UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RITA DE CASSIA ZUCCOLOTTO

SISTEMA DE VALORES, ITALIANIDADE E CICLO DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR DO AGROTURISMO CAPIXABA: UM ESTUDO DE CASO

VITÓRIA - ES
2023

RITA DE CASSIA ZUCCOLOTTO

SISTEMA DE VALORES, ITALIANIDADE E CICLO DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR DO AGROTURISMO CAPIXABA: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis
Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Junior

VITÓRIA - ES
2023

RITA DE CASSIA ZUCCOLOTTO

SISTEMA DE VALORES, ITALIANIDADE E CICLO DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR DO AGROTURISMO CAPIXABA: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Banca examinadora

_____

Prof. Dr. Annor da Silva Junior (Orientador)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Ufes

_____

Profa. Dra. Katia Cyrlene de Araújo Vasconcelos (Membro Externo)
Programa de Pós-Graduação em Administração - Ufes

_____

Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo (Membro Externo)
Programa de Pós-Graduação da Fucape

Vitória, 08 de março de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, a Deus, por me haver concedido a energia necessária para concluir este trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Annor, por toda sabedoria, paciência e sensibilidade dispensadas no intuito de me ajudar nesse tempo de mestrado.

A minha família, principalmente a minhas filhas, Nathalia e Nicole, pelo seu apoio incondicional; a meu irmão, Robson, que soube ouvir minhas angústias; a meus pais, Hervídio e Luzia, que me deram todos os fundamentos e valores na minha formação.

A todos os professores que tive durante a minha vida, pelas lições aprendidas.

Aos meus amigos, que me incentivam e torceram pela realização dos meus sonhos, pelo companheirismo demonstrado e pelas contribuições a esta dissertação.

