

A gestão do conhecimento na fabricação de espumantes da Adega Chesini: um patrimônio imaterial familiar

The management of knowledge in the manufacture of sparkling wines of the Adega Chesini: a family intangible heritage

La gestión del conocimiento en la elaboración de vinos espumosos de Adega Chesini: un patrimonio familiar inmaterial

Priscila Espirito Santo Campos¹
Tamara Cecilia Karawejczyk Telles²

Recebido em: 26/8/2019
Aceito para publicação em: 11/9/2019

¹ Mestre em Memória Social e Bens Culturais pela Universidade La Salle (Unilasalle/RS).

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora permanente do Programa de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais da Unilasalle (Canoas/RS).

Resumo: No segmento da vitivinicultura brasileira, principalmente na Região Sul do Brasil, em que existe uma composição de pequenas empresas familiares, levanta-se uma hipótese de como são transmitidos os conhecimentos adquiridos e repassados para as gerações, com relação aos seus produtos. Nesse sentido, esta pesquisa procura articular a memória de família, o conhecimento intraorganizacional e a produção de conhecimento imaterial sobre a fabricação de espumantes. O estudo apresentado deu-se na Adega Chesini (RS). Para a coleta de dados, utilizou-se de pesquisa documental em *site* da empresa, atas, matérias de imprensa e entrevistas semiestruturadas com representantes da família e parceiros do negócio. Os resultados do estudo revelaram que: a) a socialização do conhecimento ocorre por meio de reuniões (formais, informais), participações em associações ligadas ao negócio e aprendizado do tipo “mestre e aprendiz”; b) a externalização dos conhecimentos acontece por intermédio do desenvolvimento da participação em eventos externos e premiações; c) a combinação do conhecimento decorre da troca de *e-mails*, da utilização de WhatsApp e de acesso ao *site* da Adega Chesini; d) na internalização, os métodos facilitadores são acesso a materiais de leitura, o *site* da adega e a criação de um espaço cultural dentro do terreno da empresa.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; memória de família; fabricação de espumantes; patrimônio imaterial.

Abstract: In the Brazilian viticulture segment, especially in the Southern Region of Brazil, where there is a composition of small family businesses, a hypothesis is raised on how the knowledge acquired and passed on to the generations in relation to their products is transmitted. In this sense, this research seeks to articulate family memory, intraorganizational knowledge and the production of immaterial knowledge about the manufacture of sparkling wines. The study presented took place at Adega Chesini (RS). For data collection, we used documentary research on the company's website, minutes, press releases and semi-structured interviews with family representatives and business partners. The results of the study revealed that: a) the socialization of knowledge occurs through meetings (formal, informal), participation in business associations and “master and apprentice” learning; b) Outsourcing of knowledge happens through the development of participation in external events and awards; c) the combination of knowledge stems from the exchange of e-mails, using WhatsApp and accessing the Adega Chesini website; d) In internalization, the facilitating methods are access to reading materials, the winery website and the creation of a cultural space within the company fields.

Keywords: knowledge management; family memory; sparkling wine production; intangible heritage.

Resumen: En el segmento de la viticultura brasileña, especialmente en la región sur de Brasil, donde hay una composición de pequeñas empresas familiares, se generan hipótesis acerca de cómo se transmite el conocimiento adquirido y se pasa a las futuras generaciones en relación con sus productos. En este sentido, el presente estudio busca articular la memoria familiar, el conocimiento intraorganizativo y la producción de conocimiento inmaterial sobre la elaboración del vino espumoso. El estudio de caso presentado se realizó en Adega Chesini/RS, la recopilación de datos utilizó investigaciones documentales como el sitio web de la empresa, actas, artículos periodísticos y entrevistas semiestruturadas con representantes de la familia y socios comerciales. Los resultados de este estudio revelaron que: (a) la socialización del conocimiento se basa en reuniones (formales, informales), participación en asociaciones relacionadas con los negocios y aprendizaje del tipo “aprendices y

maestros”; (b) la externalización del conocimiento se produce mediante el desarrollo de la participación en eventos y premios externos; (c) la combinación de conocimiento se produce mediante el intercambio de correos electrónicos, el uso de WhatsApp y el acceso al sitio web de Adegas Chesini; (d) en la internalización, los métodos de facilitación son: el acceso a materiales de lectura, el sitio web de Cellar y la creación de un espacio cultural dentro del campo de la compañía.

