

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ANA PAULA COLOMBO

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM NEGÓCIOS FAMILIARES NA VITICULTURA NO  
CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

Porto Alegre

2019

ANA PAULA COLOMBO

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM NEGÓCIOS FAMILIARES NA VITICULTURA NO  
CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen.

Porto Alegre

2019

**ANA PAULA COLOMBO**

**PROCESSO DE SUCESSÃO EM NEGÓCIOS FAMILIARES NA VITICULTURA NO  
CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

Banca examinadora:

---

Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen

Orientadora

UFRGS

---

Prof. Dra. Daniela Callegaro de Menezes

UFRGS

Aos meus queridos avós que da terra  
tiraram o sustento de sua família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pelo apoio em toda a minha jornada educacional e por todo o esforço que realizaram para eu poder chegar onde estou, sendo a primeira da minha família a chegar em uma universidade federal. Ademais, também sou grata aos meus avós, agricultores, por me concederem, de forma indireta, uma ligação com a temática deste trabalho. A toda a minha família pela base e os valores que me conferiram. Para mais, agradeço a minhas queridas tias por me formarem como mulher e serem exemplo de força, garra e luta.

Aos meus colegas, Leonardo Leles, Mariana Rafaela da Rocha e Vitória Haag Bernardes por todo auxílio que me prestaram durante a faculdade, seja no âmbito emocional ou dos estudos. Foram meu apoio durante a minha caminhada para chegar ao título de bacharela em Administração.

Aos professores da Escola de Administração da UFRGS, sobretudo a professora Dra. Fernanda Tarabal Lopes, com a qual trabalhei durante dois anos e aprendi a ser uma pessoa mais sensível e humana, e a minha orientadora professora Dra. Aurora Carneiro Zen, por ter me oportunizado pesquisar uma temática ligada as minhas origens, ademais de todas as oportunidades e ensinamentos que me concedeu e o carinho, a compreensão e a paciência que sempre teve comigo em meus momentos mais difíceis. Com certeza, sem o apoio da professora não teria finalizado minha graduação.

Por fim, agradeço ainda a Vinícola Cooperativa Garibaldi, em especial ao Alexandre Angonezi, diretor executivo da vinícola, por ceder o espaço necessário para a realização do presente estudo e auxiliar com a coleta de dados.

*“Não basta saber ler que ‘Eva viu a uva’. É preciso compreender qual a posição que Eva ocupa no seu contexto social, quem trabalha para produzir a uva e quem lucra com esse trabalho.”*

*Paulo Freire*

## RESUMO

O cluster vitivinícola da Serra Gaúcha iniciou sua formação a partir do assentamento de imigrantes italianos e é composto principalmente por negócios familiares, com cerca de 88% de toda a produção de uvas tendo como destino a vinificação e a comercialização para terceiros (EMBRAPA, 2017). Assim, existe uma relação de dependência dos negócios vinícolas com os negócios vitícolas, produtores de uvas. Dada essa realidade, o processo de sucessão nos negócios produtores de uvas, em sua maioria familiares, é um ponto crítico para a sustentação do cluster. Por conseguinte, esta monografia se propõe a estudar o processo de sucessão nos negócios familiares na viticultura no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha. Para tal, a metodologia escolhida para a realização da pesquisa foi o estudo caso, usufruindo da análise de discurso (BARDIN, 2011) para a realização da análise. Assim, optou-se a realizar o estudo em 4 casos de negócios cooperativados familiares onde existem sucessores. Foram investigados como o processo vem ocorrendo, os obstáculos e fatores de influência, ademais das iniciativas da cooperativa frente ao processo de sucessão. Os resultados apontaram que nos negócios familiares cooperativados atualmente existe uma tendência de continuidade. Os obstáculos e fatores de influência foram agrupados em quatro temáticas: rentabilidade, tecnologia e automação, escolaridade e gênero, cultura e família. Dessa forma é perceptível que os fatores que influenciam na continuidade do negócio perpassam pela boa rentabilidade propiciada pela atividade e pelo incremento tecnológico e automação, facilitando o trabalho do produtor rural e diminuído a necessidade de mão de obra, ademais do bom relacionamento familiar e a abertura ao diálogo. As iniciativas da cooperativa frente ao processo focam nos grupos de risco, jovens e mulheres, sendo observadas como efetivas.

**Palavras-chave:** Sucessão em negócios. Empresa familiar. Viticultura. Agricultura.

## ABSTRACT

The Serra Gaúcha Wine Cluster began its formation from the settlement of Italian immigrants, and it is mainly composed of family businesses, with around 88% of all grape production destined to winemaking and commercialization to third parties (EMBRAPA, 2017). Thus, there is a relationship of dependence between the wine business and grape production business. In view of this situation, the succession process in the grape-producing business, mostly family-owned, is a critical point for the cluster. Therefore, this monograph intends to study the succession process in family business in viticulture in the Serra Gaúcha Wine Cluster. To that end, the methodology chosen for the research was the case study, using the discourse analysis (BARDIN, 2011) to analyze the data. Thereby, it was chosen to conduct the study in 4 family businesses associated to a winery cooperative, in which there are successors. We investigated how the process has been taking place, the obstacles and influencing factors, as well as the cooperative initiatives in the succession process. The results pointed out that nowadays in family businesses members of the cooperative there is a continuity trend. Obstacles and factors of influence were grouped into four themes: profitability, technology and automation, education and gender, culture and family. Accordingly, to the results, it is noticeable that the factors that influence business continuity permeate the good profitability provided by the activity and the technological increase and automation, facilitating the work of the rural producer and reducing the need for manpower, moreover the good family relationship and openness to dialogue. Cooperative initiatives in the process focus on risk groups, youth and women, and are observed to be effective.

**Keywords:** Business succession. Family business. Viticulture. Agriculture.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de Vida do Cluster da Serra Gaúcha .....	34
Figura 2 - Produção de Uvas no RS .....	35
Figura 3 - Relações entre atores do Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha.....	36

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados.....	29
Quadro 2 - Resumo dos elementos para análise.....	30
Quadro 3 - Resumo dos dados dos sucedidos e sucessores.....	43

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	15
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	15
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
2.1	A EMPRESA FAMILIAR.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Conceito de empresa familiar</b> .....	17
<b>2.1.2</b>	<b>Características e comportamento das empresas familiares</b> .....	19
2.2	O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Processo de sucessão em negócios familiares no agronegócio</b> .....	24
2.3	O AGRONEGÓCIO, A EMPRESA FAMILIAR E AS COOPERATIVAS.....	25
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	27
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.3	DEFINIÇÃO DO PÚBLICO E COLETA DE DADOS.....	28
3.4	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS .....	29
<b>4</b>	<b>CONTEXTO</b> .....	<b>32</b>
4.1	CLUSTERS .....	32
4.2	O VINHO NO BRASIL .....	33
<b>4.2.1</b>	<b>O Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha</b> .....	33
<b>4.2.2</b>	<b>Características do Cluster relacionáveis a temática de sucessão</b> .....	37
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
5.1	COOPERATIVA VINICOLA GARIBALDI .....	38
<b>5.1.1</b>	<b>História</b> .....	38
<b>5.1.2</b>	<b>Produção e Representatividade no Cluster</b> .....	39
<b>5.1.3</b>	<b>O processo de sucessão nos negócios cooperativados segundo a visão da cooperativa</b> .....	40
<b>5.1.4</b>	<b>Iniciativas frente o processo de sucessão dos negócios cooperados</b> .....	42
5.2	NEGÓCIOS COOPERATIVADOS .....	43
<b>5.2.1</b>	<b>Negócio 1</b> .....	44

5.2.2	Negócio 2 .....	45
5.2.3	Negócio 3 .....	46
5.2.4	Negócio 4 .....	47
6	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
6.1	O PROCESSO DE SUCESSÃO .....	49
6.2	FATORES DE INFLUÊNCIA E OBSTÁCULOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO .....	50
6.2.1	Rentabilidade .....	50
6.2.2	Tecnologia e Automação .....	51
6.2.3	Escolaridade .....	51
6.2.4	Gênero, Cultura e Família .....	52
6.3	A COOPERATIVA E O PROCESSO DE SUCESSÃO .....	53
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>55</b>
7.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	56
7.2	PESQUISAS FUTURAS .....	57
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COOPERATIVA</b> .....	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUCEDIDO</b> .....	<b>65</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUCESSOR</b> .....	<b>67</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, se desenvolveu sobre a indústria do vinho, tendo como característica os negócios familiares devido ao fluxo migratório de italianos nos séculos XIX e XX, até chegar ao seu porte atual com reconhecimento internacional. Segundo De Melo (2017), um aspecto importante dessa região, além dos negócios familiares, é que a produção de uvas e a vinificação nem sempre estão presentes concomitantemente em um negócio, ou seja, há uma parte da produção que as vinícolas não abrangem, dependendo assim de outras relações de cooperação. A fatia dessa produção realizada por terceiros é expressiva, por isso, a relação vinícola-produtor é tão importante para o equilíbrio do cluster. Cerca de 88% de toda a produção de uvas tem como destino a vinificação e a comercialização para terceiros (EMBRAPA, 2017).

Dada as características dos negócios estabelecidos na região, de origem familiar, e a produção de matéria prima realizada principalmente por parceiros produtores é que se desenha a problemática do presente estudo, somando-se a esses aspectos, um movimento dos possíveis sucessores de retirada do campo. Diversos são os fatores que causam a saída dos jovens do campo, sendo um deles as dificuldades atreladas ao trabalho agrícola, como apresenta Ravenello et al. (2011) em seu estudo, gerando consequências como a falta de sucessores nas propriedades.

Sendo assim, a sucessão de negócios familiares é um fator importante para o cluster e para os negócios que dependem da produção de terceiros, a exemplo as cooperativas, a fim de manter a produção de matéria prima e a sustentação da produção vinícola. Basco (2015) expõe que o processo de sucessão das firmas familiares, em contraponto aos outros tipos de negócios, é afetado por fatores psicológicos, os quais não estão presentes em empresas que não possuem essa característica, levando esse tipo de negócio a perseguir também objetivos sociais e emocionais, além dos econômicos já delimitados por outras firmas. Ademais, a empresa familiar é afetada por uma alta dependência sobre um membro da família ou um grupo de membros como principais tomadores de decisões e transpõe um

complexo sistema de laços familiares para o negócio (BASCO, 2015 apud ARREGLE et al., 2007). Visto isso, o processo de sucessão possui aspectos delicados, podendo pôr em risco a sobrevivência das empresas familiares e possuir graves efeitos no desenvolvimento regional, afetando a estrutura de produção e a proximidade entre as firmas (BASCO, 2015).

Alguns estudos buscam entender quais as condições que influenciam no sucesso do processo de sucessão em empresas familiares. Morris et al. (1996) alega que os principais fatores de sucesso da transição do negócio familiar são o nível de preparo do herdeiro, a existência de uma relação familiar positiva e o fato de o planejamento da sucessão e os controles realizados sobre o processo serem relativamente informais. Para mais, a comunicação e a confiança são fontes essenciais para sucesso do processo de sucessão em empresas familiares. Fundamentadas as ideias expostas acima, é perceptível a presença dos fatores psicológicos citados por Basco (2015), não só dentro da organização, bem como nos fatores primordiais para o sucesso da passagem da empresa.

A bibliografia sobre o processo de sucessão no cluster vitivinícola é escassa, contudo, é possível encontrar estudos sobre esse processo em outras regiões de produção vitivinícola e sobre o processo de sucessão familiar na agricultura. Woodfield et al. (2017) estudaram a temática em negócios de viticultura em Auckland, na Nova Zelândia, e chegaram à conclusão que para esse tipo de negócio existem três dimensões fundamentais para o sucesso do processo de sucessão em empresas familiares: um aspecto é o compartilhamento de conhecimento, ou seja, o sênior e seu sucessor compartilhavam os mesmos valores, princípios e visão de futuro para o negócio, um segundo ponto são as características empreendedoras, as quais eram fortes nas famílias que tiveram um processo de sucessão tranquilo, e por fim os atributos de liderança, relacionados principalmente ao compartilhamento de informações e decisões financeiras de forma clara e rápida.

Na temática de transição de negócios do campo Spavanello (2008), em sua tese, estudou a dinâmica da sucessória na agricultura familiar no Rio Grande do Sul (RS), em comunidades originadas pela imigração italiana. Comparando dois grupos, um de negócios com sucessores e outro sem sucessores, definiu um padrão para aqueles que estabeleceram sua continuidade. Em suma, esses empreendimentos tinham melhores condições econômicas e produtivas, ademais de que nas famílias

existia um estímulo aos filhos para continuarem na agricultura. Outro ponto interessante do estudo é com relação à transmissão de patrimônio, as terras, a qual se desenha como um processo tardio e ocorre geralmente para um filho apenas, em geral homem, buscando-se compensar os demais.

Outro estudo realizado por Panno (2016) no Rio Grande do Sul, em uma região de colonização alemã e italiana buscou identificar os valores, as motivações e influências que afetam o processo de sucessão familiar na agricultura. Alguns achados apontaram que a abertura para outras possibilidades e a alternativa de aprimoramento acadêmico diminuem o interesse dos possíveis sucessores em assumir o negócio da família. Também, a postura dos pais influencia no nível de interesse e preparo dos sucessores para o negócio, além de algumas condições como a participação dos filhos nas decisões e na divisão de ganhos financeiros e responsabilidades serem fatores chave para o sucesso na transição.

A partir desses estudos realizados citados anteriormente, é perceptível que podem existir problemáticas específicas dentro do processo de sucessão em negócios familiares, assim como iniciativas e maneiras de conduzir o processo que podem levar ao seu sucesso ou fracasso. Ademais, a realidade do Cluster da Serra Gaúcha é marcada por toda a sua história pela presença de grande número de cooperativas, sendo estas relevantes para o desenvolvimento da região (DAL PIZZOL e DE SOUZA, 2014). Assim, o contexto de sucessão se agrava ainda mais no âmbito das cooperativas, presentes até os dias atuais na vida do cluster e as quais são importantes na gestão das propriedades rurais, dado que é necessária a existência de sucessores nos negócios cooperativados e renovação dos cooperados em vista da sobrevivência dessas organizações (DREBES E SPAVANELLO, 2017).

Dado isso, delimitam-se os pontos a serem estudados nos negócios familiares cooperativados: como o processo ocorre, quais são os fatores de sucesso e os obstáculos e como as cooperativas gerem ações frente a essa realidade. A definição de obstáculo para o presente estudo é tudo o que impede o progresso de algo ou alguém (MICHELIS, 2019) e para fator chave se delimita como elemento decisivo, de vital importância (MICHELIS, 2019).

