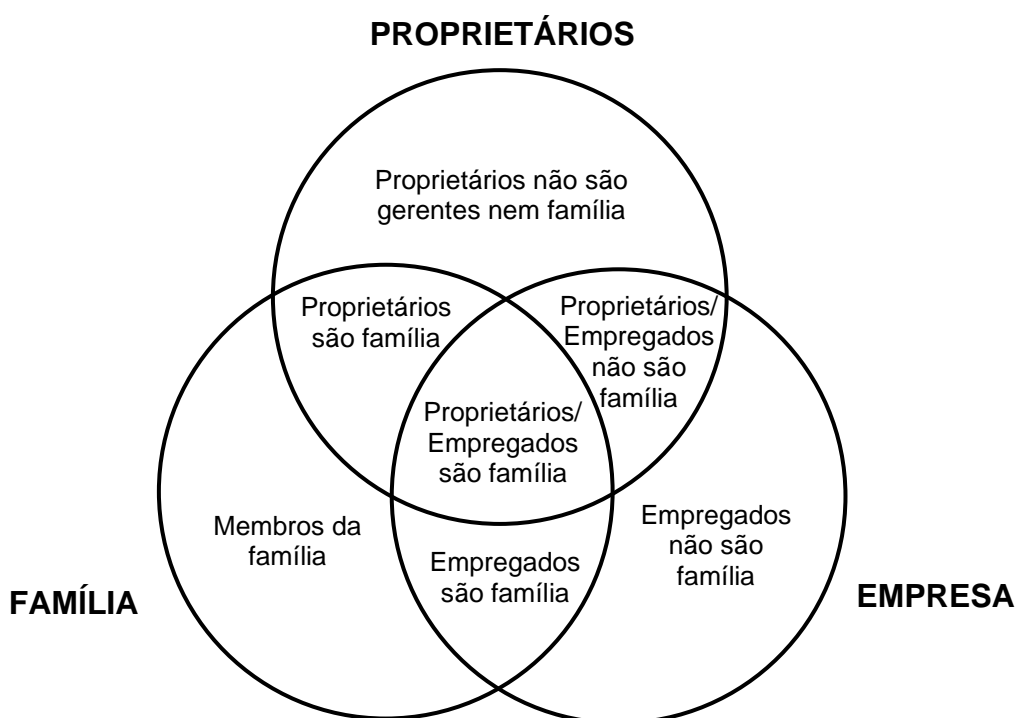
### **2.3.1 As dimensões do desenvolvimento de empresas familiares**

O estudo de empresas familiares, seus problemas e sua natureza característica deram-se no final da década de 1970 e início da década de 1980, através de um grupo de estudo de acadêmicos e consultores, no qual eram

integrantes 02 experientes consultores brasileiros, João Bosco Lodi e Renato Bernhoeft, os quais descreveram os problemas singulares desse tipo de empresa e como abordá-los. No decorrer dos anos, as reflexões feita por vários autores sobre o sistema da empresa familiar impulsionou a exploração das interações entre a empresa e a família que influenciam o bem-estar de ambas (GERSICK et al. 2017).

Para explicar o sistema de empresas familiares e ainda, entender as características importantes dos grupos empresa, família e proprietários e como esses três grupos interagem para influenciar o desempenho da empresa e da família, Tagiuri e Davis (1982) desenvolveram o Modelo de Três Círculos, conforme apresentado na Figura 01:

Figura 1 - Modelo Três Círculos do sistema de empresas familiares

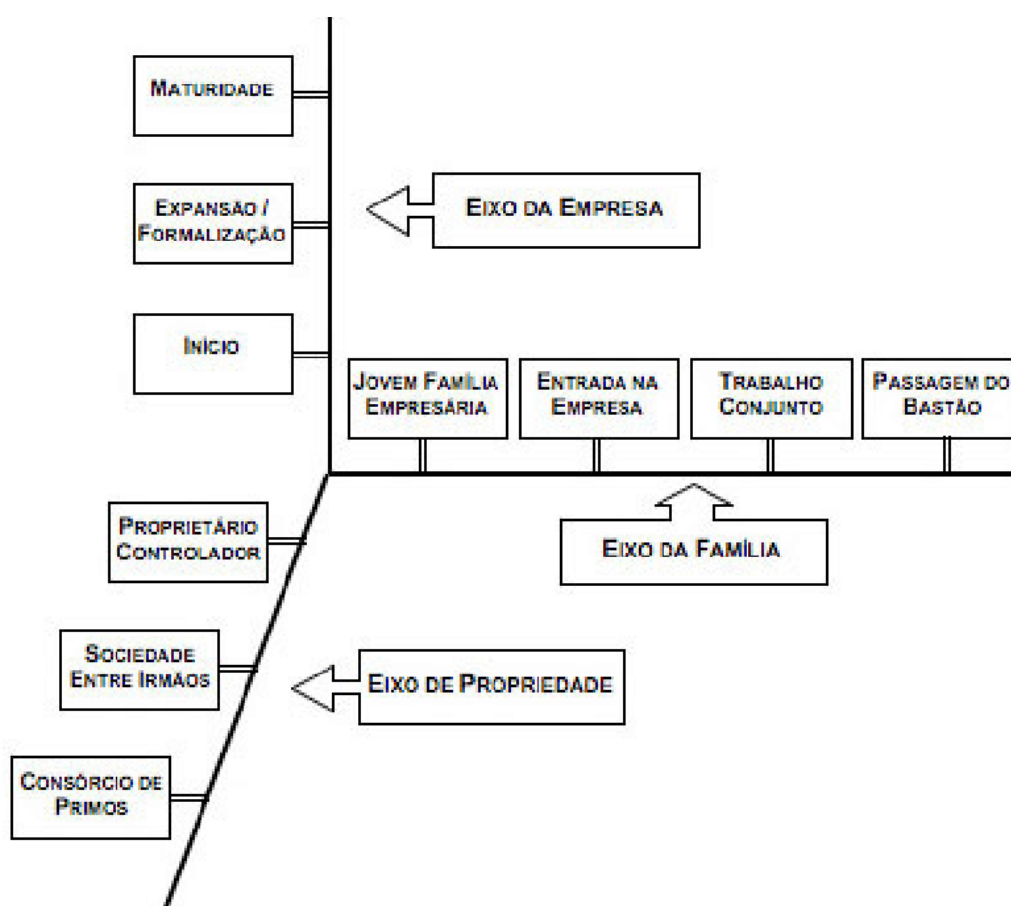


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tagiuri e Davis, 1982.

Na Figura 01, o modelo proposto pelos autores descreve o sistema das empresas familiares como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família, no qual qualquer pessoa em uma empresa familiar

pode ser colocada em um dos quadrantes formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. A origem destes círculos da gestão, dos proprietários e da família, pode criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento. O que é percebido, infelizmente, é que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade (GERSICK et al. 2017). Os autores ainda comentam que o resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, conforme apresentado na Figura 02:

Figura 2 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gersick et al. 2017.

Nota-se ao observar a Figura 02 que para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – existem uma dimensão separada de desenvolvimento, no qual o subestima de propriedade passa por sua sequencia de

estágios, o da família tem sua sequência própria, e o da gestão também progride por meio de uma sequência de estágios. Conforme afirma Gersick et al. (2017, p. 18), “essas progressões de desenvolvimento influenciam uma às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência”. Através do conjunto desses três eixos de desenvolvimento apresentados na Figura 02 – Propriedade, Família e Empresa, o modelo descreve um espaço tridimensional, conforme as características apresentadas na Tabela 03:

Tabela 3 - As três dimensões de desenvolvimento, suas características e desafios-chaves

DIMENSÃO DE DESENVOLVIMENTO	ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE
PRÓPRIEDADE	O estágio do proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle na propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal.</li> <li>• Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalização.</li> <li>• Equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave.</li> <li>• Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.</li> </ul>
	O estágio da sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois ou mais irmãos com controle acionário.</li> <li>• Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalização.</li> <li>• Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários.</li> <li>• Definir o papel dos sócios não funcionários.</li> <li>• Reter o capital.</li> <li>• Controlar a orientação das facções dos ramos da família.</li> </ul>
	O estágio de consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos primos acionistas.</li> <li>• Mistura de sócios funcionários e não funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas.</li> <li>• Criar um mercado de capital para a empresa familiar.</li> </ul>

DIMENSÃO DE DESENVOLVIMENTO	ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE
FAMÍLIA	O estágio da jovem família empresária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração adulta abaixo de 40 anos.</li> <li>• Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um “empreendimento casamento” viável.</li> <li>• Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.</li> <li>• Estabelecer relacionamento com a família ampliada.</li> <li>• Educar os filhos.</li> </ul>
	O estágio de entrada na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração mais velha entre 35 e 55 anos.</li> <li>• Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar a transição da meia-idade.</li> <li>• Separar e individualizar a geração mais nova.</li> <li>• Facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras.</li> </ul>
	O estágio de trabalho conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração mais antiga entre 50-65 anos.</li> <li>• Geração mais jovem entre 20-45 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover cooperação e comunicação entre gerações.</li> <li>• Encorajar a administração positiva de conflitos.</li> <li>• Administrar as três gerações da Família que Trabalho em Conjunto.</li> </ul>
	O estágio de passagem do bastão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração mais velha com 60 ou mais anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afastamento da geração mais velha da empresa.</li> <li>• Transferência da liderança da família de uma geração para outra.</li> </ul>
EMPRESA	O estágio inicial de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro.</li> <li>• Um produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócio, financiamento).</li> <li>• Análise racional <i>versus</i> o sonho.</li> </ul>
	O estágio de expansão/formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura cada vez mais funcional.</li> <li>• Vários produtos ou linhas de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa.</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> <li>• Sistemas e políticas organizacionais.</li> <li>• Administração do caixa.</li> </ul>

	O estágio da maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional favorece a estabilidade.</li> <li>• Base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto.</li> <li>• Estrutura divisional dirigida pela equipe de alta gerência.</li> <li>• Rotinas organizacionais bem-estabelecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo foco estratégico.</li> <li>• Comprometimento de gerentes e acionistas.</li> <li>• Reinvestimento.</li> </ul>
--	-------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gersick et al. 2017.

A Tabela 3 nos mostra que cada dimensão do desenvolvimento da empresa possui uma característica, uma qualidade ligeiramente diferente. Conforme afirmam os autores, o ritmo e o padrão de desenvolvimento ao longo do tempo são diferentes para acionistas, famílias e empresas. Contudo, “o conhecimento do estágio vigente de cada uma contribui para a compreensão do caráter único da empresa familiar” (GERSICK, 2017, p. 131). É importante salientar que além de suas características, embora cada empresa tenha seu próprio ritmo: “fatores gerais irão influenciar o cronograma de desenvolvimento de qualquer uma” (GERSICK, 2017, p. 130).

É preciso ressaltar que mesmo com os problemas que as empresas familiares criam para os profissionais, tais como planejamento sucessório, relacionamento dentro da mesma geração e entre gerações, dilemas de controle, dividendos e herança, planejamento de carreiras, mostra-se claro que existe um desejo comum: de que ambos - empresa e família – consigam se sustentar mutuamente e não se extinguem, capitalizando as forças, uma da outra, e juntas, tendo mais sucesso que teriam sozinhas.

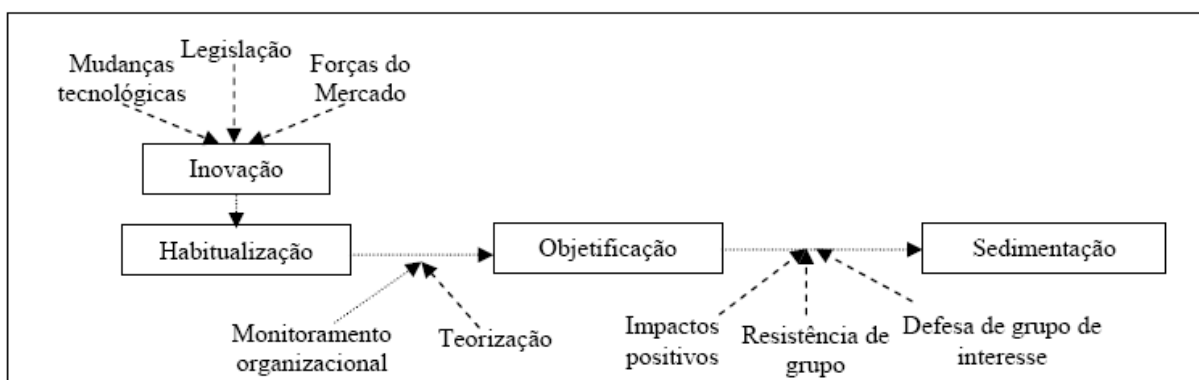
## 2.4 Conceituando a abordagem institucional

A abordagem institucional considera o ambiente como uma esfera social formado por organizações que oferecem produtos e serviços equivalentes, porém interagem estipulando regras de funcionamento às quais as organizações do setor devem se conformar para obter legitimidade e sobreviverem (MOTTA; VASCONCELOS, 2005). Nesta abordagem, a estrutura organizacional é moldada

em função da reação às características e compromissos dos indivíduos, assim como pelas influências reguladoras do ambiente externo. A institucionalização é um processo que ocorre a uma organização ao longo do tempo e reflete sua própria história, as pessoas que a integram e seus interesses e a forma pela qual se adaptam ao ambiente. Uma instituição é, portanto, uma organização incutida de valores distintos, próprios (SELZINICK, 1957 apud SCOTT, 1995).

Pode-se dizer que uma estrutura que se tornou institucionalizada é aquela considerada, pelos membros do grupo social, como eficaz e necessária, servindo como uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento (TOLBERT E ZUCKER, 1998). Ora, em tese, Andrade (2004) afirma que institucionalizar é produzir uma nova atribuição de sentido para a repetição do procedimento organizado, onde “cria-se um campo de constrangimentos com um regime sancionatório mais ou menos sistematizado” (p.50). Sob essa ótica, analisar uma organização sob o ponto de vista institucional requer uma compreensão crítica, socialmente construída e legitimada pelos seus integrantes. É importante ressaltar que para dar conta disto, são gerados significados compartilhados socialmente pelos atores sociais, sendo criados os chamados processos de institucionalização, conforme apresentado na Figura 03:

Figura 3 - Processos inerentes a Institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1998, p. 207).

Conforme apresentado na Figura 03, a fase inicial do processo de institucionalização chamada de habitualização ocorre a partir de algum estímulo ambiental (legislação, mudanças tecnológicas, forças do mercado) que levam à necessidade de novos arranjos estruturais. Associado ao estágio de pré-



institucionalização, nesta fase inicial podem existir muitas propostas para a criação de novas estruturas formais por diversos grupos, nos quais cada um dos atores que os integram apresentam características homogêneas, mas sem consenso entre si. O que é percebido, é que essas novas estruturas são identificadas pelo desejo de imitar estruturas de sucesso identificadas fora da empresa com a pretensão de se resolver problemas específicos sem despender grandes esforços ou investimentos.

O resultado disto é a obtenção de uma grande variância de modelos e soluções propostas nas organizações e uma alta taxa de fracasso no sucesso da continuidade do uso dessas novas estruturas. Em contrapartida, observa-se que à medida que os novos segmentos de mercado vão se consolidando, as empresas que deles fazem parte vão se tornando cada vez mais parecidas umas com as outras, mesmo que tenham origem, história e propósitos diferentes (RUSSO, PARISE, PEREIRA, 2016). Segundo os autores, isso se dá como consequência desse fenômeno de imitação dessas inovações, sendo que este fenômeno também se justifica pelo fato destas organizações estarem, por vezes, submissas a grandes forças de grupos de domínio ou de governos e suas leis. É interessante observar que, mesmo que as adoções de inovações pelas organizações sejam motivadas pelo desejo de melhorar os seus desempenhos e aumentar o seu valor, o fato da adoção dessas inovações por grande quantidade de empresas, dadas suas diferenças, não parece ser uma decisão racional. (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A 2º fase deste processo de institucionalização denominada por Tolbert e Zucker (1998) como objetivação ocorre quando se estabelece o consenso entre os membros de uma organização a respeito do valor de um novo elemento institucional que está se desenvolvendo. Aqui se pode fazer a associação ao estágio de semi-institucionalização, onde há uma percepção dos benefícios das práticas e modelos que foram adotados. É nesta fase que os resultados de mudanças vão se generalizando, a partir de uma avaliação positiva dessas soluções (no caso de soluções já disseminadas por outras instituições, a possibilidade de resistência é menor, e maior é a percepção como uma escolha assertiva). Isso lhes confere uma legitimidade cognitiva e normativa. O grande feito do processo de objetivação está associado à adequada realização do processo de teorização, o qual, segundo Russo et. al. (2016), compreende duas importantes tarefas: a clara definição de um problema organizacional, reconhecido publicamente, a ser resolvido pelos membros

envolvidos; e a justificação do arranjo estrutural formal com bases lógicas por meio de teorias adequadas.

A homogeneização das soluções adotadas que pode ser observada nesta fase de objetificação, que na visão de DiMaggio e Powell (1983), é explicada pela força do papel das profissões, das universidades e do Estado, que atuam de forma racional nos processos. O conceito de isomorfismo pode ser usado para explicar o processo de homogeneidade estudado pelos autores aqui citados, os quais identificam três mecanismos pelos quais a mudança isomórfica acontece: o coercitivo (via influência política e legitimidade), o mimético (pela incerteza) e o normativo (por padrões associados ao processo de profissionalização). É importante ressaltar que estas pressões influenciam os processos de mudança organizacional, destacando o papel da memória para a lembrança e recordação de como a organização foi se constituindo e isto estabelece o modo como os dirigentes e os atores institucionais realizam um sistema de interpretação organizacional (TELLES et al; 2014).

Cabe apontar o ponto de vista trazido por Halbwachs (2006), no qual ressalta que as memórias dependem da coletividade e sempre há a ajuda de outras pessoas para que possamos ter recordações, pois, mesmo estando aparentemente sozinhos, sempre estamos sofrendo influências de outras pessoas e vivenciando coisas em grupo. Isto se dá por que a memória tem uma particularidade que envolve o sentimento e o nível de envolvimento com os fatos ocorridos: sem dúvida, as emoções estão ligadas e facilitam a lembrança (TELLES et al; 2014). Esta configuração de memória privilegia uma construção social, coletiva e institucional (GONDAR, 2005). Da a percepção de que as organizações têm um papel importante na construção da memória, produzindo informações e conhecimento, através das suas interações e entrelaçamentos no entendimento da perpetuação das histórias organizacionais e seus significados. Para Tolbert e Zucker (1998), a institucionalização se consolida na 3ª fase do processo: a sedimentação, o qual está associado ao estágio de total institucionalização. Nesta fase ocorre quando o uso da instituição se dá continuamente de forma estável por gerações sucessivas de atores. No entanto deve-se chamar a atenção para os fatores que afetam a difusão e a retenção da instituição no longo prazo, tais como grupos que se propõem a atuar e a legislar contra ou a favor para a sua sedimentação. Outro ponto a ser considerado é trazido por Abrahamson (1991) que, em situações nas quais os processos de

teorização são mantidos de forma contínua, estabelece-se um ambiente favorável a inovações, o que possibilita que elementos concorrentes encontrem espaço para surgir e prosperar.

A essas três fases pode-se acrescentar, ainda, o processo de desinstitucionalização, que implica na contestação de regras e padrões estabelecidos, numa crescente situação de incerteza, desorientação e conflito; e a fase de reinstitucionalização, que conforme Olsen (2008), a partir da instalação de uma nova ordem, formada por princípios normativos e organizacionais diferentes. Na visão de Selznick (apud Fachin; Mendonça, 2003), o modelo que hoje atende a contento determinada organização, amanhã, em função das demandas e transformações sociais, poderá não atender mais: as resoluções destes novos problemas precisariam de modelos organizacionais com alta capacidade de reinvenção, o que é improvável na perspectiva de cooptação formal, por força do contexto histórico – permeado pelo racionalismo, pela previsibilidade e pelo determinismo – em que esta se formou.

Relacionando as sessões anteriores, mostra-se oportuno a colocação feita por Maricato (2006, p. 126), a qual menciona que “ao compreender a vida de uma organização disposta na linha do tempo, podemos distinguir quão importantes foram e são os fatos históricos, as reações, as linhas de comando e o perfil que ela vai incorporando, traduzindo-se na própria maneira de ser da organização”. Nesse sentido, ao relacionar a teoria institucional com as memórias de família, percebe-se que a memória serve para o conhecimento da verdadeira identidade da organização e esta possibilidade de compartilhar é que garante a cada indivíduo o senso de pertencimento. Neste contexto, a memória pode representar ainda uma possibilidade de compreensão das diferenças e dos aspectos positivos e negativos da trajetória de uma organização, posto que a ausência da memória, se não houver a leitura dos restos do passado, não pode haver o reconhecimento da diferença que ocorrem ao longo do processo de institucionalização.

## **2.5 Da competência a competência gerencial**

Conforme exposto nas três linhas teóricas já mencionadas nesta pesquisa, se trata inegavelmente que o contexto de competitividade, os recursos financeiros, os investimentos em tecnologia, inovação em processos, entre outros, integram o

cotidiano do meio organizacional. Seria um erro, porém, atribuir destaque apenas para estes itens. Assim, vale lembrar que apenas estes fatores não são suficientes para garantir o diferencial competitivo às empresas, sejam elas familiares, ou não, revestindo-se de particular importância o destaque nas pessoas e nas suas competências. Entretanto, o estudo sobre este tema percorre diversas abordagens, o que resulta num desafio em se avaliar e mensurar competências (GARAVAN e MCGUIRE, 2001; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008). A literatura apresenta uma complexidade do seu conceito, devido ora a competência se referir como um resultado (o que é feito) ora como um processo (como se faz) (ROWE, 1995; BERGENHENEGOUWEN, HORN e MOOIJMAN, 1997). Com base nesta perspectiva de complexidade, mostra-se oportuno um resgate do seu contexto histórico e compreensão das diferentes perspectivas sobre o conceito de competência ao longo dos anos.

#### **2.4.1 Percorrendo o conceito de competência**

Utilizada em seus primórdios numa concepção jurídica para designar responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres desde a Idade Média, a expressão “competência” só começou a ser proposta de forma estruturada no contexto organizacional a partir de 1973, com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, onde McClelland iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos, sendo ele um dos percussores da escola americana de competência<sup>10</sup>. Para McClelland (1973) e Boyatzis (1982) a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em um determinado contexto. Em oposição, o surgimento do conceito de competência na Europa tem seu início na França, na qual Zarifian (1999) e Le Boterf (1999) trazem como principal característica a concepção construtivista, fazendo uma conexão entre educação e trabalho e dessa conexão resultando em competências.

---

<sup>10</sup> A Escola de Competência Americana tinha como principal característica a concepção comportamentalista, onde seus atributos permitiam as pessoas alcançarem um desempenho superior (McCLELLAND, 1973, apud DUTRA, 2001).

Pode-se dizer que a partir do conceito inicial de McClelland, surgiram várias abordagens sobre a definição de competência, conforme apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 - Definições sobre o conceito de competência

AUTORES	RESUMO	FOCO
Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes.	Formação
Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001)	Aptidão (potencial)	Capacitação
Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Ação
Le Boterf (1995)	Mobilização de recursos	Articulação
Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et.al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)	Busca de melhores desempenhos	Resultados
Hipólito (2000)	Questionamento constante	Perspectiva dinâmica
Bruce (1996)	Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo.	Autodesenvolvimento
Sandberg (1996)	Relacionamento com outras pessoas	Interação

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Brito, Paiva e Leone (2012).

É importante ressaltar que na perspectiva de McClelland e Boyatzis, o conceito de competência se resumia em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levavam o indivíduo a ter um alto desempenho. Porém, esta abordagem considerava a competência como um estoque de recursos do indivíduo, sendo então avaliada em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa, ficando assim ligada ao conceito de *qualificação*. (FLEURY; LACOMBE, 2003).

Esta abordagem deu início à existência de alguns equívocos entre os termos qualificação e competência, mas, para os autores Cassandre et al. (p. 20, 2008), estes termos possuem origens distintas:

A noção de *qualificação* é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria. Já a noção de *competência* trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria imprevisíveis. Assim, a noção de competência passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

Sob o ponto de vista de Zarifian (2001), existem fatores relacionados ao conceito de competência que o diferenciam do conceito de qualificação. Nesse caso, o autor destaca que a competência está voltada a tomada de iniciativa de um indivíduo em meio a situações profissionais, remetendo a inteligência prática destas situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que a diversidade aumenta. O autor complementa ainda que a competência é a capacidade de incitar rede de pessoas em volta dos mesmos objetivos, de compartilhar desafios e de assumir áreas de responsabilidades. Neste sentido, se identifica que este conceito está à frente do conceito de qualificação, no momento em que compreende características como iniciativa, compreensão e domínio de novas situações de trabalho e a mobilização de pessoas para busca de soluções. Desta forma:

A qualificação – antes suficiente para a resolução de uma situação que podia ser prevista – cede lugar à competência que será utilizada em uma situação profissional muitas vezes imprevisível, em virtude do ambiente organizacional se

apresentar turbulento e complexo (Cassandre et al., p.20, 2008).

É oportuno resgatar o conceito mencionado por Ruas (2005), no qual a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem capacidades que impulsionam à ação, as quais estão alinhadas a um determinado objetivo estratégico de uma organização. Complementando, Dutra (2001) afirma que somente ao concretizar uma ação orientada a este objetivo estratégico, seja através de tarefas ou de projetos inseridos em determinado processo, o indivíduo, ou grupo, estará convertendo as suas capacidades em competências. Diante do exposto, surge o fundamento básico da noção de competência que a remete ao conceito de entrega. Sob esta ótica, é o cumprimento de uma função estratégica por meio de uma ação alinhada com os objetivos de uma organização. Ora, em tese, entende-se como uma intenção organizada que se transforma em realização, através da mobilização de capacidades – referidas aqui como competências -, de forma subsequentemente ordenadas e intencionais, com variável grau de flexibilidade nos processos, objetivando a concretização de algo previamente planejado, em decorrência da estratégia empresarial (FERNANDES, 2006).

Não restam dúvidas que para realizar algo, não basta apenas ter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim, prover aquilo que é demandado dentro do chamado alinhamento estratégico organizacional. Nesta análise, Ruas (2005) afirma que a noção de competência encontra-se em três dimensões distintas: na dimensão mais ampla e global da empresa, em nível corporativo, onde se encontram as competências organizacionais; no nível intermediário, onde se situam as competências funcionais e no nível do indivíduo, onde se encontram as competências individuais ou gerenciais, conforme apresentado na Tabela 05:

Tabela 5 - Dimensões organizacionais das Competências

ABRANGÊNCIA	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS	NOÇÕES
<p>NÍVEL CORPORATIVO - estão presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.</p>	<p>Competências Organizacionais</p>	<p>Os autores Prahalad e Hamel (1990) contribuíram com o conceito de <i>Core Competence</i>, nos anos 90, ao fazer uma diferenciação entre as competências organizacionais e as competências essenciais, destacando que as competências organizacionais são aquelas necessárias a cada função, ou seja, são encontradas em diversas áreas da empresa. No entanto, para que estas se tornem essenciais, precisam obedecer a três critérios: 1º) oferecerem reais benefícios aos clientes (valor); 2º) serem difíceis de imitar; 3º) darem acesso a diferentes mercados, ou seja, apresentarem diferenciais frente aos concorrentes. Porém, autores como Fleury e Fleury (2006) e Becker e Ruas (2005) adotam o termo competência organizacional em vez de competências essenciais, argumentando que competência organizacional é mais abrangente a nível empresarial, sendo subdividida em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competência Organizacional Básica:</b> aquelas que dizem respeito à sobrevivência da organização, que abrangem as ações elementares para as quais a empresa foi criada, constituindo um diferencial em relação à concorrência direta.</li> <li>• <b>Competência Organizacional Seletiva:</b> representam o diferencial da empresa no mercado em que ela atua, contribuindo para uma posição de liderança em determinado aspecto.</li> <li>• <b>Competência Organizacional Essencial (Core Competence):</b> aquelas que diferenciam a empresa num ambiente de competição de nível internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado em que está inserida.</li> </ul>
<p>NÍVEL INTERMEDIÁRIO – estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.</p>	<p>Competências Funcionais</p>	<p>As competências funcionais abrangem competências específicas ou técnicas e competências de gestão. Estas podem ser definidas da seguinte forma (SENAI, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competências específicas:</b> englobam as competências técnicas, as quais permitem operar eficientemente objetos e variáveis que interferem diretamente na criação do produto. Implicam o domínio de conteúdos no âmbito do trabalho e de conhecimentos e habilidades pertinentes;</li> <li>• <b>Competências de gestão:</b> compõem-se de competências organizativas, metodológicas e sociais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competências organizativas:</b> permitem coordenar as diversas atividades de trabalho, participar na organização do ambiente e administrar racional e conjuntamente os aspectos técnicos, sociais e econômicos implicados, bem como utilizar de forma adequada e segura os recursos materiais e humanos colocados à disposição;</li> <li>• <b>Competências sociais:</b> permitem</li> </ul> </li> </ul>



		<p>responder as relações e procedimentos estabelecidos na organização do trabalho e integrar-se com eficácia, em nível horizontal ou vertical, cooperando com outras pessoas de forma comunicativa e construtiva;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competências metodológicas:</b> permitem à pessoa responder a situações novas e imprevistas que se apresentem no trabalho, com relação a procedimentos, sequências, equipamentos, produtos e serviços, a encontrar soluções apropriadas e a tomar decisões de forma autônoma.</li> </ul>
<p>NÍVEL INDIVIDUAL - exercem importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização.</p>	<p>Competências Individuais ou gerenciais</p>	<p>Para Melo, Fonsêca e Paiva Júnior (2007) as competências gerenciais apontam a necessidade de o empreendedor acoplar no seu bojo de conhecimento, saberes e práticas que permitam gerir e desenvolver suas atividades. Pode ser entendida como a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades e as inteligências – para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma empresa (RESENDE, 2000). Para Sveyby (1998), a competência gerencial, assim como a individual, é constituída por cinco elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conhecimento Explícito:</b> que envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.</li> <li>• <b>Habilidade:</b> arte de “saber fazer” que envolve uma proficiência prática, física e mental, e é adquirida, sobretudo, por treinamento e prática e inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.</li> <li>• <b>Experiência:</b> que é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.</li> <li>• <b>Julgamentos de valor:</b> que são percepções do que o indivíduo acredita estar certo, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.</li> <li>• <b>Rede social:</b> que é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ruas (2005).

Analisando a Tabela 5, julgo pertinente salientar que estas três dimensões interagem de forma a orientar e alinhar a execução das ações de todos os setores da organização para que os objetivos estratégicos sejam alcançados (RUAS, 2005). Desta forma, se pode afirmar que a decisão estratégica da forma como a empresa pretende competir influencia diretamente o estabelecimento das competências organizacionais; ou seja, existem competências típicas de uma organização que se

enquadra em determinada categoria, cabendo o mesmo raciocínio para as competências gerenciais, conforme apresentado na Tabela 6:

Tabela 6 - Relação entre competências gerenciais em função das competências organizacionais a partir de diferentes estratégias

EXEMPLOS DE ESTRATÉGIAS	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS OU GERENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do market-share;</li> <li>• Maior volume de vendas e excelência operacional (bens de consumo ou commodities).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Processo produtivo;</li> <li>• Distribuição;</li> <li>• Monitoramento de mercado;</li> <li>• Comercialização;</li> <li>• Parcerias Estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para custo e qualidade;</li> <li>• Gestão de recursos e prazos;</li> <li>• Trabalho em equipe;</li> <li>• Planejamento;</li> <li>• Interação com sistemas;</li> <li>• Multifuncionalidade;</li> <li>• Relacionamento interpessoal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação em produtos;</li> <li>• Foco na customização (produtos para clientes ou segmentos específicos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de produtos e processos;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Monitoramento tecnológico;</li> <li>• Imagem;</li> <li>• Parcerias tecnológicas;</li> <li>• Estratégias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de inovação;</li> <li>• Comunicação eficaz;</li> <li>• Articulação interna e externa;</li> <li>• Absorção e transferência de conhecimentos;</li> <li>• Liderança e trabalho em equipe;</li> <li>• Resolução de problemas;</li> <li>• Utilização de dados e informações técnicas;</li> <li>• Aprimoramento de processos e produtos em projetos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dutra, 2001.

Analisando a Tabela 6, é notória a reflexão sobre a possibilidade das estratégias e vantagens competitivas das empresas nortear as competências organizacionais. O que é percebido, é que estas competências influenciam direta e reciprocamente as demandas de competências funcionais e individuais no contexto de determinada organização, fazendo com que as entregas das pessoas sejam focadas no que é essencial. Vê-se, pois, que são neste sentido que Fleury e Fleury (2006) apresentam a relação entre o chamado intento estratégico da organização, as competências organizacionais e as individuais/gerenciais.

Fica evidente, diante deste tópico abordado pelo pesquisador, o qual percorre o conceito de competência, que o estabelecimento das competências individuais ou gerenciais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influencia entre elas. Mostrou-se oportuno apresentar que a literatura na área de estudos organizacionais é rica em conceitos relacionados a competências. Porém, neste trabalho a ênfase se dá na dimensão

das competências gerenciais. Com isso, os conceitos relativos às competências organizacionais e funcionais foram aqui abordados com o intuito de compreender as diferenças, relações e influências entre suas dimensões.

#### **2.4.2 Um olhar sobre as competências gerenciais**

Como bem nos assegura Bowditch e Buono (1992), pode-se dizer que o líder de uma organização possui o papel de provedor da autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao ambiente organizacional, sendo considerado pelos autores como o centro nervoso da organização, na qual deve ser o transmissor de informações e responsável pelas definições que envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões. Neste contexto, percebe-se que este desempenho do papel gerencial depende de competências, as quais determinam o grau de sucesso ou eficácia do líder em sua posição na organização (MAXIMIANO, 2002). Contudo, cabe entender qual o significado de competência diante de uma vasta literatura sobre o tema e sua relação com a posição gerencial.

O conceito de competências gerenciais surgiu em 1982, quando o termo foi utilizado pela primeira vez por Richard Boyatzis. O autor escreveu seu livro, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, no qual apresentou 21 competências (organizadas em seis dimensões), as quais deveriam compor o perfil ideal de um gestor: orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos (Dimensão Metas e Gestão pela Ação); autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceptualização (Dimensão liderança); uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico (Dimensão Recursos Humanos); desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade (Dimensão Direção dos Subordinados); autocontrole; objetividade perceptual; adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos (Dimensão Foco em outros clusters); memória; e Conhecimento especializado (Dimensão Conhecimento especializado) (BRITO, PAIVA e LEONE, 2012).