Palabras clave: gestión del conocimiento; memoria familiar; elaboración de vinos espumosos; activos intangibles.

INTRODUÇÃO

Este artigo foi elaborado com base em um estudo realizado em 2018, no Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle (Unilasalle – Canoas/RS). O tema desse estudo – memórias de família, gestão do conhecimento e vinícolas – foi escolhido em decorrência das múltiplas mudanças que têm ocorrido nos ambientes organizacionais de modo geral e mais especificamente nesse segmento, em que uma das questões principais é: como sobreviver às instabilidades do mercado produtor e consumidor com novos entrantes de um mundo globalizado?

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

A gestão do conhecimento tem um papel fundamental nessas empresas, promovendo a permanência delas no mercado de micro e pequenas empresas e empresas familiares no Brasil. Assim, este estudo discute a gestão do conhecimento intraorganizacional na fabricação de espumantes, de uma pequena vinícola localizada no sul do Brasil, como um patrimônio imaterial familiar.

Na contextualização do problema de pesquisa, segundo dados de 2017 do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), 98% do total de empresas brasileiras é representado por organizações familiares. Os pequenos negócios respondem, juntos, por 27% do PIB brasileiro. As empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional única, por vezes informal e baseada em valores e memórias familiares. Quando os dirigentes são parentes, suas tradições, valores e prioridades são espousados de uma fonte comum, ou seja, os valores da família, passados em forma de ritos, normas e padrões para a cultura da empresa. Assim, o gerenciamento do conhecimento acaba sendo um fator de extrema importância para a sua manutenção no mercado nacional e, no caso de vinícolas exportadoras, no internacional.

Dessa forma, entende-se que analisar como ocorre a gestão do conhecimento em uma empresa familiar e, especificamente, como se dão a criação e a manutenção do conhecimento na fabricação de espumantes poderá contribuir para um melhor direcionamento e aproveitamento de tal riqueza, de modo a criar mais valor para as empresas (TERRA, 2005).

Por que centrar estudos no vinho espumante? Atualmente o Brasil vem se destacando em concursos no exterior e também ganhando espaço no mercado interno com tal bebida. Uma indicação dessa trajetória promissora pode ser dimensionada, por exemplo, pela conquista de centenas de medalhas e distinções em concursos internacionais, alguns realizados na França, berço do champanhe.

De acordo com a Associação Brasileira de Enologia (ABE, 2019), entidade responsável por inscrever as amostras de vinhos brasileiros em concursos, de 2002 a 2018 o nosso espumante já acumulou mais de mil medalhas em competições internacionais. Esse reconhecimento leva a pensar que o Brasil possui vantagens competitivas para a produção de espumantes e que também houve uma melhora expressiva na qualidade dessa bebida, posto que sua produção no estado do Rio Grande do Sul ocorre desde a segunda década do século XIX – porém somente a partir dos anos 2000, praticamente 100 anos depois, começou a ser prestigiado nessa escala. Embora seja um produto industrial, não se pode dizer que o espumante obedeça a regras preestabelecidas de elaboração. O espumante de qualidade não cabe em moldes de produção de massa, pois sua fabricação vai além do conhecimento técnico, usando em certa medida o conhecimento intuitivo, já que a cada ano, seja durante o plantio, a manutenção do vinhedo, a colheita ou a elaboração da bebida, o produtor faz escolhas pensando no produto que pretende colocar na garrafa. Por isso, tenciona-se com este estudo abordar o aspecto imaterial da produção de conhecimento sobre a fabricação de espumante.

Nesse contexto, o artigo discute como acontece a gestão do conhecimento na fabricação de espumantes da Adega Chesini, por meio das evidências percebidas pelas memórias de família. Este estudo justifica-se mediante uma pesquisa realizada em uma base de dados nacional, Portal da Capes, entre os anos de 2017 e 2018, em que foram encontrados 20 registros relacionados a espumantes, publicados entre os anos de 1959 e 2018, sendo seis deles escritos em português e disponíveis nas bases Scielo.org, Wiley Online Library, Springer Link, Science Direct e EBSCO. Destes, nenhum tratava sobre o tema deste artigo, o que o constitui como inovador.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

No contexto dos estudos organizacionais, é preciso estabelecer distinção entre dado, informação e conhecimento. Tratar dados de forma isolada não é produtivo, pois na prática eles só têm sentido quando se transformam em informação e conhecimento. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o conhecimento é diferente da informação, pois o conhecimento, assim como a experiência, é inerente ao indivíduo e dele não pode ser separado.

