

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IZABELA AMÂNCIO DA SILVA

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA
CENTENÁRIA: UM ESTUDO DA VINÍCOLA FAMÍLIA SALTON**

UBERLÂNDIA
2023

IZABELA AMÂNCIO DA SILVA

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA
CENTENÁRIA: UM ESTUDO DA VINÍCOLA FAMÍLIA SALTON**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora Prof. Dr. Jacqueline Florindo Borges.

UBERLÂNDIA
2023

IZABELA AMÂNCIO DA SILVA

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA
CENTENÁRIA: UM ESTUDO DA VINÍCOLA FAMÍLIA SALTON**

Monografia aprovada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 29 de novembro de 2023.

Prof.^a. Dr.^a. Jacqueline Florindo Borges
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN/UFU
Orientadora

Prof.^a. Dr.^a. Janaína Maria Bueno
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN/UFU

Doutoranda Isabela Ladeia Santos
Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Federal de Uberlândia – PPGAdm/FAGEN/UFU

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o ciclo de vida organizacional e a busca por longevidade de uma empresa centenária brasileira: a Vinícola Família Salton. O problema de pesquisa centra-se em quais imagens uma empresa centenária constrói de si mesma em busca da longevidade ao longo dos diferentes ciclos de vida. Na fundamentação teórica, empregam-se os conceitos do ciclo de vida organizacional e longevidade organizacional do campo da administração. A abordagem metodológica adotada é qualitativa, com o uso da pesquisa em mídia eletrônica, incluindo o website da empresa, reportagens de portais de notícias e vídeos no YouTube que abordam a trajetória da Vinícola Salton. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental em mídia eletrônica, e a análise baseou-se no método de análise de conteúdo temática. Os resultados revelam que no decorrer de sua história, os proprietários e gestores mobilizam imagens que geram uma aceitação e legitimação da empresa no mercado de vinhos e perante a sociedade. Destacam-se elementos como a forte conexão com a herança italiana, a expressividade internacional conquistada ao longo do tempo, o compromisso com a comunidade local, projetos de pesquisa e inovação, estratégias voltadas para o turismo, reconhecimento internacional através de prêmios, e o compromisso destacado com questões ambientais, sociais e de governança (ESG). Uma imagem que reduz ou impede a legitimação da empresa no mercado e perante a sociedade advém de uma denúncia de uso de trabalho escravo, um escândalo recente de vinícolas localizadas na região sul do país. A empresa passou a reforçar a sua imagem de empresa responsável com adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo e Pacto Global de Erradicação do Trabalho Escravo da ONU.

Palavras-chave: Ciclo de vida da organização. Empresa familiar. Longevidade Organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the organizational life cycle and the search for longevity of a century-old Brazilian company: Vinícola Família Salton. The research problem focuses on what images a century-old company builds of itself in search of longevity throughout different life cycles. In the theoretical foundation, the concepts of the organizational life cycle and organizational longevity from the field of administration are used. The methodological approach adopted is qualitative, using electronic media research, including the company's website, reports from news portals and videos on YouTube that cover the trajectory of the Salton Winery. Data collection was carried out through documentary research in electronic media, and the analysis was based on the thematic content analysis method. The results reveal that throughout its history, owners and managers mobilize images that generate acceptance and legitimization of the company in the wine market and in society. Elements such as the strong connection with Italian heritage, the international expressiveness achieved over time, the commitment to the local community, research and innovation projects, strategies focused on tourism, international recognition through awards, and the outstanding commitment to environmental, social and governance (ESG) issues. An image that reduces or prevents the company's legitimization in the market and in society comes from a report of the use of slave labor, a recent scandal involving wineries located in the southern region of the country. The company began to reinforce its image as a responsible company by adhering to the National Pact for the Eradication of Slave Labor and the UN Global Pact for the Eradication of Slave Labor.

Keywords: Organization life cycle. Family business. Organizational Longevity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estágios do desenvolvimento do ciclo de vida organizacional.....	14
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa de reportagens nos websites	20
Quadro 2 – Lista de reportagens pesquisadas no Google	21
Quadro 3 – Material audiovisual utilizado da plataforma Youtube	24
Quadro 4 – História da empresa	29
Quadro 5 – Imagens da empresa na busca por longevidade organizacional	34

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1.	Tema e Problema de Pesquisa.....	8
1.2.	Objetivos Geral e Específicos	9
1.3.	Justificativas Teórica e Prática da Pesquisa	9
1.4.	Estrutura da Monografia	10
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: ASPECTOS GERENCIAIS E ESTRATÉGICOS	11
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3.1.	Método e abordagem dos dados da pesquisa	18
3.2.	Procedimentos de coleta e análise de dados	19
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1.	Ciclo de Vida da Vinícola Salton	28
4.2.	Análise das Imagens sobre Si Mesma que a Vinícola Salton Dissemina em Busca da Longevidade Organizacional.....	30
5.	CONCLUSÕES	36
	REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Problema de Pesquisa

A presente pesquisa versa sobre uma empresa centenária familiar, fundada há mais de cem anos, em 1910, e que permaneceu sob a gestão da mesma família ao longo das gerações. A partir da passagem de uma geração para outra, histórias da companhia trazem consigo relatos de estratégias bem-sucedidas, erros e desafios de gestão, mudanças ao longo da história da empresa e de seu papel na economia local e nacional no setor de vinhos. Esta pesquisa trata da história da Vinícola Salton, que mais recentemente, em 2019, criou a **Enoteca Família Salton**, sendo ambiente cuidadosamente planejado para aqueles que desejam apreciar os prestigiados rótulos da Vinícola Salton oferecendo experiências sensoriais únicas por meio de eventos e degustações exclusivas.

A busca pela longevidade empresarial pressupõe o uso de estratégias ao longo do tempo executadas para ajudar a empresa a se manter resiliente e bem-sucedida. A “estratégia é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”, contribuindo para analisar seus “ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011, p 5).

A análise estratégica dos ambientes é uma parte fundamental no processo de formulação e implementação de estratégias empresariais que por sua vez, ajuda as organizações a tomar decisões informadas sobre como alcançar seus objetivos e se destacar no mercado. Portanto, “empresas seguindo abordagens estratégicas marcadamente diferentes tendem a ter ideias totalmente diferentes sobre como competir e a ter muita dificuldade para compreender os comportamentos umas das outras e para evitar reações erradas e a deflagração de guerras” (Porter, 2004, p 146).

Tendo em vista o fato de que, a estratégia principal de uma empresa longeva é a busca pela sucessão, que se refere ao processo de transição de liderança e gestão em uma organização, geralmente de uma geração para a próxima, sendo particularmente relevante em empresa familiar. É válido destacar que, “transformar a sucessão familiar em uma ferramenta estratégica que visa não apenas a mudança de comando, mas também aumentar a capacidade de gerenciamento dos envolvidos com a organização” (Roth; Tissot; Gonçalves, 2017, p 97).

Na história da empresa, para garantir uma transição bem-sucedida ao longo das gerações, exige-se dos diversos gestores um propósito estratégico para elaborar e avaliar o ciclo

de vida empresarial levando em consideração as características e desafios específicos de cada estágio, adaptando a empresa às mudanças e à sua situação específica, do ambiente e da família. Conforme Daft (2014), um modo proveitoso de pensar no crescimento e na mudança organizacional é o conceito do ciclo de vida organizacional, que sugere que as organizações nascem, crescem e acabam morrendo. Daft (2014) relata que o ciclo de vida organizacional é uma metáfora biológica que contribui com o processo de gestão.

Esta pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa: **quais imagens uma empresa centenária constrói de si mesma em busca da longevidade ao longo dos diferentes ciclos de vida?**

1.2. Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral da pesquisa é analisar o ciclo de vida organizacional e a busca por longevidade de uma empresa centenária brasileira: a Vinícola Família Salton.

Objetivos específicos são:

- a. Pesquisar a história da vinícola Família Salton em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional, destacando as principais realizações da companhia em cada ciclo;
- b. Analisar a história da empresa a partir de um conjunto de imagens que a empresa busca associar a si mesma e à sua busca por longevidade.

1.3. Justificativas Teórica e Prática da Pesquisa

A presente pesquisa se justifica do ponto de vista teórico por trazer um diálogo entre os conceitos de ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar e o conceito de longevidade. São dois conceitos que ajudam a compreender as empresas de uma perspectiva da sua história e das diferentes narrativas, discursos e imagens que sustentam a busca por longevidade. Essa abordagem pode contribuir com uma perspectiva dos estudos históricos em gestão empresarial.

A pesquisa também se justifica do ponto de vista prático, visto que as empresas familiares têm importante papel social, cultural e econômico na sociedade brasileira e local, nas diferentes regiões do país. As imagens são construções mentais que os gestores da companhia buscam compartilhar e disseminar, que variam culturalmente, e podem levar a uma compreensão das ações e das decisões sobre questões relacionadas ao envelhecimento,

desenvolvimento e transições ao longo da vida organizacional. Ainda que não seja uma abordagem nova pensar a organização como um organismo, é uma abordagem provocadora entender quais imagens cada empresa busca construir sobre si mesma perante o mercado e a sociedade, refletir sobre os motivos que levam à mudança dessas imagens ao longo dos diferentes ciclos de vida, seja em resposta às mudanças sociais, econômicas e culturais e/ou a própria mudança das gerações da família que comanda a empresa.

1.4. Estrutura da Monografia

Esta monografia está estruturada em cinco seções. No primeiro capítulo é composta pelo capítulo introdutório que apresenta o contexto do estudo, o problema de pesquisa que este estudo busca responder, em sequência são apresentados os objetivos (geral e específicos) que orientaram a condução da pesquisa.