Aos meus amigos do PPGCon, da turma 2020/1, com quem conseguimos dar risadas nos grupos de *WhatsApp*, trocar experiências e parcerias de trabalho, mesmo em um momento de pandemia. Vocês foram mais do que essenciais nessa etapa.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é compreender como a italianidade e o sistema de valores da família empresária influenciam no processo evolutivo do ciclo de vida de uma empresa familiar, de pequeno porte, no agroturismo capixaba. Do ponto de vista teórico, o estudo aborda aspectos de italianidade desenvolvidos no processo de imigração, no Brasil e no estado do Espírito Santo, especificamente no município de Venda Nova do Imigrante, juntamente com o agroturismo. Aborda também aspectos dos conceitos de empresas familiares e de alguns modelos de análise, dentre eles o modelo de três círculos e o modelo *Spinner* OF, utilizado para investigar a empresa familiar em estudo, verificando a conexão entre os atores envolvidos e como os valores familiares influenciam todas as dimensões da empresa. Para atingir o objetivo, foi utilizada a metodologia de estudo de caso de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação assistemática não participante, articulados por meio de triangulação. Os resultados indicam que a italianidade presente no município de Venda Nova do Imigrante e o sistema de valores da família empresária exercem influência na maneira como a organização familiar, de forma individualizada e específica, define a dinâmica interna em torno dos subsistemas família, propriedade e gestão, bem como na relação de interdependência entre esses mesmos subsistemas, de forma dinâmica e interativa, influenciando no processo evolutivo do seu ciclo de vida. Quanto às contribuições do estudo, o presente trabalho coloca em evidência a centralização dos sistema de valores da família empresária e demonstra ser possível que a família, que se organiza conforme seus valores, neste caso, os valores da italianidade, é capaz de obter maior comprometimento e dedicação de seus membros, de forma a influenciar a evolução do ciclo de vida da empresa familiar. Com a utilização do modelo *Spinner* OF, no contexto cultural de italianidade de Venda Nova do Imigrante, compreende-se que a empresa familiar se estrutura nos eixos propriedade, gestão e família comprometida com esses valores. Os familiares proprietários (ou não) e gestores, assim como a empresa familiar, se envolvem nessa estrutura, o que exerce influência em todos os movimentos que empresa faz durante o processo evolutivo de seu ciclo de vida, sejam de contratação de pessoas, expansão de produtos e de atendimento ao cliente, sejam relativos ao processo sucessório. Exerce influência, também, na comunidade, nos empreendimentos parceiros e nas empresas que exploram o agroturismo.
Palavras-chave: Empresas familiares. Sistema de valores. Ciclo de vida. Italianidade. Estudo de caso.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to understand how the Italian identity and the value system of the business family influence the evolutionary process of the life cycle of a small family business in Espírito Santo agrotourism. From a theoretical point of view, the study addresses aspects of Italianness developed in the immigration process, in Brazil and in the state of Espírito Santo, specifically in the municipality of Venda Nova do Imigrante, together with agrotourism. It also addresses aspects of the concepts of family businesses and some analysis models, including the three-circle model and the *Spinner* OF model. The *Spinner* OF model was used to investigate the family business under study, verifying the connection between the actors involved and how family values influence all dimensions of the company. To achieve the objective, a qualitative case study methodology was used. Data were collected through documentary research, semi-structured interviews and unsystematic non-participant observation and were articulated through triangulation. The results indicate that the Italian identity present in the municipality of Venda Nova do Imigrante and the business family's value system influence the way in which the family organization, in an individualized and specific way, defines the internal dynamics around the subsystems family, property and management, as well as in the relationship of interdependence between these same subsystems, in a dynamic and interactive way, influencing the evolutionary process of its life cycle. As for the contributions of the study, the present work highlights the centralization of the business family's value system and demonstrates that it is possible for the family that organizes itself according to its values, in the case of this study, the values of Italianness, to be able to obtain greater commitment and dedication of its members in order to influence the evolution of the life cycle of the family business. Using the *Spinner* OF model, in the cultural context of the Italian nature of Venda Nova do Imigrante, it is understood that the family business is structured around ownership, management and a family committed to these values. The family owners (or not) and managers are involved in this structure., as well as the family business is involved in this value system and exerts influence on all the movements that the company makes during its evolutionary process of the life cycle, be it hiring people, product expansion, customer service and the succession process. It also influences the community, partner ventures and companies that explore agrotourism.
Keywords: Family businesses. Value System. Life cycle. Italianity. Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atributos Bivalentes da Empresa Familiar 23
Figura 2 - Modelo de Três Círculos em Empresas Familiares 24
Figura 3 - Posição dos contraparentes em empresas familiares..... 25
Figura 4 - Modelo de Três Círculos revisado com a inclusão do contexto/sistema de valores familiares 26
Figura 5 - Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M4CCV) 27
Figura 6 - Modelo *Spinner* de organizações familiares (ou, apenas, *Spinner* OF) 28
Figura 7 - Modelo Tridimensional em empresas familiares ampliado 34
Figura 8 - Atores sociais 46
Figura 9 - Esquema analítico 50
Figura 10 - Crescimento da família 55
Figura 11 - Gerações da empresa familiar 60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contexto dos atores sociais apresentados na análise da Família.....46
Tabela 2 - Codificação dos entrevistados.....47
Tabela 3 - Relação de documentos.....48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRATUR	Associação Brasileira de Turismo Rural
INCAPER	Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
OF	Organizações Familiares
PPGCON	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
PRONOVA	Cooperativa Agropecuária Centro Serrana
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 Introdução **10**
2 Referencial Teórico **15**
2.1 O processo de imigração italiana no Brasil e no estado do Espírito Santo **15**
2.2 Valores da cultura italiana (italianidade) **17**
2.3 Agroturismo **18**
2.4 Empresa familiar **20**
2.4.1 Modelos para análise de empresas familiares *22*
2.4.1.1 Modelo de Três Círculos (M3C) e suas evoluções *22*
2.4.1.2 Modelo Spinner de Organizações Familiares *27*
2.5 Sistema de valores na empresa familiar **30**
2.6 Ciclo de Vida **33**
3 Procedimentos Metodológicos **37**
3.1 Abordagem da pesquisa **37**
3.2 Método de pesquisa **38**
3.2.1 Escolha do locus de pesquisa *39*
3.2.2 Pesquisa documental *41*
3.2.3 Entrevista semiestruturada *42*
3.2.4 Observação não participante feita de forma assistemática *43*
3.3 Análise de dados **43**
3.4 Operacionalização da pesquisa **45**
4 Esquema analítico e de contexto **49**
5 Apresentação e análise dos dados **51**
5.1 Histórico da família e da empresa familiar **51**
5.1.1 Breve histórico da família e da empresa familiar *51*
5.1.2 Considerações analíticas em relação a família e ao histórico da empresa *59*
5.2 O contexto de italianidade e do agroturismo em Venda Nova do Imigrante **64**
5.2.1 Contexto cultural de italianidade *66*
5.2.2 Agroturismo *69*
5.3 Família empresária **71**
5.4 Sistema de valores da família empresária **76**
5.5 Empresa familiar e evolução do ciclo de vida **78**
6 Considerações finais **86**
Referências **90**
APÊNDICE A: Roteiro de entrevista (familiares e sócios) **100**
APÊNDICE B: Roteiro de entrevista (empregados) **1033**