No segmento vinícola, o espumante é um produto industrial diferenciado. Não pode ser concebido com a mesma intenção de quem produz sucos ou refrigerantes em outros segmentos, por exemplo, pois não atende à lógica de padronização e maximização da produção, e sim é resultado da intuição, da paixão e da transmissão e absorção de conhecimentos tácitos e explícitos, representando aspectos imateriais da memória de um produto; trata-se de um conjunto formado por qualidade da matéria-prima (uva), solo, clima e pelo discernimento humano que permite a elaboração de vinhos de qualidade. Esse conhecimento não é previsível ou facilmente codificado, mas reside no campo da experiência e do talento individual.

Batalha (2000) diz que as empresas relacionadas ao agronegócio estão percebendo a importância do capital humano como meio de buscar novas oportunidades de negócios e de gerenciar mudanças. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui com base em suas observações, derivando das informações e dos dados.

Para Nonaka e Takeuchi (1998), o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos: tácito e explícito. Este último é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc.,

facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Já o conhecimento tácito dificilmente é articulado na linguagem formal. Trata-se do conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades. É considerado uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Trazendo a noção de conhecimento tácito e explícito de Nonaka e Takeuchi (1998) para o caso da produção dos espumantes no Brasil, é possível supor que existia – e ainda existe – conhecimento tácito na produção da bebida, baseado na experiência, desde as primeiras tentativas. Esse conhecimento, mesmo ainda incipiente, foi se transformando em explícito, possibilitando que outros tivessem acesso a ele. Após a fase de explicitação do conhecimento, advinda da prática, das habilidades e das vivências de cada um, o saber passa a ser internalizado e novamente externalizado.

Dessa forma, Bounfour (2003) conceitua gestão do conhecimento como um conjunto de procedimentos, infraestruturas e ferramentas técnicas e gerenciais projetados para a criação e a partilha, aproveitando a informação e o conhecimento dentro e entre as organizações. Tal conceito é o mais adequado para esta pesquisa, tendo em vista que o conhecimento pode ser gerenciado como um processo (o qual sofre influência de fatores como pessoas, organização e tecnologia), que permite o seu compartilhamento dentro (intraorganizacional) e entre organizações (interorganizacional).

Neste estudo também se inclui o conceito de memória, a qual, entrelaçada com as informações e o conhecimento, pode ser construída através das gerações, imortalizada por histórias, textos escritos e rituais que suportam os gatilhos para associar experiências coletivas do passado com o objetivo de perpetuação.

A memória não é somente fruto social, mas faz parte também de relações que se estabelecem na sociedade. Por isso, abre-se a discussão a respeito da “memória de ligação/memória vinculante”. Ao relatar a história de uma família, surgem a admiração e o respeito para com a memória iniciada pelos antepassados. A memória individual existe sempre com base em uma memória coletiva, uma vez que as lembranças são constituídas no interior de um grupo. A origem de ideias, reflexões, sentimentos, paixões que atribuímos a nós é, na verdade, sugerida pelo grupo. A memória individual é vinculada a uma intuição sensível. Dessa forma, a memória individual, construída com base nas referências e lembranças do próprio grupo, mostra um ponto de vista acerca da memória coletiva. Tal olhar deve ser sempre analisado levando-se em consideração o lugar ocupado pelo sujeito no interior do grupo e as relações mantidas com outros meios.

A memória tem também um caráter relacional, ou seja, forma-se na interação entre os indivíduos. Apesar de o campo de estudo da enologia ser antigo, o que se deseja aqui é realizar uma pesquisa em uma vinícola da Serra Gaúcha focando na transmissão do conhecimento na fabricação de espumante de uma geração para outra.