No segundo capítulo, são apresentados os conceitos de ciclo de vida da organização e o conceito de longevidade organizacional, com base em aspectos estratégicos e gerenciais de empresas familiares.

O capítulo três apresenta o método e a abordagem dos dados utilizados na pesquisa, incluindo informação sobre as técnicas de coleta de dados e dos procedimentos para a análise de dados.

O quarto capítulo apresenta e analisa o ciclo de vida da vinícola pesquisada e como essa empresa dissemina imagens de si para se legitimar no mercado em que atua e perante na sociedade considerando as mudanças sociais, culturais e políticas ao longo de sua história. A análise está fundamentada no referencial teórico e nas implicações práticas dos dados pesquisados.

O capítulo final trata das contribuições da pesquisa, dos limites da pesquisa e de direções para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: ASPECTOS GERENCIAIS E ESTRATÉGICOS

O termo longevidade organizacional já recebeu diversas definições. Conforme Pinheiro, Castro e Araújo (2013), a longevidade organizacional pode ser caracterizada como capacidade de ir além das probabilidades de sobrevivência em um mercado qualquer ou economia. Conforme Oliveira, Silva e Araújo (2013), o alicerce da longevidade relaciona-se às estratégias implantadas, ao ambiente em que a empresa atua e a habilidade de seus gestores em superar desafios.

A longevidade e a mortalidade são aspectos da história estratégica das organizações. Para Matias e Alencar (2019) empresas consideradas longevas ou duradouras, geralmente enfrentaram desafios ou contratempos em algum ponto de suas vidas, conseguiram ter a capacidade de enfrentar problemas, se adaptar, superar obstáculos e continuar prosperando. Entretanto, problemas em determinadas fases do ciclo de vida podem impactar a organização, e se não forem adequadamente resolvidos, podem levá-la a morte ou inviabilidade dos objetivos estabelecidos pela alta gerência para o futuro. Esse impacto não está limitado à organização como um todo, mas se estende às características dos indivíduos envolvidos incluindo “(consumidores, trabalhadores, gestores, consultores, entre outros) influenciam sua adoção e implementação” (Ometto; Bulgacov; May, 2015, p 428)

Albuquerque et.al.(2022) afirmam que, os conceitos de ciclo de vida ajudam na compreensão dos estágios reais da organização. Pois, a aplicação do ciclo de vida permite uma avaliação mais realista do desempenho organizacional sendo fundamental prestar atenção no estágio inicial pois, conforme a “empresa evolui ao longo dos estágios, ocorrerá uma mudança em suas características, a saber: no estilo de administração do proprietário-dirigente; na estrutura organizacional; no processo de planejamento; na tecnologia de operação e informação; na gestão dos recursos das áreas funcionais” (Albuquerque 2022 *et. al.*, p. 98).

Para Longenecker, Petty, Palich e Hoy (2018) empresas familiares geralmente têm maior longevidade do que as não familiares, pois os fundadores criam uma cultura que deixa uma marca duradoura nas organizações que estabelecem. Conforme Teston e Filippim (2016), a família constitui-se como uma instância de socialização, auxiliando a adequação dos indivíduos a papéis sociais e à formação da personalidade. Desse modo, no âmbito das empresas familiares são construídas representações sociais a partir das experiências e interações vivenciadas no cotidiano pelos membros da família e da companhia. Em empresas familiares,

muitas vezes, as decisões são tomadas considerando tanto os interesses da família quanto os interesses do negócio, e o objetivo final é garantir a continuidade bem-sucedida da empresa ao longo das gerações. Para Silva et. al. (2019, p. 43), “o líder dentro de uma organização familiar, mais do que apenas conduzir, deverá motivar, instigar, promover, aprimorar e, principalmente, cuidar das relações humanas, para que as mudanças que está propondo surtam efeito dentro da organização”. Tomar decisões que priorizam a família em detrimento do negócio, ou vice-versa, é um desafio único que requer habilidades de liderança sólidas, “qualquer decisão deve ser pensada e adaptada às características e necessidades de cada família e empresa familiar” (Prado, 2023, p 17).

Para Omaña e Briceño (2013), as empresas familiares teriam baixo grau de profissionalização, uma vez que a maioria dos seus proprietários e/ou gestores não possui estudos formais e a gestão dos seus negócios é baseada na experiência e não na formação ou instrução. Outro fator que influencia a gestão de empresas familiares é a tendência a “criar privilégios especiais para os membros do pessoal que são familiares, criando uma cultura de injustiça em relação aos trabalhadores externos (não familiares)” (Omaña; Briceño, 2013, p. 296). Conforme Bottino-Antonaccio (2007), geralmente, os cargos mais importantes da empresa são ocupados por membros da família ou dos seus círculos de amizade. Também, na empresa familiar, é natural que os pais tenham o desejo de passar seus empreendimentos para seus filhos, principalmente se for algo produtivo e trazer benefícios para a geração seguinte – satisfação pessoal, bem-estar, conforto e geração de riqueza. O processo de sucessão se efetivará quando houver a transferência de poder sem interferências, e de propriedade, quando for o caso, assumindo o sucessor escolhido seu papel de titular (Thomas, 2023, p. 136) .

Numa perspectiva simbólico-interpretativa, Knights e Morgan (1991) definem o conceito de estratégia como um conjunto emergente de práticas, em geral como resposta a determinadas condições, que tem efeitos de poder distintos nas organizações e na subjetividade das partes envolvidas no processo. Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 54), para a gestão do desenvolvimento organizacional estratégico, é necessária uma compreensão da cultura organizacional; pois o desenvolvimento da estratégia implica “sensibilizar os gerentes para o caminho no qual as influências históricas e culturais provavelmente irão afetar, para o bem ou para o mal, a estratégia futura”. Outro fator importante relatado pelos autores é que uma mudança de estratégia pode ocorrer mais rapidamente se alinhada com a cultura existente, ou seja, de acordo com o “modo usual de fazer as coisas”. Refletindo sobre a gestão de tipo familiar, essa “tem suas próprias características que variam de positivas a negativas,

dependendo do grau de enraizamento cultural do personalismo do fundador e das necessidades estratégicas de crescimento do negócio” (Freire, *et al.*, 2010, p. 716).

Outra característica da empresa familiar, conforme Lopes (2008), é que a família constitui local de formação de fortes laços marcados por solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade, dentre outros fatores, o que a caracteriza de forma dualística, ou seja, oscilando entre, de um lado, o conflito, a competição e a desagregação, e, de outro, a ordem, a estabilidade e a cooperação. Nesta pesquisa, a longevidade empresarial será analisada a partir do conceito de ciclo de vida da organização e enfatizando também empresas familiares. A longevidade no ciclo de vida tende a permanecer ativa ao longo do tempo na qual resiste a ameaças e desafios e mudanças ao longo da sua existência, sendo assim um desafio para as empresas familiares sendo algo não garantido já que é preciso esforço para alcançá-la. No entanto, para que a longevidade seja alcançada, os gestores tendem a desenvolver estratégias para que a organização sobreviva, e para que isso seja realizado é preciso entender o ciclo de vida empresarial.

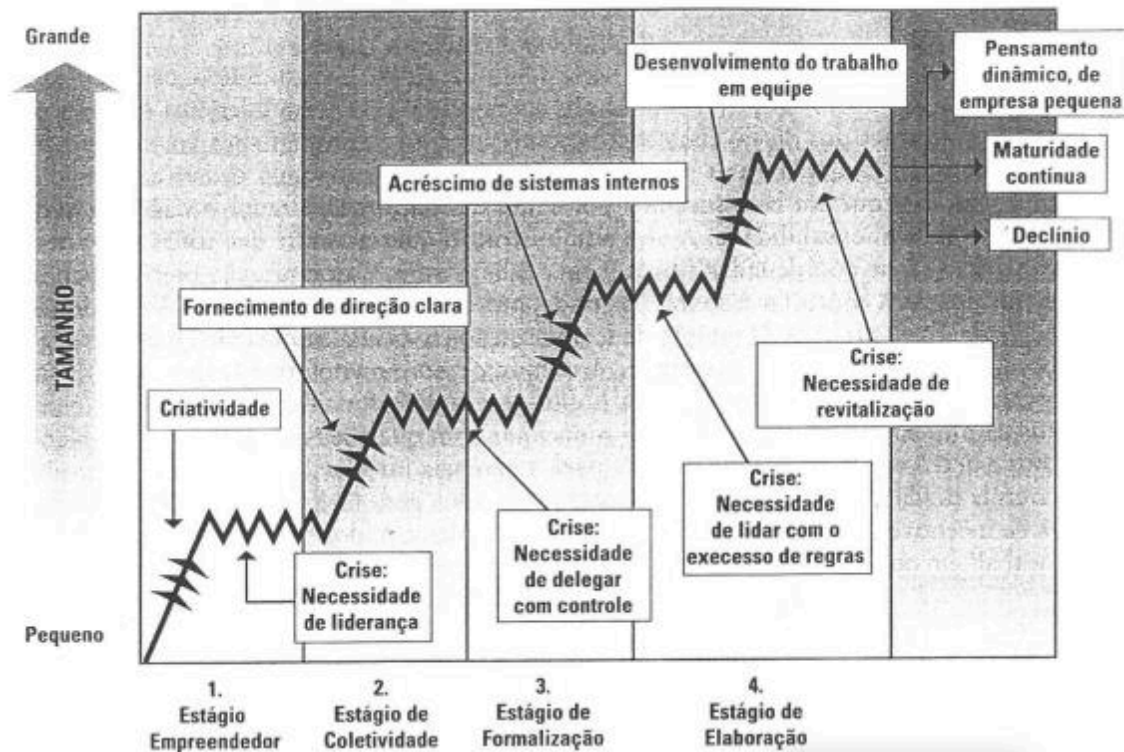
Quando comparado o ciclo de vida das empresas com o ciclo de vida humano pode-se conter semelhanças e diferenças entre esses dois processos, de acordo com Adizes (1990) “os organismos vivos estão submetidos a um fenômeno chamado Ciclos de Vida. Todos os organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem”. As organizações da mesma forma estão submetidas ao mesmo fenômeno, “elas enfrentam os embates e as dificuldades normais que existem em cada estágio do ciclo de vida organizacional, e também os problemas usuais de transição, ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento” (Adizes, 1990, p 2).