Dessa forma, o presente estudo busca observar o processo e estabelecer uma reflexão sobre os obstáculos e fatores que influenciam no processo de sucessão familiar dentro do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha em relação aos negócios de

produção de uvas vitíferas e quais atitudes estão sendo tomadas por parte dos players de maior força, dado a presente troca de gerações e o embasamento de grande parte da produção de uvas na cooperação entre produtor rural e vinícola, a fim de compreender melhor o processo dentro do cluster. Assim, a pergunta que norteia o presente estudo é: **Quais são os obstáculos e fatores que influenciam o processo de sucessão familiar nos negócios cooperados de produção de uvas vitíferas dentro do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de sucessão em negócios cooperados familiares de produção de uvas viníferas no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer os fatores que influenciam o processo de sucessão familiar em casos de transições bem-sucedidas;
- b) Entender os obstáculos enfrentados no processo de sucessão do negócio na visão de sucedido e sucessor;
- c) Identificar iniciativas realizadas pelas cooperativas para tratar a problemática de sucessão familiar nos negócios dos cooperados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo busca compreender o atual processo de sucessão familiar nos negócios de produção de uvas vitíferas, ou seja, uvas passíveis de vinificação, a fim de entender suas condições de ocorrência, quais são os obstáculos enfrentados no processo e os fatores de influência, dentro da região e amostra delimitada para o estudo. A sustentação da região produtiva provém de diversos aspectos, sendo um deles a disponibilidade de matéria prima e de mão de obra.

O Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha é marcado por maioria de empresas familiares em razão de sua formação e tem parte de sua produção alocada em produtores de uvas que não realizam a vinificação, fornecendo sua produção a vinícolas e cooperativas, as quais realizam a produção do vinho. Dado isso, é necessário abarcar a temática de sucessão, considerando as características presentes nesses negócios, a fim de entender como ela se desenha, quais são seus obstáculos e fatores de influência e como as cooperativas estão agindo frente à problemática com o intuito do cluster poder sustentar sua produção em virtude dos caminhos traçados.

Dessa maneira, a pergunta norteadora do trabalho em questão é, além de um tema bastante atual, essencial para o desenvolvimento da região. A temática também possibilita gerar mais informações sobre um negócio pouco explorado na temática da sucessão, a produção de uvas, dado que a maioria dos estudos nessa área vitivinícola se concentra na sucessão de negócios de vinificação. A expectativa em relação ao trabalho é a apresentação dos dados e resultados as instituições que se ocupam com o desenvolvimento da região.

O estudo, portanto, torna-se relevante para a região estudada, o cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, assim como a cooperativa que é parte do estudo, Cooperativa Vinícola Garibaldi, as demais instituições ali presentes relacionadas à produção de uvas e vinho e a formação técnica de mão de obra: Embrapa Uva e Vinho, Ibravin e o IFRS Bento Gonçalves. Essa pesquisa também será de importância a outras empresas do segmento alocadas na região e também a futuros estudos em outros Clusters que possuem a empresa familiar no cerne de sua composição.

## 2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Serão abordados neste capítulo conceitos encontrados na bibliografia, a fim de fundamentar o estudo, verificar o que já se conhece da temática e estabelecer conceitos importantes para a realização da pesquisa. Primeiramente serão apresentados conceitos e definições sobre a empresa familiar, destacando após os conhecimentos já catalogados sobre o processo de sucessão neste tipo específico de organização. Por fim, se discorre sobre essas temáticas atreladas especificamente ao setor da agricultura.

### 2.1 A EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares representam entre 75% e 95% das firmas no mundo e são uma dimensão importante das economias modernas, contribuindo para a geração de riqueza e empregos (HOWORTH et al., 2006). Algumas das maiores empresas do mundo, tanto no ocidente quanto no oriente, são de cunho familiar, a exemplo, Ford, IKEA, Lego e Samsung. No Brasil entre as grandes empresas

A pesquisa global sobre empresas familiares da PWC (2016) traz que as empresas familiares constituem 80% das empresas brasileiras. Algumas delas então entre as mais importantes do país, a exemplo, Magazine Luiza, Natura e Renner (EXAME, 2019).

É de conhecimento que empresa familiar, empresa rural e propriedade rural são conceitos diversos, entretanto que dialogam entre si. Leonel (2012) cita que “a atividade empresarial se identifica por: exercício de atividade econômica, atividade organizada, exercício praticado de modo habitual e sistemático, sendo assim, a atividade rural é empresaria”, dessa forma pode-se concluir que uma empresa rural agrega um nível de organização maior que o implícito em uma propriedade rural, assim nem toda propriedade é uma empresa rural. Uma empresa ou propriedade além de ser rural também pode ser ao mesmo tempo familiar.

#### 2.1.1 Conceito de empresa familiar

É importante, ademais de compreender as peculiares de uma empresa familiar, definir um conceito a ser utilizados neste estudo para a mesma. Petry e Nascimento (2005, p. 111) sumarizam definições a fim de embasar a conceituação:

“Para Lodi (1998, p. 6), a empresa familiar ‘[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador’.

Donnelley (1976), Grzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998) consideram uma empresa como familiar se estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações.

Gersick et al. (1997, p. 1) apontam como principal característica das empresas familiares o fato de estarem ‘[...] ligadas a uma família’.”

A partir dessa passagem é possível perceber que existem diferentes nuances nas definições de empresa familiar. Ainda não existe para este tipo de firma um conceito universalmente aceito que defina o que de fato a constitui. Assim, Steiger et al. (2015) examinaram as definições para negócio familiar em 238 estudos empíricos publicados entre 2002 e 2011 nas 5 principais revistas sobre o tema, categorizando abordagens. Perceberam que apesar de não haver consenso, a abordagem de componentes de envolvimento (44% dos artigos) e a abordagem de essência (21% dos artigos), além da combinação das duas (33% dos artigos), são as mais utilizadas para a definição de um conceito. A abordagem de componentes é definida a partir do envolvimento da família no negócio, sendo este medido a partir de componentes, assim:

“Nesta abordagem, a característica principal que classifica uma empresa como um negócio familiar é o envolvimento de uma família na empresa, que é medido por sua influência nos negócios por meio de propriedade, gerenciamento e / ou governança” (STEIGER et al, 2015, p. 28 apud ZELLWEGER et al., 2010; MAZZI, 2011).

Assim, nesse enfoque o envolvimento da família no negócio, medido pelos componentes descritos acima, já o caracteriza como familiar. Na abordagem por essência as características que diferenciam um negócio como familiar ou não, em primeira instância, são o seu comportamento – possuir um comportamento típico de uma empresa familiar – e a aspiração – os membros da família considerarem a empresa um negócio familiar e desejarem mantê-la assim, englobando a sucessão ou o planejamento da mesma –, não sendo aqui o envolvimento da família suficiente para

a caracterização (STEIGER et al., 2015, p. 28 apud CHRISMAN et al., 2005; MAZZI, 2011; DAWSON e MUSSOLINO, 2014).

Para a realização do estudo de caso proposto neste trabalho, é necessária a definição de uma conceituação para negócio familiar, a fim de firmar claramente a definição para empresas familiares a ser utilizada. Por conseguinte, esta monografia se propõe a combinar os dois tipos de abordagem definidos pelo estudo sumarizado anteriormente, definindo a empresa familiar como: um negócio onde há o envolvimento de uma família, a qual possui um comportamento de empresa familiar e se caracteriza/denomina como uma, já tendo passado por sucessão ou planejando-a.

### **2.1.2 Características e comportamento das empresas familiares**

A empresa familiar possui características diversas em relação a negócios não familiares, pois possui a influência, além de fatores econômicos e sociais, de fatores emocionais e psicológicos não presentes em outros tipos de firmas (DONNELEY, 1967; BASCO, 2015), a exemplo, os integrantes da família tendem a transpassar o modo como se relacionam e os vínculos de poder do ambiente familiar para o ambiente de negócios (BASCO, 2015).

Donnelley (1967) trouxe em seus estudos fatores que permeiam a empresa familiar, tanto de forma a permear a empresa quanto a família. Abaixo são apresentados alguns dos fatores que marcam as firmas familiares citados pelo cientista:

- a) Os valores institucionais da empresa tendem a estar vinculados aos da família;
- b) As ações dos membros da família influenciam na reputação do negócio, independente da participação formal do membro;
- c) Os cônjuges e filhos de atuais ou antigos diretores tendem a ocupar cargos de importância;
- d) A posição ocupada pelo membro da família influencia diretamente a sua situação familiar;
- e) A fim de se estabelecer na vida profissional, um integrante da família deve trabalhar em alguma instância na empresa;
- f) Conflitos de interesse marcados pelas relações familiares;

- g) Falta de disciplina em relação à divisão dos lucros;
- h) Favoritismo e empregos por conveniência;
- i) Orgulho e identificação familiar fazem com que possa haver maior responsabilidade social.

Dado isto, é possível compreender algumas nuances desse tipo de empresa. Algumas características das empresas podem gerar tanto efeitos positivos quanto negativos sobre o negócio. Assim, esses atributos podem ser classificados como ambivalentes (TAGIURI e DAVIS, 1996).

Empresas familiares quando comparadas com empresas não familiares, negócios familiares podem ter mais dificuldades para crescer a mesmos níveis dentro de um mesmo período, visto a existência de um alto controle patrimonial, tendência de se fechar a membros e assumir riscos reduzidos, segundo as pesquisas de Gallo (1995) em indústrias. Já Bettinelli et al. (2014) apresentam que a família inserida em um contexto de gerenciamento de uma empresa força o empreendedorismo, fazendo com que os membros possuam uma orientação ao empreendedorismo, a inovação e a tomada de riscos. Isso se desenvolve dado que a sobrevivência da família está diretamente ligada à sobrevivência do negócio, ou seja, o sustento, o alimento, o prover para os filhos. Essas são algumas das dimensões que não podem ser negligenciadas ao estudar empresas familiares, pois afetam a tomada de decisão e a estratégia do negócio a base da necessidade do empreendedor.

O comportamento empreendedor flui entre os indivíduos, a família e a empresa, fazendo com que, por exemplo, os filhos também absorvam tais comportamentos desde tenra idade, visto que esse é o meio no qual sobrevivem (BETTINELLI et al., 2014). A aquisição do comportamento é influenciada não só por fatores como idade e posse, como também pelo nível de influência da família na empresa – indicada conforme o número de gerações –, sendo o comportamento empreendedor de um CEO um fator crucial que influencia no faturamento e crescimento da empresa (KELLERMANNNS et al., 2008).

Posta as características e o comportamento da empresa familiar apresentadas, existe a crença de que mesclar família e empresa geram organizações menos eficientes, contudo ela não possui fundamento, dada que a efetividade da prática administrativa em empresas familiares passa pela compreensão do relacionamento das pessoas, e estes estão presentes em todas as organizações (DONNELLEY, 1967). A

não ignorância sobre as relações que estão presentes no ambiente é fator decisivo para o sucesso da empresa, como cita Donneley (1967), e não a simples e pura presença da família no contexto empresarial, dessa forma é necessário, entender caso a caso, o que a família tem a contribuir para o negócio, analisar os pontos que possam ser problemáticos e estabelecer contramedidas para os mesmos.

Outro ponto característico da empresa familiar é a sucessão e sua continuidade. Tillmann e Grzybovski (2005) trazem em seu estudo um dado muito interessante: a tendência mundial para as empresas familiares é que elas desapareçam a partir da terceira geração. Os dados coletados na Pesquisa Global sobre empresas familiares da PWC (2016) corroboram com essa afirmação, apresentando que apenas 12% das empresas chegam à terceira geração, ademais de 43% das empresas familiares não possuem um plano de sucessão. Dado isso, é importante delimitar alguns fatos acerca do processo de sucessão em empresas familiares.

## 2.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Uma propriedade de empresas familiares é o processo de sucessão que também possui suas peculiaridades quando comparado com firmas não familiares. Basco (2015) explica que a combinação de objetivos emocionais, sociais e econômicos, presentes nas empresas familiares, faz com que o processo de sucessão nesta possua fatores psicológicos envolvidos não presentes em firmas não familiares, os quais podem afetar a sobrevivência da empresa e também o desenvolvimento da região na qual o negócio se insere, caso as firmas não sejam capazes de obter sucesso na sua continuidade.

No processo de sucessão em empresas familiares como a relação familiar se desenvolve é um dos fatores que influencia na existência de uma sucessão administrativa (DONNELLEY, 1967), assim nem todas as empresas que iniciam com um ou mais de um membro de uma família continuam e se desenvolvem como empresas familiares. A continuidade dessas firmas gira em torno de diversos fatores e situações específicas que trazem as relações familiares para as relações empresariais.

A sucessão em empresas familiares tende a acontecer mais tranquilamente quando há um herdeiro preparado e as relações entre os membros da família são afáveis, havendo confiança entre os membros, contudo processos de transição tranquilos não significam necessariamente melhores resultados posteriores (MORRIS, ALLEN e AVILA, 1997). A sucessão é um processo estratégico para a sobrevivência da empresa familiar e é necessário preparar o sucessor, de forma que este consiga internalizar os valores da família engajados no negócio, ademais de saber lidar com fatores ambientais não controláveis que afetam a firma (BARACK e GANITSKY, 1995).

Sendo a sucessão um processo, é possível dividi-la em 4 etapas no caso de empresas familiares (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005 apud GERSICK et al., 1997). A primeira fase é o início do negócio familiar, marcado pelo sonho do fundador com um futuro melhor, atrelado a níveis satisfatórios de segurança social e econômica para a sua própria família. A segunda fase inicia com a entrada dos filhos na empresa da família, sendo necessários os pais e parentes reconhecê-los como profissionais. Na terceira fase cabe ao líder administrar as relações de parentesco que se tornam complicadas a partir do trabalho conjunto de gerações diversas, tornando a empresa um sistema complexo. A quarta e última fase de uma empresa familiar é a sucessão do negócio, marcada por constante preocupação com o momento da transição.