A memória organizacional, segundo Conklin (2001), amplia o conhecimento, por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores em uma empresa. Uma das principais funções da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento do modo como esta gerencia seu conhecimento (ABECKER *et al.*, 1998). Tal memória capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informação sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua própria história, ou seja, proporciona o aumento da competitividade da organização, por meio da contribuição e do aperfeiçoamento da gestão.

PERCURSO METODOLÓGICO

Uma das estratégias orientadoras deste estudo é caracterizada pelo método qualitativo e estudo de caso. Justifica-se a escolha desse método porque, segundo Marshall e Rossman (1999), os métodos qualitativos são apropriados para gêneros de pesquisa remetidos ao seu ambiente natural e com aproximações exploratórias de dados. Gerring (2007, p. 37), por sua vez, define o estudo de caso como o “[...] estudo intensivo de uma unidade ou um número pequeno de unidades (os casos), para o propósito de entender uma classe maior de unidades similares (uma população de casos)”. Já os estudos de caso são a investigação de um fenômeno atual dentro de seu contexto. Ele é indicado para um número pequeno de situações ou para um caso particular que é analisado profundamente, quando é necessário responder “por que” e “como” e, ainda, responder qualitativamente ao problema (YIN, 2001).

A unidade de análise escolhida foi a Adega Chesini, por dois motivos: a) atualmente a adega é ganhadora de vários prêmios referentes à fabricação dos melhores espumantes e possui o selo de indicação de procedência (IP), para cuja obtenção as empresas associadas devem seguir certos requisitos e critérios padrão, como comprovar a origem da uva, da elaboração do vinho e de seu engarrafamento, e o produto deve passar por rigorosos testes analíticos e organolépticos, além de degustação dos especialistas da Embrapa e da Associação dos Produtores de vinho do Vale dos Vinhedos; b) essa empresa já foi objeto de estudo do Programa de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais da Unilasalle (Canoas/RS), em uma dissertação do ano de 2014, disponibilizando-se para a continuidade dos estudos desse segmento na região em que está localizada.

Para a coleta de dados foram utilizados dados secundários e primários. Os secundários compuseram a construção de um *corpus* documental e foram considerados como fontes. Pesquisaram-se o *site* da empresa, documentos em formato impresso e digital relativos à vida organizacional, como o contrato social da empresa, impressos com a evolução da marca e do visual (*layout*) dos produtos da empresa, fotos do acervo particular da família, artigos publicados em jornal e cópias de certificados das premiações.

Como dados primários, realizaram-se três entrevistas, em momentos distintos e durante o tempo de construção desta pesquisa. Foram explicados os objetivos do estudo, e os entrevistados deram o seu consentimento para participar da entrevista. Após uma breve explicação sobre o estudo, perguntou-se aos entrevistados se eles permitiriam que as entrevistas fossem gravadas. Todos permitiram a gravação, e cada uma delas foi transcrita, sendo objeto de análise posteriormente. Em média, cada entrevista teve duração de 50 minutos.

Todos os profissionais entrevistados estão envolvidos, direta ou indiretamente, com o tema da pesquisa. O quadro 1 demonstra o perfil dos entrevistados, o relacionamento deles com a adega e datas e arquivamento das entrevistas.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de relacionamento com a adega	Momentos da entrevista	Modo de captura da entrevista
E1	Diretor	Desde 2001	2016, 2017, 2018	Presencial, gravada e transcrição
E2	Parceiro de negócio	Desde 2003	2018	Celular, gravada e transcrição
E3	Pesquisador	Desde 2004	2018	Presencial, gravada e transcrição

Fonte: Primária

Para compor a análise dos dados documentais, lançou-se mão da análise historiográfica, que é a produção de conhecimento histórico, isso porque, como diz Le Goff (2001, p. 54),

o documento não é inocente, não decorre apenas da escolha do historiador, ele próprio é parcialmente determinado por sua época e seu meio [...]. Ao mesmo tempo, é preciso delimitar, explicar lacunas, os silêncios da história, e assentá-la tanto sobre esses vazios quanto sobre os cheios que sobreviveram.