O ciclo de vida, enquanto processo, pode acontecer em uma empresa que, “por analogia à evolução dos organismos vivos, esse processo tem sido denominado ciclo de vida das organizações” (Mauad, 2005, p. 55). A diferença entre ambos os ciclos é que, diferente do ciclo de vida humano ou de um animal não humano, no ciclo de vida empresarial uma empresa pode ser vendida ou ser fundida em vez de encerrada, ou mesmo adquirir um novo negócio ou tecnologia que irá permitir uma renovação da estratégia organizacional, possibilitando novos e longos anos de vida empresarial.

Daft (2008) e Quinn e Cameron (1983) apresentam o ciclo de vida organizacional a partir de quatro estágios: nascimento, crescimento, maturidade e possível declínio, conforme Figura 1. Para o autor, o ciclo de vida organizacional é “um modo proveitoso de pensar no crescimento e na mudança organizacional”, pois esse conceito “sugere que as organizações nascem, crescem e acabam morrendo” (Daft, 2014, p. 522). Daft (2002) ressalta dois desafios:

a transição de um estágio para outro do ciclo de vida; e que o início de cada estágio significa que se inicia um jogo e regras totalmente novas.

Figura 1 - Estágios do desenvolvimento do ciclo de vida organizacional



Fonte: baseado em Daft (2002, p. 317) e Quinn e Cameron (1983) e Greiner (1972).

A seguir uma descrição, conforme Daft (2002), dos quatro estágios do ciclo de vida organizacional:

1. **nascimento organizacional:** estágio no qual tem-se uma ideia de negócio ou oportunidade de mercado. Estágio dos desafios de criar uma carteira de clientes, desenvolvimento de produtos, até estabelecer uma base sólida, encontrar os fornecedores de materiais e serviços, conhecer e enfrentar as estratégias da concorrência;
2. **crescimento organizacional:** estágio em que pode ocorrer o rápido aumento nas vendas e no número de clientes, exigindo dos gestores o desenvolvimento de novas e variadas estratégias de atendimento, canal de vendas, estratégias financeiras e operacionais para sustentar o crescimento;
3. **maturidade organizacional:** estágio em que a empresa atinge um grau de estabilidade, com geração de lucros consistentes levando a empresa a aproveitar novas oportunidades de negócios (mercados ou produtos) com o uso de estratégias de diversificação.

Também é o estágio em que a cultura organizacional é fortalecida a partir das histórias dos acontecimentos das fases anteriores;

4. **declínio organizacional:** a empresa enfrenta desafios na redução de vendas, obsolescência de produtos ou serviços e a concorrência mais intensa. Nesse estágio a empresa pode sucumbir aos desafios com clientes, concorrência e a sociedade, em geral, devido a um escândalo ou crise.

A passagem de um estágio para outro pressupõe mudanças estruturais e decisões gerenciais que determinarão o sucesso e a adaptação da empresa em cada estágio, mas também mudanças externas à organização influenciam a passagem de um estágio para outro (Daft, 2002). Os modelos de ciclo de vida das organizações podem ajudar a compreender as dinâmicas empresariais e ajudar a orientar a tomada de decisões estratégicas e a alocação de recursos de forma mais eficaz. Todavia, os diferentes modelos de ciclo de vida organizacional contêm números variados de estágios. Mesmo com essa variação no número de estágios, tais modelos são úteis para ajudar os empreendedores, gestores e investidores a compreenderem em que fase de desenvolvimento uma empresa se encontra e quais desafios e oportunidades específicos podem surgir em cada estágio. Tal compreensão constitui um fator primordial para ajuda na formulação de estratégias apropriadas.

Muitos modelos tradicionais do ciclo de vida empresarial tendem a se concentrar em atributos estáticos, como tamanho, receita e número de funcionários, sem considerar adequadamente no que vai além da dinâmica e as mudanças que ocorrem dentro de uma empresa à medida que ela evolui. Segundo Raposo e Ferreira (1997), grande parte da literatura sobre ciclo de vida é baseada em atributos estáticos e se conhece muito pouco sobre a evolução da estrutura, dos processos, dos padrões de aprendizagem e da tomada de decisão durante o percurso da empresa do estágio de criação para a maturidade.

Conforme Mintzberg (1984, p. 221), “à medida que as organizações sobrevivem e se desenvolvem, os seus sistemas de poder tendem a tornar-se mais difusos, mais complexos, mais ambíguos e em algum momento, menos funcional, embora, ironicamente, mais estável”. A longevidade de uma empresa familiar acontece por meio de uma estrutura gerencial contendo transferência de poder preenchida por um ou vários membros da família. Nesse processo de sucessão familiar, deve-se considerar a necessidade de práticas, decisões e estratégias de planejamento, comunicação, treinamento e desenvolvimento dos sucessores, caso contrário a falta de preparação pode criar incerteza e preocupação quanto ao futuro da empresa. Para Freitas e Frezza (2005, p. 35) “um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que

se refere à sua sobrevivência a longo prazo, é a transferência de poder do fundador para seus possíveis sucessores”.

Antes de um sucessor ser definido, geralmente, é necessário passar por um processo de preparação e planejamento cuidadoso, isso geralmente ocorre quando a empresa está em um estágio maduro, que apresenta estabilidade. Mas, a sucessão pode ser motivada e/ou antecipada também por crises e erros gerenciais, afinal as tomadas de decisão podem ter como base a família, em detrimento ao negócio. Quanto ao sucessor, esse “deve dispor de capacidades empreendedoras e gerenciais suficientes para garantir o desenvolvimento das atividades, envolvendo a construção de elementos como sua aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança” (Borges 2012, p. 135). Para Bayad e Barbot (2002), durante o processo de sucessão, o papel e a eficácia de um líder têm impactos significativos e podem influenciar e direcionar uma equipe ou organização de forma bem-sucedida, ao incentivar e promover a aprendizagem, a formação e as experiências, contribuindo para a cultura da empresa em seu processo de aceitabilidade, devido às mudanças no processo sucessório.

Em empresas familiares, muitas vezes, as decisões são tomadas considerando tanto os interesses da família quanto os interesses do negócio, e o objetivo final é garantir a continuidade bem-sucedida da empresa ao longo das gerações. Numa perspectiva política, a estratégia e o processo de sucessão empresarial são situações que envolvem poder e legitimação. Para Cornelissen, Holt e Zundel (2011, p. 1703), há “variação no enquadramento de uma mudança estratégica como base para criar compreensão e legitimidade”. A legitimação é necessária às empresas em processos de sucessão familiar, pois as empresas, tanto intra quanto inter organizacionalmente, atuam numa arena política na qual gestores organizacionais tomam decisões estratégicas que afetam a vida dos stakeholders, além da própria organização, e também da sociedade. Para que as empresas familiares continuem atingindo a plenitude, elas lidam com fases que podem influenciar sua longevidade e, além do mais, impactar a sucessão que envolve a transferência de liderança e de propriedade para a próxima geração, “uma forma crucial de invocar ou construir categorias para novas instâncias, como uma mudança estratégica” (Cornelissen; Holt; Zundel, 2011 p.1705).

Em uma perspectiva da estratégia como prática social, conforme Ometto, Bulgacov e May (2015, p. 426), a estratégia “está pautada nos conceitos de voluntarismo e determinismo. No voluntarismo, os dirigentes são responsáveis pela eficácia da organização, pela definição de objetivos e sua execução; no determinismo, as ações e as características das organizações também são determinadas pelo ambiente”. Portanto, as pessoas geralmente operam em um espectro entre essas duas perspectivas. Muitos acreditam em algum grau de livre arbítrio

pessoal, mas reconhecem que fatores externos também desempenham um papel importante em suas vidas.

Greiner (1972) reconheceu que, no decorrer do seu desenvolvimento, a empresa passa por diferentes fases à medida que crescem gradualmente, tendo em vista as estratégias para implementação de mudança. Sendo assim, as empresas não podem continuar a crescer indefinidamente usando as mesmas estratégias e estruturas, sendo necessário passar por uma eficiência operacional e revolucionária, implementando as mudanças necessárias para superar os desafios. A sucessão em uma empresa familiar é um processo crítico que envolve a transição de liderança e propriedade da empresa de uma geração para a próxima.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Método e abordagem dos dados da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso sobre a enoteca de uma empresa centenária da família Salton. Conforme Godoy (1995), este método é caracterizado por uma análise aprofundada e rica dos fenômenos sociais e humanos. Yin (2001) define que:

O estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (...) preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores” (Yin, 2001, p 19).

Para Stake (1983, p 15), “o estudo de caso procura retratar naturalmente a realidade do fenômeno educacional em sua inteireza, sem depender muito de artifícios analíticos utilizados por outros métodos mais tradicionais da investigação científica. Abordando o tratamento da questão sobre o estudo de caso, no qual “os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (Godoy, 1995, p 26).