Petry e Nascimento (2005) em seu estudo na região de grande Porto Alegre, Vale dos Sinos e Vale do Taquari, no estado do Rio grande do Sul buscaram compreender a relação dos modelos de negócio com o processo de sucessão em empresas familiares. Em empresas de grande porte, segundo o pesquisador, que possuíam mais anos de fundação e uma participação significativa em seu segmento de mercado possuíam modelos de gestão mais aperfeiçoados, facilitando assim o processo de sucessão. Já na amostra de empresas menores, com menor participação de mercado e gerações mais recentes, houve uma dissonância de perfil em comparação aos padrões tidos por estudiosos do assunto. Assim, esse estudo concluiu que não havia significância para admitir que o modelo de gestão fosse determinante para a continuidade das organizações estudadas. Essas conclusões podem ser provenientes de fatores psicológicos e sociais presentes nas empresas familiares diversos em parte das firmas não familiares.

Em uma pesquisa realizada por Rossato Neto e Cavedon (2004) no Mercado Público de Porto Alegre com negócios familiares de famílias descendentes de italianos foram estudados os fatores que levavam os filhos a darem ou não continuidade ao negócio dos pais. Algumas características percebidas foram a falta de espaço as filhas mulheres que deveriam ficar longe do empreendimento devido ao local predominantemente masculino e o fato de homens jovens que não se afeiçoavam pelo estudo deverem iniciar-se nas atividades do pai desde a sua juventude. É importante também frisar que os atritos entre as gerações se davam pelo enfoque das novas gerações no que era novo e no apego das gerações sucedidas pelos métodos e modos de fazer antigos.

Assim, a partir da transposição das relações familiares para o meio dos negócios e dos dilemas entre pais e filhos, Flores Jr e Grisci (2012) trazem 10 dilemas a partir de um estudo realizado com sucessores e sucedidos, os quais tem o poder de influenciar e/ou serem determinantes o desenrolar da questão sucessória dentro da empresa familiar. Assim para os pais-sucedidos os dilemas que tiveram peso foram as definições e indefinições frente a questão sucessória, o papel do filho-sucessor e do filho não sucessor na empresa, a postura ambivalente frente ao filho não sucessor, a perda de um papel fundamental no cotidiano do negócio e os novos caminhos pessoais e profissionais após a sucessão. Para os sucessores os dilemas que os influenciavam eram a informalidade e indefinições na empresa, a falta de transparência em relação ao processo sucessório, o fato da empresa se apresentar como um elo salvador da família, a sensação de culpa, incompetência e falta de legitimidade e a dualidade ante sua ascensão profissional em vista da decadência do sucedido. Em suma, os dilemas dos pais estavam relacionados a dualidade vida-morte, ou seja, com a dificuldade de desprendimento do negócio frente a uma ideia de não utilidade, e já os dilemas dos filhos-sucessores tinham uma forte inclinação para a legitimação pessoal, como seres capazes e provedores de sua subsistência.

Tillmann e Grzybovski (2005) estudaram as estratégias desenvolvidas por famílias empresárias com o intuito de conduzir os herdeiros à sucessão dos dirigentes nas empresas familiares. Os pesquisadores puderam compreender a partir dos dados que a empresa familiar possui peculiaridade que afetam a formulação estratégica do negócio. Observou-se falta de entendimento dos fundadores (sucedidos) sobre a necessidade de profissionalizar os herdeiros (sucessores), ademais das

peculiaridades de gerenciamento de uma empresa familiar contribuirão para o seu desaparecimento. A preparação do herdeiro é essencial, não o limitando apenas aos modos de fazer da empresa (continuidade e não sobrevivência), pois este só dura até a saturação do mercado, mas também de forma a compreender as possibilidades do negócio e as oportunidades de melhoria, tendo uma formação para além da visão do sucedido.

### **2.2.1 Processo de sucessão em negócios familiares no agronegócio**

No agronegócio, a sucessão de negócios familiares une-se a realidade do campo. As ocupações nesse setor continuam em sua grande maioria a serem herdadas de geração a geração, além disso, muito antes de receberem o controle da gestão e os bens, os sucessores recebem conhecimentos dos sucedidos em relação a agricultura local e questões do meio ambiente (MATT, 2010). O tamanho da propriedade e do negócio pode influenciar no sucesso de transferência, sendo que os maiores tendem a ser transferidas entre a família. Ademais o nível de educação, de endividamento e a diversificação do negócio também podem afetar, sendo que fazendas especializadas em algum cultivo tendem a ser mais facilmente continuadas (MISHRA e EL-OSTA, 2007).

No ambiente rural é comum o dono do negócio assumir um papel de patrão paternalista, centralizando a tomada de decisão, o que com o tempo pode gerar a não sucessão da empreitada, dado o despreparo dos sucessores (LEONEL, 2012). Ademais, nem sempre haverá um sucessor dado que um movimento natural, especialmente na agricultura familiar, é a saída dos possíveis sucessores do campo em busca de uma vida melhor (LEONEL, 2012; VAN VLIET et al., 2015).

Renda, autonomia, relacionamento intrafamiliar, valorização do trabalho na agricultura e da vida no meio rural, escolarização são algumas das condicionantes socioeconômicas consideradas limitantes à sucessão no âmbito rural (DREBES e SPANEVELLO, 2017). Em regiões desenvolvidas, os negócios familiares na agricultura tem poucas chances de possuir um sucessor, dada a baixa natalidade – poucos filhos – e o custo de oportunidade de herdar a propriedade pode ser excessivo se comparado com o retorno que a mesma irá fornecer (VAN VLIET et al., 2015 apud FENNELL, 1981, MISHRA et al., 2004, WHEELER et al., 2012) ademais do

despovoamento (VAN VLIET et al., 2015) e do limite de renda e poucas oportunidades de desenvolvimento (VAN VLIET et al., 2015 apud WHITE, 2012).

Um estudo realizado por Brandt (2015) sobre o processo de sucessão em uma empresa do agronegócio de uma família do Rio Grande do Sul, sediada em Goiás. No caso analisado foi possível destacar a sucessão como não sendo um evento único, e sim um processo que toma tempo. Para mais a adesão aos valores da família pelo sucessor permite uma transição eficaz e pode-se acrescentar que um sucedido com características de fácil delegação, influenciou na boa passagem da empresa.

### 2.3 O AGRONEGÓCIO, A EMPRESA FAMILIAR E AS COOPERATIVAS

A agricultura é marcada, em escala global, por ser familiar, a qual pode ser definida pela propriedade da terra ou direito de posse através de gerações e pelo uso do trabalho familiar (VAN VLIET et al., 2015 apud ERRINGTON AND GASSON, 1994; KRITZINGER AND VORSTER, 1997). Segundo o Censo Agropecuário, 77% dos estabelecimentos de produção agrícola no Brasil são classificados como agricultura familiar, representando 3,9 milhões de estabelecimento por todo o Brasil, sendo que na região da Serra Gaúcha a qual comporta o cluster vitivinícola esse percentual ultrapassa os 80% (IBGE, 2017).

Analisando os censos demográfico brasileiros, Maia e Buainaim (2015) trazem que “há uma nova configuração da família rural, agora caracterizada por um casal com apenas um filho em idade escolar e uma maior dependência de idosos com rendimentos de aposentadorias”. Além disso, no Brasil a agricultura é afetada por um êxodo rural constante em todo o território, de regiões mais pobres a mais dinâmicas e tradicionais, sendo que os mais jovens e as mulheres são os grupos que mais buscam sair do campo indo ao encontro de melhor renda e melhores oportunidades de emprego (MAIA e BUAINAIM, 2015).

Dada essa realidade, um tipo de configuração de empresa no meio rural é a cooperativa, sendo esta um fator de competitividade e organização econômica para os negócios cooperados (MARTINEZ e PIRES, 2002). No Brasil 71,2 % dos estabelecimentos ligados a cooperativas são do tipo agricultura familiar, representando o número de 410 mil estabelecimentos, sendo que os estados da

região sul são os que possuem maiores percentuais de estabelecimentos associados a cooperativas (IBGE, 2017).

As cooperativas, empresas privadas de gestão coletiva, são vistas como uma ferramenta de desenvolvimento no meio rural (PRESNO, 2013), e buscam auxiliar os cooperativados na superação de entraves como unidade singular de negócio, que no caso dos negócios familiares na agricultura, se apresentam na sua limitação no desenvolvimento de poder de mercado e na geração de economia de escalas (VALENTINOV, 2007). Ademais as cooperativas também possuem interesse acerca da temática de sucessão dos negócios familiares cooperativados, já que essa temática é de crucial importância para a continuidade da empresa. Assim, elas desenvolvem iniciativas buscando fomentar a continuidade por meio da estimulação aos jovens cooperados e jovens filhos de cooperados a residirem no meio rural e trabalharem na agricultura (DREBES e SPANEVELLO; 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos elencados para a realização do estudo, os quais buscam propiciar uma análise que cumpra com os objetivos descritos anteriormente, sendo satisfatória para a compreensão dos aspectos, tanto dos fatores de sucesso quanto os obstáculos, que permeiam a sucessão em um negócio familiar de produção de uvas viníferas no Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha.

Baroni et al. (2018) realizaram um estudo sobre a produção acadêmica acerca da temática de empresas familiares nos eventos da ANPAD e em quatro periódicos, analisando o período de 1961 a 2014. A partir disso, observaram a estratégia de pesquisa predominante é o estudo de caso, concentrando-se em abordagens de pesquisa qualitativas, centrando os instrumentos de coleta de dados em entrevistas e a técnica de análise voltada a análise de conteúdo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se desenha a partir de seus objetivos, tendo caráter exploratório que conforme Cervo et al. (2007) tem o intuito de oferecer informações sobre o objeto de estudo e propiciar a formulação de hipóteses, a partir de critérios, métodos e técnicas estabelecidas, visando a descoberta e a elucidação de fenômenos. Os procedimentos técnicos realizados foram primeiramente o aprofundamento no assunto por meio de pesquisa bibliográfica, através da revisão e sistematização a partir de artigos, monografia e materiais diversos sobre a temática estudada. Após foi desenvolvido estudo de caso que segundo Yin (2010) busca investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real em profundidade, de forma empírica, em especial nos casos em que não são claros os limites entre contexto e fenômeno. Assim esse tipo de pesquisa permite englobar questões contextuais importantes para o estudo.

Definiu-se que o tipo de estudo de caso realizado seria coletivo ou múltiplo, o qual possui caráter descritivo e visa à compreensão global do fenômeno, estudando mais de um caso, um a um, sem fornecer generalizações (STAKE, 1994). Esse tipo de estudo também permite encontrar evidências mais vigorosas, permitindo um

estudo mais robusto (Yin, 2010). Desta forma, o presente estudo de caso se deu em uma vinícola cooperativa do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, a Vinícola Cooperativa Garibaldi, e em negócios familiares cooperados produtores de uvas viníferas situados no mesmo cluster, selecionando quatro casos em que houve sucesso no processo de sucessão. Assim, a unidade de análise do estudo é o negócio rural, sendo este o principal foco.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A abordagem técnica ocorreu de forma qualitativa que conforme Silva et al. (2000) discorrem é um formato que compreende que há um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, considerando uma relação dinâmica entre o indivíduo e o mundo real. A escolha da abordagem ocorre para possibilitar a observação detalhada do processo de sucessão familiar, permitindo compreender como ele ocorre dado determinados fatores.

Foram realizadas entrevistas com a cooperativa, bem como com os sucessores e sucedidos, a partir de roteiros desenvolvidos, os quais podem ser encontrados no apêndice deste trabalho, a fim de fornecer elementos suficientes para a realização do estudo de caso, buscando a visão das diversas partes envolvidas, possibilitando a análise do processo de forma a compreender fatores de sucesso, obstáculos e soluções das problemáticas na sucessão de empresas familiares na visão de ambos os lados. Ademais, também se buscou estudar com as vinícolas cooperativas as ações que estas possuem a fim de facilitar o processo de sucessão e a continuidade dos negócios de seus cooperados.

### 3.3 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO E COLETA DE DADOS

Os casos estudados foram definidos a partir dos atributos desejados, importantes e essenciais para o estudo: negócio familiar, cooperativado da vinícola e em processo de sucessão ou que já haviam realizado a sucessão, sendo entrevistados sucessores e sucedidos de negócio familiar de produção de uvas vitíferas. Definiu-se que a cooperativa estudada seria a Vinícola Cooperativa Garibaldi, devido a abertura para este tipo de estudo e facilidade de acesso a dados,

e sucessores e sucedidos de negócios de produção de uvas vitíferas cooperados da vinícola indicados pela organização. Assim, cada estudo caso foi realizado com ambos sucessores e sucedidos, para melhor compreender as visões de cada, permitindo um enriquecimento e uma visão mais abrangente sobre o processo de sucessão e também contemplando a parte de mais impactada pela descontinuidade dos negócios, as cooperativas.

A coleta de dados ocorreu primeiramente com a cooperativa e após, a partir da indicação da empresa, do contato com os negócios e aceitação da visita por parte dos donos, foram realizadas as visitas aos negócios para aplicação da entrevista qualitativa, sendo estas realizadas nas propriedades rurais. Assim, foram entrevistados um total de 10 pessoas, duas relacionadas a cooperativa e oito relacionadas aos negócios cooperativados, sendo quatro sucedidos e quatro sucessores, conforme a tabela 1 apresenta.

**Quadro 1 - Identificação dos Entrevistados**

<b>Identificação</b>	<b>Relacionado a</b>	<b>Descrição</b>
C1	Cooperativa	Diretor Executivo da cooperativa
C2	Cooperativa	Gerente de Marketing da cooperativa
S1A	Caso 1	Mãe do sucessor e esposa do sucedido 1
S1B	Caso 1	Sucessor 1
S2A	Caso 2	Mãe do sucessor e esposa do sucedido 2
S2B	Caso 2	Sucessor 2
S3A	Caso 3	Sucedido 3, pai do sucessor
S3B	Caso 3	Sucessor 3
S4A	Caso 4	Sucedido 4, pai do sucessor
S4B	Caso 4	Sucessor 4

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas em profundidade foram gravadas, com permissão dos entrevistados, e as repostas obtidas a partir da aplicação do roteiro, localizado no apêndice A da presente monografia, foram transcritas com o auxílio da ferramenta Otranscribe e formatadas em Word. Para a análise dos fatores de sucesso e dos obstáculos do processo de sucessão foi utilizada a metodologia de análise de

conteúdo (BARDIN, 2011), que permite a análise de dados qualitativos, auxiliando na compreensão das relações e de fatores importantes para o estudo, com o propósito de concluir a partir dos casos citados quais os obstáculos e os fatores de influência no processo de sucessão familiar do negócio e região delimitados para o estudo são perceptíveis e relevantes.

Como forma de organizar os elementos a serem analisados, estes foram categorizados conforme os autores e apresentados na tabela abaixo.