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo compreender como a italianidade e o sistema de valores da família empresária influenciam no processo evolutivo do ciclo de vida de uma empresa familiar, de pequeno porte, do setor do agroturismo capixaba. Nesse sentido, privilegiaram-se as empresas familiares que, operando no referido setor, são geridas por famílias descendentes de italianos. Com base nesse pré-requisito, e considerando que Venda Nova do Imigrante, no Espírito Santo, foi reconhecida como a Capital Nacional do Agroturismo, pela Associação Brasileira de Turismo Rural (Abratur), verificou-se a adequação deste município como possível *locus* desta pesquisa. Esta escolha também foi norteada pelo estilo de vida imposto pela imigração italiana, que imprimiu uma identidade coletiva marcante ao contingente de descendentes desses imigrantes.

O agroturismo constitui uma modalidade de turismo rural por associar a vivência do cotidiano agrícola ao lazer, à visitação e à valorização do meio ambiente (Almeida & Riedl, 2000). Pautando-se em tal conceito, o município de Venda Nova do Imigrante passou a desenvolver o agroturismo em 1987, quando a referida atividade não era, sequer, reconhecida e identificada, no Brasil, por esse nome. A denominação "*agroturismo"* vem do italiano *agriturismo*, e foi na Itália que os primeiros empreendedores buscaram informações para sua prática, como se pode verificar no site da Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante (http://vendanova.es.gov.br/site/historico.php, extraído em 27 de junho de 2022).

Dos grupos sociais presentes em Venda Nova do Imigrante, destacam-se as famílias que carregam a influência da cultura italiana. Conforme Celin (2019), a família sempre foi cultuada como base de toda a estrutura de valores nas colônias de imigrantes italianos. Guizzardi (2004, p. 599) salienta que tal "concentração de pessoas com fortes laços de parentesco, de histórias de vida em comum, de formação baseada nos traços de italianidade, no apego à família, ao cultivo dos valores religiosos e humanistas, favoreceu diretamente a união e a cooperação". Celin (2019) ressalta que a população ítalo-capixaba tem, como traços marcantes, o trabalho e a ajuda mútua, o que foi fundamental para solidificar sua presença e participação em setores fundamentais para a economia do estado.

Pandolfi (2007) e Monti (2010) destacam aspectos do capital social e cultural da imigração italiana, marcado por novos costumes, crenças e valores refletidos no trabalho, na família, na religião e na coletividade, elegendo três eixos de análise – discurso da igreja, cultura do trabalho e núcleo familiar. Pandolfi (2007) destaca que são aspectos centrais da

cultura ítalo-brasileira: a estrutura familiar, a divisão do trabalho, a presença da família no processo de gestão, a visão empreendedora dos ítalo-brasileiros e da igreja para o mundo dos negócios, os valores católicos e a coesão do grupo familiar. Esses são aspectos culturais que, presentes nos contextos sociais, constituem elementos centrais da cultura ítalo-brasileira (Pandolfi, 2007), uma vez que, fazendo-se presentes nessas comunidades, atuam para que grupos familiares constituam empresas no seio de suas famílias, reconhecidas como "empresas familiares".

Mesmo existindo inúmeras definições e classificações para o envolvimento da família na organização, é comum observar que as empresas familiares preservam objetivos ou valores que não são voltados especificamente para interesses financeiros e são norteadores das ações da família controladora, regidos por uma mediação de interesses propícia à manutenção e ao desenvolvimento da organização familiar (Silva Junior et al., 2013). Conforme Schwartz (1999), as instituições sociais, como família, educação, economia, política e religião, funcionam de acordo com os valores culturais do grupo social. O grupo social estaria, então, aberto a práticas alinhadas com esses valores, que seriam interpretadas como o jeito certo de fazer as coisas (Silva Junior et al., 2013).