Esta pesquisa é um estudo de caso utilizando uma abordagem qualitativa para examinar as possibilidades que se concentra em investigar um fenômeno dentro de seu contexto real, permitindo uma compreensão profunda e holística. Vale advertir que “o papel do pesquisador qualitativo é compreender o fenômeno estudado e retratar a realidade de forma holística, buscando se aproximar ao máximo da compreensão da realidade investigada em sua complexidade, sendo o principal instrumento de interpretação e de coleta de dados” (Mendonca e Farias, 2020, p 3). De acordo com autor Stake (2011) o pesquisador sinaliza a importância dos fenômenos sociais complexos considerando as experiências na construção e interpretação crítica do que se observa do próprio pesquisador. Desta forma, “deve-se ressaltar que a proposta de etapas da análise pressupõe sempre um grupo de reflexão para discutir o rigor e a adequação do método” (Faria 2021 *et al.*, p 271).

3.2. Procedimentos de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados esta técnica de pesquisa utilizou-se de procedimentos da pesquisa documental e da pesquisa na Internet. A pesquisa documental envolve a análise de documentos existentes, fornecendo uma perspectiva aprofundada e informações autênticas, “pode-se dizer que a pesquisa documental é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno” (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015, p 58). Mas vale salientar que o pesquisador tem acesso a fontes de dados relevantes em momentos passados (MAY, 2004).

Os pesquisadores utilizam uma variedade de fontes para análise realizando uma a forma de transcrições de textos, imagens, vídeos, cartas, relatórios, e de entrevistas, anotações de campo, desenhos, e qualquer outro material que seja relevante para a investigação, “considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados” (Godoy, 1995, p 62).

A pesquisa documental pode ser usada de forma complementar a outros métodos de pesquisa, envolvendo uma análise crítica e interpretativa dos documentos. Como parte da pesquisa os documentos para a serem analisados são fragmentados, mas “observamos e registramos as observações de outras pessoas, nós as interpretamos e buscamos outras interpretações. Reunimos e separamos as coisas” (Stake, 2011, p 149). A utilização da pesquisa documental é “apropriada quando se deseja investigar um fenômeno já ocorrido e se estendeu por determinado tempo, buscando criar numa linha do tempo comportamentos de um determinado evento” (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015, p 246).

Para a coleta dos dados foi utilizada pesquisa de conteúdo da internet, que envolve a exploração de recursos online, como sites, fóruns, redes sociais e outras plataformas digitais, sendo um instrumentos que viabilizem novas maneiras de enxergar sinalizando que a “internet é fator determinante para o emergir de uma metodologia de pesquisas online, mas também a localização dos objetos (...) como próprio objeto de estudo em sua intrínseca relação com diversas culturas” (Amaral; Natal; Viana, 2008, p. 36). É necessário considerar que, “informações extraídas da internet é observar, compreender e citar de maneira completa (em seu estudo) a fonte da informação. Sua compreensão deve incluir informar-se sobre os vieses amplamente reconhecidos associados à fonte (Yin, 2016, p. 172).

A internet oferece várias oportunidades para conduzir pesquisa qualitativa, permitindo aos pesquisadores explorar contextos sociais, culturais e comportamentais online. Examinar e analisar o conteúdo textual, visual ou multimídia disponível online, no qual pode fornecer uma visão aprofundada das experiências individuais.

Quadro 1 – Pesquisa de reportagens nos websites

Websites	Reportagens utilizadas na análise
Jornal Folha de S. Paulo	6
Portal El País Brasil	1
Revista Veja	8
O Globo 2 g1 4	6
Portal UOL	3
Revista Exame	2
Jornal Semanário	2
Revista Época Negócios	1
Valor Econômico	1
GZH	1
SEGS	1
Portal Leouve	1
Metrópoles	1
Terra	1
TI Inside	1
Forbes Brasil	1
Total	37

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Quanto à coleta de dados na internet, na primeira etapa foi pesquisado via Google com o tema “ família salton”. A partir dos resultados foi possível encontrar fontes de sites oficial e não oficial, com informações diversas, incluindo fotos dos antigos e atuais sucessores. A empresa informa que está presente nas redes sociais digitais. Ao visualizar o site oficial da empresa, pode-se acessar um relato da história empresarial familiar. Por ser uma empresa no ramo de bebidas alcoólicas, o mesmo pede confirmação – pergunta e solicita informar “ você tem mais de 18 anos”? Se “sim” ou “não” e sendo ressaltado “site para maiores de 18 anos”.

Em sites de notícias variados pode-se acessar uma ampla gama de perspectivas sobre a “família salton” (termo de busca), permitindo uma análise mais abrangente. Em websites de empresas (canais e plataformas) profissionais de notícias, pode-se acessar informações confiáveis. Com isso foram contabilizados um total de 37 websites para realização da análise da pesquisa, como mostra o Quadro 1. Na pesquisa dos dados foi identificado que muitos sites de notícias possuem parcerias, tendo em vista que algumas empresas são dos mesmos proprietários. A pesquisa foi realizada colocando na opção de busca “google” as seguintes palavras: “salton” e “família salton” e selecionando as reportagens que melhor se adequaram ao tema desta pesquisa, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Lista de reportagens pesquisadas no Google

Nº	Data/horário	Título das reportagens	Fonte
1	07/12/2013 às 11:01	O Brasil aprende a beber espumante e valoriza o produto ‘feito em casa’	Portal El País Brasil
2	08/02/2014 às 10:00	Vinícola promove passeios para a época de colheita na Serra Gaúcha	Jornal Folha de S. Paulo
3	21/01/2018 Não informado	'Criamos os produtos que o mercado busca', diz presidente da Salton	Jornal Folha de S. Paulo
4	28/05/2019 às 8:00	Campanha Gaúcha tenta se consolidar como o futuro do vinho brasileiro	Jornal Folha de S. Paulo
5	26/07/2020 às 14:27	Vinícola gaúcha amplia exportações no primeiro semestre	Revista Veja
6	22/09/ 2020 às 15:23	Luciana Salton: Sobrenome não garante emprego	Revista Veja
7	29/10/2020 às 06:00	Venda de vinhos dispara no Brasil durante a pandemia e produtores tentam segurar o novo consumidor	Portal G1
8	22/05/2021 às 23:16	Aos 110 anos, Salton atravessa pandemia com aumento de vendas e falta de rolhas	Jornal Folha de S. Paulo
9	21/12/2021 às 10:11	Exportação de vinhos nacionais salta 62%; dentro do país, rosé vira moda.	Portal UOL
10	26/03/2022 às 11:00	Vinícolas brasileiras crescem e avançam internacionalmente	Revista Exame

11	10/04/2022 Não informado	Família Salton leva o nome e vocação de Bento Gonçalves para mais de 30 países	Jornal Semanário
12	28/09/2022 às 17h53	Prowine: sustentabilidade é o tema central do evento	Revista Exame
13	06/10/2022 às 10:36	Vinícola Salton é comandada pela quarta geração da família, todos com menos de 40 anos de idade	Terra
14	06/12/2022 Não informado	Transformação digital traz um novo aroma para o vinho	TI Inside
15	14/12/2022 Não informado	Espumante da Salton está entre os 10 melhores do mundo	Forbes Brasil
16	27/02/2023 às 10:01	Trabalhadores resgatados em situação de escravidão no RS: o que se sabe e o que falta saber	Portal G1
17	28/02/2023 às 19:37	Apex Brasil suspende participação de vinícolas em feiras e missões internacionais	Jornal Folha de S. Paulo
18	28/02/2023 às 11:43	Vinícolas culpam programas sociais por acusação de trabalho escravo	Veja Mercado
19	02/03/ 2023 às 16h53	Vinícola anuncia 'medidas austeras' após operação contra trabalho escravo	Revista Veja
20	03/03/2023 às 15:22 Atualizado 02/05/2023 às 10:02	Vinícola Salton adere a Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo	Metrópoles
21	03/03/2023 às 03:25	Terceirizada de vinícolas do RS nega indenização aos trabalhadores, diz MPT	Portal G1
22	03/03/2023 às 10:23	Vinícola Aurora pede desculpas e diz estar envergonhada por usar mão de obra de trabalhadores em situação semelhante à escravidão	Portal UOL
23	04/03/2023 às 10:53	Associação de supermercados cobra esclarecimentos de Aurora, Garibaldi e Salton após caso de trabalho escravo	Portal G1
24	09/03/2023 às 14h58	Mulheres do MST fazem protesto na loja de vinhos Salton, em São Paulo	Veja São Paulo
25	10/03/2023 às 17:36	Vinícolas vão pagar R\$ 7 milhões de indenização por trabalho escravo no RS	Revista Veja
26	10/03/2023 às 16:32	Exclusiva: 'Foi uma falha dolorosa; deveríamos ter sido mais diligentes', diz Maurício Salton	Valor Econômico

27	17/03/2023 Não informado	Final de semana tem recreação e contação de histórias no Piazza Salton	Jornal Semanário
28	Publicado em 28/03/2023 às 12:36 Atualizado em 02/03/2023 às 16h59	Produtores de vinho do RS tentam justificar trabalho escravo em vinícolas	Revista Veja
29	27/04/2023 às 04:00	Vinícola envolvida com trabalho escravo tinha selo 'Great Place to Work	Portal UOL
30	13/05/2023 às 16:55	Mais de 1,2 mil pessoas foram resgatadas de trabalho escravo em 2023	Revista Época Negócios
31	29/05/2023 às 10:23	Salton reforça seu compromisso com a sustentabilidade	O Globo
32	01/06/2023 às 06:29	Salton realizou segunda edição do evento Ciclos & Vinhas	O Globo
33	Publicado em 26/06/2023 às 10:30 Atualizado em 26/06/2023 às 12:58	Salton investe R\$ 1,5 milhão em compliance após resgate de trabalhadores	Revista Veja
34	20/07/2023 às 09:41	Vinhos brasileiros batem recorde de prêmios em concurso internacional	Jornal Folha de S. Paulo
35	22/08/2023 às 11:03	Evento gratuito neste sábado celebra os 113 anos da vinícola Salton, em Bento	GZH
36	20/10/2023 às 18:49	Dia do Enólogo: conheça a equipe de profissionais da Salton	SEGS
37	25/10/2023 às 11:21	Sunset Intensitá: evento da Salton será nos Caminhos de Pedra	Portal Leouve

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Para facilitar a leitura e a análise das reportagens foi produzido um arquivo consolidando todas as reportagens encontradas sendo uma prática que possibilita o retorno às reportagens com maior rapidez e cria-se um arquivo dos dados da pesquisa. No final da pesquisa foram encontradas 37 reportagens que tiveram as suas publicações entre o mês de dezembro de 2013 até o mês de outubro de 2023 (Quadro 2)

Além de pesquisas realizadas em websites, verificou-se a necessidade de investigar, em uma segunda etapa, também uma plataforma audiovisual que realiza compartilhamento de vídeos como YouTube – Quadro 3.