**Quadro 2 - Resumo dos elementos para análise**

<b>Dimensão</b>	<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>	
Negócio familiar	Caracterização do negócio	DONNELLEY, 1967 STEIGER et al, 2015	
	Fatores de influência	MORRIS et al., 1996 MORRIS et al., 1997 ABRAMOVAY; SILVESTRO; LUIZ, 2000 TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005 ROSSATO NETO E CAVEDON, 2004 FLORES JR; GRISCI, 2012	
Sucessão Familiar	Obstáculos	DYER; 1988 ROSSATO NETO; CAVEDON; 2004 FLORES JR; GRISCI, 2012	
	Relação entre sucessor e sucedido	DONNELLEY, 1967 MORRIS; ALLEN; AVILLA, 1997 MATT, 2010 FLORES JR; GRISCI, 2012 BRANDT, 2015	
	Condições de vida, produção e rentabilidade	ROSSATO NETO; CAVEDON; 2004 MISHRA; EL-OSTA, 2007 LEONEL, 2012 MATTE; SPANEVELLO; ANDREATTA, 2015 VAN VLIET et al., 2015 DREBES; SPANEVELLO, 2017 EMBRAPA, 2018	
	Cultura e gênero	SIMONETTI, 2010 LEONEL, 2012 ROSSATO NETO; CAVEDON; 2004 DREBES; SPANEVELLO, 2017	
	Cooperativas	Gestão nos negócios cooperativados	MARTINEZ e PIRES (2002)

---

Iniciativas frente a sucessão	SPAVANELLO; DREBES; LAGO, 2011 DREBES; SPAVANELLO, 2017
Sucessão nos negócios cooperados	ROSA; DA SILVA, 2010 DREBES; SPAVANELLO, 2017

---

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

## 4 CONTEXTO

Em um estudo de caso investiga-se em profundidade um fenômeno no seu contexto real, principalmente nos casos em que nem sempre é claro os limites entre contexto e fenômeno (YIN, 2010). Assim, com intuito de embasar o presente estudo com informações cruciais, permitindo melhor análise, este capítulo traz o contexto em que a pesquisa está inserida com uma breve introdução sobre clusters, seguido do histórico do vinho no Brasil com a apresentação do cluster vitivinícola de Serra Gaúcha – região onde os casos estudados estão localizados.

### 4.1 CLUSTERS

Clusters, em suma, são concentrações geográficas de firmas de indústrias interconectadas que cooperam entre si, criando vantagens competitivas (PORTER, 1990). Essas aglomerações geográficas geram externalidades positivas a exemplo, a formação de mão de obra especializada, uma evolução conjunta das empresas e a troca de saberes entre agentes. Assim, esse arranjo proporciona que as empresas tenham mais interações, aumentando o nível de inovação e de produtividade, em comparação a empresas isoladas. Frequentemente microempresas familiares estão localizadas em clusters industriais, a exemplo o norte da Itália desde os anos de 1970, sendo estes importantes fontes de inovação e vantagens competitivas, conforme traz Horowitz et al. (2006 apud COLLI, 1998).

Ketels (2004) afirma que os clusters possuem a capacidade de facilitar o desenvolvimento dos negócios devido a quatro características: massa crítica, proximidade, ligações e interações. A massa crítica se refere a um número de participantes suficientes que permita que as interações, de fato, tenham um impacto significativo no desempenho das empresas. A proximidade significa que esses integrantes precisam estar relativamente próximos no quesito espaço para favorecer a troca de informações e conhecimento e o compartilhamento de recursos em comum. As ligações estão associadas ao fato de que as atividades desses integrantes precisam ter um objetivo em comum, em geral mercadológico, para que haja lucro com a proximidade e a interação. Por fim, as interações são fundamentais, já que

apenas possuir as outras três características não é suficiente se não houver um nível ativo de interações.

Os efeitos gerados pelas características apresentadas são denominados externalidades positivas. A área de conhecimento da economia define esse termo como um benefício, não intencional, gerado a partir de uma transação econômica e sentido por uma terceira parte (MANKIW, 2005). Dado isso, é possível inferir que os clusters propiciam um ambiente que pode fomentar o desenvolvimento regional e é por isso que eles são estabelecidos. No agronegócio não é diferente, as dinâmicas de um ecossistema – estar inserido em um – auxiliam a mantê-lo (DARNHOFER et al., 2016).

## **4.2 O VINHO NO BRASIL**

O vinho apareceu na história do Brasil trazido logo nas primeiras expedições de descoberta do novo mundo, visto que era um símbolo importante na cultura católica, sendo os primeiros vinhedos cultivados por Brás Cubas na capitania de São Vicente, localizada na atual região sul e sudeste (CABRAL, 2007). Assim, seguiu-se a história do vinho, tendo no início como principal uva a Isabel, que se adaptava mais facilmente ao clima, e sua verdadeira fortificação como indústria vinícola nacional ocorrendo somente quando os imigrantes italianos chegaram ao Brasil, trazendo sua expertise e desenvolvendo um cluster vitivinícola no sul do Brasil (CABRAL, 2007; DAL PIZZOL e SOUZA, 2014).

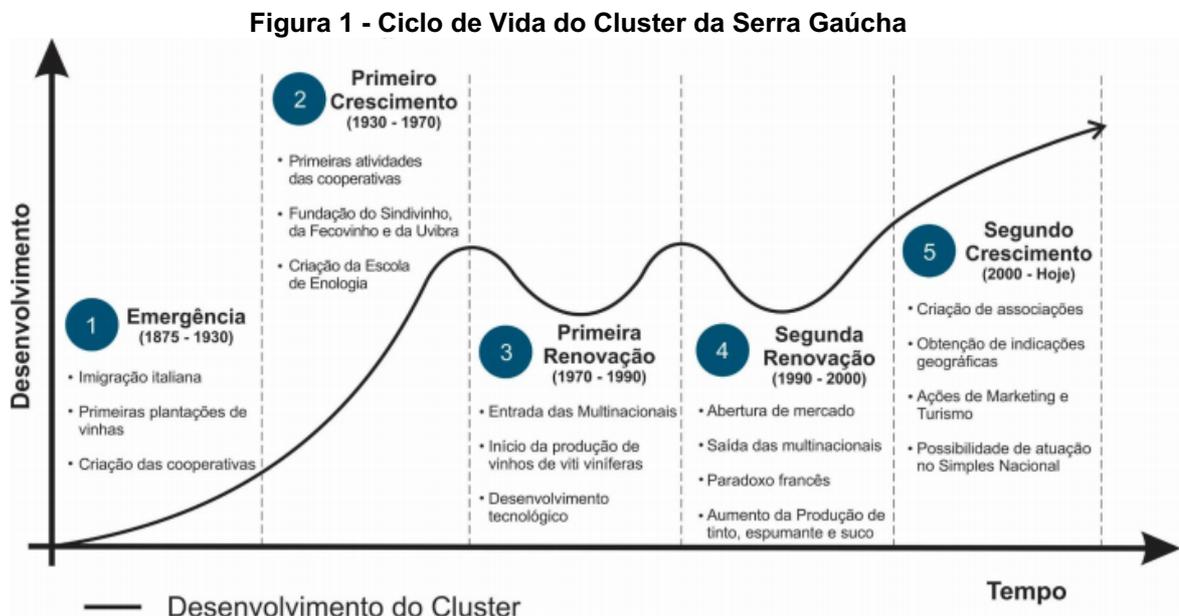
### **4.2.1 O Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha**

O cluster vitivinícola da Serra Gaúcha se localiza na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, o qual ocupa uma posição de destaque no mercado nacional, sendo responsável por cerca de 85% da produção de vinhos do país (IBRAVIN, 2018). Teve origem no assentamento de imigrantes italianos na região onde se localiza Farroupilha, Bento Gonçalves e Caxias do Sul (RS) nos anos de 1870 (CABRAL, 2007). Ao final do período de imigração, marcado pelo ano de 1914, somaram-se a essa região 84 mil imigrantes advindos da Itália, os quais se deslocavam principalmente com seus familiares, trazendo consigo o conhecimento e

a produção vitivinícola (CABRAL, 2007). Assim, a região da Serra Gaúcha se desenvolveu sobre a indústria do vinho, tendo como característica os negócios familiares, até chegar ao seu porte atual com reconhecimento internacional.

A imigração ocorria em sua grande maioria por famílias que buscavam condições de vida melhores pós-unificação da Itália e traziam consigo o conhecimento sobre o cultivo das uvas e a produção de vinhos. Na virada de século, 1901, já haviam diversas cooperativas espalhadas pela região que facilitavam a produção e a comercialização e em 1912 foi fundada a Federação das Cooperativas do Rio Grande do Sul. Com o passar dos anos a região foi se desenvolvendo e as novas gerações assumiram os negócios passando de pai para filho a vitivinicultura, além da chegada das multinacionais nos anos 1970 e ao aumento de investimento em tecnologias pelas vinícolas nativas, em sua maioria negócios familiares (CABRAL, 2007; DAL PIZZOL e SOUZA, 2014).

Fernandes (2019) constrói em seu estudo uma linha do tempo que demonstra o desenvolvimento do cluster vitivinícola da serra Gaúcha em 5 fases, conforme figura 1.



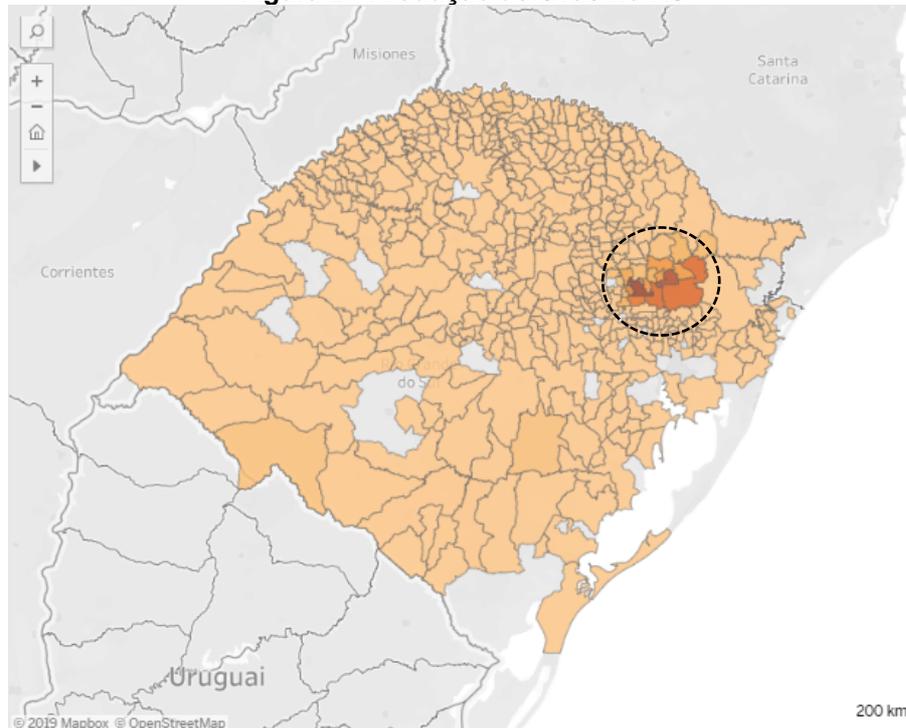
Fonte: FERNANDES, 2019

A primeira fase do cluster é denominada Emergência, marcada pela imigração, as primeiras vinhas e a criação da cooperativa. Em um segundo momento há um período de primeiro crescimento com as atividades das cooperativas, fundação de

alguns órgãos e do curso de enologia. Na terceira fase, a primeira renovação, aparecem as multinacionais, as uvas para vinhos finos e o desenvolvimento tecnológico. Na segunda renovação do cluster, a quarta fase, ocorre a abertura do mercado nacional, a saída das multinacionais do cluster, o aparecimento do paradoxo francês trazendo o vinho como saudável e o aumento da produção de sucos, espumantes e vinho tinto. Na atual e quinta fase do cluster observa-se um período de segundo crescimento com criação de associações, obtenção de indicações geográficas, um foco no turismo e no marketing e a possibilidade de atuação no Simples Nacional, facilitando a vida tributária dos negócios.

Segundo dados do cadastro vitícola até 2015 (EMBRAPA, 2017) são cerca de mais 14.000 propriedades que contabilizam 40.000 ha de vinhedos no Estado do Rio Grande do Sul, contabilizando uma produção de 750.000 toneladas de uvas vitíferas. Outro dado relevante que o estudo traz é que cerca de 88% de toda a produção de uvas tem como destino a vinificação e a comercialização para terceiros, ou seja, são negócios de produção de uvas vitíferas vinculadas a cooperativas e realizam a vinificação ou que destinam a produção a vinícolas que realizam a transformação da matéria prima em vinhos, sucos e outros produtos de menor relevância.