Os autores Swieringa e Wierdsma (1992), no que se refere ao desenvolvimento de competências gerenciais, destacam três dimensões principais que consideram relevantes, conforme apresentado na Tabela 7:

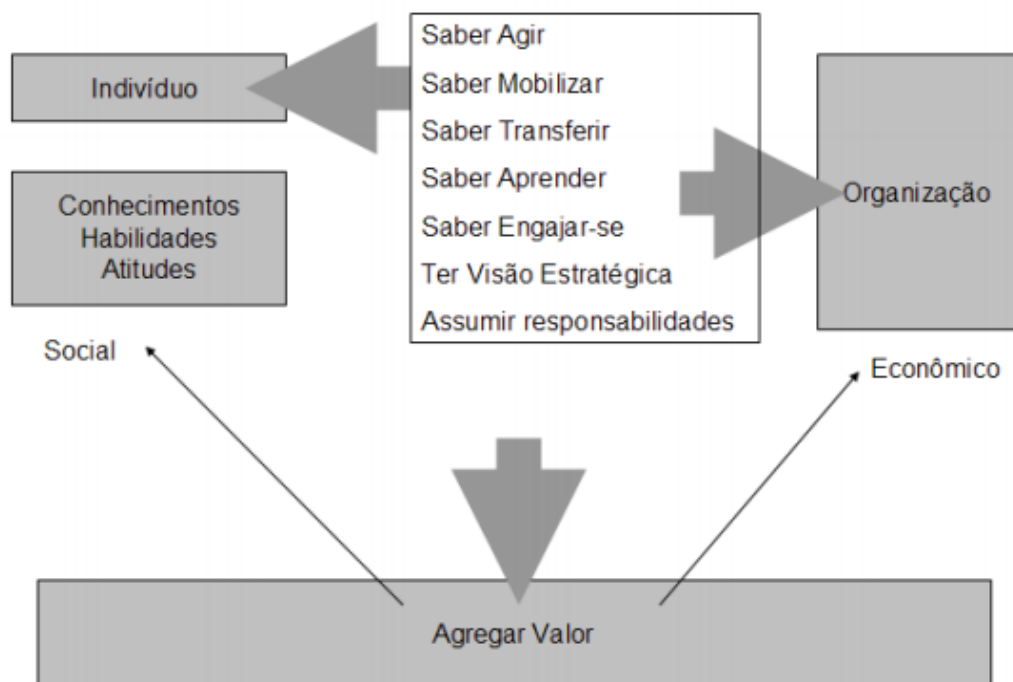
Tabela 7 - As 03 dimensões das competências gerenciais

O SABER	O SABER FAZER	O SABER AGIR
Dimensão voltada ao conhecimento, implicando em questionamentos e esforços voltados a informação que possa agregar valor ao trabalho.	Dimensão voltada às habilidades, implicando no desenvolvimento de práticas e na consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho.	Dimensão voltada às atitudes, buscando um comportamento mais condizente com a realidade desejada, unindo o discurso e ação. Deve-se saber agir para se conseguir empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Swieringa e Wierdsma (1992).

Pode ser percebida na Tabela 7 a inter-relação entre essas três dimensões (o saber, o saber fazer e o saber agir), as quais se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização, uma vez que estes conceitos podem ser amplamente analisados sobre diferentes aspectos. Porém, sobre o aspecto das competências gerenciais, os autores tratam da apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir), relacionando-se a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, conforme apresentado na Figura 4:

Figura 4 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2006).

Para Gramigna (2001), Bittencourt e Barbosa (2004), essa lógica funciona para qualquer campo de atuação, especificamente para administração, quando se observa que o administrador necessita desenvolver habilidades gerenciais no exercício de suas funções. Nesta lógica, Katz (1986) identificou três tipos básicos de competências gerenciais que todo administrador precisa ter, conforme apresentado na Tabela 8:

Tabela 8 - Os 03 tipos de competências gerenciais

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS
<p>É a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. Representam o conhecimento profundo, ao nível dos métodos, processos e procedimentos, das atividades desenvolvidas na organização ou no departamento que o indivíduo possui gestão; representam ainda a energia e desembaraço para a realização rápida de tarefas, o pragmatismo e autodomínio para resolução de problemas urgentes, confusos e complexos.</p>	<p>É a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos ou como membros e grupos, escutando-as, compreendendo-as, unindo-as e motivando-as para atingir objetivos organizacionais.</p>	<p>É a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem uma das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetará o todo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Katz (1986).

Segundo Katz (1986), as competências técnicas são exigidas, com maior intensidade aos gestores de níveis hierárquicos mais baixos, pois são eles que lidam de forma mais direta com os trabalhadores que executam as tarefas, existindo a necessidade de planejar, organizar e controlar o seu trabalho, bem como dar apoio e formação na sua execução quando tal se mostre necessário. O autor salienta que em relação às competências sociais e humanas são exigidas, de igual forma aos gestores de todos os níveis hierárquicos, pois todos têm de lidar diretamente com subordinados tendo, por isso, necessidade de saber gerir equipes, motivar pessoas e resolver conflitos. Percebe-se, conforme apresentado na Tabela 08, é no âmbito das competências conceituais que se causa impacto no negócio, sendo a clareza

que o indivíduo possui sobre sua área de atuação, permitindo ter uma visão ampla sobre a empresa que o levam a analisar e avaliar o desenvolvimento de estratégias sobre o mercado.

É oportuno resgatar que no desenvolvimento de competências gerenciais, se busca alinhar o objetivo mais amplo de tornar as organizações melhor preparadas para enfrentar os desafios atuais e futuros, especialmente as de pequeno porte, que são mais suscetíveis às mudanças, tendo em vista que a competência só existirá, efetivamente, no momento em que agregar algum valor econômico à organização e ao valor social do indivíduo (RUAS, 2001; RESENDE, 2000; SVEIBY, 1998). Assim, entende-se que as organizações modernas, buscam cada vez mais direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, tanto do corpo gerencial como dos demais colaboradores, de modo que possam agregar valor para as pessoas e para a organização, pois a busca desse desenvolvimento colabora para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo.

#### **2.4.3 As competências gerenciais relacionadas à sucessão familiar em pequenas empresas**

Ao se tratar de empresa familiar, o autor Kanitz (2007), comenta sobre a dificuldade de se manter a expressão de pai para filho. É notório que existem diversas forças que impedem a continuidade da empresa na família e, segundo o autor, são poucas as empresas que poderão manter esse lema e, ao mesmo tempo, crescer como uma empresa sadia. Todavia, a capacidade de revitalização de uma empresa familiar, através das gerações, é um fator chave para responder à nova realidade econômica e social e, assim, garantir a sobrevivência e o sucesso da organização familiar (BARRETO et al, 2016).

Tendo em vista a diferenciação entre herdeiro de sucessor, na qual o herdeiro é todo membro da família que não precisa se envolver diretamente com o negócio familiar, podendo ocupar posições no Conselho de Administração, no caso do sucessor é diferente, pois ele ocupa um papel de herdeiro que se prepara corretamente para esse papel (BARRETO et al, 2016). Cabe apontar que a simples existência de uma pequena empresa pressupõe que ela tenha um mercado, e por consequência, concorrência. Nesse contexto, o SEBRAE (2006) afirma que a sobrevivência das micro e pequenas empresas dependem da capacidade de

competir no mercado, sendo essa capacidade de competição relacionada com a experiência daquele que gerencia a organização.

O ambiente global dos negócios, dinâmico e extremamente competitivo, exige das pequenas empresas maior agilidade nas decisões, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência operacional. Diante disso, Pelissari (2007) comenta que a qualificação do empresário, aliada à informação - rápida e precisa - tem papel fundamental na cadeia de valor das empresas, para que as decisões permitam um gerenciamento mais eficaz e eficiente, antecipando-se às situações de mudanças provocadas pelo dinamismo atual do mercado. Devo, no entanto, chamar a atenção para a afirmação trazida por Prahalad (2001), quando o autor alerta sobre a necessidade da empresa cada vez mais reconhecer a capacidade das discontinuidades iminentes e de aprender a ser inovadora, superando as discontinuidades e ousando remodelar-se para fazer face aos desafios da nova economia. Assim, o autor defende que é preciso adquirir competências gerenciais para um melhor gerenciamento das empresas, bem como ter a criatividade para estabelecer regras e criar recursos para intensificar a estratégia e a posição competitiva da empresa.

Em todo esse processo, Robbins (2002) destaca a necessidade de tornar um administrador eficaz, e para isso, o autor reforça Prahalad (2001) afirmando que é preciso atuar na formação de competências gerenciais. Segundo Robbins (2002) essas competências gerenciais no âmbito das pequenas empresas são organizadas de duas formas: conhecimento e habilidades apropriadas, na qual o conhecimento forma a compreensão e as habilidades apropriadas aplicam a compreensão, sendo que, em sua maior parte, a base de conhecimento é derivada das funções gerenciais: planejamento, organização, liderança e controle. Além disso, vale considerar que apesar de não existir um perfil gerencial específico de administradores de pequenas empresas. Pelissari (2007) comenta que algumas competências tendem a se destacar quando grupos de empresários bem sucedidos são estudados. Essas competências, segundo Botelho (1998, p.43) se resume em:

- **Objetividade:** capacidade do administrador para exercer o poder de decisão, de forma objetiva;
- **Inteligência:** bom nível intelectual aliado à praticidade e ao bom senso;
- **Responsabilidade:** disposição para enfrentar desafios, assumindo as consequências de suas decisões;

- **Estabilidade:** capacidade emocional de suportar pressões na atividade profissional;
- **Autoridade:** não resistência a políticas e decisões razoáveis;
- **Visão sistêmica da organização:** percepção da organização como um todo, evitando decisões que favoreçam apenas um determinado departamento ou função;
- **Capacidade para organizar e solucionar:** situações problemáticas exigem soluções, pois existem situações em que é necessário tomar decisões apesar de dispor de pouca ou nenhuma informação;
- **Percepção quanto à satisfação de sua equipe de trabalho:** a autorealização é a principal causa da satisfação no trabalho;
- **Autoconfiança no desempenho de sua função.**

É importante ressaltar que a gestão baseada em competências exige um modelo contemporâneo para o desenvolvimento do capital humano das organizações (ZARIFIAN, 2001). Em cima disso, no momento em que a organização identifica quais são competências que integram o seu perfil gerencial ela direciona de forma eficiente e eficaz seu processo estratégico de gestão. Ora, suas lideranças são os elementos fundamentais pela utilização coerente dos recursos produtivos e pela mobilização das equipes em direção ao alcance dos resultados organizacionais. Assim, preocupa o fato de identificar quais são as competências gerenciais exigidas deste papel de liderança mencionados pelos autores aqui citados.

A literatura apresenta uma série de atributos relacionados às competências que integram os níveis gerenciais, os quais, ao serem identificados e trabalhados, oferecem a possibilidade do estabelecimento de estratégias que contribuam para um plano de desenvolvimento, não só do grupo de lideranças, mas também dos indivíduos que estarão no papel de sucessores. Estes atributos estão especificados na Tabela 9, juntamente com suas definições:



Tabela 9 - Atributos das competências gerenciais da liderança identificados na literatura

ATRIBUTOS MAIS PRESENTES NA LITERATURA EM RELAÇÃO AS COMPETÊNCIA GERENCIAIS DA LIDERANÇA	DEFINIÇÕES DOS ATRIBUTOS MENCIONADOS
Relacionamento com cliente (interno e externo)	Comunicação e cooperação entre o indivíduo e o coletivo, apresentando e ouvindo ideias (OCDE, 2005);
	Reconhecimento do papel de cada indivíduo na organização (ZARIFIAN, 2001);
	O líder deve ter capacidade emocional para dar apoio à organização. (SCHEIN, 1996);
Adaptabilidade às mudanças	Independente da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados, o líder deverá se adaptar às mudanças frente a estas variáveis (SCHEIN, 1996);
	O líder deve aprender a desaprender, não sendo resistente ao processo de mudança. (SCHEIN, 1996);
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (GLENN ROWE, 2002);
	Habilidade de construção de alianças táticas ou sustentáveis (OCDE, 2005);
Tomada de decisão	Autonomia para agir em prol da coletividade (ZARIFIAN, 2001);
	Decidir diante de diferentes opiniões (OCDE, 2005);
Desenvolvimento de equipes	Apoiar, estimular, criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos possam mobilizar suas competências (ZARIFIAN, 2001);
	Influenciar os colaboradores a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização (GLENN ROWE, 2002);

Fonte: Elaborador pelo autor com base em Freitas Jr; Klein; Fagundes (2015).

Mesmo evidenciando todos os atributos apresentados na Tabela 9, vale ressaltar que cada organização possui sua estratégia, a qual requer um nicho de competências essenciais. É necessário esclarecer que quando se fala de processo sucessório e competências gerenciais que integram o perfil do fundador, se atrela todo contexto relacionado à memória familiar. Halbwachs (apud LINS DE BARROS, 1989, p. 33) integra essa afirmação quando menciona que “transmitir uma narrativa da história familiar, é transmitir uma mensagem, referida, mesmo tempo à

individualidade da memória afetiva de cada família e à memória da sociedade mais ampla, expressando a importância e permanência do valor da instituição familiar”. Não é exagero afirmar que estes valores, para serem postos em prática, exigem do sucessor um conjunto de competências que devem ser transmitidas pelo seu fundador. Em tese, segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos. Ora, estes conhecimentos podem ser transmitidos do fundador para o sucessor de uma forma que, segundo o autor, sejam repassados com tanto mais força que garantam o desempenho da liderança independente da complexidade das situações por ele vivenciadas.

### **3 METODOLOGIA**

Tão importante quanto entender que a ciência tem suas regras e são elas que conferem cientificidade e validade ao que é produzido e reproduzido no universo científico, é importante se ter consciência que cada área do conhecimento é constituída por um conjunto de técnicas especializadas de pesquisa, que variam conforme a natureza e as características de seu objeto de estudo.

Guerra (2014, p. 11) afirma que:

Para cientistas da sociologia e antropologia, pioneiros no uso da pesquisa qualitativa, as ciências sociais têm sua especificidade. Normalmente, o objeto de estudo envolve pessoas que agem de acordo com seus valores, sentimentos e experiências, que estabelecem relações próprias, que estão inseridas em um ambiente mutável, onde os aspectos culturais, econômicos, sociais e históricos não são passíveis de controle, e sim de difícil interpretação, generalização e reprodução.

Diante disso, é inevitável que, em um primeiro momento, todas as áreas do conhecimento compartilham um conjunto de princípios gerais, que denominamos como método científico. Sendo assim, este capítulo tem como objetivo apresentar o caminho metodológico percorrido pelo pesquisador para que pudesse compreender a relação entre o objeto de pesquisa e o seu sujeito, entendendo os problemas visualizados e quais suas aplicações em meio ao ambiente estudado.

#### **3.1 Unidade de Análise**

Este estudo foi desenvolvido tendo como unidade de análise a Vinícola Tonini, uma empresa familiar de pequeno porte, fundada em 20 de maio de 1980, localizada num vale entre as montanhas da Linha Jacinto, S/Nº, 2º Distrito de Farroupilha/RS, a 24 km do centro da cidade. A empresa está estabelecida há mais de 35 anos no setor da vitivinicultura, sendo originária do norte da Itália, das regiões do Vêneto, Trentino e Friuli, vinícolas por excelência. O vinho elaborado atinge mercados de todo Brasil devido à qualidade e excelente conceito dos produtos, fazendo com que a empresa esteja entre as nove vinícolas associadas à AFAVIN, possuindo o selo de Indicação de Procedência Farroupilha. Em 2017, foi premiada com a maior pontuação entre os vinhos de Moscato Branco que foram

degustados as cegas pela equipe de especialistas convidados pela revista *Bon Vivant*. “Isso comprova a qualidade do *terroir* Farroupilha para o cultivo dessa uva e a dedicação da família Tonini na elaboração do vinho” (REVISTA BON VIVANT, 2017).

Chamou a atenção do pesquisador ao realizar o levantamento de vinícolas da serra gaúcha que poderiam integrar a unidade de análise deste projeto, o fato da Vinícola Tonini ser uma empresa de pequeno porte, estar a mais de 35 anos no mercado e, além de ser reconhecida entre as nove vinícolas da AFAVIN pela qualidade de seu produto, ter iniciado seu processo de transição da gestão do fundador em 26 de maio de 2015, estando a menos de 04 anos vivenciando uma nova experiência na família, a qual busca a concretização da continuidade do negócio com os sucessores, com uma proposta mais contemporânea, fundamentada no “desejo de elaborar produtos nos quais se expressa o amor e carinho pelas videiras e a arte de elaborar vinhos com alegria e prazer” (REVISTA BON VIVANT, 2017).

Ao realizar o contato por telefone com um dos sucessores no dia 19 de junho de 2017, o pesquisador validou o interesse e a disposição da empresa em contribuir com a pesquisa, possibilitando identificar melhorias que contribuirão para solução de situações enfrentadas pelos membros da família. Outro fator importante na escolha desta unidade de análise foi o fato de a vinícola possuir as características de uma empresa familiar apontada pela literatura revisitada, sendo atualmente administrada pela 2<sup>o</sup> geração.

Com base neste contexto, para estudar o fenômeno da sucessão procurou-se reunir elementos da problemática a ela associada, tendo em vista a resposta à seguinte questão: como os dirigentes da Vinícola Tonini identificam, através de sua trajetória histórica, as competências gerenciais necessárias para a sucessão no negócio, alicerçadas nas memórias da família?

### **3.2 Classificação da Pesquisa**

Para responder essa questão, o pesquisador optou por uma pesquisa de natureza aplicada com uma abordagem qualitativa, tendo em vista que o foco da pesquisa não se preocupou com representatividade numérica, mas sim, com os aspectos da realidade que não podiam ser quantificados, centrando-se na

compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais que envolviam os dirigentes da Vinícola Tonini. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Denzin e Lincoln (2006) complementam afirmando que a origem da pesquisa qualitativa está na sociologia, no estudo de vida de grupos humanos e na antropologia, com o início dos métodos de trabalho de campo. Para estes autores, a investigação qualitativa deve ser compreendida como um terreno ou uma arena para a crítica científica social e não apenas como um tipo específico de teoria social, metodologia ou filosofia.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi classificada como descritiva, devido ao fato de ir além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, determinando também a natureza dessa relação. De acordo com Gil (1991, p.45), a pesquisa descritiva “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Mattar (1999) ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que sua utilização deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Vale destacar que embora esta pesquisa tenha sido definida como descritiva a partir de seus objetivos, foi observado pelo pesquisador que ela também proporcionou novas visões sobre a problemática desta dissertação, aproximando-a de uma pesquisa exploratória.

De acordo com as características apresentadas e com base em seu objetivo de pesquisa, foi escolhido como procedimento metodológico para esta pesquisa o estudo de caso, pois conforme Yin (2001), esse tipo de estudo possibilita a compreensão em profundidade do fato analisado, além de buscar entender os significados que os indivíduos atribuem as suas ações e às ações de outros atores. O autor Fonseca (2002, p. 33) complementa ao afirmar que:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma

unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, que visam aprender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI; LAKATOS, 2011).

### **3.3. O caminho da coleta de dados e suas limitações**

É importante ressaltar que a coleta de dados desta dissertação mostrou-se como “um caminhar de ir e vir”. As primeiras tentativas de contato com os membros da família foram em março de 2017 através de mensagens enviadas por *e-mail* e via mensagens pelo *Facebook*. Porém, o pesquisador não obteve sucesso quanto ao retorno da vinícola em questão. Primeiro, porque este estudo pode mostrar que a confiança é um dos valores que norteiam muitas das ações dos dirigentes da Vinícola Tonini, ainda que mencionado que o contato se referia a uma pesquisa acadêmica para um PPG em Memória Social e Bens Culturais, ficou claro que por não conhecer o pesquisador, o receio sobre ter essa conversa com um desconhecido não era e, não é, uma prática de costume. Segundo, pois, os dirigentes da vinícola nunca haviam participado deste tipo de trabalho envolvendo a exposições de informações sobre sua história e suas estratégias de negócio.

Tendo esta percepção, o pesquisador articulou uma conversa com Ricardo Chesini, sócio proprietário da Adega Chesini, o qual já havia participado, e novamente, participava de um projeto similar com uma das alunas do PPG em Memória Social e Bens Culturais do Lasalle, inclusive, orientada também pela Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Tamara Cecília Karawejczyk Telles. Por ser um dos Associados da AFAVIN e ter um forte relacionamento com a Vinícola Tonini, Ricardo Chesini articulou o assunto, abrindo portas para uma primeira conversa com um dos sucessos, a qual

ocorreu em 19 de junho de 2017. Após esta primeira conversa por telefone, o pesquisador teve mais de vinte e seis contatos via *WhatsApp* e dois contatos via telefone (contatos que se deram entre junho de 2017 e março de 2019), nos quais realizou duas entrevistas, sanou dúvidas e recebeu documentos e informações pertinentes para a pesquisa por parte dos dirigentes. Estes contatos também contribuíram para que o pesquisador chegasse até o consultor do SEBRAE que atende a Vinícola Tonini na implantação de boas práticas agrícolas e enológicas, trazendo-o como uma das fontes de coleta de dados, agregando com sua expertise na atuação em pequenas empresas do segmento e que se encontram na serra gaúcha.

É importante ressaltar um ponto que impactou na coleta de dados desta dissertação: o fato de que no segmento da vitivinicultura, a safra é um dos aspectos mais importantes do vinho, que interfere diretamente na qualidade, sabor e longevidade do produto. Por ocorrer, geralmente, entre os meses de janeiro a março, o pesquisador teve grande dificuldade para acesso dos dirigentes neste período, fazendo com que o cronograma das atividades previstas para conclusão da dissertação fosse ajustado. Vale destacar também que durante o período de coleta de dados, o pesquisador acompanhou uma visita técnica realizada na Vinícola Tonini com uma das turmas do MBA do Unilasalle no dia doze de maio de 2018, na qual conduziu duas entrevistas presenciais (uma com o fundador e outra com um dos sucessores) nas quais pode ver, ouvir e ter um contato mais próximo com o seu objeto de estudo. A seguir, serão detalhados os métodos de coleta mencionados nessa seção:

### **3.3.1 Pesquisa Documental**

Diante do problema de pesquisa exposto neste projeto, foi proposta uma análise documental com o objetivo de analisar a trajetória histórica da Vinícola Tonini e evidenciar as competências gerenciais que permeiam o negócio para sua sucessão. Foi analisado o conteúdo disponibilizado no folder institucional e no site da vinícola, além de reportagens publicadas em revistas e sites do segmento vitivinícola sobre premiações que a mesma ganhou nos últimos anos.

Conforme afirma Cellard (2008), a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos,

conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. Nesta perspectiva, a pesquisa documental permitiu a investigação da problemática relacionada às competências gerenciais, não em sua interação imediata, mas de forma indireta, por meio do estudo dos documentos institucionais que foram produzidos pelos indivíduos que integram a gestão da Vinícola Tonini (folder e site), os quais forneceram subsídios referentes o seu modo de ser, viver e a compreensão do cenário social onde estão inseridos. Viu-se, pois, que estudar esses documentos implicou em fazê-los a partir do ponto de vista de quem os produziu; o que requereu cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo (CALADO; FERREIRA, 2005).

Mostrou-se oportuno também à realização de uma análise das fotografias disponibilizadas pela vinícola. Neste caso, Benjamin (1994, p. 104), afirma que o olhar do observador “transforma a vivência em objeto a ser apropriado pela câmera”. Isso quer dizer que o papel do intérprete é extrair da imagem os significados, sejam para ressaltar o passado por meio do resgate de narrativas, sejam para compreender a rede de signos que os múltiplos significados da imagem oferecem. Bogdan (1994) trata a utilização da fotografia como recurso intimamente ligado à investigação qualitativa, isto por que traz uma contribuição relevante para o estudo, ao destacar as características descritivas que possibilitam ao pesquisador compreender os aspectos subjetivos presentes na imagem, sejam eles referentes ao modo de ver ou ao conteúdo representado na imagem. Em relação a registros colhidos por meio do diário de campo, observações, entrevistas ou narrativas, este autor aponta algumas questões que dizem respeito não apenas à produção da imagem, mas também envolvendo a perspectiva dos pesquisados. A interpretação das fotografias disponibilizadas pela vinícola possibilitou conhecer as circunstâncias históricas em que foi gerada a imagem, duplicando-se, dessa forma, as possibilidades de conhecimento desse objeto.

### **3.3.2 Entrevistas Narrativas e Semiestruturadas**

A coleta de dados também contemplou a realização de entrevistas narrativas, as quais foram aplicadas individualmente com o fundador e um dos sucessores da vinícola Tonini no dia 12 de maio de 2018, totalizando mais de uma



hora e meia de gravação. Apesar dos inúmeros caminhos e vantagens de cada método de coleta de dados, foi compreendido que as narrativas auxiliariam numa compreensão mais efetiva e ativa da prática de gestão e do pensamento do fundador da vinícola Tonini enquanto agente do processo de multiplicador de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes para seus sucessores. A opção pela escolha das entrevistas narrativas deu-se pelo fato de caracterizarem como ferramentas não estruturadas, visando à profundidade, de aspectos específicos, a partir das quais emergem histórias de vida, tanto do entrevistado como as entrecruzadas no contexto situacional (MUYLAERT, 2014).

As entrevistas foram conduzidas conforme proposto por Jovchelovich e Bauer (2002), contemplando as fases de: a) preparação, na qual serão formuladas as questões exmanentes; b) iniciação, na qual será formulado o tópico inicial para narração; c) narração central, onde o pesquisador incentivará os pesquisados de forma não verbal para continuar a narração; d) fase de perguntas, na qual permeará perguntas exmanentes e imanentes; e) fala conclusiva, onde por fim, será interrompida a gravação e posteriormente realizadas as anotações, tendo como base a ideia de reconstruir os acontecimentos sociais a partir do ponto de vista dos informantes.

Para Minayo (1994), a entrevista privilegia a obtenção de informações através da fala individual, a qual revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos, além de transmitir, através de um porta-voz, representações de um grupo específico. Neste caso, a fim de aprimorar sua coleta de dados, o pesquisador também optou pela realização da entrevista semiestruturada, para possibilitar a chance de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto no trabalho, ao mesmo tempo em que permitiu respostas livres e espontâneas dos membros da família Tonini. As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação, fazendo com que o pesquisador tivesse em mãos categorias a priori, tais como empresas familiares, sucessão e competências gerenciais, além de informações que o pesquisador recolheu sobre o contexto familiar da Vinícola Tonini.

Tendo em vista tamanha diversidade, mas ainda assim, aproximação terminológica, o pesquisador optou em analisar as entrevistas semiestruturadas seguindo as técnicas propostas por Minayo (2017, p. 316), uma vez que “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma

comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”.

### 3.3.3 Observação

O pesquisador julgou pertinente inserir em sua coleta de dados a técnica de observação, considerando o fato de esta técnica contribuir para que fossem obtidas informações e de que fossem utilizados os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Aqui, o pesquisador não se ateve em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejavam estudar relacionados à gestão da vinícola, as competências gerenciais necessárias para a sucessão do negócio e as memórias da família. A observação é um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia (MARCONI; LAKATOS, 2010). A escolha por esta técnica também se deu pelo fato de ajudar o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento, oferecendo a oportunidade de um contato mais direto com a realidade, sendo o ponto de partida da investigação social.

Para este estudo, a modalidade de observação empregada considerou os quatro tipos mencionados por Ander-Egg (1978):

**a) Em relação ao meio utilizado:** foi considerada a observação não estruturada, também designada de espontânea e informal, a qual consistiu em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilizasse meios técnicos especiais ou precisasse fazer perguntas diretas.

**b) Em relação à participação do observador:** foi considerada a observação não participante, na qual o pesquisador tomou contato com a realidade estudada, mas não se integrando a ela. Presenciou fatos, mas não participou deles; não se deixou envolver pelas situações; fazendo mais o papel de espectador.

**c) Em relação ao número de observações:** foi considerada a observação individual, na qual a técnica de observação foi realizada apenas pelo pesquisador.

**d) Em relação ao lugar onde se realiza:** foi considerada a observação na vida real, registrando-se os dados à medida que foram ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação. Segundo Ander-Edd (1978) a melhor

ocasião para o registro é o local onde o evento ocorre, reduzindo as tendências seletivas e a deturpação na reevocação.

Vale destacar nesta etapa de coleta de dados a utilização do diário de campo, o qual ajudou a compor todo o campo de análise. Nele foram anotadas todas as observações de fatos concretos, acontecimentos, e as experiências pessoais vividas pelo pesquisador desde as primeiras tentativas de contato com a vinícola Tonini em março de 2017, assim como suas reflexões e comentários. Estas anotações foram divididas em duas partes: uma descritiva, a qual contemplou características dos membros da família Tonini, algumas ações e acontecimentos particulares do dia da visita na vinícola, assim como conversas observadas de acordo com o local de estudo; e uma parte mais reflexiva, a qual contemplou e apreendeu mais o ponto de vista do pesquisador, suas ideias e preocupações. As anotações foram registradas em um bloco de notas online disponível no aparelho celular do pesquisador.

### **3.4 A técnica de análise de dados**

A possibilidade de utilizar várias fontes de evidência é um aspecto importante nos estudos de caso (YIN, 2005). Neste ponto, sabe-se de antemão que ao recorrer a múltiplas fontes para a obtenção de dados pode originar a obtenção excessiva de informação para analisar. Dolley (2002) afirma ainda que os estudos de caso são complexos porque envolvem geralmente múltiplas fontes de dados, podendo ainda incluir vários casos dentro de um estudo, produzindo grande volume de dados para análise.

A vantagem mais importante para a utilização de fontes múltiplas de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, enquanto processo de triangulação de dados (YIN, 2005). Segundo Stake (1999), a triangulação é um processo que utiliza múltiplas perspectivas para clarificar significados, na medida em que observações adicionais podem ser úteis na revisão da interpretação do investigador, sendo esta uma das características de um bom estudo qualitativo. A análise de conteúdo é para Bravo (1991) e Triviños (1987) a técnica mais elaborada e de maior prestígio no campo da observação documental e constitui-se como meio para estudar as comunicações entre os homens enfatizando

o conteúdo das mensagens por eles emitidas. Na concepção de Bardin (apud TRIVIÑOS, 1987, p.160):

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

O pesquisador enfatizou não a quantificação ou descrição dos dados recolhidos, mas a importância das informações que poderão ser geradas a partir de um olhar cuidadoso e crítico das fontes recolhidas. Depois que foi selecionada a amostra documental, seguindo os preceitos mencionados por Bravo (1991), a análise documental desta dissertação seguiu três fases específicas: a) a determinação das unidades de análises; b) a eleição das categorias e; c) a organização do quadro de dados. Estas etapas exigiram a sensibilidade, a intencionalidade e a competência teórica do pesquisador, pois desde o acesso e a seleção do acervo documental disponibilizado pela Vinícola Tonini, a análise dos dados até a comunicação dos resultados constitui-se em um processo sistemático, exaustivo, coerente, sensível e criativo.

No caso das duas entrevistas narrativas realizadas no dia 12 de maio de 2018, conforme proposto por Jovchelovich (2002), as mesmas foram gravadas e logo depois foi feita a transcrição separando-se o material indexado do não indexado. Na etapa seguinte, foi utilizado o conteúdo indexado, ordenando-se os acontecimentos para cada indivíduo. O próximo passo consistiu em investigar as dimensões não indexadas do texto, agrupando-se e comparando-se as trajetórias dos dirigentes da Vinícola Tonini. O último passo foi comparar e estabelecer semelhanças existentes entre a história contada pelo fundador permitindo assim a identificação de trajetórias coletivas. No caso das entrevistas semiestruturadas realizadas por telefone nos dias 27 de janeiro de 2019 com os sucessores da vinícola Tonini e, no dia 17 de fevereiro de 2019 com a consultora do SEBRAE/RS, ambas tiveram duração de aproximadamente uma hora. As mesmas foram gravadas e depois de transcritas, foram analisadas seguindo as três fases propostas por Minayo (2010): a) a pré-análise, onde foi organizado o material analisado; b) a exploração do material, onde foram feitos recortes das transcrições e classificados

os dados, organizando-os em categorias e por fim; c) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde foram trabalhados pelo pesquisador os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas. Da mesma forma, os registros feitos no diário de campo também foram analisados seguindo estas etapas apresentadas por Minayo (2010), considerando que, durante as observações nas coletas de dados mencionadas anteriormente, o pesquisador já havia registrado algumas análises sobre os acontecimentos, tornando assim, o diário de campo uma importante ferramenta neste estudo, onde descreveu aquilo que o escutou, viu, vivenciou e pensou no decurso da sua coleta de dados.

Após a realização de todas essas análises, o pesquisador conduziu duas ações distintas que se articularam dialeticamente. A primeira referente à preparação dos dados empíricos coletados, mediante aos diversos procedimentos que foram adotados, os quais visaram à organização e o tratamento das informações. E a segunda referente à análise propriamente dita que implicou na necessidade de se refletir sobre a percepção que os dirigentes da Vinícola Tonini construíram sobre a família e o seu negócio e sobre os processos que atravessaram as relações estabelecidas no interior dessa estrutura. Para isso, a recorrência aos autores que se debruçam sobre tais processos e sobre a temática trabalhada nesta dissertação foi imprescindível, oferecendo subsídios para o pesquisador embasar e sustentar os dados coletados e, inclusive, suas percepções ao longo da pesquisa.

Em suma, esta análise favoreceu a percepção de totalidade acerca do objeto de estudo e a unidade entre os aspectos teóricos e empíricos, fazendo com que o assunto sobre a institucionalização da gestão emergisse ao pesquisador e fosse integrado em suas análises, sendo essa articulação uma das responsáveis por imprimir o caráter de cientificidade ao estudo.

#### 4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DA VINICOLA TONINI NO PERÍODO 1950 A 2019

Este capítulo propõe apresentar os significados dos fenômenos que permeiam este estudo a partir dos dados coletados, trazendo respostas que ajudarão a compreender a trajetória histórica da vinícola Tonini com relação a sua gestão e a evidenciar as competências gerenciais necessárias para a sucessão do negócio, através das memórias da família. Sendo assim, para encontrar respostas aos objetivos propostos neste trabalho, a método de análise contemplou a pesquisa documental, entrevistas narrativas e semiestruturadas e a observação não participante.