Quadro 3 – Material audiovisual utilizado da plataforma Youtube

Nº	Título do vídeo	Acessos	Duração/Data	Canal
1	Salton na Wine South América - Oficial	236	01:45- 02/10/2018	Salton
2	Dia dos Pais - Vinícola Salton	113	03:31- 16/10/2018	Agência e21
3	Família Salton - 109 Anos de História	801	00:30- 09/05/2019	Salton
4	Ângelo Salton: Um Legado, Uma Homenagem (Fantástico Mundo dos Vinhos - Euclides Penedo Borges)	360	03:05 - 11/03/2019	cg10 Canal Gourmet
5	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino	150	00:57 - 22/05/2020	Salton
6	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	102	00:43 - 22/05/2020	Salton
7	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	27	00:45 - 29/06/2020	Salton
8	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	44	00:45 - 29/06/2020	Salton
9	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	49	00:45- 29/06/2020	Salton
10	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	36	01:00 - 29/06/2020	Salton
11	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	44	01:06 - 29/06/2020	Salton
12	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	32	00:47 - 06/07/2020	Salton
13	Documentário - Família Salton 110 anos: um legado como destino (Trailer Oficial)	3.429	01:47- 31/07/2020	Salton
14	Família Salton - 110 anos: um legado como destino	20.031	30:38 - 31/07/2020	Salton
15	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	84	00:46 - 31/07/2020	Salton
16	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	119	00:53 - 31/07/2020	Salton

17	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	108	01:32 - 31/07/2020	Salton
18	Documentário - Família Salton 110 Anos - Um Legado Como Destino (Teaser)	98	01:03 - 31/07/2020	Salton
19	Como se elabora um vinho - Desvendando o Universo dos Vinhos #1	1.133	01:06- 24/11/2020	Salton
20	Como se elabora um vinho tinto - Desvendando o Universo dos Vinhos #2	3.177	01:50- 27/11/2020	Salton
21	Como se elabora um vinho rosé - Desvendando o Universo dos Vinhos #3	1.481	01:12- 09/12/2020	Salton
22	Família Salton - 110 Anos Legado Social	197	02:31 - 14/12/2020	Salton
23	Documentário - Família Salton: Excelência como destino – Terroir	11.318	40:04 - 08/04/2021	Salton
24	Salton atravessa pandemia com aumento de vendas e falta de rolhas Histórias Centenárias Ep.03	3.232	07:55 - 23/05/2021	Folha de S.Paulo
25	Dia dos Pais - Homenagem da Família Salton	186	01:22- 06/08/2021	Salton
26	Vinícola Salton - Descubra mais sobre a nossa história	391	03:35- 14/10/2021	Salton
27	Vinícola Salton - Conheça nossas unidades de negócio	284	03:21 - 14/10/2021	Salton
28	Tipos de espumante com Diego Arrebola - Sommelier Momento Salton #1	752	08:57- 05/04/2022	Salton
29	Decanter de Vinho com Diego Arrebola - Sommelier Momento Salton #2	354	05:32- 19/04/2022	Salton
30	Documentário - Família Salton: Excelência como destino - Enologia	6.091	38:55 - 23/04/2022	Salton
31	Palestra - Transformação Cultural e Digital no Varejo	50	1:26:54- 02/05/2022	Salton
32	Família Salton: turismo de experiência	760	29:27 - 04/06/2022	Salton
33	Salton 112 anos: inspirando histórias e contribuindo com o futuro	322	1:52:33- 25/08/2022	Salton
34	Apresentação De Resultados - Família Salton	334	1:54:15- 08/02/2023	Salton
35	Salton e Aurora: o vinho com gosto de escravidão	93.597	08:56 - 27/02/2023	Galãs Feios

36	Juntos Por Um Propósito Encontro De Colaboradores 2023	284	1:49:38-31/03/2023	Salton
37	Jornada Consciente Salton A sustentabilidade é fruto do nosso legado	1.171	03:41 - 17/04/2023	Salton
38	Jornada Consciente Salton + de 400 famílias produtoras	85	00:53-26/04/2023	Salton
39	Jornada Consciente Salton O potencial da viticultura	52	00:50-18/05/2023	Salton
40	Jornada Consciente Salton Conexão entre as pessoas	45	00:55-25/05/2023	Salton
41	Jornada Consciente Salton	2.162.448	00:30-26/05/2023	Salton
42	Jornada Consciente Salton Nossa história	60	00:48-28/05/2023	Salton
43	Jornada Consciente Salton Sustentabilidade com responsabilidade ambiental e social	120	01:01- 31/05/2023	Salton
44	Encontro semestral Salton	73	1:05:36-06/07/2023	Salton
45	Brinde ao melhor pai Celebre com Salton [DIOGO]	53	01:28- 11/08/2023	Salton
46	Brinde ao melhor pai Celebre com Salton [MOYSES]	34	01:25-12/08/2023	Salton
47	Brinde ao melhor pai Celebre com Salton [ARDELINO]	41	01:10-13/08/2023	Salton
48	3ª edição Legado Social Salton Construindo o futuro e desenvolvendo comunidades	319	02:52-31/08/2023	Salton
49	Salton, por uma vida efervescente!	207	00:56-02/10/2023	Salton
50	Tudo o que você pode fazer na Vinícola Salton Vinícolas imperdíveis Serra Gaúcha	6.358	05:44 - 24/10/2023	Wine Locals

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

A plataforma de vídeos Youtube foi utilizada para acessar entrevistas e outros tipos de conteúdo qualitativo compartilhados publicamente sobre o tema da presente pesquisa. Para a coleta de dados nessa plataforma, primeiramente foi utilizado os temas “salton”, “ família salton”, e “empresa familiar salton”, em sequência um filtro “relevância” foi aplicado tendo em vista canal oficial e playlists sobre a empresa. No total, foram encontradas 50 unidades de

material audiovisual, conforme Quadro 3, entre o mês de outubro de 2018 até o mês de outubro de 2023.

A análise de conteúdo é uma abordagem de pesquisa qualitativa que visa identificar e analisar padrões em dados textuais ou visuais conhecendo aquilo que está por trás das palavras. Bardin (2016, p 44) relata que “a intenção da análise de conteúdo é a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”; esta intenção é crucial para garantir que sua análise seja direcionada e relevante para seus objetivos de pesquisa.

A análise da temática faz parte de umas das etapas da análise de conteúdo. Nessa etapa se identifica o foco da análise, conforme Bardin (2016), visto que a análise temática busca identificar um ou vários temas como unidade de codificação; que deve ser preparado antes da análise o material. Portanto, a análise temática de conteúdo para esta pesquisa aborda a análise dos dados extraídos da internet.

Bardin (2016 p 174) recomenda “efetuar uma análise de ocorrências (aparição de duas ou várias unidades de registro na mesma unidade de contingência”, considerando que “a unidade de codificação é grande (exemplo: discurso ou artigo)”. Entre as reportagens e material audiovisual encontrados foram estabelecidos critérios para análise em relação sobre a imagem que a empresa dissemina e longevidade organizacional por meio de uma avaliação minuciosa das narrativas apresentadas. Esses critérios incluíram a identificação de padrões recorrentes nas mensagens, a análise da consistência entre a comunicação e as práticas reais da empresa, bem como a percepção da longevidade organizacional transmitida por meio das histórias compartilhadas nos diversos meios de comunicação. Essa abordagem analítica permitiu uma compreensão mais aprofundada da interseção entre a imagem comunicada e a realidade da longevidade da organização.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Ciclo de Vida da Vinícola Salton

A partir das reportagens e vídeos pesquisados foi elaborado o Quadro 4, com uma síntese do ciclo de vida organizacional da Vinícola Salton. A história da empresa tem início na Itália, no ano de 1878, quando Antonio Domenico Salton partiu da cidade de Cison di Valmarino, localizada na região do Vêneto, em busca de melhores oportunidades no Brasil. Ele estabeleceu residência na colônia italiana de Vila Isabel, atualmente conhecida como a cidade de Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul. A formalização da empresa ocorreu em 1910, quando os irmãos Paulo, Angelo, João, José, Cesar, Luis e Antonio deram uma natureza empresarial aos empreendimentos do pai, o imigrante Antonio Domenico Salton, que até então vinificava de maneira informal, seguindo a prática comum entre os imigrantes italianos. Os irmãos passaram a se dedicar à produção de uvas e à elaboração de vinhos, espumantes e vermouths, utilizando a denominação "Paulo Salton & Irmãos", no centro de Bento Gonçalves (SALTON, 2023).