Empresas familiares dominam os negócios, em grande parte das economias mundiais, exercendo influência sobre o ambiente econômico-social (Ames et al., 2020). Consequentemente, o estudo das empresas familiares vem crescendo ao longo das últimas décadas (Sharma et al., 2012; Hiebl & Mayrleitner, 2019; Buchweitz et al., 2019; Hillen & Lavarda, 2020). Uma variedade de artigos em revistas (Rogoff & Heck, 2003; Chrisman et al., 2007; Chrisman et al., 2008; Heck & Mishra, 2008; Goes et al., 2017; Costa et al., 2019) e Beuren et al., 2020) destacam o interesse pelo tema.

O campo de pesquisa de empresas familiares "representa um grande conjunto de subcampos inter-relacionados, que são unidos pelo reconhecimento de que as famílias, como proprietários e operadores, podem ter uma influência única em uma ampla variedade de atividades empresariais e resultados" (Neubaum, 2018, p. 167, tradução nossa). Com base em tal visão, pode-se facilmente imaginar o campo da pesquisa de empresas familiares como uma colcha de retalhos multicolorida, com vários padrões de construções, antecedentes e resultados costurados pelo fio comum do envolvimento da família na propriedade.

A maior parte da literatura sobre empresas familiares enfatizou o papel das práticas não econômicas, na gestão da empresa, como a principal característica distintiva que separa as empresas familiares de outras formas organizacionais (Ames et al., 2020). Por um lado, conforme observado por Volta et al. (2021), os estudos tratam de aspectos da natureza

empresarial, como a estratégia, o planejamento estratégico, o planejamento da sucessão, a governança, a profissionalização e o desempenho, constituindo variáveis que permitem apreender diferenças em relação a empresas não familiares (De Massis et al., 2015; Jayamohan et al., 2017). Por outro lado, verificam-se elementos de natureza familiar, incluindo as dinâmicas sociais, emocionais, culturais, simbólicas e as relações familiares, configurando perspectivas para a identificação da heterogeneidade entre diferentes tipos de empresas familiares (Chrisman et al., 2012; Neubaum et al., 2019).

Esses elementos de natureza familiar são evidenciados por Silva Junior (2001), quando destaca que a empresa familiar possui imensa representatividade e importância para as economias mundiais, como resultado da união de duas instituições seculares – família e empresa. Ao longo de sua existência, empresa e família se relacionam intensamente, regulando e orientando o destino da empresa familiar.

Em um conceito clássico, as empresas familiares, conforme Tagiuri e Davis (1996), são aquelas em que dois ou mais membros da família influenciam a direção da empresa por meio do exercício de laços de parentesco, de funções de gerenciamento ou de direitos de propriedade. De forma geral, as empresas familiares iniciam suas atividades de modo muito simples, com alto grau de concentração no fundador, que possui sua história, sua cultura e seus valores familiares levados, de forma genuína, para a empresa familiar.

Para entender como os valores dessa cultura influenciam a organização familiar, será usada a abordagem de Leone (2004) para empresas familiares, que considera três vertentes: empresa iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e, ou, direção; valores institucionais identificando-se com a figura do fundador ou da fundadora. Procura-se entender o comportamento dos membros da família que influenciam estas empresas, e como essa influência interfere no ciclo de vida das empresas.

Segundo Gersick et al. (2017), diversas mudanças ocorrem durante o ciclo de vida das empresas familiares, nos subsistemas família, propriedade e gestão. Consequentemente, estas mudanças ocasionam diversos dilemas, que também se destacam como pontos chave do sucesso ou fracasso na empresa familiar (Silva Junior, 2006). Este autor relata que as empresas familiares, no início das suas atividades, apresentam estruturas administrativas muito simples, com concentração total de poder e tomada de decisão no fundador que, geralmente, não possui formação profissional adequada. Depois de alguns anos, ainda segundo Silva Junior (2006), com o amadurecimento e conquista de espaço no mercado, a empresa busca a profissionalização, que é, para Davel e Colbari (2000), um processo inevitável.