**Figura 2 - Produção de Uvas no RS**

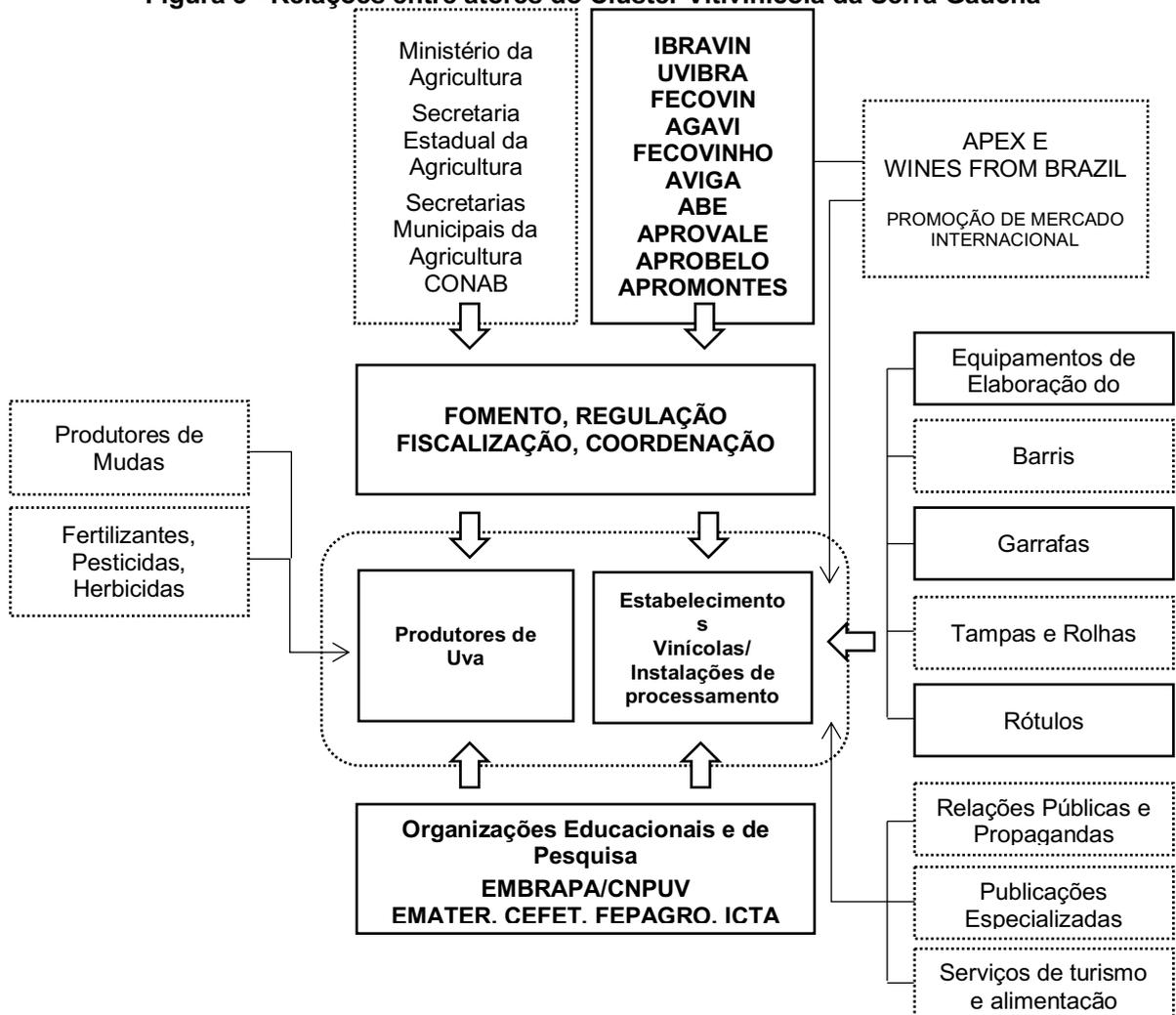


Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018

Conforme a figura anterior, figura dois, apresenta, as principais cidades pertencentes ao cluster vitivinícola. São elas Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Cotiporã, Veranópolis, Monte Belo, Nova Pádua e Antônio Prado (WILK, 2006). Essa região está representada em cores mais fortes na figura 2, apresentanda anteriormente, a qual demonstra a produção de uvas no RS.

Wilk (2006) em seu estudo também desenvolve uma figura que auxilia na compreensão das relações entre os diversos agentes do Cluster. A partir dessa é possível perceber que o centro do cluster são os negócios produtores de uva e as vinícolas e instalações de processamento. Os outros agentes atuam no entorno desse centro fornecendo matéria prima e materiais diversos, na educação e na pesquisa e no fomento, regulação, fiscalização e coordenação, estabelecendo assim o fomento dos negócios da uva e do vinho.

**Figura 3 - Relações entre atores do Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha**



Assim, conforme a figura 3 ilustra, a atividade vitivinícola é suportada por diversos agentes, encontrando na região um ambiente de fácil acesso à informação, concentração de conhecimento ademais de outros insumos essenciais para a prosperidade dos negócios. Além disso é importante frisar uma correção na figura, dado que o futuro do instituto IBRAVIN é incerto, tendo sido repassado algumas de suas atividades a UVIBRA em 2019 (MELLO, 2019).

#### **4.2.2 Características do Cluster relacionáveis a temática de sucessão**

O cluster, devido a sua formação, tem forte influência da cultura italiana trazendo algumas características para os negócios. Assim, é comum a formação destes ser arranjada de forma que o homem tome as principais decisões, assumindo um papel de chefe de família e do negócio. Na cultura desses imigrantes a tradição patriarcal prevalece no núcleo familiar (SIMONETTI, 2010). De tal modo, esposas e filhas tendem a assumir papéis secundários, auxiliando na propriedade, mas nem sempre nas decisões do negócio.

A região também se encontra, como demonstra Fernandes (2019) em sua quinta fase, sendo esta de crescimento. Assim, o cluster já tem uma larga indústria desenvolvida e em função das externalidades positivas geradas neste é fácil o acesso a trabalhos relacionados com a uva e o vinho, além de outras indústrias, aumentando a mobilidade dos indivíduos e propiciando diversas oportunidades fora dos negócios de família. Dessa forma, um sucessor tem um amplo espectro de escolha entre continuar o negócio da família ou escolher outra carreira.

## 5 RESULTADOS

Neste capítulo são descritos os resultados obtidos a partir da coleta de dados do presente estudo. Primeiramente a cooperativa da qual os negócios familiares estudados são associados é apresentada, ademais da análise sobre a perspectiva dos dois entrevistados pertencentes a cooperativa acerca do processo de sucessão. Em um segundo momento são apresentados os casos analisados individualmente e realizado o cruzamento dos dados encontrados relevantes em mais de um caso. Assim, por último são descritos os fatores de influência e obstáculos no processo de sucessão em quatro grupos: rentabilidade, tecnologia e automação, escolaridade e cultura e relacionamento familiar. Foram entrevistados ao total 10 pessoas, 2 relacionadas a cooperativa e 8 relacionadas aos casos estudados.

### 5.1 COOPERATIVA VINICOLA GARIBALDI

A cooperativa estudada situa-se na cidade de Garibaldi, localizada na Serra Gaúcha, e atualmente possui um quadro de 410 associados e capacidade de processamento de 20 milhões de quilos de uvas. São 88 anos de história, marcados por momentos bons e ruins, que a fizeram chegar em seu estágio atual, tendo seus espumantes como um dos mais premiados do país (ENTREVISTADO 1).

A cooperativa é gerida por um conselho de administração e um conselho fiscal, além de serem realizadas assembleias gerais contando com a participação dos cooperativados. Abaixo destes estão o diretor-presidente e diretor-executivo, sendo a empresa dividida entre as áreas comercial, industrial, controladoria e apoio (GARIBALDI, 2019).

#### 5.1.1 História

A história da cooperativa começa impulsionada pela crise econômica de 1928, já que dessa forma o movimento cooperativista ganhou força no cluster da Serra Gaúcha gerando um *boom* na criação de cooperativas, dentre as quais estava a cooperativa vinícola Garibaldi, fundada no ano de 1931, fazendo parte da mesma 65 agricultores garibaldinos. Em 1934 já detinha 260 associados, sendo a maior

cooperativa vitivinícola do Brasil (DAL PIZZOL e DE SOUZA, 2014). No seu auge a cooperativa, como narra o entrevistado 1, além de ser a maior vinícola brasileira, exportava vinho a granel para a França, tendo navio próprio, e possuía mais de 2 mil sócios, além de safras que passavam de 30 milhões de quilos (ENTREVISTADO C1).

Nos anos 70, primeira fase de renovação do cluster, a cooperativa enfrentou uma grave crise em razão de questões mercadológicas, econômicas, políticas e interesses pessoais, culminando na saída de seu principal executivo Humberto Lotti em 1973 e a perda de sua condição como líder no setor. Nos anos 90, com a abertura de mercado houve uma forte crise em todo setor vitivinícola, sentida também pela cooperativa (DAL PIZZOL e DE SOUZA, 2014).

Apesar das dificuldades enfrentadas durante sua trajetória, a cooperativa se manteve e a partir dos anos 2000, com um novo presidente, há uma mudança de foco da empresa direcionando para a profissionalização e para produtos de maior agregação de valor, com toda a produção sendo envasada e comercializada pela cooperativa, sem vendas a granel (ENTREVISTADO C1).

### **5.1.2 Produção e Representatividade no Cluster**

Atualmente a empresa possui 12 marcas de produtos, com 70 itens no portfólio, sendo a produção da última safra cerca de 24,4 milhões de quilos de uva, transformados em 18 milhões de litros, envasados e comercializados pela própria cooperativa. As safras têm sido programadas conforme a demanda da cooperativa, evitando que os produtores tenham mais produto para entregar do que a cooperativa demanda, fazendo com que o associado tenha a certeza de que sua produção será comprada pela cooperativa (ENTREVISTADO C1).

A comercialização dos produtos ocorre através de equipes comerciais. Ao todo são 55 representantes e ao redor de 4 a 5 mil clientes ativos no Brasil, com vendas nas 27 unidades da federação e algumas exportações (ENTREVISTADO C1).

Atualmente, os principais produtos da cooperativa são o suco de uva (39%) e o espumante, com representatividade de 39% e 32% (em milhões de quilos de uva), respectivamente (GARIBALDI, 2019). Além disso, a cooperativa é uma das principais vinícolas do país, com os espumantes em destaque nas premiações (ENTREVISTADO C1).

### **5.1.3 O processo de sucessão nos negócios cooperativados segundo a visão da cooperativa**

O cluster onde a cooperativa se localiza tem como características os negócios familiares (CABRAL, 2007; DAL PIZZOL e SOUZA, 2014), dessa forma a realidade da empresa não é distinta. O número de associados da cooperativa é de 410, sendo na sua quase totalidade empresas familiares, que representam em trono de 300 famílias já que uma família pode possuir mais de um associado (ENTREVISTADO C1). Os associados têm em média 56 anos e não possuem um nível de escolaridade alto. Mais de 90% dos negócios cooperativados possuem DAP (Documento de aptidão ao PRONAF - Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar), dado que os mesmos são pequenos produtores rurais que tem na uva a sua principal atividade econômica (ENTREVISTADO C1).

Atualmente, vários cooperativados já podem ser classificados como 3º ou 4º geração e não é mais frequente que ocorram desligamentos de cooperativados por falta de sucessor. Assim, a temática de sucessão hoje não é algo crítico aos olhos da cooperativa, entretanto há 15 ou 10 anos a realidade era outra, dado que muitos jovens não tinham interesse de continuar no campo já que as oportunidades de emprego fora da zona rural proporcionavam maior estabilidade e renda (ENTREVISTADO C1; ENTREVISTADO C2).

Essa mudança de realidade, que vem ocorrendo de 5 a 6 anos atrás ao período atual, está atrelada a rentabilidade da produção de uva atualmente, com o enfoque da cooperativa em produtos de maior valor agregado, os espumantes, introduzindo também ao cooperativado variedades de uva mais rentáveis, a exemplo a uva branca para espumantes, sempre com auxílio técnico da cooperativa (ENTREVISTADO C1; ENTREVISTADO C2). A produção de uvas permite ao associado uma boa qualidade de vida e boa rentabilidade, assim hoje existe inclusive um movimento, por parte de alguns jovens, de retorno a propriedade rural (ENTREVISTADO C1). Hoje, ademais, com o avanço da tecnologia e melhoria de estrutura, o ambiente rural também permite acesso a diversos itens que antigamente só eram mais facilmente acessados na zona urbana, tal como a internet (ENTREVISTADO C2).

É natural que alguns negócios de fato não tenham sucessores, sendo que a cooperativa tem um mapeamento de onde isso possa ocorrer (ENTREVISTADO C1). Os principais fatores são a ausência de sucessores (casais sem filhos) ou a falta de interesse dos filhos pela continuidade do negócio dado que já não estão mais na propriedade, ou seja, morando com os pais (ENTREVISTADO C1). Apesar disso, segundo o entrevistado C1, mesmos nesses casos a cooperativa não perde a área produtiva dado que existe um movimento de alguém assumir a produção, seja um vizinho, um parente ou um amigo dos donos da propriedade (ENTREVISTADO C1).

Outros fatores que são citados como responsáveis por essa mudança, além da renda a qual é apontada como fator principal, e da qualidade de vida proporcionada pela atividade, são a incremento em tecnologia e a automação de atividades, que facilitam o dia a dia do produtor (ENTREVISTADO C1). Além disso, a cooperativa se apresenta como um fator de segurança aos cooperativados, certificando de que toda a sua produção será vendida, diferente da indústria tradicional que não tem esse vínculo de obrigatoriedade (ENTREVISTADO C1).

Os obstáculos citados, o qual podem afetar na aderência de jovens ao campo, foram a mão de obra, necessária em alguns períodos da produção de uva, que pode ser cara e escassa (ENTREVISTADO C1), a dependência de fatores climáticos e externos na qualidade da produção e o cenário vitivinícola do Brasil marcado por alto número de importações e impostos (ENTREVISTADO C2). No primeiro ponto, a automação tem auxiliado a diminuir o impacto dessa necessidade de mão de obra, auxiliando no aumento da rentabilidade e da qualidade de vida do produtor. Assim como narra o entrevistado C1:

“Exemplos, a aplicação de insumos anteriormente era feita com pulverizador costal, com mangueira. Hoje é tudo com trator. A colheita, por exemplo, ainda é manual. A nossa produção é recebida em caixas de 20 quilos, não a granel, por uma questão de qualidade e opção estratégica da cooperativa, mas hoje está havendo uma migração, incentivada pela cooperativa, para caixas chamadas *bins*. São caixas de 400 quilos em que o carregamento é feito pelo trator, isso diminui a mão de obra e o desgaste físico de quem está realizando o trabalho.”

A questão de dependência do clima para a boa produção também pode ser um obstáculo, caso haja muitas safras ruins em sequência, podendo afetar a tomada de decisão do sucessor de ficar ou não na atividade (ENTREVISTADO C2).

O nível de escolaridade dos cooperativados, mesmo entre os mais jovens, é baixo, sendo que são raros os casos em que quem assume a profissão de viticultor passe do ensino médio ou possua curso superior, mesmo entre os mais jovens (ENTREVISTADO C1). Outro fator relevante a temática, é que de 410 cooperativados, apenas 40 são mulheres, ou seja, menos de 10% do total de associados, sendo a maioria dos sucessores homens (ENTREVISTADO C1).

#### **5.1.4 Iniciativas frente o processo de sucessão dos negócios cooperados**

As principais iniciativas de retenção de associados da cooperativa que impactam no processo de sucessão giram em torno de dois grupos: o Garibaldi Mulher e o Garibaldi Jovem (ENTREVISTADO C1; ENTREVISTADO C2). A cooperativa já possui tradicionalmente 3 rodadas de reuniões com os associados todos os anos, entretanto os grupos foram criados a fim de integrar públicos específicos (ENTREVISTADO C1).