A análise dos acervos de documentos coletados ocorreu durante o período de março de 2017 até março de 2019 conforme o pesquisador foi tendo acesso aos materiais, sendo os mesmos revisados sempre que uma nova questão era levantada durante a pesquisa. Foi analisado o folder institucional da vinícola, o site da empresa, assim como cinco fotografias e cinco reportagens publicadas em revistas e sites do segmento vitivinícola sobre premiações que a mesma ganhou nos últimos anos, conforme apresentado na Tabela 10:

Tabela 10 – Acervo de documentos que contemplaram a análise documental

Documento	Título	Data de Produção	Meio de Acesso	Observações
Folder Institucional	Tonini – Vinhos Finos	Mar/17	Documento fornecido pela família Tonini.	O documento apresenta um breve histórico da família Tonini com foco na constituição do negócio, seus produtos, processo de fabricação do vinho e o mapa de localização.
Revista Impressa (Fotografia apresentada na Figura 06)	Lançamento vinho João Tonini	Abr/17	Documento fornecido pela família	Reportagem sobre o lançamento do vinho João Tonini. Extraída a fotografia onde mostra os dirigentes comemorando o lançamento do vinho.
Fotografias apresentadas nas Figuras 5, 7 e 8.	Vista aérea da vinícola; Pipas de madeira utilizadas em 1986; Tanques de aço inox	Sem identificação	Documento fornecido pela família	Apresentam a localização da vinícola assim como sua evolução tecnológica em relação à substituição das pipas de madeira para os tanques de aço inox.
Reportagem Online	7º Festival do Moscatel é lançado em Farroupilha.	Jun/17	<a href="https://divinoguia.com.br/tag/vinicola-">https://divinoguia.com.br/tag/vinicola-</a>	A reportagem aborda a realização do 7º Festival do Moscatel promovido pela Prefeitura de Farroupilha, por

			<a href="#">tonini/</a>	meio da Secretaria de Turismo e Cultura e da Secretaria de Desenvolvimento Rural, e AFAVIN, na qual a Vinícola Tonini é umas das vinícolas participantes.
Reportagem Online (Fotografia apresentada na Figura 6)	Revelados vencedores da 12ª Seleção de Vinhos de Farroupilha	Set/17	<a href="https://ofar.com.br/index.php/noticias/esporte-e-lazer/1227-revelados-vencedores-da-12-selecao-de-vinhos-de-farroupilha">https://ofar.com.br/index.php/noticias/esporte-e-lazer/1227-revelados-vencedores-da-12-selecao-de-vinhos-de-farroupilha</a>	A reportagem apresenta os vencedores da 12ª Seleção de Vinhos de Farroupilha, concurso que elege anualmente os melhores vinhos, espumantes, frisantes e sucos de uva do município.
Reportagem Online	Com recorde de ouro, Seleção de Vinhos de Farroupilha revela vencedores.	Set/17	<a href="https://leouve.com.br/com-recorde-de-ouro-selecao-de-vinhos-de-farroupilha-revela-vencedores/">https://leouve.com.br/com-recorde-de-ouro-selecao-de-vinhos-de-farroupilha-revela-vencedores/</a>	A reportagem apresenta os vencedores da 12ª edição da Seleção de Vinhos de Farroupilha, concurso que elege anualmente os melhores vinhos, espumantes, frisantes e sucos de uva do município. Foram concedidas entre onze vinícolas, 11 medalhas de prata, 49 medalhas de ouro e 02 distinções especiais Moscatel Premium, na qual a Vinícola Tonini foi premiada com medalha de ouro com o Moscato João Tonini, garrafa 750 ml.
Site	Vinhos Tonini	Jul/18	<a href="http://www.vinhos-tonini.com.br/#sobre">http://www.vinhos-tonini.com.br/#sobre</a>	O site apresenta a vinícola e sua localização, os produtos, uma explanação sobre a região da serra gaúcha, mapa de localização e um espaço para interação com o cliente.
Reportagem Online	Quais foram os vinhos tranquilos mais pontuados pela Bon Vivant em 2018.	Jan/19	<a href="https://www.portabonvivant.com.br/single-post/2019/01/01/Quais-foram-vinhos-tranquilos-mais-pontuados-pela-Bon-Vivant-em-">https://www.portabonvivant.com.br/single-post/2019/01/01/Quais-foram-vinhos-tranquilos-mais-pontuados-pela-Bon-Vivant-em-</a>	A revista apresenta o evento referente à degustação temática de vinhos, onde centenas de amostras foram degustadas, às cegas, por especialistas convidados. A revista reuniu todos os produtos que obtiveram 91 ou mais pontos e foram classificados como Excelentes. A Vinícola Tonini ficou com 92 pontos com o vinho João Tonini.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

As entrevistas narrativas foram realizadas no dia 12 de maio de 2018 de modo presencial – juntamente com a etapa de observação, nas quais participaram os dirigentes da Vinícola Tonini (fundador e um dos sucessores). As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas no dia 27 de janeiro de 2019, via telefone, com os dois sucessores e a entrevista semiestruturada com a consultora do SEBRAE/RS no dia 17 de fevereiro de 2019, também realizada por telefone (conforme Apêndice A). Adotando um procedimento ético, segundo o qual a identidade dos sujeitos entrevistados não é revelada, o pesquisador os identificou através das nomenclaturas: Entrevistado I, Entrevistado II, Entrevistado III e Entrevistado IV,

conforme apresentado na Tabela 11, a qual também apresenta o perfil destes entrevistados que compuseram o público-alvo deste trabalho:

Tabela 11 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade Estado Civil	Nacionalidade Naturalidade	Formação	Tempo de Atuação na Vinícola	Cargo
Entrevistado I	65 anos Casado	Brasileira Farroupilha	Ensino Fundamental Incompleto - 5º série concluída	55 anos	Sócio Proprietário
Entrevistado II	36 anos Solteiro	Brasileira Farroupilha	Ensino Superior em Enologia	04 anos	Sócio Proprietário
Entrevistado III	32 anos Casado	Brasileira Farroupilha	Ensino Médio Completo	22 anos	Sócio Proprietário
Entrevistado IV	39 anos Casado	Brasileira Santa Rosa	Administração de Empresas com Pós- graduação em Gestão de Projetos	02 anos	Consultor Externo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Durante a etapa de coleta de dados o pesquisador fez uso do diário de campo, o qual ajudou a compor todo o campo de análise. Nele foram anotadas todas as observações de fatos concretos, acontecimentos, e as experiências pessoais vividas pelo pesquisador desde as primeiras tentativas de contato com a vinícola Tonini em março de 2017, assim como suas reflexões e comentários.

Após toda preparação do material coletado o pesquisador procedeu à análise de fato, seguindo os preceitos de Minayo (2010) em relação à triangulação de dados, sendo que o primeiro aspecto de sua análise se referiu às informações concretas levantadas com a pesquisa; o segundo aspecto compreendeu o diálogo com os autores que conversam com a temática em questão; e o terceiro aspecto que se referiu à análise de conjuntura, entendendo conjuntura como o contexto mais amplo e mais abstrato da realidade aqui estudada. Os resultados e a estrutura destas análises serão apresentados nas seções a seguir.



#### **4.1 Trajetória Histórica da Família Tonini na fabricação de vinhos no período de 1950 a 2019**

A família Tonini chegou ao Rio Grande do Sul em um momento onde não sobrava espaço para a imigração, no qual o grupo constituído por imigrantes, na maioria, italianos, continuava aumentando pelo ingresso de grandes contingentes. Originária do norte da Itália, das regiões do Vêneto, Trentino e Friuli, a família de Giovanni Tonini, filho de Pietro e Lucia, chegou ao Brasil no final do século XIX, instalou-se com a esposa e filhos na Linha Jacinto, hoje município de Farroupilha. Giovani é o patriarca da família, ancestral italiano do fundador e um de seus irmãos, fundadores da tradicional Vinícola Tonini. A história desta família de camponeses remonta a Idade Média, onde o sobrenome indica a importante estirpe de provável origem etrusca. O nome Tonini é derivado de "Antonius" que significa "nato prima", ou seja, nascido primeiro. É uma herança de santos famosos como Santo Antonio de Padova e Santo Antonio Abate, protetor dos animais.

Quando saíram da Itália, na viagem para o Brasil, demorava 30 dias para chegar ao Brasil. Giovane Tonini, desembarcou no porto de Porto Alegre e ele ganhou as ferramentas para plantar o milho com a mão, ganhou a semente, ganhou um machado e as foices e deram o número do lote para vir morar aqui, porque o governo dava quando chegava esse imigrante, dava para vir para essa região (Entrevistado I, 2018).

Os imigrantes italianos vieram para o Rio Grande do Sul, em busca de terras para trabalhar e construir uma vida com dignidade, constatando através da memória a lembrança de um passado distante, mas que possui uma relação de muita intimidade com o presente. Pode-se entender, ao mergulharmos na história da imigração, que as terras, que lhes foram negadas na Itália, estes imigrantes encontraram em abundância no Brasil, principalmente no Rio Grande do Sul, especificamente na região da serra gaúcha (MAESTRI, 2005).

Meu pai é José [...] O João era o meu tio. E o Pedro era o meu avô que levava o nome do pai do meu avô lá da Itália [...] A ordem era o Giovani, o Pedro, o José e eu. (Entrevistado I, 2018)

A ocupação fez do imigrante italiano, que se estabeleceu nos núcleos coloniais do Sul do País, um personagem não especificamente capitalista, tornando-se proprietário da terra mediante doação, ou compra do solo e da força do trabalho (SANTOS, 2011). A atuação do Estado como fundador de instituições que auxiliaram o setor vitivinícola do Rio Grande do Sul é um dos pontos considerados relevante para o entendimento da estruturação do setor até os dias atuais. O resultado desta história 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<sup>11</sup> Moscato Branco, cujo perfil genético foi identificado como único no mundo (TONIETTO; FALCADE; TAFFAREL, 2015).

A família Tonini, reconhecida como produtora de excelentes uvas e vinhos foi constituída por seis irmãos, sendo um deles o grande precursor desta história da Vinícola Tonini e que permanece no negócio até o momento.

Meu avô plantava, trabalhava com vaca, porco [...] Era o que os imigrantes trabalhavam em toda a região. Ele comprou umas terras e ficou morando lá. Ele foi morar junto com os filhos naquela casa que tinha casado só que ele não sabia ler nem escrever, só que ele fazia muitas contas com a cabeça, ele era muito inteligente. Ele era muito rígido também. Ele tinha tudo organizado (Entrevistado I, 2018).

O fundador começou a cultivar videiras com a ajuda família, e com a aquisição de terras em 1978 aumentou a produção de uvas, que era vendida para a Vinícola Dreher, em Bento Gonçalves. Em 1980, produziram cerca de 600 toneladas de uva das variedades Moscato e Isabel, e surgiu a ideia de montar um estabelecimento vinícola. Na mesma época, os irmãos Tonini se reuniram e compraram a pequena vinícola de Aldério Giusti.

[...] eu não sei muito contar bem a história do meu pai -, mas o pai dele adoeceu muito cedo e como o meu pai era o mais velho, então ele meio que fez esse papel do pai para os outros irmãos. Então eles foram casando e adquirindo propriedades.

---

<sup>11</sup> Segundo a Lei de Proteção de Cultivares, Lei nº 9.456/1997, cultivares é uma espécie 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).

Quando meu pai casou ele veio morar aqui. Quando ele comprou aqui ele tinha essa pequena vinícola – que é essa parte – tinha uma parte aqui e a gente meio que destruiu para construir, a gente foi adaptando e o meu pai queria dar baixa, não é? Queria dar baixa na vinícola. E o prefeito veio até aqui e disse: “não. Continue com o negócio”. Então meu pai deu continuidade de Aldério Giusti foi para Tonini. (Entrevistado II, 2018).

Foi então que a Vinícola Tonini, fundada em 08 de abril de 1980, passa a ser formada por seis irmãos sócios, onde nos primeiros anos a produção de vinhos era experimental e para consumo próprio. Em 1983, os seis irmãos entraram como sócios na Cooperativa Vinícola Aliança, em Caxias do Sul, permanecendo até 1985.

O vinho entrou na família porque o meu pai, também o meu avô, eles faziam; eu tenho ainda umas pipas ali guardadas [...] então ele fazia cinco quartos, quinhentos litros [...] Então, eu sempre me lembro do meu avô como do meu pai, tinha uma fileira assim daquelas pipas, começava de 500 litros, 300, 200, porque eles iam tirando lá dos 500 litros, de 200 e quarto é de 100. Então, fazia os vinhos, eu colhia aquela uva dentro daquela cesta. Eu tirava, não podia ter nenhum grão podre, nenhum, esperava ficar bem madura e naquela época era Isabela, eram as tradicionais que tinham na região (Entrevistado I, 2018).

Com o passar dos anos, foi percebido pelos sócios da vinícola que a paixão pela produção de vinho estava arraigada com um dos irmãos, e foi em 1989 que quatro dos seis irmãos decidiram desfazer a sociedade. Com o rompimento da mesma, o irmão que possuía “paixão pela produção do vinho” (Entrevistado I), juntamente com um de seus irmãos deu continuidade ao negócio da família.

[...] então eles foram produzindo e viram que estava dando certo, começaram a construir a parte de baixo aqui da vinícola. Construíram; só que os irmãos do meu pai nunca tiveram grande amor à produção. Nunca tiveram grande amor como o meu pai – eu o conheci sempre lá, não saía para nada, sempre em cima das pipas – ele tinha um amor ali – e o resto dos irmãos dele não tinha. Ele era feliz aqui. Então os irmãos do meu pai decidiram desfazer a sociedade. Sentaram e foi desfeita a sociedade. Desses, cinco saíram; ficando na sociedade Então depois, uns três anos, a gente desfez a sociedade do último irmão do meu pai [...] Três anos agora. Então a gente se desfez. Ele ficou com a produção de uva e a gente ficou com a vinícola. (Entrevistado II, 2018).

A Vinícola Toni situa-se num vale entre as montanhas da Linha Jacinto de Farroupilha, a 24 km do centro da cidade. A empresa é familiar e toda a produção provém de vinhedos próprios, sendo seus vinhos encontrados em casas especializadas ou diretamente na vinícola (Figura 5).

Figura 5 - Fotografia da Vista Aérea da Vinícola Tonini



Fonte: Foto disponibilizada no folder da Vinícola Tonini, 2017.

Diante desta outra imagem escolhida pelo fundador (Entrevistado I), para compor o material gráfico da vinícola, cabe um questionamento: porque foi usada uma imagem onde mostra não apenas a vinícola, mas sim, a casa da família e sua plantação própria de uva? Parece aceitável a colocação feita por Tedesco (2004) onde afirma que o meio rural passou por profundas transformações sociais entre a década de 1950 e o final da década de 1960. Trata-se certamente de um período em que a sociedade foi induzida a se modernizar em vários âmbitos produtivos, de convivência social e familiar, de concepções de vida e de sociedade. Porém, tão

importante quanto à modernização, Lins de Barros (1989, p. 287) comenta que os “idosos gostam de se lembrar de suas ações cotidianas, buscam no cotidiano algo que lhes foi extraordinário; seus referenciais não vão muito além do que a rotina do dia a dia e seus desafios lhes impunham”. Com isso, não se trata simplesmente de apresentar na foto a vinícola e sua produção de uvas, mas sim, conforme trazido pela autora, “os pontos de convergência das lembranças eram a casa, a roça, a família, o trabalho, a comunidade”. Por esta razão, “partilhar esses referenciais de tempo e de ações impressas pelos mesmos pareceu-nos ser quase que uma exigência dos novos tempos, como uma cidadania do vivido”. (LINS DE BARROS, 1989, p. 287).

“A casa e a roça possuem linguagens múltiplas na vida do colono; ambas obedecem aos ritmos que o tempo marca e solidifica, bem como aquele das alterações promovidas por fatores externos e as grandes situações marcantes do cotidiano (mortes, nascimento, colheita, festa, casamentos, conflitos, temores etc.) dimensionam a visualização do que é público e do que é privado; são espaços que se interpenetram através de trocas que vão se intercambiando, trocas essas materiais, simbólicas, mais e menos significativas em termos financeiros, contábeis e de reconhecimento”. (TEDESCO, 2004, p.287)

A origem da Figura 5 é facilmente encontrada no quadro teórico apresentado por Tedesco (2004, p. 288), quando o autor menciona sobre o fato da casa “continuar a representar a continuidade da família no tempo, sua historicidade cultural e a representação de um espaço funcional à vida camponesa e às condições econômicas obtidas na roça”. O que fica percebido aqui é o fato de que na cultura camponesa do imigrante italiano de segunda e terceira geração, o conceito de trabalho acompanhou as exigências da vida, era condição para viver, no qual esse processo era socializado em família, e desde cedo. (ZONABEND, F; apud TEDESCO, 2004). Tedesco complementa ainda que “a casa era um espaço de trabalho e não trabalho” (2004, p. 289), explicando que o trabalho é o que ultrapassa o espaço da casa, mostrando que há uma reprodução de regras de comportamento, de educação e de trabalho comumente aprendidas do pai.

E a gente ficou só com 2,2 hectares de Moscato plantado que está indo aqui pela estrada; e só ficamos com isso. Eu me formei em enologia. Sempre trabalhei fora e o meu irmão

sempre trabalhou muito com o meu pai na parte de vinhedos também. (Entrevistado II, 2018).

A imagem a seguir (Figura 6), utilizada pela família em uma reportagem do lançamento do vinho João Tonini na Revista *Bon Vivant* em 2017, mostra no fundo os tanques de aço inox, relacionando-os com a produção do vinho que se encontra nas taças apoiadas pelo fundador (à esquerda), ao lado de seus filhos.

Figura 6 - Fotografia dos Membros da Gestão da Vinícola Tonini



Fonte: Revista *Bon Vivant*, 2017.

Até 2013, o Entrevistado II não trabalhava com vinho, atuando com a parte de sucos em outro estabelecimento. O outro irmão, Entrevistado III, sempre trabalhou com seu pai nas atividades de vinhedos. Seu primo, filho de Pedrinho Tonini atuava como enólogo da vinícola, e suas filhas cuidavam da parte administrativa da vinícola. No final de 2013, os mesmos saíram do negócio, fazendo com que o Entrevistado II entrasse de vez no negócio da família.

A gente nunca se envolveu – eu e minha irmã nunca tivemos envolvimento nenhum – e então eu decidi voltar e decidimos tocar, ficar com o negócio e estamos agora tocando e repaginando tudo porque muita coisa estava muito parada

porque esse meu primo perdeu a paixão. Hoje ele trabalha para outras vinícolas – um ótimo enólogo também -, mas ele perdeu a paixão aqui (Entrevistado III, 2018).

O Entrevistado II atua na administração geral da vinícola e na parte técnica de produção do vinho junto com seu pai e, o Entrevistado III nas operações de produção e plantio. Apesar dos problemas apresentados em relação à gestão do negócio, essa divisão de tarefas e funções evidencia essa integração dos membros da família, não só no dia a dia da Tonini, mas fora dela (no que é externalizado aos clientes). Soma-se a isso o fato da vinícola ter iniciado seu processo de sucessão em 2014 – ainda que de forma informal, e em 2015 os processos de Boas Práticas Agrícolas e Enológicas com o apoio do SEBRAE.

Quando nós assumimos aqui, o que me ajudou muito e que está nos ajudando é o SEBRAE, que está nos auxiliando bastante com consultorias, então boas práticas enológicas e boas práticas agrícolas. Esse ano a gente vai concluir as enológicas; as agrícolas a gente concluiu ano passado. Então eles estão nos acompanhando e estão nos auxiliando nesses projetos (Entrevistado II, 2018).

A família se encontra em processo de padronização dos vinhos finos - *Cabernet*, *Merlot*, para um modelo mais estruturado de negócio. “A gente não tem o processo ainda aqui – então a gente está se especializando, mas não é fácil. (Entrevistado II, 2018)”. O foco da família estava na produção de vinhos mais leves, porém, desde que o Entrevistado II entrou no negócio vem organizando e buscando estruturar processos para que a vinícola possa atuar com essa nova linha de vinhos. Essa preocupação com a perpetuidade do negócio se deu devido à busca pela qualidade e excelência no produto, representada pela vinícola através de sua Indicação de Procedência (IP) e demais premiações que obteve nos últimos anos, deixando evidente, diante deste cenário, que a família almeja se especializar e inovar em processos e produto, sendo este um de seus grandes desafios para os próximos anos.

A seguir será apresentado um infográfico da trajetória da família Tonini como forma de demonstrar a síntese e fechamento desta seção.

Tabela 12 - Trajetória Histórica da Vinícola Tonini

Ano	Evento
1953	Nasceu o fundador (atual dono do negócio).
1962	O fundador começou a ajudar na colheita da uva.
1964	O pai do fundador teve um infarto, ficando inválido.
1965	Faleceu o avô do fundador.
1966	O pai do fundador já possuía 36 hectares de terra. Produzia 25 a 30 mil quilos de uva, no máximo, para consumo próprio. Plantavam trigo, arroz, criava galinha, ovo. Tudo era na base da troca para sobrevivência: um saco de trigo, um saco de milho, ninguém levava dinheiro para casa e ninguém ficava com dinheiro.
1967	O fundador largou a escola na 5 <sup>o</sup> série, assumindo o papel de "pai" na família (devido ao fato do seu pai ter tido um infarto e ter ficado inválido).
1978	O pai do fundador e o fundador adquiriam a propriedade em Capela Santo Antônio. Início da produção de vinho para consumo próprio.
1980	Início da sociedade pelos seis irmãos. Em 08 de Abril é fundada a Vinícola Tonini com o surgimento da ideia de montar um estabelecimento vinícola. Produziram cerca de 600 toneladas de uva das variedades Moscato e Isabel com a compra da propriedade na Linha Jacinto.
1983	Os seis irmãos entraram como sócios na Cooperativa Vinícola Aliança, em Caxias do Sul, permanecendo até 1985.
1987	Ocorreu a vinificação de toda a safra produzida. Neste ano foram elaborados 470 mil litros de vinho, fazendo com que a capacidade de armazenamento passasse para 01 milhão de litros nessas pipas de madeira. Venderam para a Dreher, onde o pai do fundador era sócio.
1989	Os irmãos desfizeram a sociedade, ficando apenas o fundador, seu filho (sucessor denominado como Entrevistado III) e um de seus irmãos com seus filhos.
1991	Faleceu o pai do fundador.
2001	Os produtos da marca Tonini foram lançados ao mercado.
2013	Os sobrinhos do fundador saem da vinícola.
2014	Iniciaram o processo de sucessão (informal) com a entrada de um dos filhos no negócio (denominado como Entrevistado II).
2015	Iniciaram o processo de Boas Práticas Agrícolas e Enológicas com o SEBRAE. Conquistaram o selo de "Indicação de Procedência – Farroupilha".
2016	Desfeita a sociedade com o último irmão do fundador.
2017	Concluíram as Boas Práticas Agrícolas. Receberam a medalha de ouro na categoria Vinho Branco Fino Seco Moscatel Tranquilo com o Moscato João Tonini.
2018	Início da criação de metas na vinícola.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## 4.2 A Institucionalização da Gestão da Vinícola Tonini

Ao descrever a história da família Tonini, percebe-se que a mudança organizacional está presente em seu dia a dia, juntamente com a busca pela



melhoria de seus processos de gestão. Sabe-se que todo processo de mudança proporciona algo diferente que acompanha todos os processos organizacionais, tais como fornecedores, clientes, preços e demais fatores que consistem mudar o tempo todo. É importante ressaltar que a gestão possui um papel importante no qual precisa entender e trabalhar com essas mudanças e seus impactos positivos, e por vezes, negativos, que afetam as pessoas, os setores e os processos como um todo. Vê-se, pois, que as empresas bem sucedidas precisam estar aptas a encarar as mudanças a fim de tornarem-se mais flexíveis e buscarem melhorias para alcançar a concorrência e sua permanência no mercado.

Diante dessas considerações, foram retomados alguns elementos-chaves deste processo de mudança da Vinícola Tonini, sob a ótica da teoria institucional e seu processo de institucionalização da gestão, no qual o pesquisador identificou os seguintes aspectos:

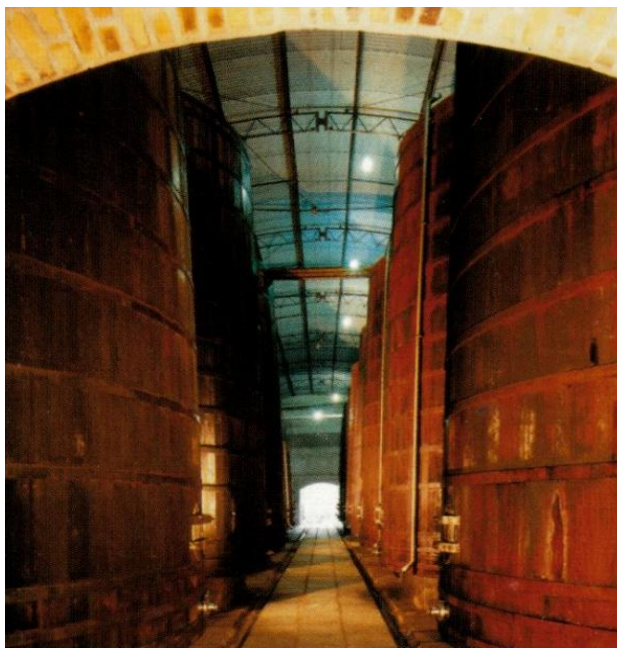
#### **4.2.1 Fase de Habituação: estímulos ambientais que levaram à necessidade de novos arranjos estruturais na Vinícola Tonini**

Nesta etapa de análise foram identificados os fatores que motivaram a Vinícola Tonini a substituir determinadas práticas organizacionais que foram conduzidas ao longo dos anos, as quais se apresentaram como:

##### **4.2.1.1 Reorientação técnica ou tecnológica**

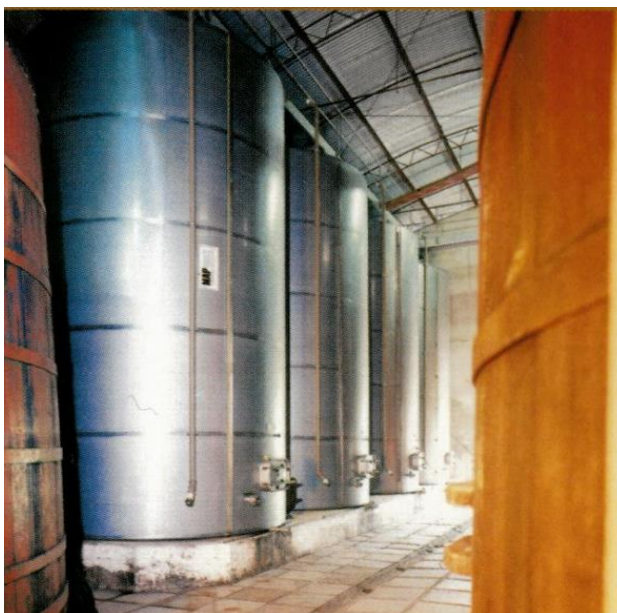
As pipas de madeira representam o primeiro marco da família Tonini (Figura 7), onde em 1987 ocorreu a vinificação de toda a safra produzida. Neste ano foram elaborados 470 mil litros de vinho, fazendo com que a capacidade de armazenamento passasse para 01 milhão de litros nessas pipas de madeira. É importante ressaltar que a pipa de madeira, por ser um material poroso, propiciava a incrustação de vários compostos do vinho que, com o passar do tempo, se transformavam em agentes contaminantes (bactérias assépticas) aumentando a acidez volátil do vinho - composto que gera o “avinagramento”.

Figura 7 - Fotografia das Pipas de Madeira utilizadas em 1986 na Vinícola Tonini



Fonte: Foto disponibilizada no folder da Vinícola Tonini, 2017.

Figura 8 - Fotografia dos Tanques de Ação Inox utilizadas atualmente na Vinícola Tonini



Fonte: Foto disponibilizada no folder da Vinícola Tonini, 2017.

Não restam dúvidas de que quanto mais limpo estiver o recipiente, menor é o risco de contaminação do produto. Neste contexto, com a implantação dos tanques de inox (Figura 8), conseguiu-se ter maior controle do processo produtivo do

vinho, e pelo fato deste tipo de recipiente não influenciar na característica final do produto, mantem-se por vários anos um padrão de procedência, fator que contribui para que a Tonini atinja atualmente mercados de todo Brasil devido à qualidade e excelente conceito dos seus produtos.

A escolha destas fotografias para compor o material gráfico da vinícola objetivou transmitir a seus clientes a evolução da vinícola Tonini e o avanço tecnológico ao longo dos anos, porém, mostrando que sua origem, seus valores e tradições permanecem latentes no negócio (no momento em que as pipas de aço inox encontram-se junto com as de madeira, que por sua vez, não são mais utilizadas como elemento da produção, e sim, como elemento de memória). Neste contexto, Crippa (2010) considera que a memória permite relembrar algo pertencente ao passado, comparando-os com os dados do presente e proporcionando a preservação de determinadas informações, as quais são essenciais para a experiência individual e o conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica. Trata-se certamente de que a memória reforça os elos sociais, assim como a própria noção de sociedade e as identidades individuais e coletivas, criando a possibilidade da construção do conhecimento, sendo assim, uma ferramenta para a construção de uma determinada sociedade, assim como de transmissão cultural (como podemos observar olhando para as fotografias apresentadas nas Figuras 7 e 8).

Analisando a fotografia em relação ao seu processo e seu vínculo com o momento histórico, o registro da imagem tem seu desenrolar em um momento histórico específico, o qual é embasado pelo contexto econômico, social, político etc. Com isso, pode-se compreender que as Figuras 7 e 8 trazem “indicações acerca de sua elaboração material (tecnologia empregada) e nos mostra um fragmento selecionado do real (o assunto registrado)”. (KOSSOY, 2001, p. 39). Kossoy ainda menciona que uma reprodução fotográfica (conforme apresentada na fotografia da Figura 5) remete a um objeto-imagem de segunda geração, pois se remete como um instrumento de disseminação da informação histórico-cultural da vinícola. Segundo o autor, é daí que se dá a “importância da organização de arquivos sistematizados de imagens: iconotecas destinadas a preservar e difundir a memória histórica”. (KOSSOY, 2001, p. 42). O que é percebido aqui é que essa multiplicação da informação transmitida através da fotografia alcança sua função social maior, que no

caso da vinícola Tonini, é apresentar sua evolução e busca pela qualidade do produto que chega até a mesa do cliente.

Além disso, vale considerar que a Vinícola Tonini buscou nos últimos anos aprofundar o estudo dos produtos enológicos com o objetivo de uma melhor elaboração dos seus vinhos, sendo estudados todos os aditivos e as matérias intervenientes no processo de produção para estarem de acordo com a regulamentação aplicável e aprovados para o uso na produção dos seus vinhos. Com o apoio do SEBRAE, a Vinícola implementou seu procedimento para a compra e a inspeção antes da utilização de todos os aditivos, matérias intervenientes no processo produtivo e os outros materiais usados na enologia. Estas ações também impulsionaram a implantação da metodologia dos 5S, trazendo uma filosofia cuja aplicação garante a disciplina e segurança dos processos, gerando mais qualidade e produtividade.

#### **4.2.1.2 Legislação e novos acertos jurídicos**

Sabe-se que o vinho está entre as bebidas fermentadas que apresenta maior valor cultural, além de ser a que mais valoriza a origem geográfica, isto é, o local onde é produzida a uva e elaborado o vinho. Para os produtores de vinho da região, produzir, distribuir e comercializar são etapas que se encontram no seu dia a dia, pelas quais o vinho passa, assim como outros produtos. Mas, por ser um produto artesanal, o processo todo não é tão simples. É considerada uma série de variáveis para estar com um produto de qualidade no mercado, respeitando inclusive a legislação. Neste contexto, a Vinícola Tonini trabalhou fortemente em 02 grandes pontos nestes últimos anos:

- a) O primeiro deles foi à implantação das Práticas Enológicas: atuando nos requisitos de identidade e qualidade da bebida, na correção/chaptalização, no limite de proporcionalidade, no controle de matérias-primas, na circulação de vinho em elaboração, na circulação de borra e bagaço e na extração de enocianina;
- b) Atualmente o mercado relacionado à vitivinicultura conta com ferramentas tecnológicas para garantir confiabilidade dos alimentos, principalmente para o consumidor final. Isso é possível por meio de um sistema de rastreamento

que permite acompanhar todo o processo dentro da cadeia produtiva do vinho. Sendo assim, não menos importante que a implantação das Boas Práticas Enológicas, o segundo ponto trabalhado pela vinícola Tonini no último ano foi a rastreabilidade, para que a mesma possuísse o controle da movimentação do seu produto desde a sua origem (vinhedo) até o destino final (cliente). Este sistema é útil tanto para os produtores quanto para os consumidores por ser um indicador de segurança alimentar, visto que com ele é possível se rastrear a história da garrafa de um vinho desde o plantio da uva até o momento de seu consumo.

Pois é, mas com essas novas leis que vieram – boas práticas enológicas – tem que ser tudo rastreado, lote e tudo. Então essa parte burocrática eu quem faço. O SEBRAE [...] está nos auxiliando bastante com consultorias, boas práticas enológicas e boas práticas agrícolas (Entrevistado 02, 2018).

É esperado pelos membros da família Tonini, que o esforço gasto para realizar todo esse sistema de adequações, resulte em uma série de vantagens para vinícola se posicionar de forma proativa frente ao mercado, pois estão buscando o aprimoramento contínuo da qualidade do produto, a gestão de fornecedores e a comunicação com o cliente final.

#### **4.2.1.3 Forças de Mercado**

Atualmente a maioria das vinícolas gaúchas de sucesso pertence a famílias de descendentes dos imigrantes italianos. Diante disto, vale considerar que Farroupilha é uma das maiores produtoras de uvas Moscato do país, fato que fez com que a cidade ganhasse destaque como uma grande produtora de espumantes moscatéis, conquistando em 2015 o selo de "Indicação de Procedência – Farroupilha".<sup>12</sup> É preciso, porém, ir mais além, e compreender que durante décadas têm-se observado mudanças expressivas associadas com o nível de competitividade

---

<sup>12</sup> TONIETTO, Jorge; ZANUS, M; FALCADE, Ivanira; TAFFAREL, João Carlos. **Farroupilha Indicação de Procedência Vinhos Finos Moscatéis**. Projeto de Desenvolvimento da Indicação Geográfica Farroupilha - Coordenação Geral Embrapa Uva e Vinho. Bento Gonçalves, 2015.

de inúmeros produtos comercializados entre as principais nações industrializadas<sup>13</sup>. As crescentes exigências dos consumidores com relação à qualidade do produto, fez com que nos últimos anos este ambiente competitivo e as mudanças relacionadas com hábitos, padrões e, inclusive, a renda dos consumidores ampliasse o comércio mundial de frutas. Percebe-se que, de forma crescente, estes padrões dos consumidores direcionaram as empresas destes segmentos para a aquisição de alimentos frescos e que apresentem maiores garantias em termos de qualidade e questões do âmbito sanitário e organoléptico. Dessa maneira, a uva de mesa encontra-se no *ranking* das frutas de maior destaque<sup>14</sup>.

