

TOP SER HUMANO 2021

CATEGORIA CONHECIMENTO

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE UMA VINÍCOLA DA SERRA
GAÚCHA: ENTREMEIOS ENTRE MEMÓRIAS DE FAMÍLIA E ADEQUAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS PARA SUCESSÃO DO NEGÓCIO**

Juliano da Silva Merlugo

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Tamára Cecília Karawejczyk Telles

Case inscrito em 2020, entregue em 2021.

Porto Alegre, 2021

ÍNDICE

SINÓPSE	3
1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Problemática	5
1.2 Objetivo Geral	7
1.3 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificativa	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 O conceito de memória	10
<i>2.1.1 Relacionando as memórias de família com os princípios da sucessão familiar no agronegócio</i>	<i>11</i>
2.2 As empresas familiares.....	12
2.3 Conceituando a abordagem institucional.....	14
2.4 Percorrendo o conceito de competência.....	15
3 METODOLOGIA.....	17
4 CONCLUSÃO.....	19
4.1 A trajetória Histórica da Família “V” na fabricação de vinhos no período de 1950 a 2019.....	19
4.2 A Institucionalização da Gestão da Vinícola “V”	21
4.3 Competências Gerenciais necessárias para continuidade do negócio da Vinícola “V”	22
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
BIBLIOGRAFIA	24

SINÓPSE

As empresas familiares compreendem uma parcela significativa em relação aos grandes grupos empresariais brasileiros, porém, muitas sofrem dificuldades de se manterem no mercado pelo fato da sucessão familiar ser um processo complexo e difícil. É importante considerar que mesmo ao apresentarem as mais variadas estruturas, essas empresas possuem características individuais as quais estão relacionadas à sua memória. Neste contexto, este trabalho buscou analisar como as competências gerenciais são transmitidas pelo fundador de uma vinícola da serra gaúcha a seus sucessores a partir das memórias de família. Para realizar esta análise, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória descritiva sustentada por uma coleta de dados que permeou a pesquisa documental, entrevistas narrativas e semiestruturadas e observação não participante, onde foi contextualizada a trajetória histórica da vinícola com relação a sua gestão; foram identificadas as competências gerenciais necessárias ao negócio da vinícola; e por fim, foi realizado o mapeamento do processo de preparação dos sucessores a partir das memórias de família, ficando evidenciado que não existiu um processo formal de transmissão de competências, sendo este, ocorrido de forma tácita e por vezes, com base nas histórias vivenciadas pelo fundador.

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

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 e 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. 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 tecnológico e sustentável da região. É neste cenário que se encontra a vinícola objeto desta pesquisa – referenciada aqui como vinícola “V”, 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, 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, quando preservada e compartilhada, contribuirá para que as próximas gerações possam conhecer de onde vieram e o que trazem consigo de seus fundadores.

1.1 Problemática

No Brasil, os agricultores apontados como “pequenos agricultores” foram objeto de muitos estudos, em decorrência da atuação destacada que tiveram na formação econômica estadual. Segundo os dados da pesquisa apresentada pelo IBGE em 2017¹, o Brasil possui aproximadamente 5.028.392 estabelecimentos familiares do Brasil, os quais representam 82% dos estabelecimentos mapeados pela pesquisa, a qual aponta que a região Sul corresponde por 14% dos

¹ 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.

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

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. 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, quando 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 “V” identificam, através de sua trajetória histórica, as competências gerenciais necessárias para a sucessão no negócio, alicerçadas nas memórias da família?

1.2 Objetivo Geral

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

1.3 Objetivos Específicos

Para desenvolver a pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Contextualizar e analisar a trajetória histórica da vinícola “V” com relação a sua gestão, no período de 1950 a 2019 e; b) Evidenciar quais as competências gerenciais são necessárias ao negócio da Vinícola “V” para sua sucessão, bem como acontece à transmissão das mesmas pelo fundador da empresa.

1.4 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 (SIDRA, 2017), responsável pela maior parte da produção e comercialização de vinhos e sucos, produzida por pequenos agricultores de negócios familiares. Com base em uma estratégia setorial², a estruturação e implantação do Programa de Desenvolvimento Estratégico da Vitivinicultura do RS – Visão 2025, realizado a partir de 2005, sob a liderança do Ibravin³, fez com que o planejamento estratégico da região fosse adotado como orientador das ações, projetos e pleitos deste setor (PROTAS, 2005). 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, conseqüentemente, 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 futuros

² É 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).