CONTANDO A HISTÓRIA DA INSERÇÃO DA FABRICAÇÃO DE ESPUMANTES NA ADEGA CHESINI

A família Chesini chegou da Itália por volta de 1880. Os imigrantes italianos Philippe e Ângela Berte Chesini, juntamente com seus filhos Augusto e João, desembarcaram no Brasil vindos de navio da cidade de Verona, na Itália. Chegando ao Brasil, eles aportaram em Porto Alegre (RS) e a bordo de um navio a vapor foram para a cidade de Montenegro. O percurso até as colônias que se encontravam na Serra Gaúcha foi feito pela família no lombo de mulas, em carretas e a pé. A família Chesini dirigiu-se ao bairro Chácaras, na cidade de Garibaldi, e posteriormente para o distrito de São Miguel, localidade que futuramente seria o distrito de Vila Rica, atualmente um distrito da cidade de Farroupilha (RS).

Na década de 1930, Felipe Tomaz Chesini, filho de Augusto e neto de Philippe, herdou a arte do vinho e, com isso, elaborava seu vinho para consumo próprio e o de sua família. Nesse período, a produção de uvas da família era realizada por uma cooperativa da cidade de Garibaldi. Na década de 1960, como a cooperativa passou a não entregar o que era necessário para a produção do vinho, Felipe reuniu os filhos e levantou a questão: “Que fazemos agora?”. A decisão tomada é relatada pelo entrevistado E1: “*Já se fazia o vinho para a família beber. Então o pai e os tios decidiram: ‘Vamos fazer vinho; o que nós não bebermos, nós vendemos’*”.

Em 2001 Ricardo Chesini, filho de Wilmar Chesini³, foi contratado para assumir a gestão da vinícola. Apesar de pertencer à família Chesini e de a sua geração ser considerada a terceira no comando da empresa, Ricardo é um gestor profissional, não possuindo participação acionária na empresa. No ano de 2003 a Adega Chesini inaugurou um espaço que focava na vitivinicultura e que promovia visitação ao público, para que este conhecesse as primeiras pipas para produção de vinhos (da década de 1960) e também o processo de fabrica o de vinhos e espumantes.

Há um espaço (*cave*) onde se encontram os produtos antes de estarem aptos para a venda. Ele tem o chão batido e paredes de pedra, o que, além de ser uma homenagem ao “nono” (Felipe), pois é igual ao original, também lembra os porões da família onde ficavam os primeiros vinhos produzidos. O relato do entrevistado E1 demonstra isso:

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

Segundo Halbwachs (2006, p. 31), para “confirmar ou recordar uma lembrança, não são necessários testemunhos no sentido literal da palavra, ou seja, indivíduos presentes sob uma forma material e sensível”. Isso é o que acontece na visita o da Adega Chesini. Por

³ Wilmar Chesini   filho de Felipe Tomaz Chesini.

intermédio do próprio local, das histórias relatadas e dos utensílios, a memória é transmitida de geração para geração.

Ao relatar a história da família, o entrevistado E1 demonstra muita admiração e respeito à memória iniciada pelo seu avô. Ao criar o museu, sua principal preocupação é manter a lembrança da sua família viva e sendo contada. O ponto positivo do museu é que ele eterniza essa memória, por meio das fotos e dos objetos nele encontrados.

[...] eu comecei a achar umas coisas antigas aí atiradas em cantos [...]. Pô, a vinícola era mais velha que eu, né? E ela tinha uma história muito grande e aquilo lá fazia parte dessa história. Então sempre me chamou um pouco a atenção essa questão da história [...], vamos montar um espaço pra isso. Porque era uma demanda as pessoas que vinham que gostavam de olhar pra aquilo lá. Então, nós montamos um espaço que fosse específico pra isso. Contratei uma arquiteta para desenhar. Ela desenhou um espaço pequeno, porém um espaço onde temos guardado toda essa memória da história da empresa, que é desde a época do nono. [...] Os maquinários que eram utilizados na época e aí a gente montou, criou esse minimuseu, que é um espaço de memória da nossa vinícola (entrevistado 1).