É neste cenário que as Indicações de Procedência Geográficas ganham destaque, se apresentando como um processo que tem como finalidade identificar um produto ou serviço de determinado território<sup>15</sup>. Trata-se de um procedimento similar ao registro civil de uma pessoa, que lhe garante direitos civis estabelecidos pela Constituição, caracterizando-se assim como um direito exclusivo ligado a propriedade industrial, com natureza e uso coletivo, vinculado a uma região específica. Porém, esse avanço não deixou de lado a tradição e o “jeito de fazer o vinho Tonini” (falamos aqui da inovação trazida pelo Entrevistado II em suas especializações no segmento, as quais andam em paralelo com essas tradições da família, por vezes, representadas pelo seu pai).

Mostra-se oportuno mencionar que pelo consenso, “a memória está intimamente ligada às tradições familiares e a grupos com suas idiossincrasias peculiares” (TESDESCO, 2002, p. 146-147). Conforme o autor, nesta situação é que

---

<sup>13</sup> PIMENTEL, L. O. **Os desafios dos aspectos legais na prática de estruturação das Indicações Geográficas**. In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). Território, identidade territorial e desenvolvimento regional: reflexões sobre Indicação Geográfica e novas possibilidades de desenvolvimento com base em ativos com especificidade territorial. São Paulo: LiberArs, 2013. p. 135-143.

<sup>14</sup> LAZZAROTTO, Joelsio José. **Comércio exterior mundial e brasileiro de uva de mesa: análise de indicadores de competitividade, tendências e sazonalidades** / Joelsio José Lazzarotto e João Caetano Fioravanço. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2013. 44 p. (Documentos / Embrapa Uva e Vinho, ISSN 1808-4648; 80).

<sup>15</sup> FERREIRA, A. M. et al. **Indicação Geográfica no Brasil: aspectos legais**. In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). *Território, identidade territorial e desenvolvimento regional: reflexões sobre Indicação Geográfica e novas possibilidades de desenvolvimento com base em ativos com especificidade territorial*. São Paulo: LiberArs, 2013. p. 127-134.

ela possibilita a aprendizagem e a socialização, apresentando desta forma, continuidade e identidade dessas tradições.

Vendia-se bastante em Porto Alegre naquela época, antes de se separar. Tinham vários que vendiam (bem). Só que a gente perdeu muito dinheiro [...] Tu tens que controlar muito o negócio. Se você quer pagar em cheque, você não leva o vinho. Já entrei numa roubada de um cheque. Daí eu falei: “nunca mais”. Só pessoal de confiança mesmo. A gente acha que toda pessoa é como a gente e não é (Entrevistado II, 2018).

Diante disso, vale considerar a colocação de Lins de Barros (1989) quando afirma que o fundador ganha uma função fundamental no processo de preservação da identidade da família. A autora comenta que “apresentados como elo vivo entre gerações, os mediadores transmitem a história de um passado vivido e experimentado. No meio familiar, os mais velhos representam a imagem da união entre seus antepassados e seus descendentes” (LINS DE BARROS, 1989, p. 33). Vê-se que o fundador, por vezes no papel de narrador da memória, pode ser considerado, conforme menciona Lins de Barros (1989, p. 34), “[...] guardião da memória familiar”. Ora, esse fato mostra que os membros mais antigos da família são indispensáveis para a análise da representação. A colocação da autora em relação ao papel de “guardião” traz consigo a responsabilidade pela preservação e manutenção do valor-família, “exatamente do momento em que esta está sendo colocada em questão pelas transformações sociais” (LINS DE BARROS, 1989, p. 34).

Ainda na análise da Figura 6, conforme verificado por Leite (2001, p. 75), “é importante levarmos em conta a posição estática, a pose [...] a imagem que a família quer transmitir de si mesma”. Trata-se inegavelmente de que “começam a aparecer condições em que a fotografia desempenha um papel simbólico na legitimação da família”. Segundo a autora, a fotografia permitiu que as pessoas pudessem se transformar num objeto imagem que mantém presentes momentos sucessivos da vida, ou ter presente a memória, propiciando a tentativa de aprender ler o conteúdo manifesto e o conteúdo latente das fotografias e descobrir meios de transmitir essa aprendizagem. Kossoy (2001, p. 44) complementa afirmando que a “fotografia carregará em si aquele fragmento congelado da cena passada materializado

iconograficamente”, recuperando assim a vida passada e através da fotografia, provando sua existência no tempo atual. Por essas razões, o autor menciona o processo que dá vida ao documento, o qual não apenas conserva a imagem do passado, mas faz parte do mundo.

Segundo Bosi (apud. Tedesco, 2004), narrar as memórias de nossa vida não é algo fácil, requer esforços, dedicação e por vezes, pode ser classificada como um “trabalho”, no sentido de reviver, refazer e reconstruir, com imagens e ideias de hoje, as experiências do passado. Bosi complementa a afirmação de Lins de Barros quando menciona que sempre há na família a fotografia do guardião ou guardiã da memória, sendo esta a pessoa “escolhida” para cuidar e transmitir a memória familiar e do grupo. Fica evidente que este papel é assumido pelo fundador, que é o elo vivo entre as gerações da família Tonini.

Quando a gente fez a separação ninguém tinha dinheiro para comprar a parte de ninguém. A gente tinha bens. Então vamos ter que dividir esses bens aí. Então dividimos. Não foi – hoje a gente é amigável -, mas foi uma separação; mas sentimental foi do meu pai. Foi uma construção feita por eles. Eu só tenho que fazer adequações e seguir o que o mercado manda, mas assim, o braçal, braçal, foi todo deles; então o sentimento está mais envolvido nele (Entrevistado II, 2018).

Atualmente, a capacidade da vinícola é de 1,8 milhões de litros e o armazenamento dos vinhos conta com tanques de aço inoxidável, para controle de temperatura e conservação, onde toda a produção provém de vinhedos próprios, sendo seus vinhos encontrados em casas especializadas ou diretamente na vinícola. Vê-se, pois, que há também uma relação da história familiar desta vinícola com a obtenção da certificação de Indicação de Procedência Geográfica Farroupilha, pelo fato de que, como visto no referencial apresentado por Tedesco (2004), em suas práticas de gestão/produção parece haver uma convivência carregada de significações e símbolos, os quais, por si só, obedecem a uma racionalidade espontânea, interessada na experiência do trabalho produtivo de qualidade e na transparência nos relacionamentos, onde a ideologia da família ou do vínculo do parentesco legitima a imagem do próprio trabalho familiar enquanto relação de família.

Para reforçar esta afirmação, a 12ª Seleção de Vinhos de Farroupilha revelou em 15 de setembro de 2017 os vencedores do concurso que elege



anualmente os melhores vinhos, espumantes, frisantes e sucos de uva do município. Foram concedidas entre onze vinícolas, 11 medalhas de prata, 49 medalhas de ouro e 02 distinções Especiais Moscatéis Premium<sup>16</sup>, na qual a Tonini recebeu medalha de ouro na categoria Vinho Branco Fino Seco Moscatel Tranquilo com o Moscato João Tonini, garrafa 750 ml. As 62 medalhas entregues, sendo 49 de ouro, 11 de Prata e 02 Distinções Especiais Moscateis Premium, evidenciam a credibilidade conquistada pelo concurso. Trata-se de um certame consolidado em seu propósito de valorizar e promover a produção local, sendo uma 'vitrine' do que a indústria vinícola local produz de melhor. Devo, no entanto, chamar a atenção para o fato de que a Distinção Moscatel Premium, que é considerada a premiação máxima do concurso (representada pela medalha apresentada na fotografia da Figura 9), é conferida ao vinho e ao espumante moscatéis que obtém maior pontuação no concurso, com o intuito de destacar o posto de maior produtor nacional dessas variedades ocupado por Farroupilha e, desde 2015, lembrando que Farroupilha é a mais nova Indicação de Procedência de Vinhos Finos do país, com foco nas bebidas elaboradas com uvas Moscato.

Figura 9 – Fotografia da Medalha de Ouro entregue a Vinícola Tonini



Fonte: Imediata Comunicação (2017)

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://ofar.com.br/index.php/noticias/esporte-e-lazer/1227-revelados-vencedores-da-12-selecao-de-vinhos-de-farroupilha>. Acesso em 03 de dezembro de 2017.

Então a gente está resgatando e mudando muitas coisas que quando a gente começou a assumir era de um jeito, uma administração formada de outro jeito. Então agora a gente está repaginando tudo, trocando marca, estudando os vinhos; então foi o primeiro e segundo ano para a gente padronizar os vinhos como a gente queria, buscar o fornecedor ideal para esses vinhos [...] o que a gente pegou assim, não sei se muitas pessoas pegariam o que eu e meu irmão pegamos junto com meu pai. Foi um desafio grande e graças a Deus a gente está muito feliz, não imaginava que a gente estaria no terceiro ano assim como a gente está. Então a gente está apostando, trabalhando muito nessa aposta e estamos nos dedicando bastante também (Entrevistado II, 2018).

Fica evidente diante da análise deste primeiro estágio de institucionalização da Vinícola Tonini, que a adoção das Boas Práticas Enológicas e a busca pela profissionalização do negócio ganha potencialidade conforme os membros da família compartilham uma significação comum sobre o assunto que permeia a mudança do negócio. Uma das respostas mais racionais para essa questão se dá especialmente, por ocorrer à adoção desta profissionalização por outras vinícolas, o que, por vezes, é alavancado pela AFAVIN, no momento em que fomenta ainda mais o setor no município e divulga o nome da cidade como a terra do moscatel, não poupando esforços quanto aos investimentos que vão desde a qualificação da produção e participação em concursos mundiais, até a promoção de eventos que dão visibilidade e atraem turistas para o município.

Mesmo que a adoção desta determinada estrutura tender a limitar-se a um conjunto de vinícolas semelhantes, imersas num mesmo ambiente e circunstâncias similares, a vinícola Tonini apresenta suas particularidades na forma de implementação, ainda estando enraizada em aspectos culturais das vivências do fundador. Em contrapartida, percebe-se que existe um consenso entre os membros da família sobre este processo de inovação e sua necessidade, fazendo com que não se perca o sentido e não prejudique esse processo de evolução do negócio.

#### **4.2.2 Fase de Objetificação: percepção dos benefícios das práticas e modelos adotados pela Vinícola Tonini**

O Entrevistado II entende que a sucessão é vista como um processo de renovação necessária da gestão, e que com ela vem uma série de desafios, entre os

quais está com a mudança de *Mindset* do seu pai, ou seja, o modo otimista ou pessimista dele enxergar diversas situações do dia a dia na vinícola.

É familiar, mas tem muita coisa que a gente leva para casa e de casa vai para a vinícola, então tem um jogo difícil, as ideias são bastante confrontadas – eu, meu pai e meu irmão -; a gente contratou agências, deu três opções para fazer a marca. Meu pai foi em uma, eu e meu irmão fomos à outra, e meu pai ainda hoje não está satisfeito com a nossa escolha (Entrevistado II, 2018).

Sabe-se que a resistência individual às mudanças é provocada pela resistência em sair da zona de conforto das respostas programadas e da sensação de segurança que as rotinas transmitem. Estar aberto a aprender, pressupõe o questionamento da utilidade dos conhecimentos existentes; a desconstruções de visões de mundo que parametrizam a sobrevivência e o crescimento; a reconstrução de rotinas e suas regras paradigmáticas dominantes. “Com essas novas leis que vieram – boas práticas enológicas – tem que ser tudo rastreado, lote e tudo. Então essa parte burocrática eu quem faço.” (Entrevista do II, 2018).

[...] eu tenho as minhas ideias, mas eu respeito às ideias de todos. Mas para mim, a marca, ela tem que ser visualizada, bem apresentada, que ela se destaque. [...] Não sou contra, mas tem que se destacar. Eu penso assim que tem que ser, mas enfim, eu respeito à ideia (Entrevistado I, 2018).

Vale lembrar que em muitas instituições as “rotinas, identidade, crenças e recursos podem ser tanto instrumentos de estabilidade como veículos de mudança” (OLSEN, 2008 p. 13). Ora, a mudança pode ocorrer a partir do momento em que esses elementos se apresentam inapropriados ou são identificados como insuficientes perante os desafios atuais encontrados. Embora se saiba que tradicionalmente o conhecimento do negócio é passado de pai para filho em um processo natural de sucessão familiar, as situações observadas no dia a dia da Vinícola Tonini mostraram uma troca interessante entre o fundador e seus filhos referente ao conhecimento do processo de fabricação do vinho, na qual o conhecimento do pai é confrontado pelo conhecimento dos filhos, ao mesmo tempo em que este conhecimento sobrepõe de forma assertiva algumas teorias trazidas pelo sucessor que se encontra no papel de enólogo da vinícola. “Meu pai nos ensinou tudo. Na parte do processo, eu aprendi de um jeito, então ele traz a

experiência dele na hora do processo, a gente acha uma coisa, e aí na prática é outra.” (Entrevistado II, 2018).

Não sabia como que era plantar [...] Meu pai, meu avô; todo mundo plantava assim, não era comum e nem sabia o que era cavalo, enxerto [...] Tudo manual [...] Não tinha a tecnologia de hoje. [...] Mas uma coisa que eu digo para você que sabe, o estudo é máquina, é a tecnologia. Nos últimos dez anos aqui, superou em qualquer área. (Entrevistado I, 2018).

É percebida na fala do fundador uma ponte entre passado e futuro, onde, ao mesmo tempo em que questiona o conhecimento contemporâneo, compreende e valida a importância da evolução e tecnologia para o seu negócio. Lembro, nesse sentido, que o agronegócio sofre grande impacto e influência das práticas e costumes dos atuais gestores de negócio, as quais muitas vezes são ideais passados que continuam sendo repetidos nas atuais gerações. Diante destes dados, Tedesco (2004) menciona em uma de suas obras o fato da agricultura ser responsável por agregar e formar o espaço de vida e de sociabilidade do imigrante que chegou à região colonial no final do século XIX e início do século XX.

Quem me ensinou a fazer esse vinho desse novo jeito para vender, tinha o enólogo, era um italiano. Ele me deu só as dicas no primeiro ano, mas aí eu peguei dois rapazes que tinham feito estágio na Argentina [...] Aí trabalhei com eles. Eles me indicaram: “você vai pegar um cara que nós conhecemos, muito sério, Antônio Salvador da Cunha, mas ele trabalha na Green Valley [...] Vai lá que nós te apresentamos”, eles já se conheciam. Peguei ele e fiquei 22 anos com ele. Sempre me ensinava, trabalhando junto, fazendo os vinhos. “Vamos fazer assim esse ano”. Mas eu, mais ou menos, tinha umas coisas que, desde o meu avô, ensinei até para eles (Entrevistado I, 2018).

Semelhante ao que aconteceu na década de 1950 e no final da década de 1960, onde o meio rural passou por profundas transformações sociais e a sociedade foi induzida a se modernizar em vários âmbitos produtivos, de convivência social e familiar, de concepções de vida e de sociedade (TEDESCO, 2004), percebe-se que o segmento vitivinícola vem passando fortemente por esse processo de transformações nos últimos anos. Nota-se no discurso do Entrevistado III que, mesmo havendo o entendimento de que é preciso mudar e que métodos passados não são mais comportados nos dias atuais, os mesmos devem ser lembrados. Na

discussão deste ponto, Lins de Barros (1989, p. 287) comenta que tão importante quanto à modernização, os “idosos gostam de se lembrar de suas ações cotidianas, buscando no cotidiano algo que lhes foi extraordinário; isto porque seus referenciais não vão muito além do que a rotina do dia a dia e do que seus desafios lhes impunham”.

Aí nós, seis irmãos, construímos aqui. Nós chegamos a entregar em 78, para a Drea, 600 toneladas de Moscato, eles me deram uma viagem para a Argentina, oito dias pagos. Nós, até 86, vendíamos uva para a Dreher. Depois a Dreher quem compraram foram os americanos ficaram tempo lá, depois eles desistiram e fizeram mais o conhaque Dreher, foram para São Paulo, lá na Anhanguera, e aí nós fomos entregar uva na cooperativa ali, até 85, 86. Aí conseguimos construir um prédio, construir todas as pipas de madeira (Entrevistado I, 2018).

O processo sucessório em empresas familiares “não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar” (BERNHOEFT, 2003, p. 21). Já, Lodi (1998, p. 21) afirma que “o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza”. É oportuno resgatar que um dos desafios encontrados no processo de sucessão familiar está relacionado à dificuldade de estabelecer processos sucessórios institucionalizados.

Entende-se por institucionalização, o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social. Ao longo do tempo, por influências de mecanismos de aceitação e reprodução, tais regras tornam-se padrões e passam a ser visualizadas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (BERGER; LUCKMANN 1967 apud SILVA; FONSECA 1996, p. 106).

O autor Graeff (2011) trata que a institucionalização é considerada um processo, ou seja, algo que ocorre em alguma organização com o passar do tempo, levando em consideração várias questões como sua história, as pessoas que nela trabalharam e os objetivos pretendidos, as adaptações do ambiente e a institucionalização de mudança. É importante ressaltar que a institucionalização pode ser representada pelos conceitos de habitualização, relacionada aos comportamentos padronizados para alcance de resultados; objetivação, relacionada

às práticas socialmente compartilhadas para a transferência de ações para os ambientes e contexto; e a sedimentação, que se relaciona com a transmissão dos hábitos para os novos membros do grupo social (CLEGG, HARDY e NORD, 1998). Para Graeff (2011), institucionalizar é agregar valores além dos valores técnicos das atividades, considerando que a institucionalização depende do relacionamento e regras estipuladas para o grupo.

Então o primeiro vinho feito foi em 86. Minha filha tem a história da vinícola, quando nós fundamos ela, tudo. Nós ficamos de 80 até 86 por quê? Não tinha lugar e para construir menos que isso aqui, construímos ali, naquela época era uma balança no meio ali. [...] depois ela foi estudar engenharia de alimento, depois resolveu ir para a escola agrotécnica, aí se formou, ainda foi fazer estágio na Golden - sucos. Aí ela ficou sete anos lá na Golden e depois veio para fica aqui. (Entrevistado I, 2018).

Inegavelmente, a confiança aparece como um dos valores de maior peso para família Tonini. As experiências vividas no passado do fundador, as quais foram sendo observadas ao longo dos anos pelos seus filhos fez com que a confiança torna-se um elemento fundamental para condução do negócio. “Que nem eu confio no meu pai e ele confia em mim. Eu confio na minha irmã, então assim, essa coisa. Tem que ser.” (Entrevistado II 2018).

Mas assim por essas parcerias assim foi graças ao conhecimento – e o meu pai tem um conhecimento muito grande com as pessoas e as pessoas confiam no meu pai, confiam no trabalho dele. É aquilo que eu e o meu irmão temos que fazer. Meu pai não me deu os bens, mas o que mais pode me dar é essa coisa da gente poder confiar. Não precisa colocar no papel. Pode confiar na pessoa, que tem qualidade, que a gente vai mandar aquilo que tu compraste; que se a gente disse que é dois reais é dois reais, não voltamos atrás. Então essas parcerias foram feitas assim, boca a boca e não precisou de papel e por isso que são parcerias fortes para nós porque existe um elo de confiança. Então para nós é muito importante isso (Entrevistado II, 2018).

[...] e a gente tenta planejar como vai ser a safra, e a gente nunca produz sem ter a venda. [...] A nossa região é muito produtora de uva e frutas; das duas coisas, mas meu pai tem muita confiança. É aquilo que eu e minha irmã ainda não conseguimos ter, aquela relação com o cliente (Entrevistado III, 2018).

Percebe-se que a confiança se tornou uma das premissas norteadoras do relacionamento com seus clientes e parceiros. É notório que isso resulta no compromisso da Vinícola Tonini em entregar um produto de qualidade e que assegure a satisfação de seus clientes. “A gente é pequeno e pode receber grupos pequenos, tem essa intimidade, essa segurança, apresentar essa coisa que é familiar, tradição, qualidade.” (Entrevistado II, 2018). Fica evidente na fala dos membros da família que apesar de terem momentos de discussão sobre as tomadas de decisões na vinícola, eles conseguem administrar os conflitos familiares fazendo com que o negócio da permanença sustentável.

[...] são os três sempre. Nas decisões são sempre os três, sempre temos uma conversa em conjunto, e os três decidem juntos. É uma troca de ideias, mas a gente sempre tenta decidir juntos. A gente não toma nenhuma decisão sem conversar os três. (Entrevistado III, 2018).

A análise desta seção permitiu olhar a Vinícola Tonini de uma dimensão humana e cultural, onde se obteve uma visão das características de empresa familiar que tem evoluído ao longo dos anos, e que mesmo com conflitos, mostrou um alinhamento de valores entre os membros da família que impulsiona o negócio da vinícola. Diante dos dados analisados neste tópico, pode-se constatar que é conduzido um processo de transformação de crenças que determinam a forma de ser e fazer da vinícola Tonini, o qual salienta suas regras de conduta social em seu relacionamento com clientes, fornecedores e entre a própria família.

Pode-se observar a existência de um consenso social e uma percepção dos benefícios das práticas e modelos adotados no dia a dia da vinícola. Desde que um dos sucessores assumiu a gestão da vinícola com seu pai, mesmo com resistências, os resultados de mudanças estão se generalizando, a partir de uma validação e apresentação de resultados positivos dessas soluções implementadas com as boas práticas enológicas, conferindo uma legitimidade cognitiva.

#### **4.2.3 Fase de Sedimentação: continuidade histórica da estrutura da Vinícola Tonini**

Nesta etapa de análise, buscou-se compreender o processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente,

em sua sobrevivência pela próxima geração representada pelos sucessores. No percurso para o estágio de institucionalização total, o qual é chamado de sedimentação, percebe-se que a Vinícola Tonini ainda não alcançou sua estabilidade e continuidade histórica, pois se encontra em um processo de transformação, coexistindo com ela fatores que afetam sua retenção no longo prazo.

Isso é uma dificuldade que eu sinto que a gente tem. Meu pai não fala muito. Meu irmão têm as ideias, às vezes a gente combate às ideias. Como nós somos pequenos, a gente tem que trabalhar como que eu vou ser reconhecida [...] A gente é pequeno e pode receber grupos pequenos, tem essa intimidade, essa segurança, apresentar essa coisa que é familiar, tradição, qualidade (Entrevistado II, 2018).

É importante ressaltar que existe uma grande troca de informações sobre os conhecimentos de domínio do fundador, os quais permeiam questões técnicas do plantio e colheita da uva. Os assuntos que permeiam a gestão da vinícola sofrem dificuldade quanto à dedicação e atenção do fundador, o qual não disponibiliza tempo para sentar e discutir sobre planejamento e processos administrativos. Devo, no entanto, chamar a atenção para o fato que o conhecimento adquirido por um dos sucessores advém dos ensinamentos do seu pai, somados a questões técnicas trazidas pelo sucessor com a formação em enologia, o qual detém o domínio das questões de gestão e administrativas. Um dos sucessores participa assiduamente dos Programas e Treinamentos oferecidos pelo SEBRAE, sendo referenciado na instituição quanto à implantação das Boas Práticas Agrícolas e Enológicas. Porém, a participação em treinamentos por parte do outro sucessor é menor e por parte do fundador é inexistente.

Este contexto acaba trazendo a resposta mais racional para os conflitos culturais que ocorrem na família quando há necessidade da tomada de decisão. Ou seja, enquanto um dos sucessores leva a vinícola à adequação de normas e procedimentos que garantam sua sustentabilidade no negócio, o fundador busca manter as normas e procedimentos seguidos no passado. Devo, no entanto, salientar que na tomada de decisão final quanto aos aspectos da gestão administrativa da vinícola, um dos sucessores justifica sua posição/decisão, sendo validada pelo fundador e o outro sucessor, e em questões técnicas que permeiam o plantio e colheita e o relacionamento com fornecedores, existe uma maior validação pela tomada de decisão vinda do fundador.

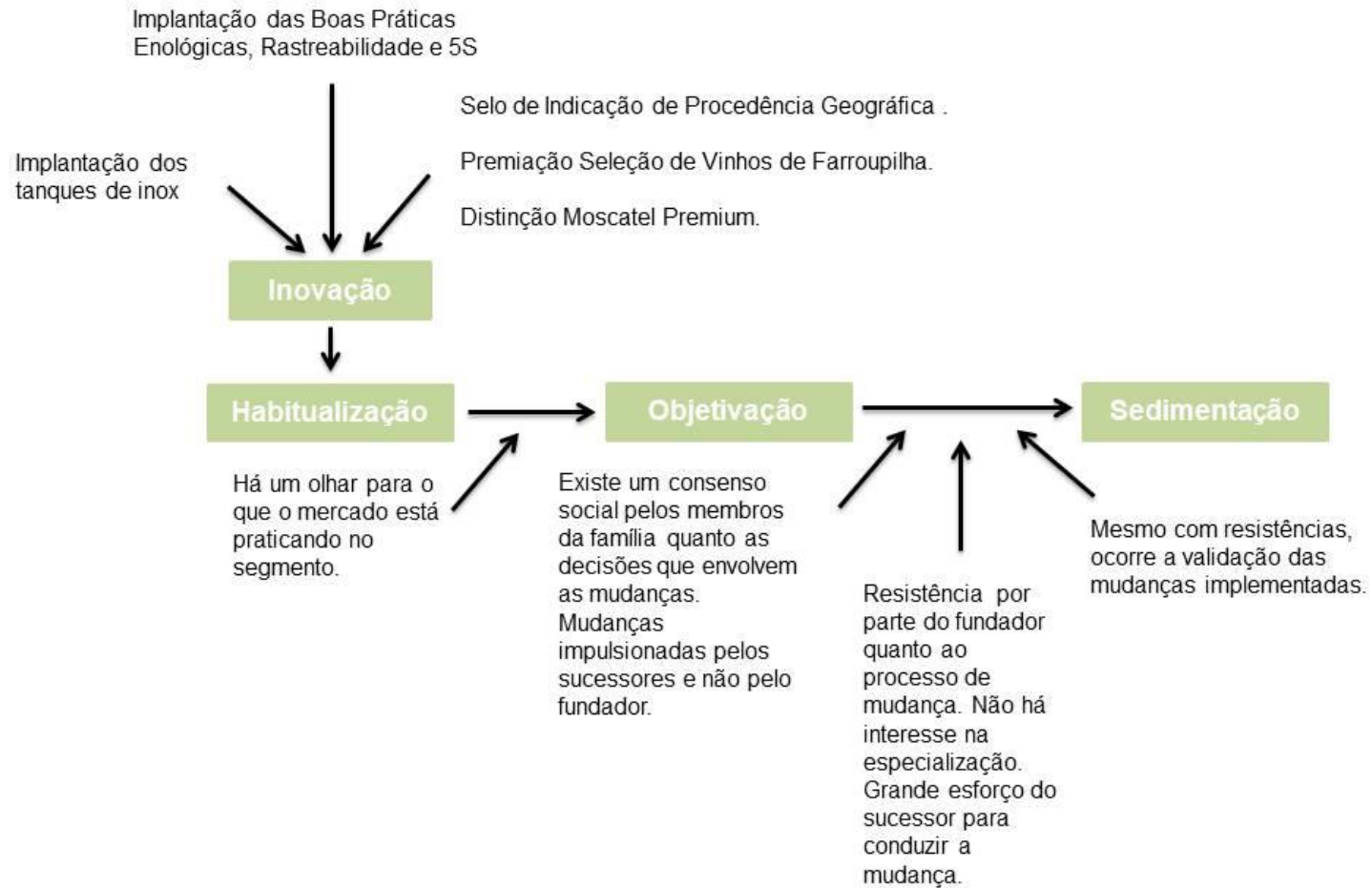


Nessa seção, se pode observar que existem valores que são agregados e compartilhados internamente pelos membros da família. Por um lado, a busca pela inovação e adequação as modernidades exigidas pelo mercado, por outro, a tradição e o jeito de fazer o vinho Tonini. Ora, esse conflito do passado com o presente, felizmente, tem resultado, de modo geral, uma resposta da Vinícola Tonini às demandas externas, como um mecanismo para a resolução de problemas a partir do seu potencial para adaptar-se as tensões do ambiente em que está inserida.

Fica evidente diante deste quadro que se ocorre o advento de novas orientações e ideias trazidas por um dos sucessores para sustentação do negócio, é natural que conflitos culturais e sistêmicos precisam ser contornados, à custa de muita troca de informações, treinamento, educação continuada e inovação organizacional, ferramentas que procuram mostrar outras formas de pensar e agir, que se alinham com a proposta de aprendizagem e difusão de conhecimento, ações as quais ainda precisam ser instigada na vinícola. Todo este contexto reforça a caminhada para a institucionalização total que a Vinícola Tonini precisa enfrentar, na qual ainda necessita de mudanças na cultura dos membros da família, sobretudo as que detêm o poder, levando-os a contextualizar não apenas seus afazeres diários, mas os desdobramentos daí advindos.

Como síntese e fechamento desta análise sobre a institucionalização da gestão, a Figura 10 aborda as etapas deste processo na Vinícola Tonini.

Figura 10 – Síntese do Processo de Institucionalização da Vinícola Tonini



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

### 4.3 Competências Gerenciais necessárias para continuidade do negócio da Vinícola Tonini

Sabe-se que o maior legado de um líder é formar pessoas plenamente capazes de executar os ensinamentos e práticas que ele passou. Além disso, as organizações, de modo geral, precisam continuar a operação com todo o aprendizado adquirido ao longo do seu tempo de atividade, a fim de se manterem competitivas. Ao analisar este processo na Vinícola Tonini, foram identificadas nas entrevistas as competências consideradas fundamentais para que o negócio se perpetue no mercado. Com base nisso, é apresentada na Tabela 11 a síntese da análise de cada uma delas e como se dá o processo de transmissão dessas competências do fundador para seus sucessores. Na sequência, foi realizada a análise detalhada de cada uma das competências.

Tabela 13 – Análise das Competências da Vinícola Tonini

Competência Identificada	O processo de transmissão da competência	Estágio da Competência
Flexibilidade e Adaptação a Mudança	Apesar de esta competência estar presente no negócio, não foram apresentadas evidências de transmissão por parte do fundador.	Em desenvolvimento pelos sucessores conforme as situações do dia a dia. Aprendem na prática.
Tomada de Decisão	Esta competência está presente no negócio, porém, é transmitida de forma tácita por parte do fundador, no que permeia o seu escopo de conhecimento. Todos desempenham essa competência, porém, cada um em seu escopo de atividade.	Aplicada dentro do escopo de atividades de cada membro da gestão. Cada um toma decisão com base no que domina, não foi identificado grandes processos de análise em termos de negócio.
Negociação e Relacionamento com o Cliente	Esta competência é transmitida de forma tácita pelo fundador. Os sucessores não atuam com protagonismo para execução desta competência, ficando em sua zona de conforto nas questões que envolvem a negociação e relacionamento com os clientes.	Não desenvolvida pelos sucessores e apresentada pelo fundador.
Foco em Resultado	Não foram evidenciadas ações de transmissão desta competência por parte do fundador.	Em desenvolvimento por parte do Entrevistado II, o qual começa em 2018 a buscar maior compreensão e habilidade sobre esta competência.
Planejamento	Não foram evidenciadas ações de transmissão desta competência por parte do fundador.	Em desenvolvimento por parte do Entrevistado II. Esta competência está

		andando em paralelo com a anterior (Foco em Resultado).
Visão Sistêmica	Não foram evidenciadas ações de transmissão desta competência por parte do fundador.	Em desenvolvimento pelos entrevistados II e III.
Produção Vitivinícola	Esta competência é transmitida de forma tácita pelo fundador. Existe uma troca de conhecimentos, na qual o fundador traz seu conhecimento do passado através de suas histórias e experiências, e o Entrevistado II traz o conhecimento do presente, adquirido em sua formação.	Desenvolvida.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

#### 4.3.1 Flexibilidade e Adaptação as Mudanças

A qualificação do empresário, aliada à informação - rápida e precisa - tem papel fundamental na cadeia de valor de qualquer empresa, para que as decisões permitam um gerenciamento mais eficaz e eficiente, antecipando-se às situações de mudanças provocadas pelo dinamismo atual do mercado.

A gente está mudando, então eu acho que ainda tem muito que mudar, então eu acho que a gente está na metade da coisa. Um pouquinho mais, eu acho. [...] Em relação a produtos eu acho que a gente está bem. Porque há três anos, não ganhava nada, mas no ano passado a gente já conseguiu se destacar e ganhar a medalha veio o prêmio, e reforça que nós estamos se destacando no mercado (Entrevistado II, 2018).

Mesmo a vinícola passando por um processo de estruturação da sua forma de gestão, a qual traz uma série de conflitos entre o posicionamento do fundador com seus sucessores, é relatado por parte dos sucessores que estão satisfeitos com os resultados obtidos nos últimos anos, principalmente no que diz respeito ao faturamento da vinícola. “Nossa venda aumentou bastante, do que a gente vendia e do que a gente está vendendo hoje, então a mudança é boa e meio que aumentaram de vendas. Então eu acho que a gente está numa crescente.” (Entrevistado II, 2019).

Na entrevista realizada com a consultora do SEBRAE, foi mencionado sobre o destaque da participação de um dos sucessores na grade de ações promovidas pelo SEBRAE nos últimos anos, na qual foram trabalhadas as temáticas sobre

posicionamento de mercado, marketing, boas práticas agrícolas e enológicas, entre outras.

A gente sabia das falhas que estavam vindo, e a gente queria essa mudança rápida, a gente sabia dessa mudança, mas não estava preparado para ela. A gente não tinha o produto que o cliente queria, a gente entregou para vários lugares, e a gente não tem esse retorno, sobre que eles esperavam uma coisa. A gente sabia das mudanças, mas a gente não teve paciência de esperar, esperando ser mais uns dois anos, vai para o quarto, eu acho que o ano que vem. A mudança é devagar, e a gente quer uma mudança rápida, e às vezes não é assim. (Entrevistado III, 2019).