A Salton, uma empresa brasileira de destaque da produção de vinhos e espumantes, foi estabelecida em 1910 por Antonio Domenico Salton, um imigrante italiano. A marca, que carrega o sobrenome de seu fundador, tem uma extensa trajetória de tradição e inovação no mercado de vinhos. A Vinícola Salton foi fundada em Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul, conhecido como um dos municípios líderes na produção de uvas no Brasil, segundo dados do IBGE. Inicialmente, a produção estava focada em vinhos para consumo próprio e da comunidade local.

Ao longo dos anos, a empresa experimentou crescimento, expandindo sua produção e diversificando sua linha de produtos, que inclui vinhos, espumantes e sucos de uva. Para atender às demandas do mercado brasileiro, a Salton estabeleceu unidades estrategicamente posicionadas para venda e comercialização de vinhos e conhaque, ganhando reconhecimento por sua qualidade e tradição.

A liderança da segunda geração da família Salton foi crucial para preservar a tradição e acrescentar ideais para a próxima geração. Esse processo envolveu aprender com os erros e acertos dos antepassados, garantindo a continuidade da história da empresa familiar. A presença da Salton expandiu-se por todo o território nacional, ganhando reconhecimento internacional pela qualidade de seus vinhos e espumantes.

Quadro 4 – História da empresa

Período	Ciclo de Vida Organizacional	Acontecimento
1878-1884	Estágio Empreendedor (não- burocrática)	Antonio Domenico Salton migra da Itália para o Brasil, estabelecendo-se em Vila Isabel (atual Bento Gonçalves), onde funda uma "casa di pasto".
1910-1951		Paulo Salton assume o negócio familiar, formalizando a empresa como "Paulo Salton e Irmãos". Irmãos expandem os negócios para São Paulo.
1933-1967		A empresa foca na produção de vinho e espumante, introduzindo o "Vinho Canônico". Em 1967, torna-se "Vinícola Salton S.A.".
1950-1970		A Salton fornece o Conhaque Presidente à Presidência da República. A década de 70 vê dificuldades na vitivinicultura, com o foco no conhaque.
1999-2004	Estágio de Coletividade (Pré-burocrática)	Inicia-se a produção de vinhos finos, com destaque para o Salton Talento em 2004. A empresa busca padrões internacionais de qualidade.
2005	Estágio de Formalização (burocrática)	A Salton lidera o mercado brasileiro de espumantes.
2012-2014		Implementação da viticultura de precisão com a Azienda Domenico e o projeto Terroir Salton.
2015		Transferência da unidade de São Paulo para Jarinu, focando em soft e hard drinks.
2016		Diversificação com lançamento de Vodka e Gin, além de chás gelados Grape Tea Salton.
2017-2018	Estágio de Elaboração e Revitalização (Muito-burocrática)	Maurício Salton assume a liderança da empresa, introduzindo a marca conceito "Domenico".
2019-2020		Salton alcança o topo no Wine Brand Power, inaugura a Enoteca Família Salton proporcionando consumo de ampla variedade de vinhos, oferecendo uma experiência única, onde os visitantes podem aprender sobre o processo de produção e, em alguns casos, adquirir produtos diretamente da vinícola. Além disso, o local oferece eventos e atividades proporcionando uma experiência mais abrangente aos clientes, e expande internacionalmente e celebra 110 anos.

Fonte: elaborado pela autora, baseado no site oficial da Salton, 2023 e no modelo de ciclo de vida organizacional de Daft (2002, p. 317) e Quinn e Cameron (1983) e Greiner (1972).

A empresa também se destaca por iniciativas sustentáveis, investindo em práticas agrícolas sustentáveis e obtendo certificações que atestam seu compromisso com a responsabilidade ambiental. Com mais de 100 anos de história, a Vinícola Salton representa um compromisso duradouro com qualidade, inovação e sustentabilidade, consolidando sua posição no mercado brasileiro e internacional. A análise da história da empresa, de acordo com o website da Salton, levará em consideração o ciclo de vida da vinícola conforme proposto por Daft (2014).

4.2. Análise das Imagens Sobre Si Mesma que a Vinícola Salton Dissemina em Busca da Longevidade Organizacional

A Vinícola Salton, fundada em 1910, por imigrantes italianos em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, é uma empresa de destaque no ramo vinícola brasileiro e sua existência atravessa décadas, buscando relevância e inovação. Ao completar 112 anos, a Família Salton não apenas testemunhou a evolução da indústria vitivinícola, no Brasil, mas também desempenhou um papel crucial nesse desenvolvimento, consolidando-se como uma das principais produtoras de vinhos e espumantes no país.

A história da Salton é profundamente entrelaçada com a rica herança italiana na região, e essa conexão cultural é uma parte integrante da narrativa da empresa. A influência dos imigrantes italianos é evidente não apenas na qualidade dos vinhos, mas também na forma como a empresa incorporou tradições familiares na gestão e na produção. O respeito pela terra e pela tradição vitivinícola permeia cada aspecto das operações da Salton, proporcionando uma base sólida para a continuidade da empresa ao longo das gerações.

A liderança da quarta geração, personificada por Luciana Salton como diretora executiva, destaca a importância da sucessão planejada nas empresas familiares. A combinação de experiência dos mais velhos com a visão inovadora dos jovens gestores proporciona um equilíbrio vital para a continuidade do sucesso da empresa. Esse modelo de governança familiar é uma peça fundamental na análise do ciclo de vida organizacional da Salton, destacando a capacidade de adaptação da empresa às mudanças nas dinâmicas familiares e de mercado.

No cenário internacional, a Salton emerge como uma embaixadora dos vinhos brasileiros. As exportações de vinhos e espumantes do Brasil experimentam um crescimento notável, e a Salton desempenha um papel significativo nesse panorama. Rafael Romagna, gerente de promoção para o mercado externo, destaca o papel crucial de entidades como o Consevitis-RS e a ApexBrasil, além dos investimentos das vinícolas no mercado externo. O gerente enfatiza o engajamento mais elevado em comparação ao passado, mencionando a presença de embaixadores de marca e escritórios próprios nos Estados Unidos e na China. Essa internacionalização não apenas fortalece a posição da Salton no mercado global, mas também contribui para a representação positiva dos vinhos brasileiros no exterior.

A proximidade da Salton com a comunidade local é uma faceta distintiva de sua presença no ciclo de vida organizacional. Prestes a completar mais de um século de existência, a Família Salton mantém laços sólidos com sua origem. O compromisso com o desenvolvimento local é evidente em iniciativas sociais, como o apoio a projetos de segurança

e educação. Essa ligação com a comunidade não é apenas uma estratégia de responsabilidade social; é também uma maneira de garantir um ambiente sustentável para as futuras gerações e reforçar os laços de confiança com os consumidores locais.

A ênfase da Salton em pesquisa, desenvolvimento e inovação destaca-se como uma força motriz em seu ciclo de vida. Projetos em parceria com instituições como a Universidade de Caxias do Sul evidenciam o empenho da empresa em minimizar impactos climáticos e buscar práticas sustentáveis. O Núcleo de Inovação, Pesquisa & Desenvolvimento da companhia reúne esforços em várias áreas, desde viticultura até práticas sustentáveis, demonstrando uma abordagem multidisciplinar para enfrentar os desafios contemporâneos da indústria.

A estratégia da Salton de focar no turismo, com a sede em Tuiuty e investimentos em novas atrações, não é apenas uma expansão física, mas uma imersão estratégica no universo dos espumantes e vinhos. A localização do empreendimento na rota turística Caminhos de Pedra possibilita oferecer experiências enogastronômicas e também uma maneira de diversificar as fontes de receita e fortalecer a fidelidade do consumidor.

O reconhecimento internacional da qualidade dos rótulos da Salton, com mais de 130 premiações nos últimos três anos (entre 2019 e 2022), consolida a empresa como líder no mercado de espumantes brasileiros. Esses prêmios não apenas reforçam a reputação da Salton no cenário global, mas também servem como um catalisador para a inovação contínua. A busca pela excelência não se limita apenas à produção de vinhos; estende-se ao compromisso com questões ESG (ambientais, sociais e de governança). A gestão, liderada pela quarta geração da família, percebe a importância estratégica dessas questões para a competitividade no mercado e para a manutenção da confiança do consumidor.

No entanto, a recente revelação do envolvimento da Família Salton em um escândalo de exploração de trabalho análogo à escravidão na colheita de uvas na Serra Gaúcha lançou uma sombra sobre a imagem da empresa. Essa crise reputacional representa um desafio significativo para a Vinícola Salton. A empresa divulgou uma carta à sociedade brasileira, anunciando medidas para assegurar o respeito aos direitos trabalhistas em toda a sua cadeia produtiva.

A resposta pública da Família Salton destaca o compromisso com uma revisão profunda de seus processos de seleção e contratação de fornecedores, prometendo implantar critérios mais rigorosos que coíbam qualquer violação aos dispositivos legais, incluindo direitos humanos e trabalhistas. A adesão da empresa ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo demonstra uma tentativa de alinhar suas práticas com padrões éticos e trabalhistas globais, mas a eficácia dessas medidas dependerá da implementação e supervisão contínuas.