³ 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).

sucessores. É importante considerar que tais empresas, mesmo ao apresentarem as mais variadas estruturas, possuem uma característica individual a qual está relacionada à sua memória, quando tem sua origem e história vinculadas 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 (BITENCOURT, 2004), sendo resumida em duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo (qualificação e desenvolvimento) e a outra focada na organização (estratégia) (BITENCOURT e DOLABELLA, 2006).

Por fim, o autor identificou na pesquisa bibliográfica para este trabalho 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 deste case, mostrando assim uma carência de referenciais e pesquisas sobre o tema neste segmento, principalmente vinculado ao contexto da memória de família.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conceito de memória

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. 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”. 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, quando 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 quando tem sua convivência em um grupo.

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. 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.

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

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). 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 de a 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).

Lins de Barros (1989) 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).

2.2 As empresas familiares

Existe atualmente uma variedade de definições sobre o conceito 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, fica claro 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.

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, Davis e Tagiuri (1982) descrevem o sistema das empresas familiares como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família.

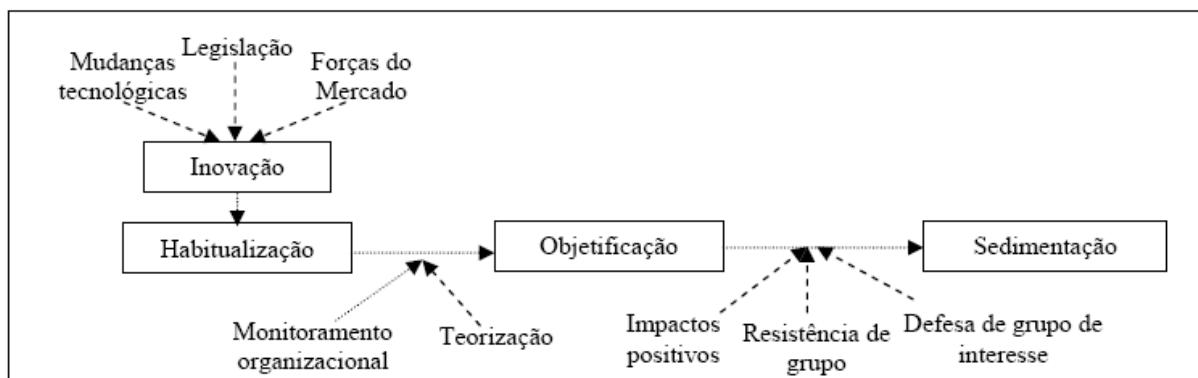
cada dimensão do desenvolvimento da empresa possui uma característica, uma qualidade ligeiramente diferente.

2.3 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). 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 inculcada 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 força importante 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 01:

Figura 01 - Processos inerentes a Institucionalização



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

Cabe apontar o ponto de vista trazido por Halbwachs (2006), no qual o autor 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.

2.4 Percorrendo o conceito de competência

Após a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence* por McClelland em 1973, várias abordagens sobre a definição de competência surgiram no mundo. Porém, é importante ressaltar que na perspectiva de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), o conceito de competência se resumia em um conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes que levavam o indivíduo a ter um alto desempenho. 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).

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. Nesta análise, Ruas (2005) afirma que a noção de competência se encontra 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 no Anexo 01.

Já 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 (Anexo 02). Os autores Swieringa e Wierdsma (1992), no que se refere ao desenvolvimento de competências gerenciais, destacam três dimensões principais que consideram relevantes: o saber, o saber fazer e o saber agir. É importante salientar que quando 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.

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 (Anexo 03).

3 METODOLOGIA

A tabela a seguir 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.

Tabela 01 - Metodologia

Metodologia	Descrição
Unidade de Análise	Este estudo foi desenvolvido tendo como unidade de análise a Vinícola “V”, uma empresa familiar de pequeno porte, fundada em 1980, localizada em Farroupilha/RS. A empresa está estabelecida há a mais de 35 anos no setor da vitivinicultura, sendo originária do norte da Itália.
Classificação da Pesquisa	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 “V” (MINAYO, 2001). Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi classificada como exploratória descritiva, devido ir além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, determinando também a natureza dessa relação (GIL, 1991). 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. Pesquisa Documental:
Coleta de Dados	A análise documental foi utilizada com o objetivo de analisar a trajetória histórica da Vinícola “V” 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 ela ganhou nos últimos anos. Mostrou-se oportuno também à

realização de uma análise das fotografias disponibilizadas pela vinícola, as quais possibilitaram conhecer as circunstâncias históricas em que foi gerada a imagem, duplicando-se, dessa forma, as possibilidades de conhecimento desse objeto (BENJAMIN, 1994).