Ficou notório nas entrevistas que existe uma ansiedade pela mudança por parte de um dos sucessores, principalmente devido aos impactos que o processo atual traz para vinícola em relação às questões financeiras. Por vezes, este tema relacionado a finanças é de extrema importância para família, e norteia grande parte da maneira de agir e de tocar o negócio.

A gente foi mudando para melhor, e a gente identifica falhas, para a gente mudar para melhor. As mudanças no vinho você sempre tenta correr, porque é uma safra só, e as mudanças nessa questão requer investimento, tudo depende como a gente vai, financeiramente, como vão os negócios. A gente tenta ficar investindo, mas isso tudo depende dos negócios durante o ano. A gente nunca quer gastar mais do que recebe, não corremos esse risco, então tudo a gente vê como vai para fazer essas mudanças. Então essas mudanças financeiras elas são mais devagar (Entrevistado II, 2019).

Não existe uma transmissão de conhecimento por parte do fundador em relação a esta competência. O fundador está enfrentando os processos de mudança junto com seus sucessores. Apesar de trazer a luz recordações e métodos realizados no passado, a família relata confiar mais no processo atual de fabricação do vinho.

Eu confio mais no processo atual, porque até então eu não tive muito contato com esse passado. Hoje você só vê o pai comentando, ele também reconhece que se fosse fazer daquele jeito não dá mais, que tem as pipas de madeira, tem gente que faz de madeira, a gente prefere a de inox a o vinho que é feito na madeira. A higienização também é melhor, então ele percebe isso. Então a gente vê a história, ele nos contando

um pouco, mas a gente não trabalha mais com aquela linha. Mudou tudo (Entrevistado II, 2019).

Fica evidente, diante da análise em relação à aplicação desta competência, que existe um esforço por parte dos filhos em buscar o aperfeiçoamento e adaptação às mudanças exigidas pelo mercado para que o negócio da família se mantenha sustentável (mais tímido por parte de um dos sucessores e mais destacado por parte de outro). Não foi relatada a presença do fundador nas ações promovidas pelo SEBRAE, reforçando o fato de que este processo de busca pelo aprimoramento e renovação do negócio está sendo conduzido pelos filhos. Fato este, que justifica alguns conflitos trazidos pelos sucessores com seu pai, o qual apresenta resistência à mudança por carregar todo aprendizado passado consigo e apresentar dificuldade de absorver o novo. Preocupa-se aqui o fato do fundador ainda possuir o papel de líder do negócio e não estar buscando esse aprimoramento, mostrando um pensamento de expansão muito local, enquanto seus filhos buscam expandir o negócio, o que exige conhecimentos, habilidades e atitudes que vão de encontro ao pensamento do seu pai.

#### **4.3.2 Tomada de Decisão, Negociação e Relacionamento com o Cliente e Produção Vitivinícola**

A tomada de decisão pelos membros da gestão acontece com base no conhecimento e expertise de cada um. Há respeito às opiniões e por vezes, as decisões são tomadas em conjunto. “Em alguns casos sou eu e meu irmão, e em outros casos é ele. Está meio dividido. A gente respeita a opinião dos outros, a gente tenta tomar a decisão junto, qual é o melhor para a empresa.” (Entrevistado II, 2019). Neste ponto, existe o respeito por parte do pai e dos filhos em relação ao conhecimento de cada um. Diante disso, fica clara a divisão de tarefas entre os membros da família. “Em alguns negócios é o meu pai que toma a frente. Em outros a gente divide as opiniões, e o meu pai acaba cedendo. Depende do assunto.” (Entrevistado II, 2019).

O que chama a atenção aqui é no que diz respeito à compra e venda dos produtos, onde o fundador encontra-se na posição de detentor do conhecimento, sendo empoderado pelos seus sucessores. Neste ponto, é trazida a importância da competência de Relacionamento com o Cliente para condução do negócio, a qual

não está sendo desenvolvida pelos sucessores. Aqui, salienta-se o fato desta competência se restringir apenas em âmbito local, no sentido de que o fundador atua em sua zona de conforto, conduzindo as negociações com parceiros e fornecedores que fazem parte da história da vinícola. É notório que isso impacta no crescimento do negócio, onde esta competência poderá ser colocada em cheque quando esse relacionamento necessitar ocorrer com fornecedores que não estão no vínculo de confiança da família.

Na questão de relacionamento, como há o interesse em expandir mercado, o fundador não participa do desenvolvimento deste trabalho com o SEBRAE. Ficando em uma zona de conforto, onde ele sabe que tem confiança. Os filhos não se desafiam nesse ponto de buscar novos mercados. A Tonini participa das feiras mais locais. [...] São muito dependentes do pai da parte comercial. Os filhos querem se preparar, mas no comercial ficam muito dependentes (Entrevistado IV, 2019).

Preocupa-se o fato dos sucessores da Vinícola Tonini ainda manterem uma forte dependência da presença do pai e não buscarem esse desenvolvimento, já que o fundador não transmite de forma estruturada essa competência. “É aquilo que eu e meu irmão ainda não conseguimos ter, aquela relação com fornecedores. Então com essas negociações altas, eu sinto a necessidade da presença dele ainda.” (Entrevistado II, 2019).

É ele que negocia ainda a venda em volumes maiores. [...] a gente senta para ver os custos, tudo a gente decide, o valor que a gente vai querer fazer a venda, mas quem faz a negociação é tudo o meu pai. Eu sinto muito o meu pai, para tudo tenho que ter “pai, isso; pai, aquilo”; mas para essas negociações eu sinto que a presença dele é essencial. E na hora de vender também, o volume maior, é ele que tem esse contato, essa confiança de negociação. Eu e minha irmã ainda não temos essa confiança, essa coisa do negócio. (Entrevistado III 2018).

Além disso, todo o acompanhamento dos fornecedores da uva e plantio no vinhedo é identificado pelos sucessores como um gap de competências que hoje é suprido pelo pai. “A gente ainda não tem esse *feeling*.” (Entrevistado II, 2019). Além disso, mesmo com maior intervenção de um dos sucessores por sua formação, foi evidenciado um conhecimento técnico relacionado ao processo produtivo da uva, manejo no vinhedo e trato das parreiras, o qual o fundador é detentor – identificada

aqui como a competência que permeia a produção vitivinícola. Por vezes, esta validação ocorre pelo conhecimento adquirido ao longo da sua trajetória de vida, e é transmitido para seus filhos de forma informal, durante o dia a dia da vinícola. “Na prática ele vai auxiliando, conversando. Através da conversa. Ele ainda é o dono do negócio.” (Entrevistado II, 2019).

Eu acho que a pessoa de fora nunca vai entender o que a gente faz aqui com o cliente, como a gente faz o negócio. É uma coisa que tu faz que seja meio que tu gosta de fazer, que nem o meu pai diz. Quando tu vai encontrar com uma pessoa para falar, não é que nem outra empresa, eu acho. Tu que é o dono do negócio, que entende que ele passou por toda a história dele, e eu acho que não tem uma pessoa que vai conseguir fazer isso. Temos paixão pelo que fazemos. (Entrevistado II, 2019).

Em contrapartida, percebe-se que nas questões de cunho administrativo e burocrático da vinícola, os conhecimentos e habilidades de um dos sucessores sobrepõem o conhecimento do fundador, deixando claro que a forma ensinada por ele não se mostra eficiente para o negócio nos dias atuais. Dessa maneira, um dos sucessores assume a responsabilidade neste âmbito, e mesmo enfrentando conflitos por parte de seu pai, existe a validação deste papel por parte do fundador.

Pois é, mas com essas novas leis que vieram – boas práticas enológicas – tem que ser tudo rastreado, lote e tudo. Então essa parte burocrática eu quem faço. E eu tenho sempre que ficar correndo atrás da informação. Porque eu já te falei pai; ele está acostumado a trabalhar assim. Quando ele fundou a empresa imagine, as notas eram todas a mão, tudo ele quem fazia; tudo o meu pai, fazia nota, fazia negócio; ele sempre levou os irmãos dele. Eu falo para ele. Os filhos do meu pai não somos nós. São os irmãos! É... Então eu falo para ele. Então ele fez tudo ali (Entrevistado II, 2018).

A tomada de decisão é vista pelos membros da família como um fator crítico para a condução do negócio, mas que está fluindo durante o dia a dia. “A gente vai alinhando e fazendo as mudanças. Conforme vai passando a gente vai vendo, mas hoje não temos problema quanto a isso.” (Entrevistado II, 2019). Devo, no entanto, chamar a atenção para o fato de que quando a tomada de decisão implica em questões financeiras, existe uma preocupação embasada em fatos históricos relacionados ao início do negócio da vinícola. “O que já nos tirou o sono foi à questão financeira. E acho que só. Quando a gente assumiu que a gente estava no



negativo [...] a gente ficou pensando bastante no que fazer.” (Entrevistado I, 2019). Desta forma, percebe-se que um dos sucessores busca o aperfeiçoamento em relação à gestão financeira, entendendo que esta habilidade contribui para sua tomada de decisão em relação à formação do preço de venda de seus produtos, o que na prática, ainda é um conhecimento que fica na tomada de decisão do seu pai. “Percebo que os filhos necessitam sempre provar para o fundador que suas ideias e ações são boas e trazem resultados.” (Entrevistado IV, 2019).

Analisando as duas competências – Negociação e Relacionamento com o cliente e Tomada de Decisão, nota-se que os sucessores se encontram em uma zona de conforto dependendo do seu pai para realizar as negociações com fornecedores e parceiros, não sendo evidenciada uma ação de desenvolvimento por parte do fundador quanto a esta competência e nem a motivação por parte dos filhos em apropriar-se da mesma. Conforme mencionado anteriormente, o relacionamento com clientes esta sendo visto pela família apenas na atuação local da vinícola (parceiros/clientes onde a família possui um vínculo de confiança), devido à confiança ser um grande norteador para condução do negócio. No que tange a Tomada de Decisão, apesar de ser uma ação compartilhada, ainda existe uma grande dependência dos sucessores em relação ao fundador, sendo o principal fator desta validação o sentimento de valorização da história vivida pelo seu pai desde a construção da vinícola, que por vezes, é um dos grandes fatores geradores dos conflitos. Vale salientar, que a tomada de decisão é sempre embasada em questões financeiras, sendo que este processo na vinícola (gestão financeira) ainda está sendo construído, mostrando que o desenvolvimento da competência é necessário tanto para o fundador quanto para os sucessores.

#### **4.3.3 Foco em Resultado, Planejamento e Visão Sistêmica**

No que diz respeito à competência de Foco em Resultado, apenas em 2019 a vinícola começou a definir de forma estruturada suas metas, sendo que ainda não é investido tempo pelos membros da gestão para definição de indicadores. “Não tem nada mapeado isso, a gente conversa, meio que diz que tem que dividir as tarefas, mas a gente foca sempre na qualidade do produto”. (Entrevistado II, 2019). Sobretudo, um dos sucessores reconhece a importância desta competência para

continuidade do negócio, e no último ano iniciou um acompanhamento mais assertivo em relação ao seu processo de venda/comercial.

Estamos querendo focar para isso. Estamos pensando em formas para sobreviver melhor, para ter uma entrada melhor, para ter menos imposto, para ter um valor mais atrativo, então à gente vende a um preço, e nosso comprador tenta acabar ganhando mais do que nós colocando uma porcentagem em cima, e ele tem que deixar uma margem maior para ele trabalhar. Então essa margem que ficaria para ele seria para nós se a gente vendesse mais. (Entrevistado II, 2019).

De maneira muito sutil, um dos sucessores vem acompanhando os números da vinícola nos últimos anos, trazendo a discussão com seu pai e irmão sobre os desafios que seriam cabíveis para o negócio para 2019. “Eu estou acompanhando os números de 2017 para 2018, fiz um comparativo [...] Esse ano eu consegui mapear o que eu vendi e se a gente vender 10% sempre a mais no ano, para mim, já é um número bom.” (Entrevistado II, 2019).

Durante o processo. Eu tento planejar na parte administrativa, eu tento fazer esse planejamento, e passar para ele como está para a gente. Como a gente vai fazer esse ano, como agora na Páscoa, o que a gente vai comprar, o que a gente vai fazer. Essas coisas a gente planeja. Só que aí a gente faz durante o ano, o previsto [...] Quando eu entrei no negócio eu não tinha dados de como era nossa venda, e quanto à gente ganhava, quanto à gente gastava então agora eu estou conseguindo fazer um levantamento de quanto à gente vende, de quanto à gente ganhar, do que a gente pode fazer. Então a gente tenta planejar isso. (Entrevistado II, 2019).

Com base no contexto anterior, percebe-se que a competência de planejamento começou a ser aprimorada a partir do movimento acionado por um dos sucessores ao mergulhar nas questões financeiras do negócio. O que fica percebido é o fato desta competência já estar presente na vinícola, porém, há muito tempo sendo explorada de forma mais superficial, longe de um olhar mais estratégico e de resultados (principalmente no que tange ao financeiro).

Não menos importante que esta colocação, o fundador apresenta uma grande preocupação com o bem-estar geral da vinícola. Por vezes, nota-se que falta a compreensão maior sobre o funcionamento dos demais setores em relação à ligação com a produção vinícola, tais como financeiro, comercial, marketing, entre

outros. Entende-se assim, que a competência de visão sistêmica, apesar de se demonstrar na gestão, ainda precisa ser aprimorada, principalmente pelo fundador.

Ele também não se esforça para mudar. O meu pai sempre é aquele lá, ele vem naquela linhagem, e ele não se esforça em seguir, eu acho que ele deveria seguir mais, e ele confia muito. Pelo fato da gente ser filho, tem que confiar, mas eu acho que tem que seguir bastante o que está acontecendo na empresa. Vamos fazer uma reunião, o que está acontecendo. Então eu levo muito para ele, e ele pede muito pouco para mim, por causa dessa linhagem dele. [...] aquela linhagem administrativa que ele sempre teve (Entrevistado II, 2019).

É preciso, porém, ir mais além, e entender que tanto a competência voltada à tomada de decisão e planejamento, no momento em que estão desenvolvidas e sendo aplicadas em plena *performance*, fará com que os membros da família alavanquem a competência de visão sistêmica, sendo capazes de avaliar, não apenas sua necessidade imediata, mas o impacto e as consequências que suas atitudes vão gerar para vinícola como um todo. Cabe apontar que, em relação aos projetos devolvidos pela Vinícola, ganha destaque a parceria com empresas de grande porte, a qual, além de trazer resultados em relação a vendas, oferece oportunidade de benchmarking e análise de boas práticas.

Com essas duas empresas que são nossas parceiras, que sempre nos auxiliam, a gente sempre tenta acompanhar o que eles nos passam. A gente procura parceiros, a gente tem os nossos parceiros aqui, a gente sempre tenta trabalhar essas coisas, que daí a gente aprende, pois eles têm uma visão maior do negócio. A gente não trabalha sem ter uma certeza de que a gente vai vender. A gente não faz para ficar ali parado. A gente tem a meta de crescer sempre 10% a mais. (Entrevistado II, 2019).

A família Tonini usa como estratégia para alavancar seu negócio a visualização e absorção de boas práticas relacionadas à vitivinicultura, ora promovendo alianças que poderão proporcionar um futuro viável para a empresa.

Hoje temos uma meta de crescer 10%. Isso, porque em 2017, 2018, eu consegui mapear nossas vendas, que antes a gente não tinha esse cálculo. A gente sempre está tentando abrir, vamos querer vender mais. A gente está tentando ir para a feira, está tentando expandir, a gente está tentando participar de várias coisas para tentar aumentar também a nossa venda. (Entrevistado II, 2019).

Porém, conforme mencionado anteriormente, ao compreender o trabalho realizado pelo SEBRAE junto a Vinícola Tonini, referente à criação de um propósito para o negócio, saber o que ela precisa produzir e onde ela se enquadra no mercado, nota-se que ainda são análises que estão em construção, sendo um ponto importante para o desdobramento de metas e estratégias do negócio, inclusive, para o desdobramento de competências que serão fundamentais para a continuidade da vinícola.

Quem administrava a parte de venda e financeiro era o meu primo [...]. Então acho que ele estava liberando o pedido sem receber. Hoje não. Eu faço a primeira venda, e se não recebo, também não recebe. Quando eu não conheço o cara, tem que pagar e depois eu faço a entrega. Então são detalhes. Então eu cuido muito, muito dessa parte. Lá atrás se perdeu o controle. Foi um elo de confiança. Que nem eu confio no meu pai e ele confia em mim. Eu confio no meu irmão, então assim, essa coisa. Tem que ser (Entrevistado II, 2018).

[...] tem que ter transparência no negócio [...] Mas uma coisa que eu digo, o estudo é máquina, é a tecnologia. Nos últimos dez anos aqui, superou em qualquer área. Então se vocês pensam um dia montar um empreendimento, uma empresa, um negócio, sempre pensam; porque todos os negócios começam lá com o cunhado, o melhor amigo, você tem que pensar muito bem porque é uma coisa muito séria. Não são vocês que montam o empreendimento, é o governo (Entrevistado I, 2018).

#### **4.4 Discussão Integrada dos Dados de Análise**

Considerando os dados apresentados desde a seção 4.1 até a seção 4.3.3, tendo em vista a problemática voltada a identificar e analisar a institucionalização da gestão na Vinícola Tonini, no período compreendido entre os anos de 1950 a 2019, a partir da percepção dos envolvidos no processo, evidenciando as competências gerenciais necessárias para a sucessão do negócio, através das memórias da família, o pesquisador julga pertinente destacar:

##### **I) Em relação à trajetória histórica e o desenvolvimento da gestão na Vinícola Tonini:**

Ficou evidente diante do quadro analisado que a trajetória histórica da família Tonini apresenta um caminho de bastante esforço, dedicação e superação. O

fundador teve uma infância carregada de muito trabalho, vivenciando situações de doenças, na qual o papel de criança se misturou com o papel de adulto/trabalhador, assumindo responsabilidades que o deixaram na posição de pai de seus irmãos. Esta situação reforçou os valores de comprometimento e responsabilidade, os quais foram apresentados em vários momentos durante as entrevistas e na observação realizada pelo pesquisador. Percebe-se aqui que a história de vida do fundador, por vezes, arraigada de esforço e dedicação com a família traz a tona a sentimento de “paixão pelo que faz”, e este é um fator de respeito e admiração por parte dos sucessores. Estas questões comportamentais que permeiam os valores da família estão presentes no negócio, e norteiam muitas vezes a tomada de decisão no negócio. A vinícola apresenta uma evolução interessante, pois considerando que houveram todas as dificuldades enfrentadas pelo fundador desde sua infância, as mudanças na vinícola com o rompimento da sociedade dos irmãos para gestão com os sobrinhos, e por fim, a entrada de um dos sucessores na gestão, a vinícola manteve-se em uma linha de crescimento. Atualmente, a capacidade da vinícola é de 1,8 milhões de litros e sendo seus vinhos encontrados em casas especializadas ou diretamente na vinícola.

Chamou também atenção do pesquisador o fato do foco da família estar muito no presente, nas questões que o mercado da vitivinicultura impõe aos produtores da região da serra gaúcha, mostrando que existem gaps em relação à visão de futuro e um planejamento estratégico que dê conta de questões futuras e não apenas com foco nas necessidades imediatas. Vale refletir, entretanto, que no setor vitivinícola brasileiro, predomina ainda uma estrutura em que muitas famílias de pequenos produtores rurais atendem à demanda de matéria-prima das agroindústrias instaladas, para a elaboração de vinhos e de suco de uva. Porém, em virtude do desconhecimento das boas práticas de elaboração de muitos produtores, o produto corre o risco de ser fabricado sem os cuidados necessários, o que compromete a qualidade do produto final. Com base nesse contexto, o penso sobre o futuro do negócio muito percorreu os aspectos mais técnicos e de produção da vinícola, justificando o porquê da gestão, até então, direcionar seu olhar e ações, quase que 100% para este foco.

Um passo notório que pode ser percebido em relação à gestão na vinícola, deu-se com a chegada de um dos sucessores no negócio, a qual contribuiu para o aprofundamento no estudo dos produtos enológicos, objetivando uma melhor

elaboração dos seus vinhos. Foram estudados todos os aditivos e as matérias intervenientes no processo de produção para estarem de acordo com a regulamentação aplicável e aprovados para o uso na produção. Nota-se que a partir de 2018, após essas adequações de cunho técnico e operacional de produção que se começou a olhar mais estratégico para o negócio. Ainda existe uma caminhada a ser feita para que de fato a vinícola tenha um planejamento estratégico que atenda e seja sustentável em termos de negócio, porém, no que tange ao gerenciamento e monitoramento de informações, principalmente as de cunho financeiro, ações já veem sendo tomadas. Um fato interessante neste ponto é que os problemas que a família teve no passado devido à falta de controle em questões financeiras faz com que atualmente este seja um ponto crucial para os membros da família, ora para nortear sua forma de relacionamento com o cliente, ora para pensar em expandir o negocio, mostrando que as memórias do passado norteiam fortemente as ações do presente.

## **II) Em relação ao processo de sucessão familiar e o desenvolvimento da gestão**

Percebe-se que não existe um processo de sucessão formal sendo conduzido na família. São percebidos momentos informais onde o conhecimento é transmitido de forma tácita, no momento em que o fundador conta suas histórias e aprendizados que teve no passado com seu pai e seu avô. É desta forma que o conhecimento sobre o negócio e sua experiência são compartilhados com seus filhos. Pouco são os momentos em que os três (pai e filhos) conseguem sentar e discutir os assuntos relacionados ao negócio. Esses momentos acontecem durante os processos de trabalho do dia a dia e não são estruturados ou planejados. Nota-se que existe respeito e consideração por parte dos sucessores em relação ao passado do fundador, mas no dia a dia do negócio, as questões impostas pela tecnologia e novos procedimentos possuem grande relevância, e na maioria das vezes, mesmo com resistências por parte do fundador, são implementadas, fazendo com que o conhecimento, e por vezes, os valores do fundador, sejam sobrepostos pela inovação.

Percebeu-se que as competências que se destacam nos membros da família percorrem o âmbito técnico. Esta constatação ficou notória nas falas do fundador e

dos sucessores quanto mencionavam sobre o conhecimento profundo nas atividades de vinhedo e fabricação do vinho. Esta mesma competência técnica vem sendo aprimorada com a ajuda do SEBRAE, que traz métodos, processos e procedimentos que contribuem para que a Vinícola Tonini se mantenha sustentável no seu negócio. Porém, este escopo de competência de cunho técnico é um dos poucos que é transmitido, ainda que de forma informal e tácita, do fundador para seus sucessores.

Existe ainda uma dependência muito forte dos sucessores quanto à presença do fundador, tanto num escopo técnico voltado a produção vitivinícola, quanto a aspectos de relacionamento com os fornecedores. Em outra ótica, vale destacar que essa facilidade de negociação do fundador permeia apenas o relacionamento com antigos parceiros e fornecedores. Quando se trata da busca de novos fornecedores, existe uma resistência por parte do fundador, muito pela dificuldade de sair da zona de conforto, do que já é conhecido. Aqui se preocupa o fato de não ser identificado ações de desenvolvimento desta competência e por vezes, o protagonismo por parte dos sucessores de se apropriarem da mesma, ora justificada pelo motivo do time ser enxuto (apenas os três atuam na vinícola) e os mesmos terem divisões bem específicas de atividades. Diante dessa situação, cabem alguns questionamentos: e na ausência do fundador, hoje, detentor desta competência, como será conduzida essas demandas? Como se garante que o negócio permaneça sustentável?

Outro fato que vale ser destacado é a observação feita sobre o sentimento de um dos sucessores, referente à necessidade de ter mais pessoas atuando na vinícola. Foi mapeado que todas as demandas da vinícola são divididas entre os três dirigentes, sobrecarregando-os em atividades operacionais, o que, por consequência reduz, e até mesmo, elimina o tempo para que se planeje em novas estratégias de negócio de forma assertiva e sustentável. É importante salientar que existem projetos e mudanças previstas. Porém, o planejamento ainda encontra-se na “cabeça” de um dos sucessores.

### **III) Em relação às práticas e ações que possam contribuir para sustentabilidade do negócio**

A Vinícola Tonini é empresa familiar que tem evoluído ao longo dos anos, e que mesmo com conflitos, mostrou um alinhamento de valores entre os membros da família que, de uma forma ou de outra, impulsiona o negócio da vinícola. A história e o passado da família estão presentes no dia a dia do negócio e, por vezes, é um fator determinante para a tomada de decisão da gestão. Diante dos dados analisados, pode-se constatar que é conduzido um processo de transformação de crenças que determinam a forma de ser e fazer da vinícola Tonini.

Diferentemente das organizações, em que o jeito do dono já foi substituído por estratégias vencedoras, que buscam a lucratividade, essas empresas estão alicerçadas em sólidas culturas familiares e com as características peculiares de cada família. Exercer a liderança nesse tipo de ambiente implica em respeitar e compartilhar de um conjunto de valores, presentes nas decisões e ações no dia a dia dessas empresas. Percebe-se, por vezes, que existe uma movimentação na busca de aperfeiçoamentos e adequações de cunho técnico do segmento, que, com a oportunidade de se ter também, um trabalho mais voltado às questões comportamentais (trabalho de consultoria voltado a desenvolvimento gerencial e sucessão familiar), pode-se contribuir interessantemente para o desenvolvimento destas empresas no segmento do setor, e inclusive, com o processo de sucessão da vinícola aqui estudada.

Estudando este segmento, o pesquisador pode verificar que 10 vinícolas e 171 produtores rurais gaúchos receberam em Dezembro de 2018 as declarações de implantação do Programa Alimentos Seguros (PAS) – Uva para Processamento. No programa, os participantes foram capacitados nos módulos de Boas Práticas Agrícolas (BPA) e de Elaboração (BPE) no ciclo 2017-2018. Desde a implantação das primeiras turmas de BPA e BPE, em 2013, mais de 800 viticultores e 100 empresas foram capacitadas no Rio Grande do Sul, sendo que atualmente, no ciclo 2018-2019, mais de 200 viticultores gaúchos estão participando do programa (IBRAVIN, 2018). Com base nesses dados e ainda, compreendendo o funcionamento e constituição de boa parte das pequenas vinícolas familiares que se encontram ativas na região da serra gaúcha, justifica-se a criação do produto técnico proposto neste trabalho, referente à criação do curso de extensão sobre a temática



sucessão em empresas familiares na vitivinicultura. Esse perfil que apresenta pouca estrutura e um processo de gestão em desenvolvimento é o mais encontrado, ficando claros a falta de capacitação gerencial e até mesmo um suporte mais acessível para condução de uma sucessão com um olhar particular para os aspectos que envolvam as tradições da família e as particularidades culturais.

Outro ponto que vale ser destacado é a oportunidade de desenvolver um guia de competências para nortear os comportamentos dos membros da gestão nesta fase de transição e mudanças. Considerando que em um processo natural de sucessão, as habilidades que um gestor precisa devem ir além da liderança, um guia e um acompanhamento adequado de desempenho ajudaria no gerenciamento da Vinícola Tonini, oferecendo aspectos à organização que vão ao encontro dos resultados que ela espera. Na tabela 13, é apresentada a proposição deste guia de competências:

Tabela 14 - Guia de Competências para Vinícola Tonini

<b>FOCO EM RESULTADO</b>		
<p><b>CONCEITO:</b> Uma pessoa com essa competência tem a capacidade e disposição para alcançar os resultados almejados, levando em consideração o menor gasto de tempo e recursos, não desconsiderando a ética e valores da Vinícola Tonini.</p>		
<b>APLICABILIDADE</b>		
<b>EM NÍVEL BÁSICO</b>	<b>EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>EM NÍVEL AVANÇADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreende as tarefas definidas.</li> <li>- Demonstra aptidão para realizar os trabalhos.</li> <li>- Executa o trabalho dentro dos fins e prazos desejados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define metas claras e específicas.</li> <li>- Encontra meios de superar os desafios e obstáculos para que as tarefas e os objetivos sejam concluídos.</li> <li>- Equilibra eficazmente a qualidade, serviço e produtividade.</li> <li>- Certifica-se de que as soluções são eficazes e toma medidas se os resultados não foram cumpridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gera empenho, compromisso e entusiasmo nos outros para definir e atingir metas e objetivos desafiadores.</li> <li>- Navega rapidamente entre problemas e obstáculos, mesmo quando as circunstâncias complexas ocorrem.</li> <li>- Monitora cuidadosamente e tem orgulho da qualidade do próprio trabalho e do trabalho dos membros da vinícola.</li> <li>- Procura sempre por oportunidades e age segundo as mesmas para melhorar a qualidade, serviços voltados a toda produção vitivinícola.</li> </ul>
<b>INDICADORES DE ATENÇÃO</b>		<b>INDICADORES DE PERFORMANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não define metas para a vinícola.</li> <li>- Faz pouco esforço para resolver os problemas ou superar obstáculos ou para encontrar métodos alternativos para realizar tarefas.</li> <li>- Perde o foco ou desiste antes que os problemas sejam resolvidos.</li> <li>- Não cumpre as normas de qualidade, serviço e produtividade.</li> <li>- Não avalia a eficácia das soluções para os problemas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem a capacidade de atingir os seus objetivos de desempenho de uma forma construtiva, e não autocrática.</li> <li>- Utiliza métodos específicos próprios de medir os resultados contra um padrão de excelência.</li> <li>- Faz alterações específicas nos métodos de trabalho e habilidades para melhorar o desempenho pessoal e resultados organizacionais.</li> <li>- Demonstra uma clara compreensão de todos os fatores que afetam a melhoria dos resultados da vinícola Tonini.</li> </ul>

Fonte: Elaborador pelo autor, 2019.

## PLANEJAMENTO E VISÃO SISTÊMICA

**CONCEITO:** Uma pessoa com esta competência consegue gerir a si mesmo e a outros, bem como analisar os recursos como tempo e contexto para realização dos objetivos da Vinícola Tonini, conduzindo a preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento dos métodos convenientes para as mesmas.

### APLICABILIDADE

EM NÍVEL BÁSICO	EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO	EM NÍVEL AVANÇADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhece a importância de ser bem organizado.</li> <li>- Organiza a si próprio, o trabalho e tempo de forma eficiente.</li> <li>- Identifica e organiza recursos necessários.</li> <li>- Dispensa tempo necessário e adequado de preparação para reuniões e estima o tempo e esforço necessário para concluir uma tarefa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estima o tempo e o esforço necessário para concluir uma tarefa com sucesso dentro do prazo estipulado.</li> <li>- Identifica as tarefas críticas e os desafios para a vinícola.</li> <li>- Estabelece e monitoriza prioridades.</li> <li>- Examina cada parte da cadeia produtiva da vinícola individualmente, observando como se dá a interação entre elas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É capaz de envolver, coordenar e organizar os outros em atividades de planejamento.</li> <li>- Desenvolve planos práticos e realistas que garantem a utilização eficiente dos recursos, pessoas e tempo.</li> <li>- Transforma objetivos estratégicos em claros planos de trabalho / funcionais.</li> <li>- É capaz de avaliar não apenas a sua necessidade imediata, mas o impacto e as consequências que a sua atitude vai gerar para todas as outras áreas.</li> </ul>
INDICADORES DE ATENÇÃO	INDICADORES DE PERFORMANCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem problemas com o cumprimento de horários.</li> <li>- É desorganizado (a).</li> <li>- Segue rigidamente os planos, mesmo quando as condições / circunstâncias mudam.</li> <li>- Tem dificuldade em aprender novas informações.</li> <li>- Toma decisões sem considerar os impactos nas áreas que compõe a cadeia produtiva da vinícola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consegue identificar detalhes importantes, tanto do mercado da vitivinicultura como na concorrência;</li> <li>- Age rapidamente para identificar e solucionar as causas de qualquer problema.</li> <li>- Entende e apresenta a todos os impactos da tomada de decisão em cada "departamento" da vinícola.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## ADAPTAÇÃO A MUDANÇA

**CONCEITO:** Uma pessoa com esta competência consegue enfrentar o medo do desconhecido, adotando uma postura proativa e necessária nos momentos de mudanças/transformações.

### APLICABILIDADE

<b>EM NÍVEL BÁSICO</b>	<b>EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>EM NÍVEL AVANÇADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Demonstra vontade em aprender novos métodos, procedimentos ou técnicas e assumir novas tarefas.</li><li>- Aceitar a mudança e entende que, para superar momentos difíceis, a adaptação é necessária.</li><li>- Busca se atualizar e aprender algo novo constantemente.</li><li>- Procura novas formas de fazer as coisas para alcançar os objetivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aproveita o momento de mudança e o encara como oportunidade para adquirir novos conhecimentos, usando-os para inovar o negócio.</li><li>- Desapega-se dos modelos do passado e reformula-os.</li><li>- Saber adequar objetivos, projetos e planos à realidade da vinícola.</li><li>- Visa à melhoria do desempenho e, conseqüentemente, a melhoria de resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atuar como agente facilitador das mudanças; com habilidade para mobilizar e envolver as pessoas.</li><li>- Planeja as mudanças da vinícola, toma decisões e as implementa, articulando as resistências entre os membros da organização.</li><li>- Gere mudanças sem perda de desempenho.</li></ul>
<b>INDICADORES DE ATENÇÃO</b>	<b>INDICADORES DE PERFORMANCE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Resistência às mudanças durante o dia a dia na vinícola.</li><li>- Usa o passado como resposta para não realizar a mudança.</li><li>- Vê os aspectos negativos das mudanças.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procura por formas de fazer as mudanças funcionarem ao invés de identificar o porquê das mudanças não funcionarem.</li><li>- Responde com energia aos novos desafios, ao desconhecido e inesperado.</li><li>- Gere os processos de mudanças na vinícola sem que haja perda nos resultados.</li></ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## NEGOCIAÇÃO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

**CONCEITO:** Uma pessoa com essa competência foca energia para ir ao encontro das necessidades dos clientes, ajudando-os a obterem aquilo que realmente desejam, alinhando os interesses da vinícola com os dos clientes.

### APLICABILIDADE

EM NÍVEL BÁSICO	EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO	EM NÍVEL AVANÇADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma a iniciativa da negociação.</li> <li>- Ajuda o cliente a obter o que deseja.</li> <li>- Demonstra atenção com os clientes.</li> <li>- Adapta-se de forma a responder a clientes específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem controle da situação e aborda o cliente/fornecedor conforme planejamento prévio.</li> <li>- Sistemiza a forma de ajudar os clientes a encontrarem o que desejam mais facilmente e eficazmente.</li> <li>- Age proativamente para construir uma relação sólida com os clientes/fornecedores.</li> <li>- Dá conselhos e experiência a clientes acima do nível do inquérito original.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipa reações e define cada passo durante o processo.</li> <li>- Compreende as expectativas do cliente e sempre as supera.</li> <li>- Implementa melhorias nos processos para apoiar o cliente mais eficientemente.</li> <li>- Continuamente questiona se a organização está a fazer o melhor para apoiar os clientes e sugere melhorias em caso contrário.</li> </ul>

### INDICADORES DE ATENÇÃO

- Não se importa se o cliente consegue ou não o que quer.
- Não entrega uma solução satisfatória ao cliente.
- É inflexível quando lida com os clientes.