A empresa também se manifestou expressando repúdio às declarações que não promovem a pacificação social, sem citar diretamente o caso do vereador gaúcho que desqualificou as operações de combate ao trabalho escravo nas vinícolas da região. Ainda que seja uma manifestação pouco contundente, essa postura sugere uma tentativa de alinhamento com valores de pacificação e respeito, para lidar com a crise de imagem da companhia e do próprio setor vinícola, visto que outras empresas estavam envolvidas na denúncia de trabalho escravo.

Outra vinícola envolvida no escândalo, a Aurora, também divulgou uma carta aberta à sociedade pedindo desculpas e expressando vergonha pelos acontecimentos. Ambas as vinícolas, em suas cartas, ressaltam o compromisso histórico com o trabalho e afirmam que as recentes revelações são contrárias aos princípios que regem suas operações. A resposta coordenada de diversas vinícolas envolvidas no escândalo destaca a pressão coletiva para a melhoria das práticas trabalhistas na indústria.

A repercussão negativa de que empresas vinícolas brasileiras de destaque utilizam trabalho escravo, mostram a importância das considerações éticas e sociais no ambiente de negócios. O setor vinícola, que está intrinsecamente ligado à tradição, qualidade e imagem, é particularmente sensível a escândalos envolvendo práticas trabalhistas desumanas. O compromisso com a sustentabilidade e o respeito aos direitos humanos tornou-se não apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia de competitividade. As empresas do setor agora enfrentam a crescente demanda dos consumidores por transparência e responsabilidade em todas as fases da cadeia de suprimentos. Trata-se, ainda, de uma questão política de reconhecer os direitos humanos, de respeitá-los e de promovê-los no âmbito das práticas empresariais de um país, estado, cidade e região.

A adesão ao Pacto Global da ONU pela Família Salton, juntamente com sua participação em projetos de pesquisa e desenvolvimento sustentável, destaca uma tentativa de alinhar suas práticas com os princípios globais de responsabilidade corporativa. No entanto, a implementação efetiva dessas medidas e a restauração da confiança da sociedade exigirão ações concretas, transparência e responsabilidade ao longo do tempo.

A crise reputacional enfrentada pela Família Salton ressalta a necessidade imperativa de uma abordagem holística para a gestão de riscos éticos e sociais em todas as fases da cadeia de suprimentos. O escândalo não apenas levanta questões sobre as práticas específicas da empresa, mas também destaca a importância da vigilância contínua e do envolvimento ativo na promoção de condições de trabalho justas e dignas. Em última análise, a resolução eficaz desta crise

exigirá mais do que declarações públicas; será necessário um compromisso genuíno com a mudança e a responsabilidade social.

A revelação do envolvimento da Família Salton em um escândalo de exploração de trabalho análogo à escravidão na colheita de uvas na Serra Gaúcha impactou significativamente a imagem da empresa, desencadeando uma crise reputacional. O recente escândalo trouxe à tona questões profundas sobre a responsabilidade social das empresas e a transparência em suas cadeias de suprimentos.

Apesar do sucesso internacional e do reconhecimento pela qualidade de seus rótulos, a Salton agora enfrenta críticas e um possível boicote de consumidores que questionam a ética da empresa. A descoberta de condições desumanas de trabalho na colheita de uvas, com trabalhadores submetidos a jornadas exaustivas e alojados em condições precárias, levou a uma reação imediata de diversos setores da sociedade.

Em resposta à crise, a Família Salton divulgou uma carta à sociedade brasileira, anunciando medidas para assegurar o respeito aos direitos trabalhistas em toda a sua cadeia produtiva. Comprometendo-se a uma revisão profunda de seus processos de seleção e contratação de fornecedores, a empresa pretende implantar critérios mais rigorosos que coíbam qualquer violação aos dispositivos legais, incluindo direitos humanos e trabalhistas. Além disso, a Família Salton declarou adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, uma iniciativa que busca orientar o setor empresarial sobre o respeito aos direitos trabalhistas em toda a cadeia produtiva.

O comunicado público reconhece as violações e anuncia medidas corretivas, sendo considerado por alguns como um primeiro passo positivo. No entanto, há ceticismo sobre a eficácia dessas ações diante da gravidade do problema. Críticos argumentam que a empresa, ao longo dos anos, deveria ter implementado medidas mais robustas de auditoria e supervisão em sua cadeia de fornecimento para evitar tais abusos.

A adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo é vista como uma resposta positiva, mas há quem questione a real implementação dessas diretrizes na prática. Algumas organizações defendem a criação de mecanismos independentes de monitoramento e avaliação para garantir a conformidade das empresas com padrões éticos e trabalhistas.

Este caso destaca a necessidade urgente de uma abordagem mais holística para a sustentabilidade nas empresas, indo além de iniciativas pontuais e investindo em sistemas robustos de governança em toda a cadeia de valor. Além disso, evidencia a importância da transparência e do engajamento proativo com as partes interessadas para construir e manter a confiança pública.

Quadro 5 – Imagens da empresa na busca por longevidade organizacional

Imagens	Descrição
Empresa centenária: histórica e que tem tradição	A partir desta representação, a Vinícola Salton, fundada em 1910 por imigrantes italianos em Bento Gonçalves, é compreendida por sua longa história e tradição. A herança italiana é uma parte central de sua identidade, refletindo-se não apenas na qualidade dos vinhos, mas também nas práticas de gestão e na preservação de tradições familiares ao longo das gerações.
Empresa internacionalizada: que atua no mercado global	Com essa representação, a comunicação da companhia enfatiza as conquistas no mercado internacional. A empresa destaca a expressividade internacional conquistada ao longo do tempo. As exportações de vinhos e espumantes brasileiros apresentam crescimento notável, e a Salton desempenha um papel crucial nesse cenário. A presença de embaixadores de marca e escritórios nos Estados Unidos e na China destaca o compromisso da Salton com o mercado global.
Empresa comprometida com a comunidade: que assume o seu papel no desenvolvimento local	Essa representação mostra que a empresa está disposta a se comprometer com a comunidade. Prestes a completar 112 anos, a Família Salton destaca que mantém laços sólidos com a comunidade local em Bento Gonçalves. Além do sucesso internacional, a empresa se compromete com iniciativas sociais, apoiando projetos de segurança e educação, evidenciando o compromisso com o desenvolvimento local.
Empresa inovadora: que investe em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	A partir dessa representação a companhia Salton destaca-se não apenas pelo sucesso comercial, mas também pelo investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Projetos em parceria com instituições como a Universidade de Caxias do Sul demonstram o empenho da empresa em minimizar impactos climáticos e buscar práticas sustentáveis. O Núcleo de Inovação, Pesquisa & Desenvolvimento da companhia reflete uma abordagem multidisciplinar desses temas.
Empresa competitiva: capaz de adotar estratégias de diferenciação e diversificação	Com essa representação a companhia destaca a sua atuação estratégica e sua busca por sobrevivência em um mercado competitivo. O enfoque estratégico no turismo, com investimentos em novas atrações e um empreendimento na rota turística Caminhos de Pedra, destaca-se como parte integrante da estratégia da Salton. Essa abordagem não apenas fortalece as relações com os consumidores, mas também diversifica as fontes de receita, promovendo experiências enogastronômicas.
Empresa premiada: que tem o reconhecimento internacional	A imagem de uma empresa premiada e, portanto, reconhecida nacional e internacionalmente reforça a ideia de que a empresa faz a coisa certa. A Vinícola Salton consolidou sua posição como líder no mercado de espumantes brasileiros com mais de 130 premiações entre 2019 a 2022. O reconhecimento internacional valida a qualidade de seus rótulos e também impulsiona a inovação contínua.
Empresa sustentável: que se compromete com “novas” práticas (ESG) empresariais	A imagem de uma empresa que utiliza as práticas mais modernas de sustentabilidade está representada aqui. A gestão, liderada pela quarta geração da família, reconhece a importância estratégica das questões ESG para a competitividade no mercado. O compromisso com a sustentabilidade tanto na produção de vinhos, quanto com práticas ambientais, sociais e de governança.
Empresa familiar: que adota uma gestão planejada e profissionalizada com foco em governança familiar e sucessão planejada	A imagem de uma empresa que planeja o seu processo de sucessão, colabora com a imagem de uma empresa duradoura e centenária. A transição para a quarta geração foi planejada, destacando a importância da governança familiar. A combinação de experiência dos mais velhos com a visão inovadora dos jovens gestores vem proporcionando um equilíbrio vital para a continuidade do sucesso da empresa.

<p>Empresa que age rapidamente no enfrentamento de uma crise reputacional: que responde a uma crise da empresa e do setor</p>	<p>A imagem de uma empresa com crise de reputação surge devido ao recente escândalo de exploração de trabalho escravo na colheita de uvas na Serra Gaúcha. Esse fato, bastante noticiado pela mídia nacional e com repercussão internacional, impactou significativamente a imagem da empresa, desencadeando uma crise reputacional. A Salton respondeu publicamente, anunciando medidas corretivas e comprometendo-se com revisões profundas em seus processos de seleção e contratação de fornecedores. A adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo é parte dessa resposta, buscando restaurar a confiança da sociedade.</p>
<p>Empresa ética, transparente e responsável: que tem ações e práticas dirigidas para direitos humanos, questões sociais e ambientais</p>	<p>A representação de uma empresa que merece confiança passa a ser reforçada para se contrapor ao escândalo de denúncia de trabalho escravo, os gestores da empresa falam da necessidade de revisão profunda de seus processos e comprometeu-se a implantar critérios mais rigorosos. A Família Salton declarou adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, evidenciando o compromisso com práticas éticas e responsáveis. A importância da ética e transparência tornou-se evidente, não apenas como uma resposta à crise, mas como uma estratégia contínua para construir e manter a confiança pública. O compromisso com a sustentabilidade e respeito aos direitos humanos não é apenas uma escolha ética, mas uma estratégia de competitividade.</p>
<p>Empresa mais preparada para lidar com os desafios e oportunidades: que se tornou mais preparada após as denúncias de uso de trabalho escravo por empresas do setor vinícola</p>	<p>A crise reputacional representa desafios significativos para a Vinícola Salton. No entanto, também oferece uma oportunidade crucial para a empresa reconstruir sua reputação e fortalecer ainda mais seu compromisso com a responsabilidade social e práticas sustentáveis. A abertura para a mudança e a demonstração de um compromisso genuíno com valores éticos e responsáveis serão cruciais para restaurar a confiança da sociedade e dos consumidores.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar dos desafios, a Vinícola Salton, com sua longa tradição e compromisso com a inovação, está agora diante de uma oportunidade crucial para reconstruir sua reputação e fortalecer ainda mais seu compromisso com a responsabilidade social e práticas sustentáveis. O sucesso dessa empreitada dependerá não apenas das medidas corretivas imediatas, mas também de uma transformação profunda em sua cultura organizacional e estratégias de governança. A abertura para a mudança e a demonstração de um compromisso genuíno com valores éticos e responsáveis serão cruciais para restaurar a confiança não apenas dos consumidores, mas de toda a sociedade.