O Garibaldi Mulher é uma iniciativa que ocorre a 7 anos e visa reunir as mulheres que trabalham como viticultoras nas propriedades de cooperativados – mães, esposas e filhas no geral – e as cooperativadas (ENTREVISTADO C1). É um encontro anual que na última edição reuniu em torno de 200 mulheres e que também busca disseminar as informações da cooperativa as mulheres, dado que as mulheres possuem papéis de importância na propriedade rural, entretanto nem sempre a informação chega a elas pelos esposos, pais ou irmãos (ENTREVISTADO C1). A cultura do cluster ainda é patriarcal, favorecendo esse tipo de situação, podendo influenciar na ausência de sucessores caso haja apenas filhas mulheres. Assim, o entrevistado C2 apresenta a seguinte visão:

“[...] a mulher é mais comprometida por mais que ela não faça tanta parte do negócio cooperativo. Talvez isso é muito cultural. A quem depende a questão de trazer a mulher para dentro do negócio é a família e se a família tem a voz masculina que comanda, a mulher as vezes nem sabe o que acontece dentro da cooperativa.”

Ademais, a mulher costuma disseminar mais a informação na família do que o homem, auxiliando também no processo de sucessão. Nos encontros são informados os dados da cooperativa, resultados, faturamento, quanto se recebe pela produção,

demonstrando como elas podem se envolver mais e incentivar um sentimento de pertencimento a cooperativa (ENTREVISTADO C1; ENTREVISTADO C2).

Com o sucesso do primeiro grupo criado, 2 anos após, houve a criação do Garibaldi Jovem, um grupo que promove eventos para reunir os jovens, contudo é aberto a todos os cooperativados, principalmente aqueles novos que representam o futuro da cooperativa, assim não há limite de idade (ENTREVISTADO C1). Nesse grupo são trabalhados assuntos para promover uma maior participação de todos na vida da cooperativa, tais como os resultados da cooperativa, o planejamento estratégico e as metas, além de promover palestras, visitas e viagens técnicas, com o intuito de incentivar principalmente a participação de jovens e de novos cooperativados (ENTREVISTADO C1). As viagens técnicas realizadas pelo grupo foram para a Argentina, Uruguai, Chile e cooperativas de outras regiões do Brasil. Para o próximo ano está programada uma viagem à Itália com todo o conselho e futuramente com outros membros (ENTREVISTADO C1; ENTREVISTADO C2).

## 5.2 NEGÓCIOS COOPERATIVADOS

Foram estudados quatro casos de negócios familiares cooperativados na região do cluster da Serra Gaúcha. Nos primeiros dois não foi possível entrevistar o sucedido dado que estes já haviam falecido, portanto foram entrevistadas as esposas dos sucedidos, mães dos sucessores, que sempre estiverem envolvidas no negócio e na produção. No terceiro e quarto caso, a sucessão ainda está sendo realizada, sendo que o sucedido (pai) ainda está presente no negócio. Dessa forma, o quadro 3 resume os dados dos envolvidos no processo de sucessão. Em todos os casos, os negócios já possuem mais de 100 anos de existência, não sendo identificada a data de início com exatidão.

**Quadro 3 - Resumo dos dados dos sucedidos e sucessores**

Dados	Sucedidos				Sucessores			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Parentesco	Pai	Pai	Pai	Pai	Filho	Filho	Filho	Filho
Geração	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	3 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>
Filhos	6 filhos	1 filho 1 filha	3 filhos 2 filhas	2 filhos 2 filhas	2 filhas	1 filho	0	0
Escolaridade	4 <sup>a</sup> série	4 <sup>a</sup> série	7 <sup>a</sup> série	4 <sup>a</sup> série	5 <sup>a</sup> série	2 <sup>a</sup> grau	2 <sup>a</sup> grau	2 <sup>a</sup> grau

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### 5.2.1 Negócio 1

O negócio 1 produz de 140 a 180 mil quilos de uva por safra e possui pai e filho como sucedido e sucessor, os quais são respectivamente a 2ª e a 3ª geração no negócio de produção de uvas. Foram entrevistados a mãe do sucessor, dado que o pai (sucedido) já havia falecido, e um dos sucessores, um filho. Dos seis filhos do sucedido, dois decidiram continuar com o negócio do pai, contudo devido a divergências de pensamento entre eles e atritos familiares, algum tempo após o falecimento do pai decidiram finalizar a sociedade que possuíam devido a uma discordância entre as esposas e sobre o alinhamento do negócio, continuando cada um com produção própria.

Atualmente, na propriedade há a produção de uvas e de madeira para indústria, todavia a segunda não será continuada devido à baixa rentabilidade e alta demanda de mão de obra, sendo a uva mais rentável (ENTREVISTADO S1B). Essa situação também foi relatada pela geração anterior, que chegou a ter outros tipos de plantio, no entanto optou em focar somente na uva também por questões de rentabilidade (ENTREVISTADO S1A).

Os sucessores trabalhavam com os pais desde a adolescência e não tinham apreço pelo estudo, sendo este o principal fator de influência em sua escolha profissional, optando por dar continuidade ao trabalho do pai no meio rural (ENTREVISTADO S1A). Dessa forma, o sucessor possui escolaridade até a 5ª série e o sucedido possuía até a 4ª série. Os envolvidos hoje no negócio são todos membros da família: o sucessor, sua esposa, sua mãe e pontualmente sua filha mais velha, sendo que o sucessor possui duas filhas (ENTREVISTADO S1B).

O sucessor apenas assumiu seu papel de líder na propriedade após o falecimento do pai, em 2001, visto que este possui uma liderança centralizadora e fechada, não aceitando as sugestões de seus filhos. Todavia, mesmo não havendo abertura por parte do pai, os dois filhos o desafiavam e tentavam realizar suas vontades (ENTREVISTADO S1A). O incremento tecnológico e a busca por novos conhecimentos são citados por ambos os lados como um facilitador do dia a dia do produtor rural, além serem fatores que influenciaram na escolha de continuar com o negócio da família e auxiliarem no aumento da renda, na produtividade e na

diminuição da necessidade de mão de obra. Além disso, os dois lados entrevistados afirmam que o sucessor estava preparado para assumir o negócio. As falas de ambos os entrevistados são coerentes e coesas, não havendo divergências nos relatos (ENTREVISTADO S1A; ENTREVISTADO S1A).

### **5.2.2 Negócio 2**

O negócio 2 produz de 220 mil quilos de uva por safra e possui pai e filho como sucedido e sucessor, os quais são respectivamente a 2ª e a 3ª geração no negócio de produção de uvas. Nesse caso também foram entrevistados a mãe do sucedido e esposa do sucedido, devido ao falecimento deste último. O sucedido possuía um filho e uma filha, sendo que a filha cursou o magistério e optou pela profissão como professora, saindo da propriedade rural (ENTREVISTADO S2A). O sucessor possui apenas um filho de dois anos de idade.

Na propriedade há produção apenas de uvas para suco, vinhos e espumantes (ENTREVISTADO S2B). Nas duas gerações anteriores era comum haver outros tipos de plantio e criação de alguns animais para consumo próprio, dado que as famílias possuíam mais filhos e, portanto, havia mão de obra. Hoje, como a situação é diferente e a uva é mais rentável, há um foco maior no plantio de apenas um tipo (ENTREVISTADO S2A). Trabalham atualmente na propriedade o sucessor, sua esposa, sua mãe e raramente contratam mão de obra, apenas em períodos em que há necessidade (ENTREVISTADO S2B).

O sucessor sempre trabalhou com o pai na propriedade, relatando que sempre teve boa convivência. Antes do falecimento do pai, em 2010, já estava mais à frente do negócio, dividindo inclusive as tarefas financeiras do negócio, contudo o pai (sucedido) sempre estava presente auxiliando no negócio (ENTREVISTADO S2B). O sucedido possui escolaridade até a 4ª série e o sucessor completou o ensino médio e realizou um curso técnico em contabilidade, entretanto sua vontade era estudar enologia, entretanto não foi aprovado na prova para entrar no curso (ENTREVISTADO S2B).

O sucessor também aponta que o aumento da automação, acesso mais fácil a obtenção de seguro e o aumento da tecnologia como fatores que o influenciaram na sua decisão de continuar como produtor rural e no plantio de uvas. Além disso ambos

os entrevistados afirmam que o sucessor estava pronto e possuía os conhecimentos necessários para assumir a liderança da propriedade.

### 5.2.3 Negócio 3

O negócio 3 produz de 95 mil quilos de uva por safra e possui pai e filho como sucedido e sucessor, os quais são respectivamente a 2ª e a 3ª geração no negócio de produção de uvas. No caso 3 foram entrevistados o pai, futuro sucedido, e o filho que será o sucessor no negócio. O sucedido possui 3 filhos e duas filhas, sendo um filho seminarista, um técnico em agronomia, uma filha que mora na zona urbana, um filho que será o sucessor e uma filha que também continuou na zona rural e atividade agrícola, porém desempenha seu trabalho junto de seu marido na propriedade que este herdou dos pais. O sucessor não possui nenhum filho até o momento.

Os principais fatores que influenciaram o sucessor foram em primeiro lugar aumento da tecnologia e em segundo a rentabilidade (ENTREVISTADO S3B). O filho que será o sucessor trabalhou desde o início da sua adolescência até os 18 anos com o pai, e após se mudou para a zona urbana em busca de outra atividade, no entanto retornou um ano após, devido a razões econômicas. Na zona rural o custo de vida era menor e a uva era mais rentável do que o salário recebido. Além disso, também é mencionado que no negócio rural há mais liberdade, por não haver vínculo empregatício.

A produção hoje é principalmente de uvas viníferas, optou-se assim em razão de maior rentabilidade e facilidade de produção devido as novas tecnologias (ENTREVISTADO S3A; ENTREVISTADO S3B). Nas gerações anteriores devido ao tamanho da família e disponibilidade de mão de obra, havia mais tipos de plantações e criação de alguns animais (ENTREVISTADO S3A).

O sucessor já fica encarregado de algumas tarefas, no entanto essas não envolvem a parte financeira que ainda é controlada pelo pai. Além disso, ambos relatam que há divergência de pensamentos, contudo há diálogo entre as partes que buscam entrar em consenso e concordam que o sucedido ainda não está preparado para assumir o negócio. O sucessor não tem o intuito de parar de trabalhar.

#### 5.2.4 Negócio 4

O negócio 2 produz de 130 mil quilos de uva por safra e possui pai e filho como sucedido e sucessor, os quais são respectivamente a 3ª e a 4ª geração no negócio de produção de uvas. Foram entrevistados sucessor e sucedido. Nesse caso também existem dois filhos que derem continuidade nos negócios da família, contudo apenas um deles trabalha com pai, no caso, o entrevistado, e o outro possui produção separada do restante da família. O sucedido, além dos dois filhos, possui duas filhas, uma segue com produção agrícola, no entanto na propriedade do marido e outra optou pela saída da zona rural (ENTREVISTADO S4A).

O sucedido possui escolaridade até a 4ª série e o sucessor finalizou o 2º, não realizando nenhum curso técnico, apesar de demonstrar interesse em continuar sua educação (ENTREVISTADO S4A; ENTREVISTADO S4B). Atualmente, trabalham na propriedade apenas pai e filho, e até 6 anos atrás o avô, 2ª geração no negócio, também auxiliava na plantação (ENTREVISTADO S4B).

Hoje a produção é de uva viníferas, principalmente para espumante. Os produtores relatam que já tiveram outros cultivos, todavia devido à alta necessidade de mão de obra desses outros plantios, optaram por continuar apenas com a uva. Também relatam que nas gerações anteriores era mais comum o cultivo extra para subsistência.

A sucessão ocorreu devido a vontade dos filhos de dar continuidade ao legado da família, como relata o sucessor. O sucessor não entrevistado cursou seis semestres de graduação em administração e chegou a trabalhar em uma empresa, contudo preferiu voltar a atividade de produtor para que não ficasse na posição de empregado (ENTREVISTADO S4A). Ambos os filhos começaram a trabalhar com o pai durante a adolescência. O sucessor entrevistado não mora com os pais e sim na zona urbana da cidade, se deslocando todos os dias a zona rural.

O sucedido se apresenta como um líder pouco centralizador, aceitando as mudanças propostas por seus filhos (ENTREVISTADO S4B), além de possuir em seu próprio discurso a necessidade de dar poder aos filhos para que estes continuem no negócio, inclusive planejando a passagem das terras para os filhos (ENTREVISTADO S4A). O sucedido também cita que as gerações anteriores eram mais fechadas e era

comum a situação onde os filhos não possuíam a oportunidade de tomar a frente do negócio e possuir espaço para aplicar suas ideias.

Os principais fatores de influência que corroboraram para a continuidade do negócio, citados por ambos lados, foram a rentabilidade e o aumento de tecnologia, o qual facilita o trabalho. A abertura do sucedido para com as ideias dos filhos também favoreceu o processo, sendo o sucedido descrito por seu filho com alguém com um pensamento “para frente”. Ambos entrevistados também citam que o sucedido está preparado para assumir negócio, contudo o sucessor não pensa em deixar de trabalhar, continuando após a apoiar o filho com as atividades de produção assim como a 2ª geração, o avô, também o fez. O sucessor já assume grande parte das atividades do negócio.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a discussão dos resultados, a partir dos resultados coletados e do referencial bibliográfico sobre a temática. Na primeira parte é discutido um panorama geral sobre o processo de sucessão. Em um segundo momento são apresentados os fatores de influência e obstáculos presentes no processo de sucessão, agrupados conforme os seguintes grupos: rentabilidade, tecnologia e automação, escolaridade e gênero, cultura e família. Por fim, é discutido o papel da cooperativa no processo, trazendo algumas proposições.

### 6.1 O PROCESSO DE SUCESSÃO

O processo de sucessão em todos os casos estudados é marcado por uma forte predominância masculina, além de ser caracterizado pela longa presença no negócio dos sucedidos, continuando a produzir até o fim de sua vida, mesmo que haja passagem do negócio a uma geração. Segundo Flores Jr e Grisci (2012) um dos principais dilemas que marcam o processo sucessório para os sucedidos passa pela dualidade vida-morte, ou seja, existe uma dificuldade de desprendimento do negócio a partir de uma ideia de não utilidade.

Matt (2010) traz que o processo de sucessão na atividade agrícola há um preparo dos sucessores que recebem conhecimentos sobre agricultura e questões do meio ambiente, dos sucedidos, em primeiro lugar, para só depois de um tempo receberem o controle da gestão e dos bens. Isso pode ser percebido nos casos estudados, sendo que todos os sucessores iniciaram o trabalho como produtor rural na sua adolescência, adquirindo conhecimentos passados pelos seus pais. Assim, a sucessão também pode ser percebida como um processo que toma tempo e não um evento único (BRANDT, 2015).