### INDICADORES DE PERFORMANCE

- Verifica se foi entendido o que o cliente quer.
- Utiliza técnicas de negociação (*rapport*).
- Amigável e útil quando lida com os clientes.
- Separa as pessoas do problema e supera o ego.
- Foca nos interesses do cliente, ao invés de tentar mudar posições.
- Conduz sua argumentação com base em padrões e critérios estabelecidos.
- Estabelece diversas possibilidades de acordo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## PRODUÇÃO VITIVINICOLA

CONCEITO: As pessoas que possuem esta competência têm aptidão para conduzir à produção de uva, elaboração e processamento do vinho.

### APLICABILIDADE

EM NÍVEL BÁSICO	EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO	EM NÍVEL AVANÇADO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Auxilia o vitivicultor mais experiente</li><li>- Ajuda nos processos de poda, pré-colheitas, colheita.</li><li>- Dá apoio nas operações pré-fermentativas de processamento da uva.</li><li>- Conduz o processo de higienização e sanitização do processo de elaboração de vinhos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É responsável pela elaboração do vinho.</li><li>- Sabe realizar cálculo de peso e volume, assim como adição de insumos, fermentações, colheita e transporte.</li><li>- Está a par no controle de qualidade da produção do vinho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsável por determinar os tipos de produtos e como serão elaborados.</li><li>- Cria a proposta de novos produtos e defini como se elaborar, processar e como armazenar esse vinho.</li></ul> Assina pelo vinho como responsável técnico pelo produto que vai estar em comercialização.
INDICADORES DE ATENÇÃO	INDICADORES DE PERFORMANCE	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Não realiza as análises físico-química de forma assertiva (apresenta erros na adição de insumos e controle de maturação).</li><li>- Não conduz o executado conforme o planejamento, não seguindo os protocolos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conduz o processo de fermentação da uva para transformação em vinho com foco na qualidade do vinho.</li><li>- Escolhe com assertividade os tipos de recipientes e técnicas que serão utilizadas para colheita, processamento e elaboração do vinho.</li></ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação trouxe a tona um dos problemas que atingem muitas das empresas familiares de pequeno porte do segmento da vitivinicultura: a sucessão familiar. A compreensão das formas em que são dialogadas as regras que permeiam esses pequenos negócios, assim como a forma como esses produtores conduzem sua gestão para perpetuar em um mercado altamente competitivo como na serra gaúcha ajudaram a identificar que a família e a organização tornam-se dois fatores multifacetados. Isto no momento em que se misturam diferentes gerações que precisam dialogar e desenvolverem um processo de passagem de valores, conhecimentos, habilidade e atitudes essenciais, as quais deveriam, por vezes, ser transmitidas de geração para geração. Assim, ficou claro que a oportunidade mais apropriada para conhecer a história de vida dos fundadores é o acesso ao registro de suas memórias de família, pois esta, no momento em que preservada e compartilhada, contribui para que as próximas gerações possam conhecer de onde vieram e o que trazem consigo de seus fundadores.

Com base neste contexto, este trabalho buscou responder a problemática sobre como as competências gerenciais são transmitidas pelo fundador da vinícola Tonini, uma vinícola de pequeno porte situada na Linha Jacinto em Farroupilha/SR, a partir das memórias de família? Para atender a esta problemática, o objetivo principal do pesquisador foi analisar as evidências de competências gerenciais transmitidas do fundador para os sucessores a partir das memórias de família. Para isso, foi contextualizada a trajetória histórica da Vinícola Tonini com relação a sua gestão, onde se pode constatar que desde a sua fundação em 1980, a vinícola percorre um processo de transformação, tanto no seu escopo de gestão (em relação às sociedades feitas e desconstituídas entre irmãos, inserção de parentes próximos na administração que hoje não atuam mais no negócio e a própria chegada do Entrevistado II na gestão) quanto nos aspectos voltados à parte produtiva (inovações e adequações legais exigidas pelo segmento).

Além disso, foram identificadas as competências gerenciais necessárias ao negócio da vinícola, as quais durante a realização das entrevistas com os membros da família que estão na gestão do negócio, ganharam particular relevância à adaptação as mudanças, a tomada de decisão, a negociação e relacionamento com o cliente, o foco em resultado, planejamento, visão sistêmica e produção vitivinícola.

Assim que identificadas, foi realizada a análise em cima do processo de preparação dos seus sucessores a partir das memórias de família. Após todo levantamento teórico e aprofundamento sobre o tema que envolve memórias de família, empresas familiares e sucessão, nota-se que existem diversas forças que impedem a continuidade de uma empresa familiar. Kanitz (2007) afirma que são poucas as empresas que poderão manter o seu lema e suas tradições e, ao mesmo tempo, crescer de forma sustentável. Entretanto, o estudo realizado mostrou que a renovação de uma empresa familiar, através das gerações, é um fator chave para garantir a sobrevivência e o sucesso da organização familiar.

Os resultados apresentados neste trabalho mostram que a família Tonini vem na busca de qualificação e organização administrativa da vinícola, contando com a ajuda do SEBRAE para a estruturação do negócio. O que é percebido é que a família ainda encontra dificuldades para realizar um gerenciamento mais eficaz e eficiente de seus processos. Segundo Prahalad (2001), é fundamental reconhecer as competências necessárias para um melhor gerenciamento da organização e para que se estabeleçam regras e criem recursos que intensifiquem a estratégia e a posição competitiva da empresa.

Existe um conhecimento técnico relacionado ao processo produtivo da uva, manejo no vinhedo, trato das parreiras, o qual foi vivenciado pelo fundador durante sua vida, o qual é transmitido para seus filhos de forma informal, durante o dia a dia da vinícola. Em relação às demais competências gerenciais, fica evidenciado que não existe esforço por parte do fundador para o desenvolvimento dos seus sucessores para uma atuação estratégica que esteja alinhada aos desafios do mercado atual da vitivinicultura. Percebeu-se nas entrevistas que não há um entendimento sobre o âmbito de competências do negócio, mas sim, identificou-se a possibilidade do estabelecimento de estratégias que contribuam para um plano de desenvolvimento, não só do fundador, mas também dos indivíduos que estarão no papel de sucessores, pois atualmente não existe um processo formal de passagem de conhecimento do fundador para seus sucessores, sendo este ocorrido de forma tácita e por vezes, com base nas histórias vivenciadas pelo fundador. Neste aspecto, Reamy (2002) sugere que contar histórias é sem dúvida, a melhor maneira de transferir conhecimento tácito, visto que, cada indivíduo é capaz de transmitir informações e contexto de uma forma fácil para a compreensão dos envolvidos,



tendo em vista que contar histórias é uma ação que as pessoas fazem naturalmente de geração para geração. Segundo o autor, histórias incluindo mitos, lendas e contos populares têm sido usados para transmitir sabedoria, conhecimento e cultura por milhares de anos.

Vê-se, pois, que semelhante ao que aconteceu na década de 1950 e no final da década de 1960, onde o meio rural passou por profundas transformações sociais e a sociedade foi induzida a se modernizar em vários âmbitos produtivos, de convivência social e familiar, de concepções de vida e de sociedade (TEDESCO, 2004), percebe-se que o segmento vitivinícola vem passando fortemente por esse processo de transformações nos últimos anos. Nota-se no discurso do fundador que, mesmo havendo o entendimento de que é preciso mudar e que métodos passados não são mais comportados nos dias atuais, os mesmos devem ser lembrados. Na discussão deste ponto, Lins de Barros (1989, p. 287) comenta que tão importante quanto à modernização, os “idosos gostam de se lembrar de suas ações cotidianas, buscando no cotidiano algo que lhes foi extraordinário; isto porque seus referenciais não vão muito além do que a rotina do dia a dia e do que seus desafios lhes impunham”.

Lembrando que em muitas instituições as “rotinas, identidade, crenças e recursos podem ser tanto instrumentos de estabilidade como veículos de mudança” (OLSEN, 2008 p. 13), a mudança pode ocorrer a partir do momento em que esses elementos se apresentam inapropriados ou são identificados como insuficientes perante os desafios atuais encontrados. Embora se saiba que tradicionalmente o conhecimento do negócio é passado de pai para filho em um processo natural de sucessão familiar, as situações observadas no dia a dia da Vinícola Tonini mostraram uma troca interessante entre o fundador e seus sucessores, referente ao conhecimento do processo de fabricação do vinho, na qual o conhecimento do pai é confrontado pelo conhecimento dos filhos, ao mesmo tempo em que este conhecimento sobrepõe de forma assertiva algumas teorias trazidas por um dos sucessores no papel de enólogo da vinícola.

A vinícola Tonini vem em um processo de evolução e estruturação do negócio, apresentando suas particularidades na forma de implementação deste processo de mudança, ainda mantendo raízes em aspectos culturais e nas vivências do fundador. Em contrapartida, percebe-se que existe um consenso entre os

membros da família sobre este processo de inovação e sua necessidade, fazendo com que não se perca o sentido e não prejudique esse processo de evolução do negócio.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Eric. **Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations.** The Academy of Management Review, Biarcliff Manor, v.16, n.3, p.586-634, 1991.

ALBUQUERQUE, A. L., & OLIVEIRA, J. L. **Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional.** Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba, PR, Brasil, 7. 2012.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales.** 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. **Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um Estudo de Caso.** ANPAD, 2004.

ARAUJO, José Cordeiro de. **A lei de proteção de cultivares: análise de sua formulação de conteúdo.** Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados – Centro de Documentação e Informação, 2010.

BENJAMIN, Walter. **Pequena História de Fotografia.** Obras Escolhidas, v.1., 7.ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

BERNHOEFT, Renato. GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERGENHENEGOUWEN, G.; HORN, H.; MOOIJMAN, E. **Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees.** Industrial and commercial training, v. 29, n. 2, p. 55-62, 1997.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** Rev. adm. empres. vol.44 no.1 São Paulo Jan./Mar, 2004.

BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, A. C. Q. **A gestão por competências.** In: Bittencourt, Claudia Cristina. editor. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre (RS): Bookman; 2004.

BITENCOURT, Claudia Cristina; DOLABELLA, Rosemirtes. **A Consolidação das Competências Organizacionais na Vitivinicultura Brasileira:** um estudo de Caso na Vinícola Miolo. EnANPAD 2006. 30º Encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA – Brasil.

BOGDAN, Robert C.; BILKEN Sari Khopp. **Investigação Qualitativa em Educação:** Uma Introdução à Teoria e aos Métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYATZIS, R. E. **The competent management:** a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho:** para entender melhor a noção de competência. Revista de Administração Mackenzie, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2008.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social:** Teoria e ejercicios. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. **Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico.** Revista Ciências Administrativas, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

CALADO, Sílvia dos Santos; FERREIRA, Sílvia Cristina dos Reis. **Análise de documentos:** método de recolha e análise de dados – Metodologia da Investigação, 2005. Disponível em:  
<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>. Acesso em 07 de setembro de 2017.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; ENDRICI, João Otávio Montanha; VERCESI, Cristiane. **Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés**

**da cidade de Apucarana (PR):** seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online) vol.9 no.8 São Paulo Nov./Dec. 2008.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia, NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Miguel caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer – organizadores da edição brasileira. São Paulo: Atlas, 1998. 465p.

COSTA, Rovilio. **Imigração Italiana no Rio Grande do Sul.** Caxias do Sul: EDUCS, 1988.

CRIPPA, G. **Memória:** geografias culturais entre história e ciência da informação. In: MURGUIA MARANON, E. I. (Org.). Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus. São Carlos: Compacta, 2010. p.79-110.

DAVIS, J. A; TAGIURI, R. **“The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies”.** Family Business Review, 2(1):47-76, 1989.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage publications, 2006.

DÉRY, Richard et al. **La variété des Entreprises Familiales:** Construction Théorique et Typologique. Montréal: Cahier de Recherche no. GREF 93-08 Décembre, 1993. p. 1-25.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited:** institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, Albany, v.48 n.2, p. 147-160, 1983.

DOLLEY, Larry. M. **Case Study Research and Theory Building.** Advances in Developing Human Resources (4), 335-354, 2002.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Revista de Administração de Empresas, 7(23), 161-198, 1967.

DUTRA, J. S.; **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EHLERS, E. **Agricultura sustentável**: origens e perspectivas de um novo paradigma. 2. ed. rev. e atual. Guaíba: Agropecuária, 1999.

EMBRAPA (2005). **Sistema de Produção de Uvas Rústicas para Processamento em Regiões Tropicais do Brasil**. Disponível em

<<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/UvasRusticasParaProcessamento/cultivares.htm>>. Acesso em 20 de Julho 2017.

EMBRAPA (2017). **Dados Embrapa uva e Vinho e Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA**. Disponível em <<https://www.embrapa.br/uva-e-vinho>>.

Acesso em 28 de Julho de 2017.

FACHIN, Roberto. C.; MENDONÇA, José Ricardo C. de. Selznick: **Uma visão da vida e da obra dos percursos da perspectiva institucional na teoria organizacional**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). Organizações, Instituições e Poder no Brasil. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2003.

FEE - Fundação Econômica e Estatística (2017). **Painel do Agronegócio no Rio Grande do Sul**. Disponível em <https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/20170901relatorio-painel-do-agronegocio-no-rs-2017-1.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2017.

FENTRESS, James e WICKHAM Chris. **Memória Social**: novas perspectivas sobre o passado. Lisboa: Editorial Teorema, LDA, 1992.

FERNANDES, Otávio Gonzatti. **Avaliação das competências gerenciais em relação às organizacionais, na perspectiva de alinhamento estratégico**.

Dissertação (Mestrado Profissional) Programa de Pós-graduação em Administração. UFRGS. Rio Grande do Sul. 2006.

FERREIRA, A. M. et al. **Indicação Geográfica no Brasil**: aspectos legais. In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). Território, identidade territorial e desenvolvimento regional: reflexões sobre Indicação Geográfica e novas possibilidades de desenvolvimento com base em ativos com especificidade territorial. São Paulo: LiberArs, 2013. p. 127-134.

FETAG. 2015. **Metade das propriedades rurais de Caxias não tem sucessor definido**. Agricultura ameaçada. 20/11/2015. Disponível em <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2015/11/metade-das-propriedades-rurais-de-caxias-nao-tem-sucessor-definido-4911445.html>. Acesso em 12 de Junho de 2018.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Ed. atlas 3ª ed. São Paulo, 2006.

FLEURY, M. T. L.; LACOMBE, B. M. B. **A gestão por competência e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro**. Iberoamerican: Academy of Management International Conference, São Paulo, 2003. Disponível em: <www.fgvsp.br/iberoamerican>. Acesso em: 15 fev. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FREITAS JR, José Carlos da Silva; KLEIN, Amarolinda Zanela; FAGUNDES, Patricia Martins. **Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências de liderança**. Revista de Administração da UNIMEP. v.13, n.3, Setembro/Dezembro, 2015.

GARAVAN, T.; MCGUIRE, D. **Competencies and workplace learning**: some reflections on the rhetoric and the reality. Journal of Workplace learning, v. 13, n. 4, p. 144-164, 2001.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela

Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERSICK, Kellin E; DAVIS, John A; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração** – Ciclos de vida das empresas familiares; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLENN ROWE, W. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. RAE. Vol.42, n.1, 2002. 115 p.

GONDAR, Jô: **Quatro Proposições sobre Memória Social**, in: GONDAR, Jô; DODEBEI, Vera. O que é memória social, Rio de Janeiro: UNIRIO, 2005.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOODMAN, David; SORJ, Bernardo; WILKINSON, John. **Da lavoura às biotecnologias: agricultura e indústria no sistema internacional**. Tradução Carlos E. B. de Souza e Carlos Schlottfeldt. Rio de Janeiro: Centro Edelstein, 2008.

GRAEFF, Júlia Furlanetto. **Sensemaking e sensegiving: a construção da lógica institucional do campo da agricultura familiar na região metropolitana de Curitiba/PR no período de 1990-2010**. Curitiba, 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo (SP): Makron Books; 2001.

GRZYBOSVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras: UFLAS, 2007.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Grupo Ânima Educação. Belo Horizonte, 2014.



HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990. 189p.

HALBWACHS, Maurice. Memória individual e memória coletiva. In: \_\_\_\_\_. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006. Cap1.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. de M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**, 2001. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Censo Agropecuário de 2017, Agricultura Familiar, primeiros resultados. Rio de Janeiro, 2017.

IBRAVIN (2017). **Sobre o Ibravin**. Disponível em:

<http://www.ibravin.org.br/Institucional>. Acesso em 15 de julho de 2017.

IBRAVIN (2018). PAS – **Uva para Processamento capacita cerca de 200 vitivinicultores**. Disponível em: <https://www.ibravin.org.br/Noticia/pas-uva-para-processamento-capacita-cerca-de-200-vitivinicultores/399>. Acesso em 21 de abril de 2019.

INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). **Relatórios Sínteses 2016**. Disponível em <http://inep.gov.br/relatorios>. Acesso em 01 de novembro de 2017.

INFOVINI (2009). Vinho Tranquilo. **O portal do vinho português**. Disponível em: <http://www.infovini.com/pagina.php?codNode=18100>. Acesso em 15 julho de 2017.

JOVCHELOVICH, Sandra; BAUER, Martin W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W. GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução: Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KANITZ, S. **A relação de pai e filho na empresa familiar**. 2007. Disponível em: <http://www.kanitz.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2018.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Abril, 1986.

KOSSOY, Boris. **Fotografia & História** – 2. Ed. Ver. – São Paulo: Ateliê Editorial, 2001.

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. 200 p.

LAZZAROTTO, Joelsio José. **Comércio exterior mundial e brasileiro de uva de mesa**: análise de indicadores de competitividade, tendências e sazonalidades / Joelsio José Lazzarotto e João Caetano Fioravanço. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2013. 44 p. (Embrapa Uva e Vinho, ISSN 1808-4648; 80).

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence** – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LINS DE BARRO, Myriam Moraes. **Memórias e Família – Estudos Históricos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. . São Paulo: Makron Books, 1997.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MACCARI, Emerson Antonio et al. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. 30º ENANPAD, 23 a 27 de set., Salvador/BA, 2006.

McCLELLAND, David C. **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, p. 1-14, jan. 1973.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na Empresa Familiar – Teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009. 176 p.

MAESTRI, Mário. **Os Senhores da Serra: a colonização italiana no Rio Grande do Sul**. 2. ed. Passo Fundo: UPF, 2005.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. (5a ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARICATO, Adriano. **História e memória**. In MARCHIORI, Marlene (org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MASSIS, A., Chua, J. H., & CHRISMAN, J. J. (2008). **Factors preventing intra-family succession**. Family Business Review, 21(2), 183-199.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário (2017). **Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural**. Disponível em [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_arquivos\\_3/ps02.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_3/ps02.pdf). Acesso em 25 de outubro de 2017.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **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.

MUYLAERT, Camila Junqueira; SARUBBI JR, Vicente; GALLO, Paulo Rogério; NETO, Modesto Leite Rolim; REIS, Alberto Olavo Advincula. **Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa**. Rev Esc Enferm USP 2014; 48(Esp2):193-199.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

OLSEN, Johan P. **Institutional sources of change and continuity**. ARENA Centre for European Studies, University of Oslo, Norway, 2008. . Acesso em: 20 Jan 2019

PAGOTTO, Daniel. **Princípios de Sucessão Familiar para o Agronegócio**. E-book GeraçãoAgro desenvolvido pela Consultoria Tratto, 2016. 44 p.

PARRY, S. **The Quest for Competencies**. Training, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PELISSARI, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. 2007. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Santa Bárbara d'Oeste, 2007.

PIMENTEL, L. O. **Os desafios dos aspectos legais na prática de estruturação das Indicações Geográficas**. In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). Território, identidade territorial e desenvolvimento regional: reflexões sobre Indicação Geográfica e novas possibilidades de desenvolvimento com base em ativos com especificidade territorial. São Paulo: LiberArs, 2013. p. 135-143.

POMMER, Celso Valdevino. **Uva: tecnologia de produção, pós-colheita, mercado**. Porto Alegre: Cinco Continentes, 2003.

PRAHALAD, C. K. **Em busca do novo**. HSM Management, São Paulo, n. 7, p. 6-12, mar/abr. 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p.79-91, May/Jun. 1990.

PROTAS, José Fernando da Silva. **A dinâmica evolutiva da vitivinicultura brasileira Cenários 2004–2014**. Revista de Política Agrícola. Ano XXV – Nº 1 – Jan/Fev/Mar, 2016, p. 47–54.

PROTAS, José Fernando da Silva. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul - visão 2025**. In: congresso latino-americano de viticultura e enologia, 10; congresso brasileiro de viticultura e enologia, 11; seminário franco-brasileiro de viticultura e enologia, 2, 2005, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2005, p. 109-130. (Embrapa Uva e Vinho. Documentos, 55).

REAMY, Tom. **Imparting knowledge through storytelling**, part 1 of a two-part article. KMWorld Magazine, v. 11, n. 6, 2002.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

REVISTA BON VIVANT (2017). **Destaque Degustação | Moscato**. Disponível em <http://www.bonvivant.com.br>. Acesso em 01 de setembro de 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROWE, C. **Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development**. Industrial and Commercial training, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: Fleury, M.T.L.; Oliveira Jr., M.M. Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, I. et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

RUSSO, Paschoal Tadeu; PARISE, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial**. ISSN 2175-8069, UFSC, Florianópolis, v.13, n. 30, p. 03-33, set./dez. 2016

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. **Educating for Competence in Professional Practice**. Netherlands, Instructional Science 24, p. 411-437, 1996.

SANTOS, H. P. dos. **Aspectos ecofisiológicos na condução da videira e sua influência na produtividade do vinhedo e na qualidade dos vinhos**. Embrapa Uva e Vinho - Comunicado Técnico, 71. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2006.

SANTOS, Sandro Rogério dos. **Construção Do Cooperativismo Em Caxias Do Sul: Cooperativa Vitivinícola Aliança (1931-2011)**. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em História, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SEBRAE. **Estudos da Pequena Empresa**. 2006. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 20 Set. 2018.

SILVA, Clóvis L. Machado da. FONSECA, Valéria Silva da. **Competitividade Organizacional**: uma tentativa de reconstrução Analítica. 1996.

SCHEIN, Edgard. **Liderança e cultura organizacional**. In DRUCKER, Peter (org). O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SENAI (2004). **Metodologia para elaboração de perfis profissionais: formação e certificação profissional**, 2. ed. reimp. Brasília, 2004 (a), p.11 e 19.

STAKE, Robert. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires: 1992.

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.

TEDESCO, João Carlos. **Memória e Cultura**: o coletivo, o individual, a oralidade e fragmentos de memórias de nonos. 1. ed. Porto Alegre: Est Edições, 2001. v. 1. 136p.

TEDESCO, João Carlos. **Uso de memórias**. Passo Fundo: UFP, 2002. 171p.

TEDESCO, João Carlos. **Nas cercanias da memória: temporalidade, experiência e narração**. Passo Fundo: UFP; Caxias do Sul: EDUCS, 2004. 327 p.

TELLES, Telmo; KARAWEJCZYK, Tamara Cecilia; BORGES, Maria de Lourdes. **Memória institucional e memória organizacional: Construção teórica e perspectivas metodológicas**. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2014.

TOLBERT, Pamela S. e ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da Teoria Institucional**. In. Handboock de estudos organizacionais. GLEGG, Stewart. R, HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (org.). São Paulo: Atlas, 1998.

TONIETTO, Jorge; ZANUS, M. **Indicações Geográficas de Vinhos Finos do Brasil: avanços e projetos em desenvolvimento**. v. 8, n. 100. Flores da Cunha: Bom Vivant, 2007. 29 p.

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

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VINÍCOLA CAMPESTRE. Moscato. Descubra o sabor dessa uva. 2018. Disponível em <https://www.pergola.com.br/blog/moscato-descubra-o-sabor-dessa-uva/>. Acesso em 20 Fev. 2019.

YIN, Robert, K. **Applications of case study research**. Beverly Hills, CA: Sage Publishing. Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 1993.



YIN, Robert, K. **Estudo de Caso - planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**



### **Roteiro de Entrevista Narrativa com os membros da família Tonini**

Esta entrevista faz parte da dissertação: A institucionalização da gestão na Vinícola Tonini: entremeios entre memórias de família e adequação de competências para sucessão do negócio, tendo como objetivo analisar a institucionalização da gestão na Vinícola Tonini, no período compreendido entre os anos de 1950 a 2019, a partir da percepção dos envolvidos no processo, evidenciando as competências gerenciais necessárias para a sucessão do negócio, através das memórias da família.

O roteiro constitui-se de perguntas abertas sobre as tradições da família Tonini e seu processo de sucessão, assim como sobre o modelo de gestão do fundador e de seus sucessores. O primeiro bloco de questões contemplará os aspectos referentes às variáveis de identificação do fundador e dos sucessores, cujo intuito será categorizar os entrevistados. O segundo bloco percorrerá as perguntas referentes à constituição da vinícola Tonini, com foco na trajetória do fundador e de seus sucessores. Por fim, o terceiro bloco terá como objetivo identificar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes presentes na gestão do negócio da Tonini que levam a identificação de suas competências gerenciais.

## **BLOCO 01**

**Objetivo:** caracterização socioeconômica e demográfica do fundador e dos sucessores da vinícola Tonini

### **Perfil socioeconômico:**

- Nome:
- Idade:
- Estado civil:
- Nº de filhos:
- Nacionalidade:
- Naturalidade:
- Formação Profissional:
- Filiação:
- Profissão dos Pais:
- Tempo de atuação na vinícola:
- Cargo/posição ocupada:

## **BLOCO 02**

**Objetivo:** compreender a constituição da vinícola Tonini e seus principais aspectos correspondentes a uma empresa familiar, com foco na trajetória do fundador e de seus sucessores.

### **Perguntas direcionadas para o fundador:**

- 1) Segundo a divulgação apresentada no material institucional da vinícola, a família Tonini chegou ao Brasil no final do século XIX e instalou-se na Linha Jacinto, aqui no município de Farroupilha. Fale-me um pouco sobre essa história e sobre os principais marcos históricos dessa trajetória que trouxeram a vinícola até os dias atuais?

- 2) Quais são as principais recordações que você possui do passado da Tonini? Elas ainda estão presentes hoje? Como? De que forma esse passado é lembrado hoje?
- 3) Olhando hoje para o seu negócio, você poderia afirmar que a vinícola Tonini mudou? Quais foram essas mudanças?
- 4) Em que momento vocês começaram a tratar sobre o assunto “sucessão”? Como foi o início deste processo?
- 5) Quais são as maiores dificuldades que a Tonini enfrenta em relação à sucessão? Por quê?
- 6) Quem lhe ensinou a tocar o negócio da vinícola? Como você aprendeu? Você teve dificuldades nessa caminhada de aprendizagem? Quais?
- 7) O que você ensinou sobre o negócio da Tonini para seus filhos? Como você passou esses ensinamentos?
- 8) Em sua opinião, o que é fundamental eles conhecerem que garantirá a continuidade no negócio? E o que é primordial que eles saibam fazer?
- 9) Quais são as atitudes que você acredita que sejam fundamentais para poder tocar o negócio da Vinícola Tonini?
- 10) Quais são os principais desafios da vinícola para os próximos 10 anos? Como você imagina a vinícola em 2028? O que você gostaria que tivesse mudado até lá?

**Perguntas direcionadas para os sucessores:**

- 1) O que levou você a participar/se envolver no negócio da família?
- 2) Se olharmos para o negócio da vinícola, hoje, podemos dizer que o ditado popular “tal pai tal filho” é válido aqui? Por quê?
- 3) Como você descreveria o perfil de gestão do seu pai? Quais são os comportamentos mais marcantes dele?

- 4) Quais os assuntos mais abordados por ele em suas reuniões, bate-papos, etc? Vocês são cobrados por ele? Em que? No que?
- 5) O que você aprendeu com seu pai sobre o negócio da vinícola? Como ele lhe ensinou?

### **BLOCO 03**

**Objetivo:** identificar as competências gerenciais presentes na gestão da vinícola.

#### **Perguntas direcionadas para identificar competências de liderança:**

- 1) Quando você se depara com um problema na vinícola e identifica que precisará envolver seus subordinados para realizar uma entrega, como você faz para motiva-los e engaja-los no desafio?
- 2) Com que frequência você chama individualmente cada membro do time para uma conversa sobre suas entregas?
- 3) Como você administra os conflitos que ocorrem no dia a dia da vinícola?

#### **Perguntas direcionadas para identificar competência de relacionamento com clientes:**

- 1) Como a Tonini faz para fidelizar o cliente?
- 2) Qual foi o cliente/pedido mais difícil com quem a Tonini teve que lidar? O que o tornava difícil? O que a Tonini fez para contornar a situação?
- 3) Conte sobre uma situação em que a Tonini reverteu uma má impressão que o cliente tinha da empresa/produto.

#### **Perguntas direcionadas para identificar competência de adaptação e gestão da**

**mudança:**

- 1) Você já viveu uma situação aqui na Tonini que lhe obrigou a mudar repentinamente de ideia? Como foi?
- 2) Como você reage a mudanças difíceis que a Tonini passa? Conseguiria me dar um exemplo específico.
- 3) Conte sobre uma situação em que a Tonini reverteu uma má impressão que o cliente tinha da empresa/produto.

**Perguntas direcionadas para identificar competência de tomada de decisão:**

- 1) Qual foi a tomada de decisão mais difícil que você teve que fazer na Tonini? Como foi?
- 2) Quem tem a última palavra aqui na Tonini? Por quê?

**Perguntas direcionadas para identificar competência de foco em resultado:**

- 1) Como você verifica os resultados das metas da Tonini. Como são estabelecidos os planos de ação para atingi-las?
- 2) Qual foi o último projeto/objetivo que a Tonini realizou? Como você trabalhou para alcançá-lo?

**Perguntas direcionadas para identificar competência de relacionamento interpessoal:**

- 1) Qual a maior incompatibilidade que você possui com o seu pai/filho? Como você lida com isso?
- 2) Quais são as dificuldades de relacionamento com o time de trabalho? Como você lida com elas?

**Perguntas direcionadas a consultora do SEBRAE:**

- 1) Como você percebe a passagem de bastão do fundador para os seus filhos?
- 2) Ao teu ver, percebe que o passado do fundador (o que ele aprendeu lá no passado) aparece agora no presente? Ele traz esse aprendizado para os dias atuais?
- 3) Você identifica que o fundador ensina sobre o negócio para os seus filhos? Como ele vem ensinando?
- 4) O que você pode-me dizer sobre as mudanças tecnológicas que a Tonini fez?
- 5) Quais são as dificuldades de relacionamento com o time de trabalho? Como você lida com elas?

## **APÊNDICE B – Produto Técnico**



### **PLANO DE NEGÓCIO**

### **CURSO DE EXTENSÃO: ESTRATÉGIAS NA SUCESSÃO DE LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES**

Canoas, 2019



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>154</b>
<b>2.</b>	<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>154</b>
<b>2.1.</b>	<b>Equipe Gerencial.....</b>	<b>155</b>
2.1.1.	<i>Trajectoria Acadêmica e Profissional .....</i>	<i>155</i>
2.1.2.	<i>Terceiros.....</i>	<i>156</i>
<b>2.2.</b>	<b>Parceiros Estratégicos .....</b>	<b>157</b>
<b>3.</b>	<b>PRODUTOS E SERVIÇOS.....</b>	<b>160</b>
<b>3.1.</b>	<b>Estratégia de Produto.....</b>	<b>162</b>
3.1.1.	<i>Crescimento de Mercado.....</i>	<i>162</i>
3.1.2.	<i>Participação Relativa de Mercado .....</i>	<i>164</i>
<b>4.</b>	<b>MERCADO E COMPETIDORES.....</b>	<b>165</b>
<b>4.1.</b>	<b>Análise do ambiente Externo.....</b>	<b>165</b>
4.1.1.	<i>Análise da cidade de Caxias do Sul .....</i>	<i>167</i>
4.1.2.	<i>A agricultura familiar de Caxias do Sul .....</i>	<i>170</i>
<b>4.2</b>	<b>Público-Alvo.....</b>	<b>172</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise da Concorrência.....</b>	<b>172</b>
<b>5.</b>	<b>MARKETING E VENDAS.....</b>	<b>173</b>
<b>5.1.</b>	<b>Produto .....</b>	<b>173</b>
<b>5.2.</b>	<b>Preço.....</b>	<b>174</b>
<b>5.3.</b>	<b>Praça.....</b>	<b>174</b>
<b>5.4.</b>	<b>Propaganda/comunicação .....</b>	<b>174</b>
5.4.1.	<i>Divulgação em Rádio e TV .....</i>	<i>174</i>
5.4.2.	<i>Site da Instituição e Redes Sociais.....</i>	<i>175</i>
<b>5.5.</b>	<b>Projeção de Vendas.....</b>	<b>176</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA .....</b>	<b>177</b>
<b>6.1.</b>	<b>Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas .....</b>	<b>177</b>
<b>6.2.</b>	<b>Objetivos e Metas e Definição de Estratégia.....</b>	<b>178</b>
<b>7.</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>180</b>
<b>7.1.</b>	<b>Fluxo de Caixa .....</b>	<b>180</b>
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>184</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>185</b>

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

O curso de extensão em Estratégias na Sucessão de Liderança em Empresas Familiares é um projeto focado nos desafios enfrentados pelos fundadores e sucessores que compõe as empresas familiares da serra gaúcha. Criado em 2017, o curso contempla uma metodologia que imerge os participantes no dia a dia do processo sucessório, através de cases, exercícios e discussões sobre o assunto.

O curso estabelece seu nicho de mercado em Caxias do Sul, na qual a população rural corresponde a 3,8% da população total da cidade, comprovando que das 4.948 famílias que moram no interior da cidade, 35% são compostas apenas por 02 pessoas no domicílio, fator este relacionado com a migração dos filhos destas famílias para área urbana (CAXIAS/RS.GOV, 2017). Este é um dado que justifica o investimento inicial de R\$ 5.887, para a realização da 1ª turma na cidade, pois o curso propõe trazer à luz as possibilidades tangíveis de um processo de sucessão saudável e eficaz, sendo por vezes, uma estratégia de apoio aos fundadores de empresas que sofrem atualmente com o êxodo rural.