Entrevistas Narrativas e Semiestruturadas:

As entrevistas narrativas foram aplicadas individualmente com o fundador e os sucessores da Vinícola “V” no dia 12 de maio de 2018, totalizando mais de uma hora e meia de gravação. As questões elaboradas 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 “V”. 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).

Observação

A técnica de observação foi utilizada para 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 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 (MARCONI; LAKATOS, 2010). Em resumo, foi considerada a observação não estruturada, não participante, individual, e na vida real, registrando-se os dados à medida que foram ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação. 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, acontecimentos, e as experiências pessoais vividas pelo pesquisador desde o primeiro contato com a vinícola “V” em março de 2017, assim como suas reflexões e comentários das suas 04 visitas a Vinícola “V”.

Técnica de Análise de Dados

Depois que foi selecionada a amostra documental, seguindo os preceitos mencionados por Bravo (1991), foram seguidas três fases específicas: a) a determinação das unidades de análises; b) a eleição das categorias e; c) a organização do quadro de dados.

No caso das duas entrevistas narrativas realizadas no dia 12 de maio de 2018, conforme proposto por Jovchelovich (2002), elas 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 “V”. 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 dirigentes da Vinícola “V” e, no dia 17 de fevereiro de 2019 com a consultora do SEBRAE/RS, ambas tiveram duração de aproximadamente uma hora. Elas 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. 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 construíram sobre a família e o seu negócio e sobre os processos que “V” atravessaram as relações estabelecidas no interior dessa estrutura.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

4 CONCLUSÃO

Este capítulo propõe apresentar os significados dos fenômenos que permeiam este case a partir dos dados coletados, trazendo respostas aos objetivos propostos.

4.1 A trajetória Histórica da Família “V” na fabricação de vinhos no período de 1950 a 2019

Ficou evidente diante do quadro analisado que a trajetória histórica da família “V” 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 à 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 houve 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.

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. 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. Nota-se que a partir de 2018, após adequações de cunho técnico e operacional de produção que se começou a olhar de forma mais estratégica 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 negócio, mostrando que as memórias do passado norteiam fortemente as ações do presente.

4.2 A Institucionalização da Gestão da Vinícola “V”

Neste ponto pode-se 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. Ora, esse conflito do passado com o presente, felizmente, tem resultado, de modo geral, uma resposta da Vinícola “V” 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.

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.

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 “V” 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, o Anexo 04 aborda as etapas deste processo na Vinícola “V”.

4.3 Competências Gerenciais necessárias para continuidade do negócio da Vinícola “V”

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 “V”, foram identificadas nas entrevistas realizadas as competências consideradas fundamentais para que o negócio se perpetue no mercado. Com base nisso, é apresentada na Tabela 02 a síntese da análise de cada uma delas e como se dá o processo de transmissão dessas competências do fundador para seus sucessores.

Tabela 02 – Análise das Competências da Vinícola “V”

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 processos de análise em 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 de um dos sucessores, que começou 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 de um dos sucessores. 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 sucessores.
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 um dos sucessores traz o conhecimento do presente, adquirido da formação.	Desenvolvida.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Esta análise trouxe 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 “V”, oferecendo aspectos à organização que vão ao encontro dos resultados que ela espera. Do Anexo 05 ao Anexo 09 são apresentadas as proposições deste guia de competências.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este case trouxe à tona um dos problemas que atingem muitas das empresas familiares de pequeno porte do segmento da vitivinicultura: a sucessão

familiar. A compreensão das formas que como 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 se tornam dois fatores multifacetados. Isto quando 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, quando preservada e compartilhada, contribui para que as próximas gerações possam conhecer de onde vieram e o que trazem consigo de seus fundadores.

A Vinícola “V” 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.

BIBLIOGRAFIA

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

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

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Rev. adm. empresa. 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.

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

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

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

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.

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

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.

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, 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.

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.

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.

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.

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.

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

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>

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.

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

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).

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

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

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

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

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

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

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.

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

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