Foram entrevistados ambos os lados no processo de sucessão, sucedido e sucessores, com o intuito de captar diferenças na visão das gerações, contudo as falas dos entrevistados estavam em consonância. Dessa forma, esse resultado pode estar ligado ao fato de que apenas negócios onde a sucessão foi bem-sucedida foram estudados, dada que a adesão por parte do sucessor aos valores da família (BRANDT,

2015) e boa relação familiar (MORRIS, ALLEN E AVILLA, 1997) permite uma transição eficaz e tranquila, respectivamente.

## 6.2 FATORES DE INFLUÊNCIA E OBSTÁCULOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO

A discussão acerca dos fatores de influência e obstáculos no processo de sucessão foi dividida em quatro tópicos: rentabilidade, tecnologia e automação, escolaridade e gênero, cultura e família. A partir do exposto nesses tópicos são feitas as seguintes proposições:

*P1: Os fatores que influenciam o processo de sucessão no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha em negócios familiares da viticultura estão relacionados principalmente a rentabilidade do negócio e o aumento de tecnologia e automação na produção.*

*P2: Os principais obstáculos a serem superados no processo de sucessão no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha em negócios produtores de uva perpassam por questões culturais, de gênero e de relacionamento familiar.*

Dessa maneira, apresenta-se as seguintes discussões que levaram as proposições acima descritas.

### 6.2.1 Rentabilidade

A renda é um dos fatores limitantes a sucessão no âmbito rural (DREBES e SPANEVELLO, 2017). Em alguns estudos se percebe que um dos motivos de não continuidade é renda limitante, sendo este um dos fatores de saída do ambiente rural em busca de melhores condições (LEONEL, 2012; VAN VLIET et al., 2015 apud WHITE, 2012; MAIA e BUAINAIM, 2015), entretanto isso não é o que ocorre nos casos estudados.

Dada a especialização dos negócios em um tipo de cultivo e a valorização das uvas viníferas aliado a diminuição da mão de obra devido a tecnologia, o cultivo propicia uma renda mais bem comparada a um emprego formal para o nível de

escolaridade dos entrevistados, propiciando um bom nível de qualidade de vida. Ademais, há um movimento da agricultura brasileira em um panorama geral, que vem apresentando intenso aumento da produção e da produtividade (EMBRAPA, 2018).

Essa realidade também pode estar relacionada, como mencionado pela cooperativa, com as taxas de desemprego no Brasil com tendência de aumento desde 2014 (IBGE, 2019), sendo o movimento de troca na dinâmica apontando para uma menor saída dos jovens da propriedade rural percebido pela cooperativa ocorrendo entre os anos 2014 e 2015.

A questão da rentabilidade é citada como principal fator propulsor para a escolha na continuidade do negócio, tanto pela cooperativa como pelos produtores entrevistados. Além disso, negócios em que existe a especialização em um cultivo tendem a ser mais facilmente sucedidos (MISHRA e EL-OSTA, 2007).

### **6.2.2 Tecnologia e Automação**

O incremento tecnológico e aumento da automação na produção foram apresentados como um fator chave para a continuidade do negócio, ademais de também interferirem no aumento de rentabilidade, dada a escassez e elevação do custo de mão de obra no setor agrícola (EMBRAPA, 2018), já que permitiram a diminuição da necessidade de mão de obra para manutenção do parreiral, como relatam os entrevistados.

Esse não foi um fator anteriormente exposto como crítico para o processo de sucessão nos compreendidos na revisão teórica realizada anteriormente. Atualmente existe uma convergência tecnológica e de conhecimentos na agricultura (EMBRAPA, 2018) não apresentada nas gerações anteriores, marcadas pelo desenvolvimento científico, a transformação digital, a genética, a bioinformática e os mercados digitais. Todos esses avanços facilitaram o trabalho no campo como relatam os entrevistados, e possivelmente minimizando o aspecto degradante percebido por alguns agricultores na sua atividade (DREBES e SPANEVELLO, 2017), além de aumentarem a produtividade.

### **6.2.3 Escolaridade**

Escolaridade é um fator que influencia no processo sucessório segundo estudos já realizados (MISHRA e EL-OSTA, 2007; DREBES e SPANEVELLO, 2017). A escolaridade da geração de sucedidos, em maioria, chega à educação primária e na geração de sucessores há um aumento de escolaridade para o 2º grau, sendo que em um caso um sucessor possui ensino técnico. É perceptível também que nenhum dos sucessores possui uma graduação completa, relegando aos irmãos que saíram da zona rural um nível educacional maior. Como relatado pela cooperativa a média de escolarização entre os associados é baixa.

Nota-se que com a saída dos jovens para o estudo nas zonas urbanas estes tendem a não voltar a propriedade, dado que existe uma escolaridade restrita no meio rural (MATTE, SPANEVELLO e ANDREATTA, 2015), como ocorre com alguns dos irmãos dos sucessores. No entanto, existe um movimento de retorno em alguns casos, a exemplo no negócio quatro onde o irmão do sucessor entrevistado, que também continuou na atividade, chegou a cursar parte da faculdade.

No caso 1, o sucessor possui uma escolarização quase idêntica ao sucedido, devido ao baixo afeiçãoamento pelos estudos, assim como nos casos estudados por Rossato Neto e Cavedon (2014), onde os filhos jovens que apresentavam esse comportamento deveriam iniciar-se nas atividades do pai desde a sua juventude, como ocorre no caso. Assim, o desgosto pelo estudo nesse caso pode ter influenciado a existência de sucessores, apesar da personalidade centralizadora e fechada do sucedido.

#### **6.2.4 Gênero, Cultura e Família**

O estudo realizado por Rossato Neto e Cavedon (2014) trouxe a questão da falta de espaço das filhas dentro do negócio familiar. Nesse estudo essa ausência ocorria devido ao ambiente ser predominante masculino, o que nos casos estudados não ocorre, no entanto, a predominância masculina também está presente. Aqui, a mulher participa ativamente da vida do negócio, contudo as filhas tendem a ser incentivadas a estudar ou quando decidem pelo trabalho rural, tendem a acompanhar seus cônjuges optando por seguir trabalhando na propriedade herdada pelo marido. Um dos fatores que pode influir nessa questão, não citado anteriormente, é o contexto

onde os casos se inserem, marcado pela imigração italiana onde a cultura patriarcal prevalece no núcleo familiar (SIMONETTI, 2010).

Segundo Donnelley (1967) um dos fatores que também influencia na existência de uma sucessão é como a relação familiar se desenvolve. Morris, Allen e Avilla (1997) vão ao encontro da fala de Donelley, descrevendo que essas relações quando afáveis facilitam a existência de um sucessor, ademais da existência de uma relação de confiança. Nos casos estudados, com exceção do caso 1, é possível perceber que a relação familiar, principalmente entre pai e filho tende ao diálogo e a uma certa abertura por parte dos sucedidos.

No caso 1 é perceptível uma relação de apoio entre os irmãos frente a um pai centralizador, situação comum no ambiente rural (LEONEL, 2012), ou seja, apesar de não haver uma relação pacífica entre sucedido e sucessores, há um apoio entre os sucessores irmãos na lida com o sucedido. Rossato Neto e Cavedon (2004) explicam que os atritos entre as gerações nos negócios familiares são ocasionados principalmente pelo apego da geração anterior aos métodos e modos de fazer antigos e pelo enfoque das gerações sucedidas no novo. Assim, nos casos estudados podemos perceber que dada a abertura dos sucedidos as ideias dos sucessores há uma amenização de conflitos, com exceção do caso 1 onde existem atritos devido a essa divergência de pensamentos. Ademais, a autonomia é um fator que influencia na decisão do sucessor pela continuidade do negócio (DREBES e SPANEVELLO, 2017).

### 6.3 A COOPERATIVA E O PROCESSO DE SUCESSÃO

O processo de sucessão atualmente não se apresenta como um fator de risco para a cooperativa e tem acontecido de forma bem-sucedida em modo geral. A cooperativa possui duas iniciativas que se relacionam com o processo de sucessão nos negócios cooperativados: um grupo focado em jovens e outro em mulheres. Esses dois grupos são os que mais buscam sair do campo (MAIA e BUAINAIM, 2015). Assim há um trabalho constante sobre esses grupos chaves para a continuidade dos negócios.

Dessa forma, propõe-se que:

*P3: A organização de grupos focados na promoção do conhecimento dos envolvidos não líderes no negócio familiar, tais como filhos e cônjuges, auxiliam no processo de sucessão.*

Nos estudos de Drebes e Spavanello (2017) também são constatadas iniciativas voltadas a sucessão nos negócios cooperativados, contudo descritas pelos pesquisadores como suaves, sendo estas relacionadas principalmente as condicionantes socioeconômicas limitantes ao processo de sucessão – renda, autonomia, relacionamento intrafamiliar, valorização do trabalho na agricultura e da vida no meio rural, escolarização – visto que as cooperativas reconhecem a importância da temática e a vinculação desta com a sua renovação de cooperados e consequente sobrevivência. A pesquisa conclui que as iniciativas geraram resultados favoráveis a sucessão, bem como se observa nos estudos realizados nesta monografia.

As iniciativas da cooperativa Garibaldi também perpassam por condicionantes socioeconômicas limitantes, como o relacionamento intrafamiliar ao trazer as mulheres para dentro do negócio, além de incentivar a participação delas e dos jovens trazendo-lhes informação, valorização do trabalho na agricultura e da vida no meio rural, por proporcionar um senso de pertencimento e de futuro, trazendo os objetivos da cooperativa para o dia a dia do cooperado e de educação, fomentando o desenvolvimento técnico com viagens e acesso a informação.

Aqui, também cabe ressaltar que a cooperativa representa uma segurança aos associados, como trazem MARTINEZ e PIRES (2002) ela pode representar um fator de competitividade e organização econômica para os negócios cooperados. Assim, estar vinculado a cooperativa, sendo que esta tem um posicionamento de compra total da produção, aumenta o sentimento de segurança do associado, podendo auxiliar no processo de sucessão.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o processo de sucessão em negócios cooperados familiares de produção de uvas viníferas no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha. Ademais, como objetivos específicos se propôs a compreender os fatores que influenciam o processo de sucessão familiar em casos de transições bem-sucedidas, os obstáculos enfrentados no processo de sucessão do negócio na visão de sucedido e sucessor e por fim identificar iniciativas realizadas pelas cooperativas para tratar a problemática de sucessão familiar nos negócios dos cooperados.

A partir do estudo realizado é possível concluir que a sucessão nos negócios associados a Cooperativa Vinícola Garibaldi tem ocorrido, em um panorama geral, marcada principalmente por forte presença masculina e uma escolarização que não ultrapassa o ensino médio. Para além, há uma presença contínua dos sucedidos no negócio mesmo após a passagem deste ao sucessor, havendo uma dificuldade de desprendimento do negócio por parte do sucedido. Os sucessores tendem a começar no negócio durante a adolescência, tendo um preparo contínuo primeiramente na parte técnica para após ter contado com a parte financeira e influência nas decisões. Nos casos estudados percebe-se consonância entre as falas e tendência ao diálogo entre sucessores e sucedidos, o que pode ser relacionado ao fato de serem apenas estudados casos em que houve ou existem sucessores.

Os principais fatores de influência identificados para a continuidade do negócio nesses casos em que há sucessão passam pela rentabilidade proporcionada pelos cultivos de uvas viníferas e pelo incremento tecnológico e aumento de automação no trabalho rural. Atualmente, existe uma especialização no cultivo, com os negócios focando na produção de uvas mais rentáveis com as para a produção de espumantes (o que possui influência da cooperativa) e também optando apenas por um cultivo na propriedade, de certa forma profissionalizando a produção. O incremento tecnológico e aumento de automação no trabalho rural possibilita uma renda maior ao diminuir a necessidade de mão de obra, além de aumentar os níveis de produção e a qualidade de vida do produtor rural, minimizando os aspectos percebidos como degradantes no trabalho.

Além disso podem ser citados tanto como fatores de influência e como obstáculos ao processo a escolaridade, dada o relativo baixo grau de instrução formal dos associados e a necessidade do sucessor de sair da propriedade rural para a zona urbana com o intuito de realizar seus estudos. O gênero e a cultura também se apresentam nos obstáculos ao processo já que em grande parte os sucessores são homens, limitando o espaço das filhas no negócio, com a tendência de mulheres acompanharem a atividade do marido ou saírem do meio rural a partir do incentivo dos pais em busca de estudo. Essa situação se agrava ao se considerar famílias que apenas possuem sucessoras. Por fim, as relações familiares, que são transpostas ao negócio, podem se apresentar como entraves ao processo de sucessão, sendo que relações afáveis e a abertura ao diálogo facilitam a existência de um sucessor.

Quanto ao papel de cooperativa, pode-se afirmar que esta representa, em algum nível, segurança ao associado. Em adição, há uma preocupação e um trabalho por parte da cooperativa frente ao processo de sucessão dos negócios cooperativados que vem se mostrando eficaz, visto que essa temática esta relacionada a sobrevivência da mesma. As iniciativas passam principalmente pelo empoderamento de grupos chave para o processo de sucessão, os quais são os grupos que mais tendem a deixar o campo: jovens e mulheres.

As iniciativas frente ao processo de sucessão estão vinculadas as condicionantes socioeconômicas limitantes a esse processo e ocorrem a partir de grupos focados nos públicos anteriormente citados, trazendo informações técnicas, financeiras, de performance e objetivos da cooperativa que apenas no núcleo familiar esses grupos não teriam acesso. Assim, busca-se criar um nível de interesse nos negócios a partir do envolvimento e um senso de pertencimento, ademais de trazer prosperidade aos produtores, apostando no incremento dos conhecimentos de todas as partes envolvidas na produção.

Finalmente, pode-se afirmar que os elementos contados na literatura foram identificados e atendidos a partir dos casos. A presente pesquisa apenas não atinge os elementos de exceção.

## 7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por ser um estudo de caso, a pesquisa realiza um recorte da realidade dos cooperativados, não podendo ser estendida a totalidade de todos os cooperativados dados casos de exceção, contudo sendo raras as ocorrências destes.

## 7.2 PESQUISAS FUTURAS

Algumas pesquisas futuras interessantes seriam, a partir dos resultados encontrados no presente trabalho, um estudo quantitativo sobre a temática de sucessão tanto na cooperativa como também um panorama geral do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha. Ademais, um comparativo entre o processo de sucessão em negócios de produção vitícola ligados a cooperativa e negócios de mesma produção sem vínculo a cooperativa a fim de compreender se existem diferenças no processo.