A estratégia para alavancar o curso no mercado compreende a estratégia de desenvolvimento, tendo como objetivo principal ofertar o projeto para 50% das instituições privadas de ensino superior de Caxias do Sul até o final do 1º semestre de 2019, além da realização da 2º edição na universidade parceira, aprimorando o seu portfólio para sua futura expansão.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Este projeto referente à construção do curso de extensão em Estratégias na Sucessão de Liderança em Empresas Familiares foi criado em setembro de 2017 como uma alternativa para amenizar o cenário em relação à sucessão familiar no meio rural da serra gaúcha. Esta problemática relacionada ao êxodo rural se respalda no fato dos jovens migrarem do campo para a cidade por se verem sem perspectiva de geração de renda e qualidade de vida no meio agrícola. Os dados estatísticos mostram que entre os anos de 2000 e 2010, cerca de 02 milhões de pessoas deixaram o meio rural no Rio Grande do Sul, e destas, 01 milhão são jovens. A problematização deste contexto abriga discussões relativas à sucessão da

familiar rural (filhos/as se tornarem proprietários das propriedades de seus pais/mães) e à sucessão profissional das/os agricultores (filhos/as continuarem a exercer a profissão de agricultor/a).

Certamente, no caso da agricultura familiar, essa questão da sucessão apresenta implicações diretas sobre as condições de reprodução deste modelo de desenvolvimento rural sustentável e solidário. O curso Estratégias na Sucessão de Liderança em Empresas Familiares mantém um diferencial por meio da entrega de um conteúdo de qualidade com foco no atual contexto que se encontram os desafios da sucessão familiar.

## **2.1. Equipe Gerencial**

### **2.1.1. Trajetória Acadêmica e Profissional**

O projeto foi fundado por Juliano Merlugo, o qual nasceu em 1984 na cidade de Esteio/RS e atualmente reside na cidade de Sapucaia do Sul/RS. No decorrer de sua trajetória acadêmica, Juliano Merlugo realizou em 2006 a formação técnica em gerência empresarial pelas Escolas e Faculdades QI onde desenvolveu noções administrativas das diversas áreas organizacionais, se qualificando e preparando-se para o seu efetivo ingresso no mercado de trabalho. Na sequência, ingressou na graduação em gestão de recursos humanos pela UNISINOS, desenvolvendo competências para o empreendedorismo e liderança na ocupação de posições, em nível estratégico, tático e operacional, na área de recursos humanos, onde focou em práticas, produtos e processos de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento de carreiras, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho, entre outras, contribuindo assim, para a melhoria das condições dos ambientes de trabalho e o alcance dos resultados das onde atuou empresas.

Concluiu em 2013 o MBA em Gestão Estratégica e Inovação pela Universidade Lasalle, obtendo referências e instrumentos que permitiram apropriar-se de uma visão inovadora estratégica de processos empresariais, com o objetivo de pensar e agir frente aos atuais desafios da gestão nos dias atuais. Durante o MBA, realizou a formação Personal & Professional Coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching com a qual obteve sua profissão paralela ao meio organizacional, atuando

como Personal Coaching em processos de desenvolvimento de competências e planejamento de carreira, e na área acadêmica como professor nos cursos de extensão de carreira em Universidades como UNISINOS, FEEVALE, FACAT e no MBA em Gestão de Pessoas na UNISINOS. Sua atuação no meio acadêmico fez com que em 2016 realizasse a Especialização em Docência no Ensino Superior pelo Centro Universitário SENAC São Paulo e em 2017, ingressasse no Mestrado Profissional de Memória Social e Bens Culturais na Universidade Lasalle, onde direcionou seus estudos no campo da memória de família e sucessão na vitivinicultura.

A trajetória academia de Juliano Merlugo foi o suporte para os seus 14 anos de experiência na área de gestão de pessoas, adquirida em empresas nacionais, familiares e multinacionais, de pequeno, médio e grande porte. Trabalhou em empresas como o Grupo Sudmetal, SISPRO, SIEMENS, Sindus ANDRITZ entre outras dos segmentos da indústria e prestação de serviços, atuando fortemente nos subsistemas de Educação Corporativa (tanto no ensino a distância quanto na modalidade presencial), gestão de LMS, desenvolvimento de conteúdo, tutoria de disciplinas, avaliação de *performance*, carreira, programas de sucessão e liderança e aquisição de talentos, conduzindo e implementando políticas e práticas dos subsistemas, assim como a gestão de indicadores para tomada de ação estratégica em gestão de pessoas.

Atualmente, Juliano Merlugo é Especialista de Recursos Humanos no Grupo SABEMI, empresa do segmento financeiro que está entre as 150 melhores para se trabalhar no Rio Grande do Sul, conforme a revista Você SA (2017). Nesta empresa conduziu a implantação do subsistema de educação a distância, na qual ganhou em 2016 a premiação Top Ser Humano pela ABRH/RS a nível regional. Em 2017, foi premiado a nível nacional com o mesmo case, no prêmio Ser Humano Oswald Checcia, pela ABRH Brasil em São Paulo.

Foi coautor do livro Novo Manual de Coaching pela Editora Ser Mais, onde escreveu sobre as competências do profissional de coaching. Além disso, participou como voluntário em 2004 na Missão de Paz para estabilização do HAITI, servindo a ONU pelo 18º Batalhão de Infantaria Motorizada de Sapucaia do Sul.

### **2.1.2. Terceiros**

O designer instrucional e os materiais gráficos que integram o projeto serão conduzidos pelas empresas terceiras relacionadas na Tabela 1:

Tabela 15 - Relação de Terceiros

<b>Empresa</b>	<b>Descrição do Serviço</b>	<b>Preço/Condições de Pagamento e Prazo de Entrega</b>	<b>Localização</b>	<b>Informações de Contato</b>
<b>Aqueline Design</b>	Empresa fundada em setembro de 2002 que atua com designer gráfico e criação de identidade visual.	Entre R\$ 80,00 à R\$ 500,00. Pagamento à vista ou parcelado nos cartões Master ou Visa. Aceita depósito bancário. Prazo de Entrega: 05 dias úteis.	Rua do Passeio, 215 – Bairro Pasqualine. CEP: 93228-220 Sapucaia do Sul/RS.	Fone: +55 51 99257-8462. E-mail: <a href="mailto:aquelinehanson@gmail.com">aquelinehanson@gmail.com</a> <a href="https://www.facebook.com/AquelineDesign/">https://www.facebook.com/AquelineDesign/</a>
<b>Espaço Gráfico</b>	Empresa atuante no mercado de impressão gráfica desde 1984, a qual oferece vários tipos de impressos, podendo contar com serviços de offset, serigrafia e impressão digital.	Entre R\$ 100,00 à R\$ 1.500,00. 50% do valor na solicitação da demanda e 50% na entrega do material. Master ou Visa. Aceita depósito bancário. Prazo de Entrega: 07 dias úteis.	Rua José Vigário Inácio, 371 Sala 520 – 5º andar. CEP: 90020-100 – Centro Histórico – Porto Alegre/RS.	Fone: +55 51 3221-5244 E-mail: <a href="mailto:vendas@espacografico.com.br">vendas@espacografico.com.br</a> Site: <a href="http://www.espacografico.com.br">http://www.espacografico.com.br</a> <a href="https://www.facebook.com/espacografico2">https://www.facebook.com/espacografico2</a>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

## 2.2. Parceiros Estratégicos

Este projeto contará com a parceria da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS campus Caxias do Sul, a qual, com mais de 47 anos de mercado, está entre as maiores universidades privadas do Brasil, com cerca de

31mil alunos em cursos de graduação e pós-graduação, na modalidade presencial e EAD. Com métodos atuais e emprego de novas tecnologias, está atenta ao mundo contemporâneo e à transformação sem, no entanto, abrir mão de seus valores originais. A universidade já diplomou cerca de 75mil estudantes, e seu quadro de colaboradores é formado por cerca de 1.048 professores, mais de 90% são mestres, doutores e pós-doutores, além de aproximadamente 1.094 funcionários.

Além do campus principal em São Leopoldo e do campus que será sede deste projeto, está presente em Porto Alegre, Bento Gonçalves, Santa Maria e Canoas, no Rio Grande do Sul, Florianópolis, em Santa Catarina, e Curitiba, no Paraná. A universidade é mantida pela Associação Antônio Vieira (ASAV), mantenedora de 21 unidades no Brasil. São instituições de ensino e entidades de assistência social, dentre as quais estão a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (São Leopoldo e Porto Alegre/RS) e os colégios Anchieta (Porto Alegre/RS), Catarinense (Florianópolis/SC), Medianeira (Curitiba/PR) e a Escola Padre Arrupe (Teresina/PI). Orientadas pelos preceitos Jesuítas, as cinco instituições de ensino somam, aproximadamente, 45 mil alunos. A ASAV também presta assistência a projetos nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, Rondônia, Amazonas e Pará.

A unidade da Unisinos em Caxias do Sul, criada em 2009, oferece cursos de MBA e Cursos de Extensão na modalidade presencial. O espaço também funciona como polo de Educação a Distância, com diferentes ofertas de graduação para essa modalidade. Com localização privilegiada, possui salas de aula climatizadas, laboratório de informática e área para convivência e lazer dos alunos. Observam-se demais instituições de ensino superior em Caxias do Sul que, para esta primeira edição do curso, se enquadram como concorrentes deste projeto, no momento em que podem ofertar no mesmo período uma proposta igual ao similar a deste projeto. Porém, analisasse-se que estas instituições (conforme apresentadas na Tabela 2), assim como a UNISINOS, poderão ser futuras parceiras, sendo um favorável campo de oferta para demais edições do curso e sua expansão na cidade de Caxias do Sul.

Tabela 16 - Relação de potenciais parceiras

Instituição	Ranking por Qualidade de Ensino	Localização	Oferta Cursos de Extensão?	Existe curso sobre Sucessão Familiar?
<b>UCS – Universidade de Caxias do Sul</b>	60º - Nota no ENAD: 1,16	Rua: Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Caxias do Sul/RS. CEP 95070-560 - Tel: (54) 3218-2100 / 2145.	Sim	Não
<b>FTEC Caxias do Sul</b>		Rua: Gustavo Ramos Sehbe, 107 - Caxias do Sul/RS - Tel: (54) 3027-1300.	Sim	Não
<b>Faculdade América Latina</b>		Rua: Marechal Floriano, 889 - 1º Andar Pío X - Caxias do Sul/RS - Tel: (54) 3028-7779 / 9797 / 7797.	Sim	Não
<b>FAACS – Faculdade Anglo-Americano de Caxias do Sul</b>		Rua: Sinimbú, 1670 - Centro, Caxias do Sul/RS. CEP 95020-001 - Tel: (54) 3536-4404.	Sim	Não
<b>FAMUR – Faculdade Murialdo</b>		Rua: Marquês do Herval, 701 - Caxias do Sul/RS. CEP 95020-260 - Tel: (54) 3039-0245.	Sim	Não
<b>FTSG – Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha – Caxias do Sul</b>		Rua: Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul/RS. CEP 95020.472 - Tel: (54) 2101-6000.	Não	N/A
<b>FACS – Faculdade Anhanguera de Caxias do Sul</b>	183º - Nota no ENAD: 0,08	Av. Alexandre Rizzo, 505, Bairro Desvio Rizzo – Caxias do Sul/RS - Tel: (54) 3533-4600.	Não	Não
<b>Faculdade Nossa Senhora de Fátima</b>		Rua Alexandre Fleming, 454 - Caxias do Sul/RS - Tel: (54) 3535-7300.	Não	N/A

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Identifica-se também como futura parceira a CAAF - Cooperativa de Agricultores e Agroindústrias Familiares de Caxias do Sul. A CAAF é formada por pequenos agricultores familiares de Caxias do Sul e região – produtores de hortaliças, frutas e agroindustrializados – que encontraram no cooperativismo uma maneira de oferecer a melhor qualidade de alimentos a população e fomentar o desenvolvimento da agricultura familiar, dando sustentabilidade às pequenas propriedades rurais e tornando a atividade rural viável especialmente para os jovens deste meio. Tem como principais objetivos:

- Transportar ou fazer transportar a produção de seus cooperados.

- Ajudar na aquisição de bens de produção e consumo, quando estes forem de interesse comum.
- Prestar assistência e orientação tecnológica.
- Promover a difusão da doutrina cooperativista visando à compreensão e conscientização dos cooperados, assim como a aplicação de práticas produtivas que desenvolvam o uso sustentável dos recursos naturais.
- Proporcionar e incentivar a presença de mulheres e jovens em seus conselhos.

### 3. PRODUTOS E SERVIÇOS

O estudo aprofundado sobre memórias de família e sucessão na vitivinicultura, entrelaçado com a expertise do docente na área de gestão de pessoas, e ainda, sua experiência na atuação organizacional e acadêmica, propiciaram a construção do seguinte plano de ensino:

Tabela 3 - Plano de ensino do curso de extensão

<b>PLANO DE ENSINO</b>
<p><b>CURSO:</b> Estratégias na Sucessão de Liderança em Empresas Familiares  <b>CARGA HORÁRIA:</b> 16 horas  <b>DOCENTE:</b> Juliano da Silva Merlugo  <b>ANO/SEMESTRE:</b> 2019/2</p>
<b>EMENTA</b>
<p>O planejamento da sucessão como suporte para a governança de uma organização. Relação da sucessão com o desenvolvimento e a continuidade saudável das empresas familiares. As competências de liderança fundamentais e as práticas de sua transmissão e apropriação pelos fundadores e sucessores. Cases de sucesso de empresas familiares.</p>
<b>CONTEÚDOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da Mudança e Sucessão Familiar;</li> <li>• O processo Sucessório;</li> <li>• Os papéis dos agentes no processo sucessório;</li> <li>• Liderança;</li> <li>• Competências;</li> <li>• Cases de Sucesso;</li> <li>• Plano de Sucessão Familiar.</li> </ul>



## METODOLOGIA DE ENSINO

O curso será conduzido através de aula expositiva dialogada, a qual propiciará discussões e debates sobre o tema. A metodologia também contempla dinâmicas de grupos onde os participantes vivenciarão os desafios enfrentados pelos fundadores e sucessores durante um processo sucessório, além de exercícios de autoconhecimento e reflexão sobre o assunto.

## CRONOGRAMA

1º Encontro:

- Abertura e dinâmica de apresentação dos participantes;
- Reflexões iniciais sobre a gestão da mudança versus empresas familiares;
- Sucessão e as etapas do processo sucessório;
- Case: Vinícola Tonini;
- Os responsáveis pelo processo;
- Dinâmica sobre os desafios da sucessão familiar;
- A liderança e suas competências essenciais;
- Formação de grupos para o exercício do próximo encontro (Mapeamento de Competências).

2º Encontro:

- Overview do 1º encontro;
- Retomada do exercício com os grupos;
- Construção do plano de sucessão;
- Discussões finais;
- Encerramento.

## AVALIAÇÃO

Este curso utiliza o método da autoavaliação, na qual através de perguntas estruturadas como roteiro de follow-up propicia aos participantes a consciência do que se aprendeu.

## BIBLIOGRAFIA

KIGNEL, Luiz; PHEBO, Márcia Setti; LONGO, José Henrique. Planejamento Sucessório. Noeses, 2014.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LINS DE BARRO, Myriam Moraes. Memórias e Família – Estudos Históricos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

LODI, J. B. Sucessão e conflito na empresa familiar. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACEDO, José Ferreira de. Sucessão na Empresa Familiar – Teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009. 176 p.

---

MAMEDE, Gladston; MAMEDE COTTA, Eduarda. Planejamento Sucessório. Introdução à Arquitetura Estratégica com Vistas à Sucessão Causa Mortis. Atlas; 1ª Edição, 2015.

SCHEIN, Edgard. Liderança e cultura organizacional. In DRUCKER, Peter (org). O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

TAYLOR, Carolyn. Walking The Tok – A cultura através do exemplo. São Paulo: Publit, 2014.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

### 3.1. Estratégia de Produto

Com base na Matriz BCG, do Boston Consulting Group, que possibilita a análise da carteira de produtos com base no crescimento de mercado e participação relativa de mercado, este produto apresenta os seguintes aspectos:

#### 3.1.1. Crescimento de Mercado

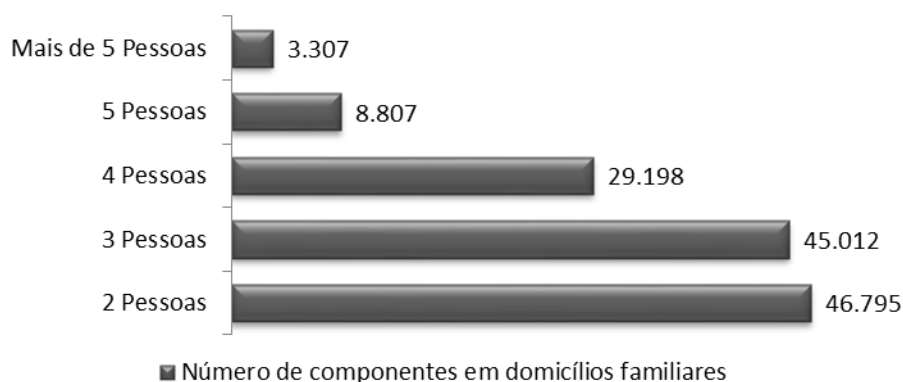
Os dados do último censo do IBG comprovaram que das 4.948 famílias que moram no interior de Caxias do Sul, 35% são compostas apenas por 02 pessoas no domicílio. Uma reportagem divulgada no CLIC RBS de 2015 relacionou este fato com a migração dos filhos destas famílias para área urbana. Na outra ponta, apenas 458 propriedades (menos de 10%) contam com cinco pessoas ou mais no domicílio, conforme apresentado nas Figuras 1 e 2, o que mostra que aquela visão de família grande do interior que trabalha na agricultura está mesmo em extinção (CLIC RBS, 2015).

Figura 1 - Total de famílias por situação domiciliar no RS



Fonte: IBGE, 2010

Figura 2 - Total de componentes em domicílios familiares no RS



Fonte: IBGE, 2010

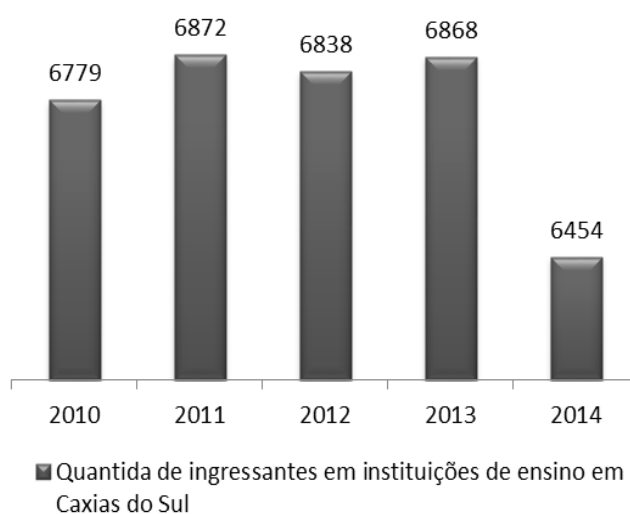
O atraso nos métodos de gestão, o despreço e por vezes, o desconhecimento da inovação, os conflitos internos entre sócios e sucessores, a perda do empreendedorismo do fundador, entre outros fatores servem para confirmar a ideia de que a sucessão é um grande desafio no meio rural. Porém, com base em que estes problemas se dão pela falta de conhecimento dos fundadores em saber e conduzirem o processo de sucessão, uma proposta de cunho educacional a estes fundadores e sucessores vem ao encontro deste temática.

Sabemos que o desafio da promoção da sucessão rural é maior e extrapola as questões típicas das políticas públicas, ou seja, extrapola o horizonte de atuação do Estado. Questões relativas às relações de poder nas famílias, associações e cooperativas, sindicatos, colegiados territoriais e demais espaços e fóruns são também decisivas. Assim como a valorização da cultura, dos conhecimentos e saberes, dos hábitos e costumes rurais e de seu reconhecimento pelo conjunto da sociedade contribuem para que a juventude do campo, das florestas e das águas também valorize seus espaços e seus povos. (MDA, 2017, p. 7).

Sabe-se que o setor de serviços cresce na medida em que a população aumenta a capacidade de consumo, o que pode ser observado na demanda por serviços educacionais, pois os profissionais necessitam estar com formação adequada às exigências do mercado. Observa-se que este início de século é marcado pela busca à educação, em especial pelo ensino superior que cresce como resultado da necessidade de qualificação profissional (PALÁCIO et al., 2002; MEYER JR.; MURPHY; 2003; MICHAEL, 2004).

Os Indicadores de Trajetória de Curso de Graduação - Brasil - 2010-2014 apresentados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apontam que Caxias do Sul manteve uma média de 6.762,2 em relação à quantidade de ingressantes nos cursos oferecidos pelas instituições Universidade de Caxias do Sul (UCS) e pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), conforme apresentado pela Figura 3.

Figura 3 - Quantidade de indivíduos ingressantes em cursos nas instituições de ensino na Região da Serra Gaúcha



Fonte: Elaborado pelo autor com base no INPE, 2017.

Considerando que Caxias do Sul possui aproximadamente 09 instituições de ensino superior e ainda, os dados apresentados pelo INEP (Figura 03) considerar apenas 02 destas instituições, a média de indivíduos que ingressam nas instituições é promissor, mostrando que a procura pela qualificação e busca de aperfeiçoamento permanece em constância.

### 3.1.2. Participação Relativa de Mercado

A pesquisa da Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul (FETAG, 2015) apontou que 35% das propriedades rurais gaúchas não terão sucessores nos próximos anos, e 15% não sabem se alguém irá assumir. “Se esse levantamento fosse realizado somente em Caxias, seria pior ainda, porque temos visto que até mais de 50% não têm certeza do futuro da propriedade”

(MENEGOTTO, 2015). Como alternativas a este cenário, surgem na região da serra algumas linhas de soluções relacionadas com a temática deste projeto, por vezes, concorrentes a este produto aqui ofertado, tais como a Escola da Família Agrícola da Serra Gaúcha (EFASERRA) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), quais os serão abordados com maior profundidade no item 4.2 Concorrentes.

## **4. MERCADO E COMPETIDORES**

### **4.1. Análise do ambiente Externo**

No Rio Grande do Sul os agricultores apontados como “pequenos agricultores” foram objeto de grande número de estudos, em decorrência da atuação destacada que tiveram na formação econômica estadual. Não restam dúvidas que este fato está fortemente vinculado à política que deu origem às colônias, as quais possuíam dimensões muito variadas, não ultrapassando, porém, 80 hectares de terras (FEE, 2017). Pode-se afirmar que a partir de uma metodologia para o cálculo do PIB do agronegócio, os estabelecimentos agrícolas definidos como familiares foram dimensionados e avaliados sob o enfoque do agronegócio familiar. No caso do Rio Grande do Sul, salienta-se a extrema importância da agricultura familiar não só para economia do agronegócio, mas para a própria economia do Estado, associada à produção rural. Com isso, chama-se a atenção para o fato de o conjunto do agronegócio figurar aqui com uma importância relativa maior que no cenário nacional.

É importante ressaltar que mesmo comparando a participação do agronegócio familiar e a do patronal no PIB do Brasil e do Rio Grande do Sul, a contribuição do segmento definido como familiar também era relativamente muito maior do que a do patronal para a economia do Estado. Segundo os dados da pesquisa apresentada pelo IBGE em 2006, o peso do agronegócio familiar no agronegócio total do Estado em 2003 girava em torno de 55%, enquanto na economia nacional essa participação aproximava-se de 33%. (GRANDO, 2011).

Conforme verificado nos dados apresentados no Censo Agropecuário 2006, referente às informações levantadas em 2007 pelos recenseadores do IBGE, através de perguntas diretas aos produtores, ou responsáveis pelos

estabelecimentos agropecuários, foram identificados 4.367,902 estabelecimentos de agricultura familiar, ou seja, 84,4% dos estabelecimentos brasileiros são familiares, conforma apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Estabelecimento e área da agricultura familiar, segundo as grandes regiões e Unidades da Federação – 2006.

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Agricultura familiar - Lei nº 11.326		Não familiar	
	Estabelecimentos	Área (ha)	Estabelecimentos	Área (ha)
<b>Brasil</b>	<b>4 367 902</b>	<b>80 250 453</b>	<b>807 587</b>	<b>249 690 940</b>
<b>Norte</b>	<b>413 101</b>	<b>16 647 328</b>	<b>62 674</b>	<b>38 139 968</b>
<b>Nordeste</b>	<b>2 187 295</b>	<b>28 332 599</b>	<b>266 711</b>	<b>47 261 842</b>
<b>Sudeste</b>	<b>699 978</b>	<b>12 789 019</b>	<b>222 071</b>	<b>41 447 150</b>
<b>Sul</b>	<b>849 997</b>	<b>13 066 591</b>	<b>156 184</b>	<b>28 459 566</b>
Paraná	302 907	4 249 882	68 144	11 036 652
Santa Catarina	168 544	2 645 088	25 119	3 395 047
Rio Grande do Sul	378 546	6 171 622	62 921	14 027 867
<b>Centro-Oeste</b>	<b>217 531</b>	<b>9 414 915</b>	<b>99 947</b>	<b>94 382 413</b>

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 2006.

Observa-se na Tabela 4 que a região Sul corresponde por 19,5% dos estabelecimentos de agricultura familiar do País, ocupando o segundo lugar neste ranking. Nesta região, o Estado que mais contribuí com este resultado é o Rio Grande do Sul, com 44,5% dos seus estabelecimentos voltados a agricultura familiar. Diante destes resultados, observa-se que os agricultores familiares espalham-se por todo território brasileiro, ficando claro que, em se tratando do número de estabelecimentos familiares, o Rio Grande do Sul se encontrava na terceira posição nacional em 2006.

É importante ressaltar que a agricultura familiar contrapõe-se à agricultura patronal, caracterizada pelas grandes propriedades e pelo emprego da mão-de-obra assalariada ou volante. Conforme afirmado por Ehlers (1999), esse fato é confirmado com o maior desenvolvimento verificado nos municípios onde a agricultura familiar é bem desenvolvida. Trata-se certamente do potencial de manter postos de trabalho já existentes ou gerar novos postos de trabalho ser muito maior na agricultura familiar do que na patronal. Tedesco (2006) complementa mencionando que os agricultores familiares produzem mais do que o dobro de

riqueza por unidade de área do que o agricultor patronal. Daí a percepção de que as empresas familiares, dentre as quais estão incluídas a maioria das propriedades rurais familiares, têm grande importância para a economia nacional, sendo sua continuidade de extrema importância para o desenvolvimento do país.

#### 4.1.1. Análise da cidade de Caxias do Sul

A cidade de Caxias do Sul está localizada na extremidade leste da encosta superior do nordeste do estado do Rio Grande do Sul, no sul do Brasil. Em linha reta, Caxias do Sul está distante 96 km de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, ou, 127km, via rodoviária. Até Brasília, capital do país, o percurso é de 2.132 km; até Buenos Aires de 1.600 km; até Montevidéu de 1.000 km, e até São Paulo de 992 km (CAXIAS.RS.GOV, 2017).

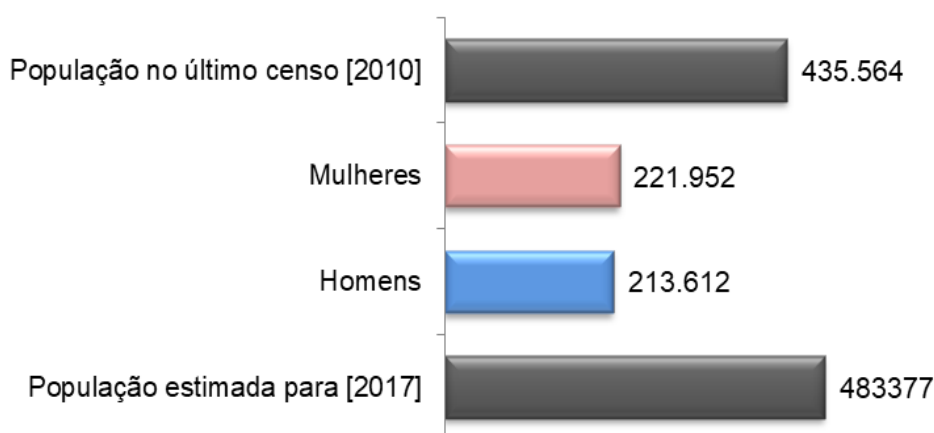
Figura 4 - Mapa de localização de Caxias do Sul



Fonte: Perfil Socioeconômico de Caxias do Sul, 2017.

Conforme o Censo Demográfico realizado pelo IBGE em 2010, possui uma população de 435.564 habitantes, nos quais 50,9% são mulheres e 49,1% são homens, fazendo com que Caxias, depois da capital Porto Alegre, seja a segunda maior cidade no Estado em número de habitantes. Sua população prevista para 2017 é de aproximadamente 483.377 mil habitantes, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - População total por sexo em Caxias do Sul

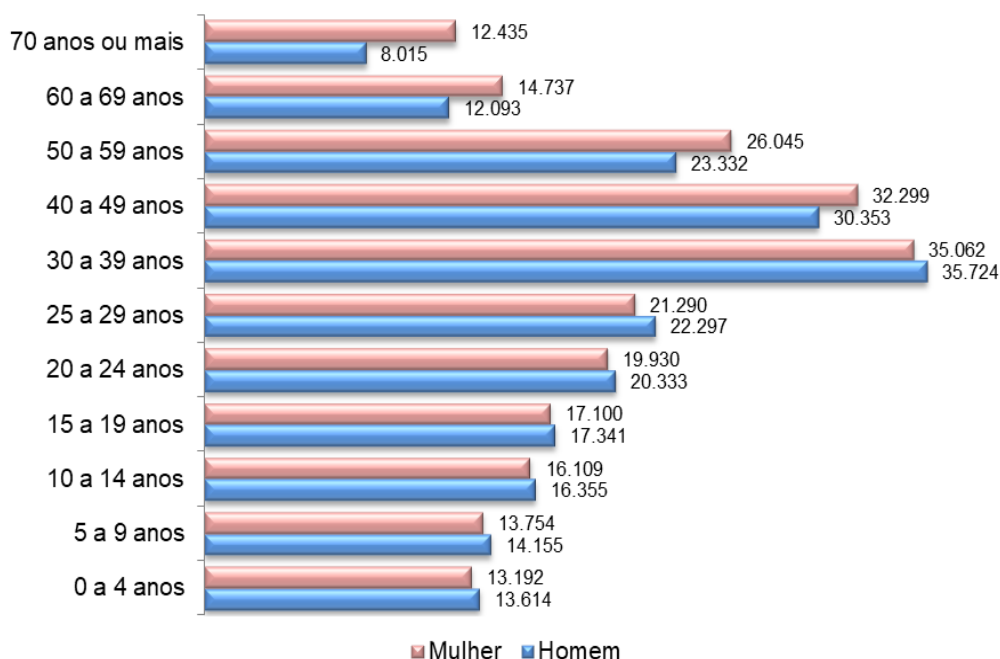


Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE, 2010.

A população predominante encontra-se na faixa etária entre 30 e 39 anos, representando 16,3 % dos homens e mulheres da região, seguida da faixa etária entre 40 e 49 anos, a qual representa 14,4% dos homens e mulheres da região. Observa-se que a menor população encontra-se na faixa etária acima dos 70 anos de idade, representando apenas 4,6% dos homens e mulheres idosos de Caxias do Sul, conforme apresentado na Figura 6. Porém, não são estas as faixas etárias que possuem o maior rendimento mensal médio. Nesta categoria, a maior parte da população encontra-se na faixa etária entre 60 e 69 anos, com uma média salarial R\$ 2.536,82. De modo geral, os homens possuem um rendimento médio mensal de R\$ 2.212,20, representado 24,5% maior do que a média salarial das mulheres, as quais se encontram na faixa de R\$ 1.341,51, conforme apresentado na Figura 7.

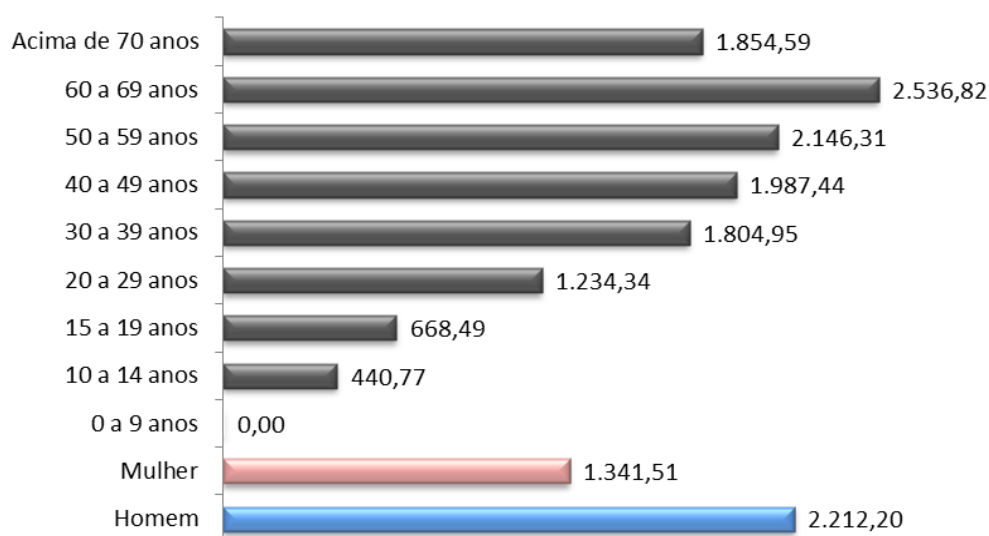


Figura 6 - Faixa etária da população por sexo em Caxias do Sul



Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE, 2010.

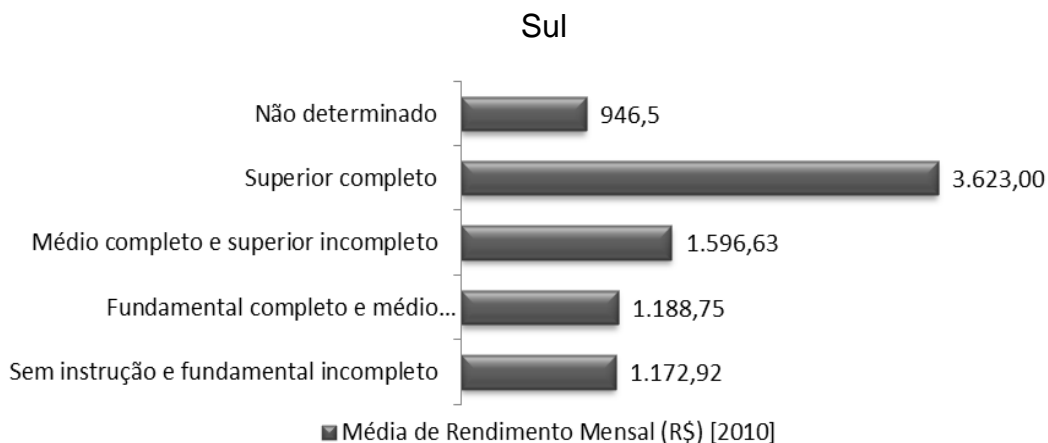
Figura 7 - Valor do rendimento nominal médio mensal por idade e sexo em Caxias do Sul



Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE, 2010.