Ainda em 2003, a Adega Chesini foi convidada a participar de um projeto promovido pela Prefeitura de Garibaldi (RS), que tinha como objetivo fazer a cidade voltar a ser o berço do espumante nacional. O entrevistado E1 confirma a participação no projeto das champanharias:

Nasceu... a primeira vez que a gente elaborou foi em 2003, que foi um projeto do poder público de Garibaldi, que... vamos voltar. Garibaldi é o berço do espumante nacional, terra do champanhe, aí, ao longo da década de 90, vamos dizer assim, 80, 90, ela começou a perder espaço, eu diria... é, 80, 90, que daí algumas empresas de Garibaldi acabaram não produzindo mais e Bento Gonçalves começou a produzir massivamente espumante, então em números Garibaldi acabou perdendo bastante espaço. Então o poder público, visualizando estrategicamente, né, o futuro, ele fez um projeto das microchampanharias. Então ele pegou as vinícolas, a que não produzia, e aí a gente teve vários meses de trabalho, de estudo do que a gente poderia fazer, enfim, e aí nasceu as microchampanharias, que era o que as vinícolas que nunca produziram espumante e uns produziam o seu próprio espumante. E aí foi trabalhado coletivamente então as marcas individuais, mas foi apresentado junto ao Ministério um pacote, porque sempre o registro de marcas era bem complicado, demorava, e quando não se tem o conhecimento é pior ainda. Enfim, o poder público ajudou nessa primeira etapa, e aí a gente trabalhou o método champenoise, que é a fermentação na garrafa, e aí foi meio que concomitante com a Feira Champe 2003. Então surgiu a ideia das microchampanharias e tal, e até aí evoluindo e tal se deram por conta: "Não, vamos fazer o lançamento na Feira Champe, nada melhor".

A participação em ambos os projetos (das microchampanharias e da Feira Champe) possibilitou à Adega Chesini um incremento em sua produção de espumantes de 1.000 unidades/ano em 2003 para 15.000 unidades/ano em 2009. Com a participação nesses projetos, nasceu a fabricação de espumante na Adega Chesini. O entrevistado E2 reforça esse relato:

Conheci o Ricardo e logo nos tornamos grandes parceiros. Nunca havia fabricado espumante, e o contato com o Ricardo, isso foi possível. Fizemos uma parceria, para o primeiro momento. Pegamos mais mil garrafas de vinho base e começamos a implementar o método champenoise.

○ entrevistado E1 relata como iniciou tudo:

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

Atualmente a Adega Chesini tem vários prêmios como fabricante dos melhores espumantes, além de possuir o selo de indicação de procedência (IP). Analisando a trajetória histórica da Adega Chesini, observou-se que a terceira geração tem contribuído para a inovação em produtos, com a inserção da fabricação do espumante.

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

PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FABRICAÇÃO DE ESPUMANTES DA ADEGA CHESINI: UM PATRIMÔNIO IMATERIAL

Identificando e analisando as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, optou-se por resumir os quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) no quadro 2.

O conceito de inovação e gestão do conhecimento está associado, principalmente, a mudanças em produtos e processos referentes ao uso, à aplicação e à transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e a comercialização, tendo como perspectiva o lucro (FREEMAN; PEREZ, 1994). Uma das aplicações mais visíveis da inovação é aquela que tem como resultado novos produtos ou serviços. A empresa com capacidade de inovação conseguirá responder aos desafios mais rapidamente e explorar produtos e oportunidades de mercado de melhor modo do que as empresas não inovadoras (BROWN; EISENHARDT, 1995). Candau (2011) afirma que a transmissão é a memória em ação, sendo o princípio cooperativo e socializador de uma sociedade.