Por fim, também é possível estudar mais a fundo o resultado dos grupos de jovens e de mulheres que a cooperativa promove durante os anos para verificar outros efeitos que esses grupos possam gerar nos negócios associados, principalmente no caso das mulheres dada a configuração dos negócios centrada na figura masculina.

## REFERÊNCIAS

- BARACH, Jeffrey A.; GANITSKY, Joseph B. Successful succession in family business. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 131-155, 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70, São Paulo, 2011.
- BARONE, Francisco; ZOUAIN, Deborah; FILHO, Antonio; VALADÃO, Luiz Alexandre; DUARTE, André. Produção Acadêmica sobre Empresas Familiares em Eventos da ANPAD e em Quatro Periódicos: Análise de 1961 a 2014. **Revista UNIFAMMA**, v. 17, n. 2, p. 1-25, 2018.
- BASCO, Rodrigo. Family business and regional development - A theoretical model of regional familiness. **Journal of Family Business Strategy** [S.L.], v. 6, n. 4, p. 259-27, 2015.
- BETTINELLI, C.; ALAIN, F.; Randerson, K. Family Entrepreneurship: A Developing Field. **Foundations and Trends in Entrepreneurship** [S.L.], v. 10, p. 161-236, 2014.
- BRANDT, Giliane Trost. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. 2015.
- CABRAL, Carlos. **Presença do Vinho no Brasil: um pouco de história**. São Paulo, 2007
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAVE. *In*: DICIONÁRIO brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis. Editora Melhoramentos, 2019. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/chave/>. Acesso em: 17 mai. 2019.
- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977. 264 p.
- DAL PIZZOL, R.; DE SOUSA, S. I. Memórias do Vinho Gaúcho. 2014.
- DARNHOFER, Ika et al. The resilience of family farms: Towards a relational approach. **Journal of Rural Studies**, v. 44, p. 111-122, 2016.
- DE MELLO, Loiva Maria Ribeiro. Evolução da viticultura do Rio Grande do Sul: 1996 a 2015. **Embrapa Uva e Vinho-Capítulo em livro científico (ALICE)**, 2017.
- DONNELLEY, Robert G.. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, p.161-198, 1967.
- DREBES, Laila Mayara; SPANEVELLO, Rosani Marisa. Cooperativas agropecuárias e o desafio da sucessão na agricultura familiar. **HOLOS**, v. 2, p. 360-374, 2017.

EMBRAPA. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul: 2013 a 2015**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/cadastro-viticola/rs-2013-2015/dados/obracompleta.html>>. Acesso em: 01 de mai. 2019.

\_\_\_\_\_. **VISÃO 2030: O Futuro da Agricultura Brasileira**. Brasília, DF, 2018.

Disponível em:

<<https://www.embrapa.br/documents/10180/9543845/Vis%C3%A3o+2030+-+o+futuro+da+agricultura+brasileira/2a9a0f27-0ead-991a-8cbf-af8e89d62829?version=1.1>>. Acesso em: 03 de dez. 2019.

EXAME. **Edição especial – As 1000 maiores empresas do Brasil**. 2019.

FERNANDES, Bernardo Soares. Ciclo de vida e orquestração de clusters: um estudo longitudinal no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha. 2019.

FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

FREIRE, Paulo et al. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

GALLO, Miguel Angel. The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. **Family business review**, v. 8, n. 2, p. 83-97, 1995.

GARIBALDI. Relatório de Sustentabilidade 2018. Garibaldi, 2019.

HOWORTH, Carole; ROSE, Mary; HAMILTON, Eleanor. Definitions, diversity and development: Key debates in family business research. **The Oxford handbook of entrepreneurship**, p. 225-47, 2006.

IBGE. **Censo Agropecuário 2017**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <[https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo\\_agro/resultadosagro/index.html](https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html)>. Acesso em: 12 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – LSPA**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 de jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua mensal**.

Brasília, DF, 2019. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6381#resultado>>. Acesso em: 03 de dez. 2019.

IBRAVIN. **Brasil Vitivinícola**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/Regioes-Produtoras>>. Acesso em: 01 de mai. 2019.

KELLERMANN, Franz W. et al. An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 1-14, 2008.

KETELS, Cristian. European Clusters. **Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions**, v.1, n.3, p. 1-5, 2004.

LEONEL, Isabela Madureira Barbosa. Sucessão na empresa familiar, com ênfase na empresa rural. 2012.

LIMA, A. F. et al. Agriculture and family farming in Brazil: a literature review. **Retratos de Assentamentos**, v. 22, n. 1, p. 50-68, 2019.

LOBLEY, Matt. Succession in the family farm business. **Journal of Farm Management**, v. 13, n. 12, p. 839-851, 2010.

MACHADO, Hilka Vier. Considerations about family concept and family business. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n.2, p.317-323, 2005.

MAIA, Alexandre Gori; BUAINAIN, Antonio Marcio. O novo mapa da população rural brasileira. **Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia**, n. 25, 2015.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia: Princípios de Micro e Macroeconomia**. Pioneira Thompson Learning, São Paulo, 2005.

MARTÍNEZ, Inmaculada Buendía; LINS, Maria Luiza; PIRES, Silva. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 99-118, 2002.

MATTE, Alessandra; SPANEVELLO, Rosani Marisa; ANDREATTA, Tanice. Perspectivas de sucessão em propriedades de pecuária familiar no município de Dom Pedrito-RS. **Holos**, v. 1, p. 144-159, 2015.

MELLO, Roberta. Uvibra passa a incorporar atividades do Ibravin. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, ano 87, nº 90, 01 out. 2019. Disponível em: <<https://serranossa.com.br/noticia/geral/84802/o-fim-do-ibravin-instituto-demite-funcionarios-e-anuncia-que-recursos-do-fundovitis-serao-geridos-pela-uvibra>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MISHRA, Ashok K.; EL-OSTA, Hisham S. Factors affecting succession decisions in family farm businesses: evidence from a national survey. **Journal of ASFMRA**, p. 1-10, 2007.

MORRIS, M. H., WILLIAMS, R. W., NEL, D.. Factors influencing family business succession. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 2, n. 3, p.68-81, 1996.

MORRIS, Michael H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

OBSTÁCULO. *In*: DICIONÁRIO brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis. Editora Melhoramentos, 2019. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/obst%C3%A1culo/>>. Acesso em: 17 mai. 2019.

PANNO, Fernando. **Sucessão geracional na agricultura familiar: valores, motivações e influências que orientam as decisões dos atores**. 2016. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, p. 109-125, 2009.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2001.

PORTER, M.E. **The Competitive Advantage of Nations**. Macmillan, Londres, 1990.

\_\_\_\_\_. Clusters and Competition. *In: On Competition*. Harvard Business School Press, Cambridge, 1998.

PWC. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016**. 2017. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2018**. 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pes/2018/pesquisa-empresas-familiares-18.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2019.

ROSA, Cassia Ines Lourenzi Franco; DA SILVA, Osvaldo Hidalgo. Sucessão familiar e cooperativismo: o caso da cooperativa COOPERVAL. **Revista NUPEM**, v. 2, n. 2, p. 153-175, 2010.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Caderno EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 01-16, 2004.

SIMONETTI, Fernanda. Mulheres camponesas, descendentes de imigrantes italianos. **Anais do Encontro Estadual de História**, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC, Florianópolis, 2000.

SPANEVELLO, Rosani Marisa. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SPANEVELLO, R. M.; DREBES, L. M.; LAGO, A. A influência das ações cooperativistas sobre a reprodução social da agricultura familiar e seus reflexos sobre o desenvolvimento rural. *In: Conferência do Desenvolvimento*. 2011.

SPANEVELLO, R. M., AZEVEDO, L. F., VARGAS, L. P., MATTE, A. A migração juvenil e implicações sucessórias na agricultura familiar. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 45, n. 2, p. 291-304, 2011.

STAKE, R.E. Case Studies. *In*: Denzin, N. K. e Lincoln, Y.S. **Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications, Londres, 1994.

STEIGER, Tanja; DULLER, Christine; HIEBL, Martin RW. No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. **Journal of Enterprising Culture**, v. 23, n. 01, p. 25-62, 2015.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

VALENTINOV, Vladislav. Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. **Journal of institutional Economics**, v. 3, n. 1, p. 55-69, 2007.

VAN VLIET, Jiska A. et al. De-mystifying family farming: Features, diversity and trends across the globe. **Global food security**, v. 5, p. 11-18, 2015.

WARD, John. **Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. Springer, 2016.

WILK, Eduardo. **A relação entre estratégia, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha**. 2006. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WOODFIELD, P. J., SHEPHERD, D., WOODS, C. **How can family winegrowing businesses be sustained across generations?**. *International Journal of Wine Business Research*, [S. L], v. 29, n 2, p.122-139, 2017.

YIN, R. K. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para a Cooperativa

### Perguntas para entrevista:

- 1- Fale um pouco sobre o negócio (dados gerais, quantidade de funcionários, histórico, faturamento, atuação, atividades principais)
  
- 2- Qual a composição dos cooperativados: maioria são negócios familiares ou não?
  
- 3- Qual a tendência que a cooperativa percebe em relação à sucessão dos negócios cooperativados?
  
- 4- Quais os principais obstáculos que a cooperativa percebe no processo de sucessão dos negócios familiares?
  
- 5- Como tais obstáculos, citados anteriormente, são superados?
  
- 6- Como a cooperativa tem tratado a temática de sucessão com os cooperativados? Existe algum tipo de ação?

### Dados gerais do negócio:

8- Quantidade de funcionários: \_\_\_\_\_ 9- Anos de atuação do negócio: \_\_\_\_\_

10- Quantidade de membros da família envolvidos no negócio: \_\_\_\_\_

11- Parentesco de membros da família envolvidos: \_\_\_\_\_

---

12- Produção (em litros): \_\_\_\_\_ 13- Faturamento: \_\_\_\_\_

14- Atividades principais

- Produção de Uva.
- Compra de Uva.
- Venda de Uva.
- Produção de Vinhos e Espumantes.
- Compra de Vinhos e Espumantes.
- Venda de Vinhos e Espumantes.

**15- Geração atual responsável pelo negócio**

- 1ª geração
- 2ª geração
- 3ª geração
- 4ª geração
- 5ª geração

**Dados pessoais do entrevistado:**

**16- Sexo**

- Feminino  Masculino

**17- Grau de instrução**

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo. Técnico? \_\_\_\_\_
- Ensino superior incompleto. Curso? \_\_\_\_\_
- Ensino superior completo. Curso? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para Sucedido

### Perguntas para entrevista:

- 1- Fale um pouco sobre o negócio (dados gerais, quantidade de funcionários, histórico, faturamento, atuação, atividades principais)
- 2- Fale um pouco sobre o que esse negócio representa na sua vida.
- 3- Como se deu o processo de sucessão ou como está se planejando? Como o sucedido foi escolhido?
- 4- Quais as dificuldades que houveram no processo?
- 5- O que colaborou para conseguir ou não realizar e finalizar o processo de sucessão?
- 6- Você ainda sente necessidade de estar presente no negócio?
- 7- Você acredita que seu sucessor está preparado para os desafios do negócio? Como foi o preparo dele para assumir o negócio?

### Dados gerais do negócio:

- 8- Quantidade de funcionários: \_\_\_\_\_ 9- Anos de atuação do negócio: \_\_\_\_\_
- 10- Quantidade de membros da família envolvidos no negócio: \_\_\_\_\_
- 11- Parentesco de membros da família envolvidos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 12- Produção (em kg): \_\_\_\_\_ 13- Faturamento: \_\_\_\_\_
- 14- Atividades principais

- Produção de Uva.
- Compra de Uva.
- Venda de Uva.
- Produção de Vinhos e Espumantes.
- Compra de Vinhos e Espumantes.
- Venda de Vinhos e Espumantes.

**15- Geração atual responsável pelo negócio**

- 1ª geração
- 2ª geração
- 3ª geração
- 4ª geração
- 5ª geração

**Dados pessoais do entrevistado:**

**16- Sexo**

- Feminino ( ) Masculino

**17- Grau de instrução**

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo. Técnico? \_\_\_\_\_
- Ensino superior incompleto. Curso? \_\_\_\_\_
- Ensino superior completo. Curso? \_\_\_\_\_

**18- A qual geração pertence (na evolução do negócio)?**

- 1ª geração
- 2ª geração
- 3ª geração
- 4ª geração
- 5ª geração

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para Sucessor

### Perguntas para entrevista:

1- Fale um pouco sobre o negócio (dados gerais, quantidade de funcionários, histórico, faturamento, atuação, atividades principais)

2a- Fale um pouco sobre o que esse negócio representa na sua vida.

2b- Quais foram os fatores que levaram você a querer dar continuidade aos negócios da família?

3- Como se deu o processo de sucessão?

4- Quais as dificuldades que houveram nesse processo?

5- O que colaborou para conseguir realizar e finalizar o processo de sucessão?

6- A pessoa que você sucedeu ainda se envolve no negócio? Qual o nível de controle e interferência o sucedido possui?

7- Você acredita estar preparado para os desafios do negócio?

### Dados gerais do negócio:

8- Quantidade de funcionários: \_\_\_\_\_ 9- Anos de atuação do negócio: \_\_\_\_\_

10- Quantidade de membros da família envolvidos no negócio: \_\_\_\_\_

11- Parentesco de membros da família envolvidos: \_\_\_\_\_

12- Produção (em kg): \_\_\_\_\_ 13- Faturamento: \_\_\_\_\_

**14- Atividades principais**

- Produção de Uva.
- Compra de Uva.
- Venda de Uva.
- Produção de Vinhos e Espumantes.
- Compra de Vinhos e Espumantes.
- Venda de Vinhos e Espumantes.

**15- Geração atual responsável pelo negócio**

- 1ª geração
- 2ª geração
- 3ª geração
- 4ª geração
- 5ª geração

**Dados pessoais do entrevistado:****16- Sexo**

- Feminino  Masculino

**17- Grau de instrução**

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo. Técnico? \_\_\_\_\_
- Ensino superior incompleto. Curso? \_\_\_\_\_
- Ensino superior completo. Curso? \_\_\_\_\_

**18- A qual geração pertence (na evolução do negócio)?**

- 1ª geração
- 2ª geração
- 3ª geração
- 4ª geração
- 5ª geração