Os dados apresentados pelo IBGE também apontam que a população com maior grau de instrução possui o maior rendimento médio mensal, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Valor do rendimento nominal médio por grau de instrução em Caxias do



Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE, 2010.

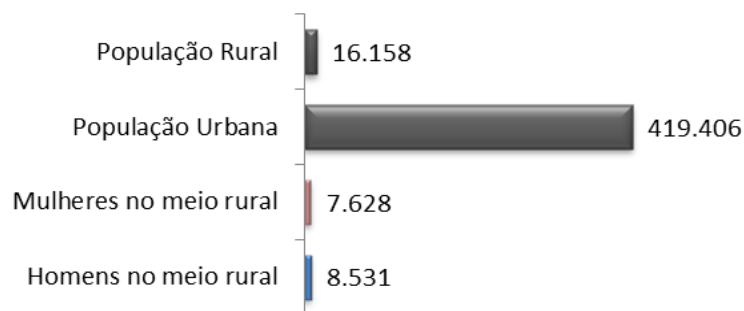
#### 4.1.2. A agricultura familiar de Caxias do Sul

A agricultura familiar possui características distintas em comparação à agricultura não familiar. Nesta diferente dinâmica da agricultura familiar, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda. Além disso, o agricultor familiar tem uma relação particular com a terra, seu local de trabalho e moradia. A diversidade produtiva também é uma característica marcante desse setor. A Lei 11.326 de julho de 2006 define as diretrizes para formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e os critérios para identificação desse público (MDA, 2017).

O volume de recursos destinados à agricultura familiar tem aumentado significativamente nos últimos anos, juntamente com o crescimento do envolvimento dos técnicos da Emater/RS-Ascar. Certamente este fato se dá devido à implantação de Programas como Pronaf, Mais Alimentos e de Agroindústria, o que ocasionou que o crédito rural fosse uma importante ferramenta de apoio às ações de extensão rural e assistência técnica, contribuindo de forma efetiva para a formação de infraestrutura, o aumento da produção e da produtividade e a agregação de valor aos produtos, respeitada as especificidades ambientais (EMATER, 2017).

A população rural de Caxias do Sul corresponde a 3,8% da população total da cidade, na qual 52,8% são homens que vivem no meio rural e 47,2% são mulheres, conforme apresentado na Figura 9.

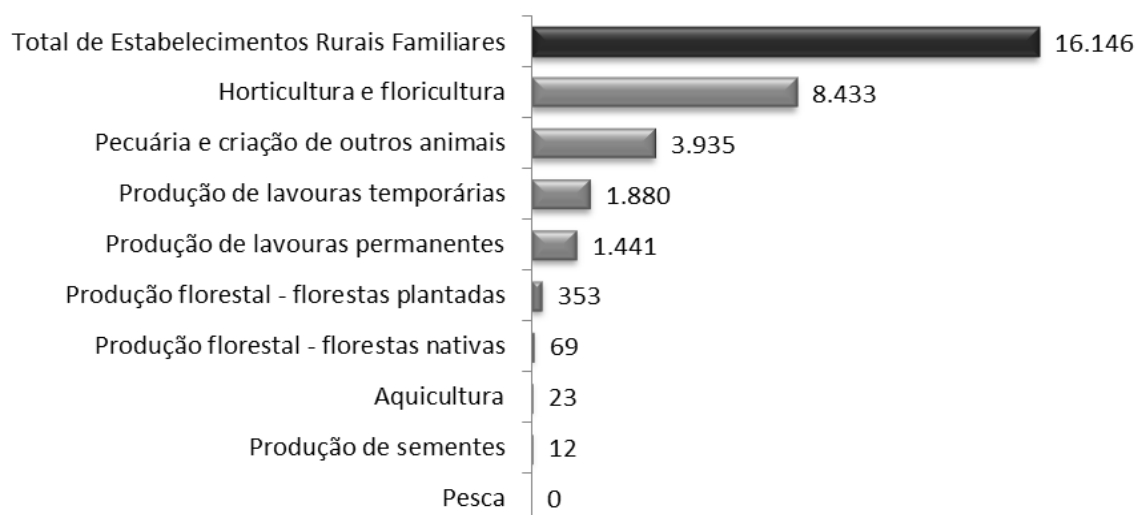
Figura 9 - População rural de Caxias do Sul por sexo



Fonte: IBGE, 2010

Na Figura 10 pode-se perceber a concentração do número grande de agroindústrias que oferecem uma diversidade de sabores à população e geram emprego e renda no meio rural é sustentada pelo processamento da matéria-prima, tradicionalmente realizado pelas famílias de imigrantes que colonizaram a região e a diversificação da produção nas pequenas propriedades. Hoje, apenas parte da população é descendente dos imigrantes italianos que chegaram à região no final do século XIX. Ao longo da sua história, Caxias do Sul recebeu imigrantes das mais diversas etnias, vindos de diferentes cidades do Brasil e outros países (TEDESCO, 2006).

Figura 10 - Estabelecimentos rurais familiares em Caxias do Sul



Fonte: IBGE, 2010.

## 4.2 Público-Alvo

Este curso é destinado para os profissionais que atuam em empresas familiares da serra gaúcha e se encontram em posições de gestão ou futuros sucessores, que buscam dispor de conhecimentos e técnicas para condução do processo de sucessão familiar. Para os jovens e adultos do meio acadêmico das áreas da administração, gestão do agronegócio e afins, o curso possibilitará o desenvolvimento da capacidade de análise crítica das relações familiares em meio à sucessão, permitindo a reflexão sobre as complexidades que permeiam o processo, além de fornecer o embasamento teórico sobre as competências de liderança e suas relações com o desenvolvimento do negócio.

## 4.3 Análise da Concorrência

Foram identificadas duas instituições que se enquadram como concorrências setoriais (que oferecem serviços na mesma área temática deste projeto) localizadas em Caxias do Sul, as quais estão relacionadas na Tabela 5:

Tabela 5 - Concorrentes

Concorrente	Objetivo	Serviços Oferecidos	Localização
<b>EFASERRA - Escola Família Agrícola da Serra Gaúcha</b>	A EFASERRA promove a qualificação profissional concreta e eficaz do jovem do campo, priorizando a valorização da agricultura e a sucessão familiar, e buscando alternativa de trabalho e desenvolvimento do meio rural.	Atualmente, a EFASERRA oferece Curso Técnico em Agropecuária concomitante ao Ensino Médio. A instituição trabalha com a Pedagogia da Alternância no Ensino Médio e no Curso Técnico em Agropecuária. Os meninos e meninas ficam uma semana na escola e a outra na propriedade familiar, onde aplicam os conhecimentos teóricos e as aprendizagens obtidas, com o apoio dos mediadores.	Estrada do Imigrante, 575, São Pedro da Terceira Léguas. Fone: (54) 3026-8522   (54) 30134499   (54)996195495 E-mail: <a href="mailto:coopeducagqi.caefaserra@gmail.com">coopeducagqi.caefaserra@gmail.com</a> <a href="http://www.facebook.com/efaserra">www.facebook.com/efaserra</a>
<b>SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural</b>	Cada administração regional do SENAR disponibiliza ao seu público uma oferta educativa variada, específica e definida em planejamento anual de trabalho, desenvolvido a partir	<b>Formação Profissional Rural (FPR):</b> é um processo educativo, sistematizado, que se integra aos diferentes níveis e modalidades da educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para a vida produtiva e social atendendo às	SGAN Quadra 601, Módulo K - Edifício Antônio Ernesto de Salvo, Brasília/DF. CEP: 70830-021 Fone: (61) 2109-1300

---

das necessidades de Formação Profissional Rural (FPR), Formação Técnica (FT), Promoção Social (PS) e Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) dos municípios e do estado.

necessidades de efetiva qualificação para o trabalho, com perspectiva de elevação da condição sócio profissional do indivíduo.

**Formação Técnica (FT):** fundamenta-se na promoção do desenvolvimento de competências profissionais alinhadas com as cadeias produtivas do setor rural. A organização dos currículos traduz a realidade do mundo do trabalho para o processo educacional, onde a prática e a teoria são essenciais na aquisição de novos saberes. Os cursos técnicos são realizados em ambientes estruturados de acordo com os princípios da Educação Profissional e Tecnológica. Os polos de apoio presencial, por exemplo, são locais em que se oportuniza o acesso ao conhecimento de forma mais democrática para jovens e adultos trabalhadores do campo, que necessitam de horários flexíveis de estudo.

---

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas informações do Sabe Caxias e 2017.

## 5. MARKETING E VENDAS

### 5.1. Produto

O produto oferecido neste projeto consiste em um curso de extensão sobre a temática de sucessão familiar, com o nome de **ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO**. O curso com duração de 16 horas (válidas como horas complementares) é dividido em 02 encontros, sendo conduzido em dois sábados das 08h às 18h, abordando sobre o planejamento sucessório em empresas familiares e os desafios deste processo no agronegócio. O curso é conduzido através da explanação de conceitos e debates de questões elencadas pelos participantes, contando com a aplicação de exercícios e cases práticos sobre o tema, garantindo formato bastante prático e dinâmico, propiciando aos alunos observarem situações reais em seu cotidiano que serão discutidas no decorrer do 2º encontro.

## 5.2. Preço

O pagamento do valor da entrada deverá ser realizado no ato da matrícula, correspondendo ao seguinte valor:

### **Pessoas com vínculo acadêmico com a instituição de ensino:**

- Pagamento à vista de R\$ 431,00.
- Parcelamento em 06 vezes.
- Matrícula de R\$ 74,00 + 05 parcelas de R\$ 74,00.
- Total a prazo R\$ 444,00.

### **Para os demais públicos interessados:**

- Pagamento à vista de R\$ 459,00.
- Parcelamento em 06 vezes.
- Matrícula de R\$ 79,00 + 05 parcelas de R\$ 79,00.
- Total a prazo R\$ 474,00.

No caso de pagamento por cartão de crédito, o participante poderá realizar o pagamento do curso à vista, ou de cada parcela, nas bandeiras Visa ou Mastercard.

## 5.3. Praça

O canal de distribuição utilizado para levar o produto até o cliente será a UNISINOS. Como futuros canais de distribuição podem ser contemplados as instituições de ensino da região de Caxias do Sul (conforme apresentado na Tabela 2) e demais órgãos ou instituições interessadas no tema.

## 5.4. Propaganda/comunicação

### 5.4.1. Divulgação em Rádio e TV

A comunicação eletrônica atua fortemente em Caxias do Sul. Além da RBS TV, a cidade possui tevês comunitárias a cabo como a UCS TV, pertencente à Universidade de Caxias do Sul (UCS), em parceria com o Canal Futura, com a programação variada e muita cultura, e a TV Caxias, canal 14; ainda a CQ7 TV (canal digital), a TV Câmara e a NET, as quais atingem aproximadamente 40.000

domicílios. Com base nestas informações disponibilizadas pela Prefeitura de Caxias do Sul (2017), este projeto pretende conduzir sua divulgação através das empresas parceiras apresentadas na Tabela 6:

Tabela 6 – Empresas Parceiras na Comunicação e Propaganda

Empresa	Descrição	Endereço/ Contato	Investim ento
<b>TV Caxias</b>	A TV Caxias é uma emissora de comunicação pública e voltada aos cidadãos caxienses. A emissora obteve sua concessão em 2004 e após 09 anos de experimentações se posicionou para ocupar o lugar de principal veículo de comunicação televisiva de Caxias do Sul, produzindo um conteúdo que atualmente é assistido por quase 180 mil caxienses, sendo 60.000 assinantes, segundo dados da NET Caxias.	Rua Os 18 do Forte, 1471 - Sala 402 – Centro. CEP: 95020-472 Caxias do Sul – RS  Fone: (54) 3202-8166 E-mail: <a href="mailto:contato@tvcaxias.com.br">contato@tvcaxias.com.br</a> Site: <a href="http://www.tvcaxias.com.br/programa/informacao/8">http://www.tvcaxias.com.br/programa/informacao/8</a>	S/ Custo
<b>Radio VIVA 94.5</b>	Com estúdios localizados nas cidades de Farroupilha e Caxias do Sul, esta emissora é a líder absoluta de audiência na região nordeste do Rio Grande do Sul. Com picos de audiência que chegam aos 67 mil ouvintes por minuto, o perfil da emissora se encaixa no público “Jovem / Adulto” e se baseia em uma programação e formato “Popular”.	Av. Rio Branco, 840, 8º andar. Caxias do Sul/RS CEP: 95180-000  Fone: (54) 3224.7899 E-mail: <a href="mailto:geral94.5@radioviva.com.br">geral94.5@radioviva.com.br</a> Site: <a href="http://www.radioviva945.com.br/sobre-a-radio">http://www.radioviva945.com.br/sobre-a-radio</a>	S/Custo
<b>Rádio MaisNova 98,5 - Caxias do Sul</b>	A Rádio Maisnova é uma estação de rádio brasileira com sede em Caxias do Sul. É a matriz da Rede Maisnova FM e opera na frequência 98,5 MHz FM. É a maior rede do estado (se contado o fator "rede única", com diversas emissoras repetindo e segmentando a mesma programação), sendo ao mesmo tempo também a terceira maior e principal rede de rádios (se contado o fator "número de rádios") atrás da rede Pampa e RBS.	Rua General Sampaio, 161 - Caxias do Sul/RS CEP: 95097-000  Fone: (54) 3220-9400 Site: <a href="https://www.maisnova.com.br/">https://www.maisnova.com.br/</a>	S/ Custo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

#### 5.4.2. Site da Instituição e Redes Sociais

O curso de extensão proposto também será divulgado no site da instituição parceira (Figura 11) e na sua página no Facebook (Figura 12).

Figura 11 - Divulgação de Cursos de Extensão Unisinos/Página Oficial



Fonte: <http://www.unisinos.br/cursos-de-extensao>

Figura 12 - Divulgação de Cursos de Extensão Unisinos/Página Facebook



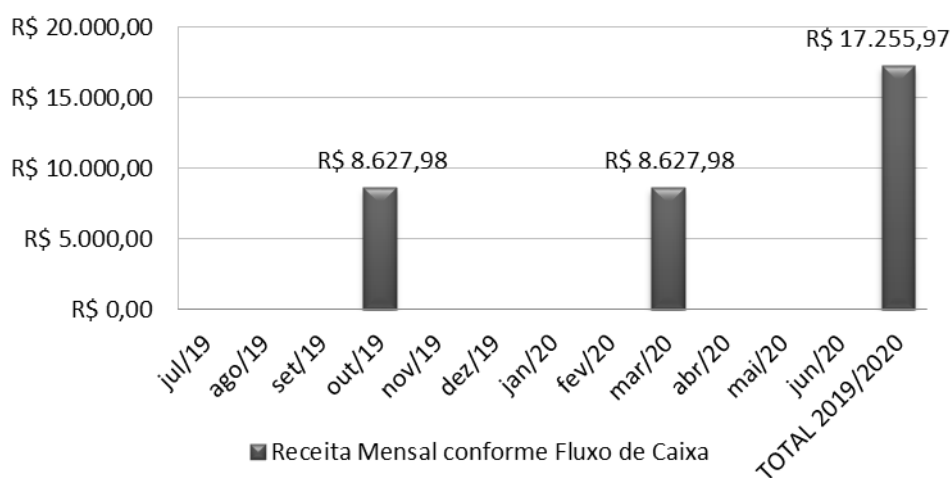
Fonte: <https://www.facebook.com/Unisinos/>

## 5.5. Projeção de Vendas

A projeção de vendas considerou a condução de 02 edições do curso de extensão na instituição parceira: 1º edição em Março/2018 e a 2º edição em Setembro/2018, conforme apresentado na Figura 13:



Figura 13 – Projeção de Vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

## 6. ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 6.1. Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas

A análise SWOT referente a este projeto considerou os aspectos apresentados na Tabela 7:

Tabela 7 - Análise SWOT

Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas	
Fatores externos	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sucessão é uma das principais preocupações da agricultura familiar.</li> <li>- O número de propriedades sem sucessão de Caxias é muito maior comparando com as do Estado.</li> <li>- O número de estabelecimentos rurais familiares em Caxias do Sul.</li> <li>- A instituição parceira oferece descontos progressivos para matrícula de dois ou mais pessoas que atuam na mesma empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A evasão de jovens no meio rural (êxodo Rural).</li> <li>- Quórum mínimo para realização das turmas na instituição (20 alunos).</li> <li>- Desconto na matrícula apenas para pessoas com vínculo ativo na instituição de ensino.</li> <li>- Valor da inscrição em relação ao rendimento nominal médio mensal por do público entre 20 e 29 anos.</li> </ul>

---

- Desconto na matrícula para pessoas com vínculo ativo na instituição de ensino.

- Valor da inscrição em relação à renda média mensal do público que possui ensino médio completo ou superior incompleto.

- A instituição oferece certificado de conclusão que poderá ser utilizado como horas complementares.

### Fatores internos

#### Forças

- Infraestrutura da Instituição.
- Marketing da Instituição na região de Caxias do Sul.
- Metodologia de ensino voltada a prática do dia a dia (participação ativa do aluno).
- Expertise do docente para condução do curso.
- Custo com material direto reduz para próximas turmas (reaproveitamento de materiais).

#### Fraquezas

- Número reduzido de pessoas/matrículas no curso.
- Disponibilidade do instrutor para turmas no matutino e vespertino.

---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

## 6.2. Objetivos e Metas e Definição de Estratégia

A estratégia para alavancar este produto no mercado compreende a estratégia de desenvolvimento, a qual visa oferecer mais opções ao público-alvo deste projeto (DORNELAS, 2017). O objetivo deste projeto é até Julho de 2019, abrir oportunidades profissionais na área acadêmica em 50% das instituições privadas de ensino superior da serra gaúcha, com a oferta do curso de extensão com foco na disseminação de competências voltadas a sucessão de liderança em empresas familiares.

- Realizar 02 edições do curso de extensão “Estratégias na Sucessão de Liderança” na instituição UNISINOS, contemplando o 2º semestre de 2019 e o 1º semestre de 2020 para dar início ao portfólio do projeto.
- Promover o curso de extensão “Estratégias na Sucessão de Liderança em Empresas Familiares” em 04 novas instituições de ensino da serra gaúcha até Dez de 2020.
- Garantir a execução de no mínimo 02 turmas anuais em cada instituição de ensino em que o curso seja ofertado.

Para suprir as metas acima mencionadas, se propõe as seguintes ações mencionadas na Tabela 8:

Tabela 8 - Plano de Ação

<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DEMAIS ENVOLVIDOS</b>	<b>PRAZO</b>	<b>STATUS</b>
<b>1 - Elaborar o plano de ensino do curso.</b>	Juliano Merlugo	Tamara Karawejczyk Telles	01/11/17	Em andamento
<b>2 - Contatar coordenação da extensão da UNISINOS - Caxias do Sul.</b>	Juliano Merlugo	Valeria Zorzi Nectoux Fedrizzi	01/10/17	Concluído
<b>3 - Encaminhar plano de ensino para instituição UNISINOS.</b>	Juliano Merlugo	Valeria Zorzi Nectoux Fedrizzi e Vanessa Tatiane Catusso.	15/07/19	Em andamento
<b>4 - Aprovar curso de extensão e agendamento das datas das Edições.</b>	Juliano Merlugo	Valeria Zorzi Nectoux Fedrizzi e Vanessa Tatiane Catusso.	23/07/19	Em andamento
<b>5 - Definir briefing do designer instrucional do curso.</b>	Juliano Merlugo	Aqueline Desginer	23/07/19	Programado
<b>6 - Aprovar designer instrucional do curso.</b>	Juliano Merlugo	Aqueline Desginer	25/07/19	Programado
<b>7 - Construir material didático (apostila e apresentação em PPT).</b>	Juliano Merlugo	Não Aplicável	25/07/19	Programado
<b>8 - Divulgar 1º turma do curso na web.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso	26/07/19	Programado
<b>9 - Contatar rádios parceiras de Caxias do Sul.</b>	Juliano Merlugo	TV Caxias   Radio VIVA 94.5   Rádio MaisNova 98,5 - Caxias do Sul	01/08/19	Programado
<b>10 - Iniciar divulgação nas rádios parceiras de Caxias do Sul.</b>	Juliano Merlugo	TV Caxias   Radio VIVA 94.5   Rádio MaisNova 98,5 - Caxias do Sul	26/08/19	Programado
<b>11 - Realizar follow-up com UNISINOS sobre número de inscrições.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso.	10/09/19	Programado
<b>12 - Realizar impressão do material didático.</b>	Juliano Merlugo	Espaço Gráfico	10/09/19	Programado
<b>13 - Conduzir 1º turma do curso.</b>	Juliano Merlugo	UNISINOS/Caxias do Sul	Outubro/19	Programado
<b>14 - Solicitar Avaliação de Reação do curso.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso.	Outubro/19	Programado
<b>15 - Identificar os pontos de melhoria apontados pelos participantes e fazer os ajustes necessários.</b>	Juliano Merlugo	Não aplicável	Outubro/19	Programado
<b>16 - Fazer fechamento dos trâmites de pagamento com instituição.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso.	Outubro/19	Programado
<b>17 - Divulgar 2º turma do curso na web.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso	Janeiro/20	Programado
<b>18 - Contatar rádios parceiras de Caxias do Sul.</b>	Juliano Merlugo	TV Caxias   Radio VIVA 94.5   Rádio MaisNova 98,5 - Caxias do Sul	Fevereiro/20	Programado
<b>19 - Iniciar divulgação nas rádios parceiras de Caxias do</b>	Juliano Merlugo	TV Caxias   Radio VIVA 94.5   Rádio	Fevereiro/20	Programado

<b>Sul.</b>		MaisNova 98,5 - Caxias do Sul		
<b>20 - Realizar follow-up com UNISINOS sobre número de inscrições.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso.	Março/20	Programado
<b>21 - Realizar impressão do material didático.</b>	Juliano Merlugo	Espaço Gráfico	Março/20	Programado
<b>22 - Conduzir 2º turma do curso.</b>	Juliano Merlugo	UNISINOS/Caxias do Sul	Março/20	Programado
<b>23 - Solicitar Avaliação de Reação do curso.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso.	Março/20	Programado
<b>24 - Identificar os pontos de melhoria apontados pelos participantes e fazer os ajustes necessários.</b>	Juliano Merlugo	Não aplicável	Março e Abril/20	Programado
<b>25 - Fazer fechamento dos trâmites de pagamento com instituição.</b>	Juliano Merlugo	Vanessa Tatiane Catusso.	Abril/20	Programado
<b>26 - Elaborar portfolio do curso.</b>	Juliano Merlugo	Aqueline Designer	Abril/20	Programado
<b>27 - Contatar coordenação das instituições de ensino previstas para apresentação do curso.</b>	Juliano Merlugo	Conforme Tabela 2	Abril e Março/20	Programado
<b>Conforme os agendamentos de reunião com cada instituição, as ações iniciam novamente na etapa 3.</b>				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

## 7. PLANO FINANCEIRO

### 7.1. Fluxo de Caixa

Tabela 9 – Material Direto

MATERIAL DIRETO	QUANT.	DESCRIÇÃO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	CUSTO P/ ALUNO
Papel Sulfite	01	01 pac. de 100 fol. - 75g 210x297 A4.	R\$ 17,90	R\$ 17,90	R\$ 0,90
Pincel para Quadro Branco Wbma-Vbm-M Board Master Pilot.	03	Unidade (Azul, Vermelho e Preto).	R\$ 9,90	R\$ 29,70	R\$ 1,49
Bloco Post-It	01	01 pac. com 4 um. 400 fol.	R\$ 20,50	R\$ 20,50	R\$ 1,03
Caneta Esferográfica	01	Caixa com 25 unidades.	R\$ 26,00	R\$ 26,00	R\$ 1,30
Caneta Passador de Slides	01	Unidade.	R\$ 44,55	R\$ 44,55	R\$ 2,23
Apostila (material didático)	20	20 apostilas encad. com 30 páginas (R\$ 2,75 encad. + R\$ 0,25 pg. colorida).	R\$ 10,00	R\$ 200,00	R\$ 10,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 338,65</b>	<b>R\$ 16,93</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 10 – Mão de Obra Direta

MÃO DE OBRA DIRETA	QUANT.	DESCRIÇÃO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	CUSTO P/ ALUNO
Instrutor	16	Valor/hora.	R\$ 120,00	R\$ 1.920,00	R\$ 96,00
Serviço de Coffee Break	02	Salgados e doces diversos, café, água e suco.	R\$ 380,00	R\$ 760,00	R\$ 38,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 2.680,00</b>	<b>R\$ 134,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 11 – Gastos Gerais

GASTOS GERAIS	QUANT.	DESCRIÇÃO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	CUSTO P/ ALUNO
Sala de Reunião (32 pessoas)	02	Diária (incluso ar condicionado, cadeiras universitárias, quadro branco, audiovisual, internet Wi-Fi, serviço de limpeza, seguro, água e luz).	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00	R\$ 75,00
Energia Elétrica (173,71 kWh Tempo: 2 dias - 480min)	173,71	Kw/hora.	R\$ 0,48	R\$ 83,38	R\$ 4,17
Água (Preço Base Empresarial)	15,00	m³.	R\$ 5,10	R\$ 76,50	R\$ 3,83
Telefone	1,00	Tarifa básica não residencial.	R\$ 35,44	R\$ 35,44	R\$ 1,77
Serviços Administrativos	20	Impressão de Certificados.	R\$ 10,00	R\$ 200,00	R\$ 10,00
Copo plástico descartável 200ml PP branco CF-200 Copobras.	02	Pacote c/ 100 unidades.	R\$ 6,20	R\$ 12,40	R\$ 0,62
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 1.907,72</b>	<b>R\$ 95,39</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 12 – Custo por Aluno

DESCRIÇÃO	VALOR	CUSTO POR ALUNO
Custo com Material Didático	R\$ 338,65	R\$ 16,93
Custo com Mão de Obra Direta	R\$ 2.680,00	R\$ 134,00
Gastos Gerais	R\$ 1.907,72	R\$ 95,39
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.926,37</b>	<b>R\$ 246,32</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 13 – Despesas

DESPESAS	QUANT.	DESCRIÇÃO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	CUSTO P/ ALUNO
Serviços de Designer Gráfico	01	Designer Instrucional do Conteúdo.	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 12,50
Combustível	210	R\$ 0,27 o Km rodado. (Considerado o trajeto Sapucaia do Sul x Caixas do Sul = 105km ida + 105 km volta)	R\$ 0,27	R\$ 56,70	R\$ 2,84
Estacionamento	02	Estimado a média diária de R\$ 15,00.	R\$ 15,00	R\$ 30,00	R\$ 1,50
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 336,70</b>	<b>R\$ 16,84</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 14 – Impostos

DESCRIÇÃO	VALOR
Alíquota de Impostos - 9%	R\$ 0,09
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 0,09</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 15 – Lucro Desejado

DESCRIÇÃO	VALOR
Margem de Lucro de 30%	R\$ 0,30
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 0,30</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 16 – Valor da Mensalidade

DESCRIÇÃO	VALOR
Custo p/ aluno	R\$ 246,32
Despesas p/ aluno	R\$ 16,84
Alíquota de Impostos - 9%	R\$ 0,09
Margem de Lucro - 30%	R\$ 0,30
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 431,40</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 17 – Custos Variáveis

DESCRIÇÃO	VALOR
Serviços de Designer Gráfico	R\$ 250,00
Papel Sulfite	R\$ 17,90
Pincel Marcador para Quadro Branco Wbma-Vbm-M Board Master Pilot.	R\$ 29,70
Bloco Post-It	R\$ 20,50
Caneta Esferográfica	R\$ 26,00
Caneta Apresentador Passador de Slides	R\$ 44,55
Apostila (material didático)	R\$ 200,00
Copo plástico descartável 200ml PP branco CF-200 Copobras.	R\$ 12,40
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 601,05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 18 – Custos Fixos

DESCRIÇÃO	VALOR
Sala de Reunião (32 pessoas)	R\$ 1.500,00
Energia Elétrica (173,71 kWh Tempo: 2 dias - 480min)	R\$ 83,38
Água (Preço Base Empresarial)	R\$ 76,50
Telefone	R\$ 35,44
Serviços Administrativos	R\$ 200,00
Instrutor	R\$ 1.920,00
Serviço de Coffee Break	R\$ 760,00
Combustível	R\$ 56,70
Estacionamento	R\$ 30,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.662,02</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tabela 19 – Ponto de Equilíbrio

DADOS	
<i>Valor da Mensalidade</i>	R\$ 431,40
<i>Custo Variável p/aluno</i>	R\$ 30,05
<i>Custo Fixo mensal</i>	R\$ 4.662,02
PONTO DE EQUILÍBRIO	
<i>Quantidade de Equilíbrio<sub>PE</sub></i>	<b>12</b>
<i>Receita de Equilíbrio<sub>PE</sub></i>	R\$ 5.011,11
CÁLCULO DE LUCRO	
<i>Quantidade prevista de alunos</i>	<b>20</b>
<i>Receita total mensal</i>	R\$ 8.627,98
<i>Custo Variável total mensal</i>	R\$ 601,05
<i>Custo Fixo total mensal</i>	R\$ 4.662,02
<i>Lucro Mensal</i>	<b>R\$ 3.364,91</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

## CONCLUSÃO

Com base nas informações analisadas, constata-se que este produto apresenta viabilidade de realização, no momento em que existe a oportunidade de mercado para sua realização na serra gaúcha. Caxias do Sul apresenta-se como um cenário promissor. Pesquisas mostram que o volume de recursos destinados à agricultura familiar tem aumentado significativamente nos últimos anos, juntamente com o crescimento do envolvimento dos técnicos da Emater/RS-Ascar.

Conforme apresentado pela FETAG, 35% das propriedades rurais gaúchas não terão sucessores nos próximos anos, e 15% não sabem se alguém irá assumir. Este fato vem ao encontro da necessidade de explanação da temática da sucessão familiar no meio rural, por meio do curso de extensão aqui proposto, na medida em que nos últimos anos a busca à educação, em especial pelo ensino superior tem crescido como resultado da necessidade de qualificação profissional.

O curso Estratégias na Sucessão de Liderança em Empresas Familiares mantém uma margem competitiva por meio da entrega de um conteúdo de qualidade que, conforme o plano financeiro aqui apresentado traz uma receita de R\$ 3.763,86 por turma conduzida, sendo rentável tanto para o instrutor, quanto para a instituição parceira promotora.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato e CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros: a experiência da DPZ, do Grupo Vicunha, do Laboratório Fleury e do Método engenharia.** São Paulo: Nobel, 1995.

CAXIAS/RS.GOV (Prefeitura de Caxias do Sul). **Perfil Socioeconômico de Caxias do Sul.** Disponível em [https://www.caxias.rs.gov.br/uploads/desenv\\_economico/perfil\\_caxias.pdf](https://www.caxias.rs.gov.br/uploads/desenv_economico/perfil_caxias.pdf). Acesso em 20 de outubro de 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 2. ed. rev. atual Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DORNELAS. Artigos. **Plano de negócios** / José Dornelas. Disponível em: [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br). Acesso em 20 de outubro de 2017.

EFASERRA (Escola Família Agrícola da Serra Gaúcha). **Facebook.** Disponível em <https://www.facebook.com/efaserra/>. Acesso em 20 de outubro de 2017.

EHLERS, E. **Agricultura sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma.** 2. ed. rev. e atual. Guaíba: Agropecuária, 1999.

EMATER/RS. **Regional Caxias do Sul.** Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/regionais/caxias-do-sul.php#.WethomiPLIU>. Acesso em 30 de outubro de 2017.

FEE (Fundação Econômica e Estatística). **Painel do Agronegócio no Rio Grande do Sul – 2017.** Disponível em <https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/20170901relatorio-painel-do-agronegocio-no-rs-2017-1.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2017.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário de 2006, Agricultura Familiar, primeiros resultados**. Rio de Janeiro, 2009.

IBGE (Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística). **Cidades**. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/> Acesso em 01 de novembro de 2017.

INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). **Relatórios Sínteses 2016**. Disponível em <http://inep.gov.br/relatorios>. Acesso em 01 de novembro de 2017.

MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário). **Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural**. Disponível em [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_arquivos\\_3/ps02.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_3/ps02.pdf). Acesso em 25 de outubro de 2017.

RÁDIO VIVA 94.5. **Sobre a rádio**. Disponível em <http://www.radioviva945.com.br/sobre-a-radio>. Acesso em 04 de novembro de 2017.

RÁDIO MAIS NOVA. **Página Principal**. Disponível em <https://www.maisnova.com.br/>. Acesso em 04 de novembro de 2017.

REDIN, E. **O Jovem Rural Conquistando o Seu Espaço**: um olhar sobre as Questões Sociais. Revista Brasileira de Agroecologia, vol.4 nº2, 2009.

SABECAXIAS.COM. **EFASERRA Escola Família Agrícola da Serra Gaúcha está com inscrições abertas para o Ensino Médio até dia 15 de dezembro**. Disponível em <http://www.sabecaxias.com.br/?p=50135>. Acesso em 20 de outubro de 2017.

SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural). **Quem somos**. Disponível em <http://www.senar.org.br/>. Acesso em 20 de outubro de 2017.

TEDESCO, J. C. **Agrodiversidade, agroecologia e agricultura familiar: velhas e novas faces de um processo de desenvolvimento na região de Passo Fundo pós anos 90.** Passo Fundo: UPF: Porto Alegre: EST edições, 2006.

TV CAXIAS. **Sobre a TV Caxias.** Disponível em <http://www.tvcaxias.com.br/institucional>. Acesso em 04 de novembro de 2017.

UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos). **Cursos de Extensão.** Disponível em <http://www.unisinos.br/cursos-de-extensao>. Acesso em 04 de novembro de 2017.

UNISINOS. **Facebook.** Disponível em <https://www.facebook.com/Unisinos/>. Acesso em 04 de novembro de 2017.