Quadro 2 – Evidências do modo de conversão do conhecimento na Adega Chesini

Modo	Conceito	Evidências segundo Nonaka e Takeuchi (1998)	Evidências na Adega Chesini
Socialização	Conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito	A prática do <i>brainstorming</i> , o aprendizado por meio da observação, imitação e prática, na relação “mestre e aprendiz” e no diálogo com fornecedores, clientes, concorrentes e especialistas externos	Na adega esse modo acontece na forma do aprendizado tipo mestre e aprendiz, em que os mais velhos ensinam os mais novos, além de haver reuniões formais e informais entre diretoria e funcionários. Os fornecedores de uvas também são convidados a participar da gestão da adega na forma logística da entrega das uvas.
Externalização	Conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito	Ações que possam ser entendidas pelos outros, sejam elas um diálogo ou uma reflexão coletiva	Uma das principais ações são os relatórios gerados para a participação em concursos relacionados ao espumante, em âmbito nacional ou internacional.
Combinação	Conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito	Ocorre por intermédio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação virtual	Formalização dos processos de fabricação do espumante, troca de <i>e-mails</i> , utilização de canais virtuais como WhatsApp e a intranet da adega.
Internalização	Conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito	Para que o conhecimento explícito seja internalizado e se torne tácito, é necessária a sua externalização por meio da representação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, pois essa documentação ajuda os indivíduos a internalizar suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. É por meio desse processo de conversão que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito se expandem em qualidade e quantidade.	Na Adega Chesini existe a prática de contar histórias sobre como o produto é feito, para clientes e funcionários. Além disso, os concursos ajudam a relembrar a forma como o produto é elaborado. As visitas de clientes também geram conhecimento, quando a diretoria fala sobre o assunto e explica o modo de produção. Por fim, a empresa criou um espaço de memória com fotos, objetos e elementos da história da família que conta a história da adega, perpetuando tal conversão de conhecimento.

Fonte: Primária

Com a participação no projeto das champanharias, o controle de qualidade da adega é a família, ou seja, o que é produzido e comercializado seria o que a família consumiria.

Eu já escutei o pai falar várias vezes, do tempo do nono, que ele dizia da marca, da família, do sobrenome da família, que é a marca do produto. Porque isso tá... não tem como separar. Hoje eu vejo que é uma, que é uma... é um meio cultural, o Chesini vinho, o espumante Chesini, ganhando prêmios, e Chesini é o meu sobrenome, mas às vezes tu acaba esquecendo que é o sobrenome. Então vem desde o nono, sempre escutei isso (entrevistado E1).

No caso da Adega Chesini, observa-se que seu atual diretor possui uma preocupação genuína em manter o processo de mudança da prática de gestão informal para a prática formal, que para Garvin (1993) são as habilidades de criar, adquirir e transferir o conhecimento e a capacidade de alterar seu comportamento para consolidar os novos conhecimentos e ideias. Primeiramente o indivíduo, que já possui uma bagagem de experiências, vai observar uma determinada situação e refletir sobre ela com base nas experiências já vivenciadas. Com tais processos construirá novos conceitos, que serão testados pela experimentação em situações novas, gerando novos conhecimentos. O entrevistado E2 relembrou que, quando implementou o espumante, sua primeira safra não ficou como desejava.

Na Adega Chesini o paradigma de produzir apenas um produto, o vinho tinto de mesa, foi rompido por meio da experimentação com novos enfoques (GARVIN, 1993), ou seja, a busca constante e o teste de novos conhecimentos, capacitando a vinícola com conhecimento necessário e possibilitando o lançamento de novos produtos e serviços. O aprimoramento da organização está ligado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas, visto o alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, sempre aprimorando e aperfeiçoando o conhecimento e o aprendizado (DUTRA, 2002). Nessa perspectiva, o caminho aqui percorrido demonstrou, além do conceito e das particularidades, que a memória da família Chesini na arte da fabricação de vinhos se incorpora à arte dos espumantes.

O entrevistado E1 acredita que a empresa poderia ter mais competitividade no mercado:

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

O entrevistado E1 completa a informação anterior:

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

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

Garvin (1993) também advoga a existência de outra atividade que compõe os processos de aprendizagem e conhecimento e, em consequência, facilita a implementação e o uso por parte da organização das práticas formais de gestão, que é aprender com as experiências

passadas. E foi isso que pudemos validar com a experiência da fabricação dos espumantes. É possível argumentar que os modos informais de adquirir a informação, principalmente a oralidade e a memória tácita dos relacionamentos de fornecedores com a adega, são os meios mais utilizados por ela. Isso não quer dizer que não existam arquivos, planilhas, rotinas e procedimentos formais, mas, nas narrativas dos entrevistados, a isso não é dada tanta importância. A gestão nos estabelecimentos agropecuários em um empreendimento familiar deve ser feita eficientemente como forma de garantir sua inserção no mercado e, por consequência, sua sustentabilidade (LAZZAROTTO; ZANUS; GIRARDI; TAFFAREL; MONTEIRO; BEN, 2012; LOURENZANI, 2006).