O Quadro 5 sintetiza as imagens que a Vinícola Salton dissemina no decorrer de sua busca por longevidade e também como explicação e justificativa por ser uma empresa centenária. Essas imagens foram identificadas na análise de conteúdo temática do material pesquisado.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa sobre a Vinícola Família Salton proporcionou uma compreensão profunda da história, trajetória e imagens associadas ao ciclo de vida dessa empresa centenária. Ao analisar os aspectos históricos da Salton, desde sua fundação em 1910 até os desafios contemporâneos que enfrenta, tornou-se evidente que a empresa passou por diversas fases, cada uma marcada por sucessos, inovações e, mais recentemente, por uma crise reputacional.

A análise do ciclo de vida organizacional e longevidade permitiu identificar a evolução da Salton desde sua fundação, passando por períodos de crescimento, diversificação de produtos, expansão internacional e foco em sustentabilidade. A estratégia principal da empresa ao longo das gerações tem sido a busca pela sucessão planejada, destacando a importância da governança familiar nesse processo.

Contudo, a crise reputacional recente, relacionada ao envolvimento da Família Salton em um escândalo de exploração de trabalho análogo à escravidão, representa um desafio significativo para a empresa. A resposta pública da Família Salton, incluindo a adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, reflete um primeiro passo para lidar com a crise. No entanto, a eficácia dessas medidas dependerá da implementação e supervisão contínuas.

As imagens que emergiram na análise das reportagens e dos vídeos pesquisados, mostram diferentes significados do ciclo de vida da Salton. Aspectos como história e tradição, internacionalização, compromisso com a comunidade, pesquisa e inovação, turismo, reconhecimento internacional, compromisso com ESG e governança familiar foram identificados como elementos centrais dessas imagens.

É importante destacar que a crise reputacional impactou significativamente as imagens da Vinícola Salton. A ênfase na ética, transparência e responsabilidade social tornou-se crucial não apenas como resposta à crise, mas como parte integrante da estratégia contínua da empresa. A necessidade de uma abordagem holística para a gestão de riscos éticos e sociais, incluindo a implementação de mecanismos independentes de monitoramento, é evidente.

A pesquisa contribuiu para a literatura ao mostrar que mesmo um conceito já bastante estudado, caso do conceito de ciclo de vida organizacional, pode ser abordado de uma nova perspectiva. Neste estudo, a perspectiva histórica mostra que a história da empresa se interliga com as mudanças sociais, culturais e políticas. Isso mostra que o ciclo de vida organizacional é um fenômeno específico em cada empresa, não há uma definição única que defina os ciclos e a duração de cada ciclo de vida para toda e qualquer organização. As implicações práticas

sugerem que a Vinícola Salton está diante de uma situação que exige a reconstrução de sua reputação e fortalecimento do seu compromisso com a responsabilidade social e com práticas sustentáveis. A abertura para a mudança e a demonstração de um compromisso genuíno com valores éticos e responsáveis serão cruciais para restaurar a confiança não apenas dos consumidores, mas de toda a sociedade.

Sugestões para pesquisas futuras incluem investigações mais aprofundadas sobre a implementação efetiva de práticas éticas e sustentáveis, bem como o impacto de crises reputacionais em outras empresas familiares do setor vinícola. Além disso, explorar como a governança familiar pode ser aprimorada para enfrentar os desafios emergentes nas empresas familiares ao longo de seu ciclo de vida seria uma contribuição valiosa para a literatura e para a prática gerencial.

REFERÊNCIAS

A SALTON-Nossa História. Disponível em: <https://www.salton.com.br/a-salton/a-nossa-historia>. Acesso em: 20 nov. 2023.

ADIZES, I. **Os Ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALBUQUERQUE, A. F. et al. Os estágios conceituais do ciclo de vida das organizações são adequados para descrever as fases reais de desenvolvimento de pequenas empresas? **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 96-110, 2022.

AMARAL, A. NATAL, G. VIANA, L. Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital. **Revista Sessões do Imaginário**, Porto Alegre, v.2, n.20, dez. 2008.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BAYAD, M. BARBOT, M.C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: Étude de cas exploratoire de la relation père-fille. **Congrès International Francophone sur la PME**. Montréal, v. 6, p 1-27.2002. DOI:10.13140/RG.2.1.2915.9849.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. **REGPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1, p. 131-154, 2012.

BOTTINO-ANTONACCIO, C. F. **Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica**. Tese (Doutorado em Psicologia)-Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.2007. Disponível em:https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9868/9868_1. Acesso em: 13 set. 2023.

CORNELISSEN, J. P.; HOLT, R.; ZUNDEL, M. The Role of Analogy and Metaphor in the Framing and Legitimization of Strategic Change. **Organization Studies**, v. 32, n.12, p. 1701-1716, 2011

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos** –11ª edição Cengage Learning Brasil, 2014.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARIA-SCHÜTZER, D. B. et al.. Seven steps for qualitative treatment in health research: the Clinical-Qualitative Content Analysis. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, n. 1, p. 265–274, 2021.

FREIRE, P. DE S. et al.. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais.**Páginas a&b. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, p. 713–736, 2010.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2005.

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

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, 50, v.4, p 37-46,1972.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização** . 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. E-book. ISBN 9788522127986. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K ; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia. s.l** . Grupo A, 2011. E-book. ISBN 9788577808007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

KNIGHTS, D; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. **Organization studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

Kripka R.M.L, Scheller M, Bonotto D.L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de Investigaciones de la UNAD**, Bogotá - Colombia. v. 14, n. 2, 2015.

LONGENECKER, J.G.; PETTY, J.W.; PALICH, Leslie E.P. **Administração de pequenas empresas** –18ª edição. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788522126965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126965/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

LOPES, F. T. . **Fotografias de família: histórias de poder em organizações familiares**. p 137. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2008.

MATIAS, J. R. C. A. P.; ALENCAR, T. C. S. B. D. Ciclo de Vida das Organizações: sinais de longevidade e mortalidade. **Management Journal**, v.1, n.2, p.1-20, 2019.

MAUAD, T. M. **Índice de desenvolvimento setorial: uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

MAY, T. Pesquisa Social: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENDONÇA, L. de O. S.; FARIAS, I. M. S. de. **Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**. Educ. Teoria Prática, Rio Claro, v. 30, n. 63, p 28, 2020.

MINTZBERG, H. Power and Organization Life Cycles. **The Academy of Management Review**, v. 9, n 2, p 207–224, 1984. DOI:10.2307/258435.

OLIVEIRA, J. R. C; SILVA, W. A. C; ARAÚJO, E. A. T. Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microrregião de Teófilo. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p 107-117. 2013.

OMANA G, L. M; BRICEÑO B. M. A. Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. **Estudios gerenciales**, v. 29, n. 128, p. 293-302, 2013.

OMETTO, M. P.; BULGACOV, S.; MAY, M. R.. A Efetividade dos Estrategistas da Responsabilidade Social Empresarial. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 74, p. 423-442, Jul./Set. 2015.

PINHEIRO, R.W ; CASTRO S.W. A; ARAÚJO, E. A. T. Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: Um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. **Revista de Negócios**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 37-57, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN B5-352-1526-3

PRADO, R. N. Governança Familiar. v. II. Bela Vista – São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RAPOSO, M.L.B, FERREIRA, J.J.M. **Estudo e desenvolvimento de uma taxonomia de estádios de ciclo de vida das pequenas e médias empresas**. Universidade da Beira Interior – Covilhã. Portugal, 1997.

ROTH, L; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. Family-Owned Business Succession and Governance: A Multiple Case Study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.

SILVA, V. F.; LOZADA, G.; VILLANI, P. M.; FERREIRA, A. G.; XARÃO, J. C. **Gestão de empresa familiar**. E-book. Editora: Grupo A/ BOOKman, 2019. Disponível em: <https://loja.grupoa.com.br/eb-ead-gestao-de-empresa-familiar9788533500563-p1007603>. Consultado em: 13 nov. 2023.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Grupo A, 2011.

STAKE, R.E. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. **Educação e seleção**, n. 07, p. 5-14, 1983

TESTON, S. DE F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

THOMAS, D. F.*et al.*. As Competências Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a partir das Representações Sociais de Fundadores, Gestores e Herdeiros . **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 24, n. 64, p. 133–151, 2023. DOI: 10.5007/2175-8077.2022.e80168.

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

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Grupo A, 2016.