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

Para isso, há necessidade de o produtor rural melhorar o processo de tomada de decisão e avaliar os investimentos de recursos em diversas unidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas característicos do setor agropecuário (LOURENZANI, 2006). Segundo Lovatel (2002), as empresas vinícolas da Serra Gaúcha merecem mais atenção dos administradores e proprietários no aspecto referente às atividades de serviços e pós-venda. Mesmo assim, as atividades relacionadas ao planejamento estratégico, *marketing* e finanças são praticadas em menor grau.

No entender de Amato Neto (2000), as pequenas e médias empresas (PMEs) começaram a incorporar tecnologias de ponta aos processos produtivos, modificando suas estruturas organizacionais, bem como a estabelecer alianças com o objetivo de instaurar uma reestruturação industrial e criar mecanismos para competir com grandes empresas do segmento, e o processo de transferência de informação seria parte integrante e elementar do modelo de pesquisa agropecuária que atua por demandas (CASTRO; CARBONELL; MAIA; AZEVEDO FILHO, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na região em que a Adega Chesini está inserida, no segmento viticultor a construção do patrimônio imaterial está alicerçada nas memórias das famílias, visto que a maior parte dos empreendimentos é formada por empresas familiares de pequeno porte. Pelo entendimento das práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Adega Chesini, pode-se inferir que tais práticas trazem contribuições para a gestão do conhecimento na fabricação dos espumantes, podendo ser passadas para outras gerações da família.

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

Por fim, os resultados encontrados neste estudo propõem novos caminhos de estudo e pesquisa, oportunizando novas descobertas. Assim, como temas de trabalhos futuros são sugeridos:

- a) processo de inovação, com a finalidade de verificar padrões de gestão e memória organizacional;
- b) análise da estruturação para sucessão com base nos repositórios da memória organizacional e memória institucional;
- c) estudo da relação entre compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e aprendizagem organizacional em empresas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

- ABECKER, A. *et al.* Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, Los Angeles, v. 13, n. 3, p. 40-48, maio 1998.
- ADEGA CHESINI. Disponível em: <http://adegachesini.com.br/>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA – ABE. **Avaliação nacional de vinhos**. Disponível em: www.enologia.org.br/avaliacao-nacional-de-vinhos. Acesso em: 20 mar. 2019.
- BARROS, J. História e memória – uma relação na confluência entre tempo e espaço. **Mouseion**, v. 3, n. 5, jan-jul. 2009.
- BATALHA, M. O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.
- BOUNFOUR, A. **The management of intangible: the organization's most valuable assets**. Londres: Routledge, 2003.
- BRASIL. **Lei n.º 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Lei Rouanet. Restabelece princípios da Lei n.º 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/106458/lei-rouanet-lei-8313-91#par-8-art-4>. Acesso em: 3 out. 2018.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.
- CANDAU, J. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2011.
- CASTRO, C. E. F. de; CARBONELL, S. A. M.; MAIA, M. S. D.; AZEVEDO FILHO, J. A. de. **Transferência de tecnologia**. Campinas: Consepa, 2005.
- CONKLIN, J. **Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 2001. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: dez. 2018.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

FAORO, R. R.; BIAZUTTI, A.; SILVA, S. A. **Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional**: estudo de caso em empresas do setor de viticultura da serra gaúcha. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2017.

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

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

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul./ago. 1993.

GERRING, J. **Case study research**: principles and practices. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Indicadores para avaliação de gestão do conhecimento em empresas desenvolvedoras de *software*. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2007.

GROAT, M. The informal organisation: ride the headless monster. **Management Account**, p. 40-42, abr. 1997. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=c986b7ee-68f8-4608-af725f88a84037a9%40sessionmgr115&vid=1&hid=126&bdata=Jmxhbmc9cHQYnI mc2l0 ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=9705011846>. Acesso em: 10 jul. 2018.

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

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

LE GOFF, J. **A história nova**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

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

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

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SAEED, A. K.; MALHOTRA, M. K; GROVER, V. Interorganizational systems and supply chain integration. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, fev. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Estudos da pequena empresa**. 2006. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 20 set. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS –SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 9 mar. 2019.

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

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

YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.