Nessa perspectiva, Buchweitz et al. (2019), Oro e Lavarda (2019) e Hillen e Lavarda (2020) destacaram, em seus estudos, que a gestão familiar e os valores oriundos da própria família contribuem em diversos aspectos: implementação da estratégia, uso de medidas de desempenho, como, por exemplo, o orçamento e as mudanças decorrentes do processo de sucessão, que envolve a profissionalização da gestão. Esses aspectos, bem como a cultura e os valores, podem comprometer a continuidade da história da empresa.

Entretanto, uma limitação de muitos estudos sobre empresas familiares, apontada por Stewart e Hitt (2012), é a atenção restrita ao domínio familiar. Os dados de parentesco são reduzidos a algumas perguntas sobre a geração de líderes e a representação de parentes em posições de propriedade, gestão ou conselho. Dessa forma, ignoram-se outros aspectos relevantes para os negócios, como as redes de parentesco fora da empresa.

Conforme Neubaum et al. (2019), pesquisas anteriores usaram características facilmente identificáveis para modelar a influência potencial da família na empresa. Dentre eles, Corbetta (1995), Nordqvist et al. (2014) e Barontini e Bozzi (2018), que sugerem novas pesquisas que considerem as características e processos exclusivos de empresas familiares. Ancorada na sugestão dos autores, esta pesquisa pretende ampliar ou aprofundar os estudos anteriores, utilizando o modelo *Spinner* de organizações familiares (Silva Junior et al., 2021), para compreender a empresa objeto do estudo de caso. Esse modelo considera que a empresa familiar está inserida em um contexto cultural, formado por um rolamento ao centro e três hastes que derivam do centro, onde estão os subsistemas família, propriedade e gestão. No centro, encontra-se o sistema de valores presente na organização familiar.

Diante das evidências teóricas apresentadas até aqui, a presente dissertação propõe a seguinte questão norteadora: **Como a italianidade e o sistema de valores da família empresária influenciam no processo evolutivo do ciclo de vida de uma empresa familiar de pequeno porte, no agroturismo capixaba?** Assim, a pesquisa tem por objetivo compreender a influência desses dois aspectos (italianidade e o sistema de valores da família empresária) sobre o processo evolutivo desse tipo de empresa, em seu ciclo de vida.

Para atingir o objetivo, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, de natureza qualitativa, a fim de investigar a relação da empresa familiar, do ramo do agroturismo, com aspectos de italianidade. Foram feitas entrevistas semiestruturadas com os proprietários, filhos, colaboradores e com outros membros da família. Também foi feita a observação *in loco* para acompanhar o processo de produção, a estrutura física, como as relações se estabelecem entre os familiares e entre familiares e funcionários. Na análise de dados, foi

utilizada a Análise de Conteúdo, conforme descrito por Bardin (2006), como forma de examinar os dados obtidos.

Uma parte dos argumentos que justificam esse estudo se baseiam em Silva Junior et al. (2013), e Silva Junior et al. (2021) que analisaram o sistema de valores e sua relevância nas decisões das empresas familiares. Utilizando o Modelo *Spinner* de Organizações Familiares, os autores entendem que o contexto cultural norteia os valores e o comportamento. No caso da empresa familiar, esses valores podem se tratar de um conjunto de normas formais e informais e de padrões de comportamento que podem ser mais tendenciosos ao favorecer determinados rumos no ciclo de vida da empresa.

Logo, considerando as pesquisas supracitadas, este trabalho assume que o sistema de valores da família empresária tem potencial para exercer influência sobre a empresa familiar. Esse potencial tem relação com o país de origem da família que, no caso em estudo, é a Itália. Na região de Venda Nova do Imigrante, as famílias de origem italiana apresentam um padrão comportamental típico, que as diferencia das demais, de forma que as empresas familiares, sob influência do seu sistema de valores, vêm crescendo e buscando sua manutenção no segmento do agroturismo.

Um outro aspecto é que o setor do agroturismo, no Espírito Santo, pode ser considerado como consolidado, ou seja, está alicerçado de forma segura, principalmente na Região de Venda Nova do Imigrante, sendo constituído, predominantemente, pela agricultura familiar e por famílias de origem italiana (Embrapa, 2012). Esse setor possui empresas em processo de relacionamento comercial com redes atacadistas e varejistas de supermercados.

Quanto às contribuições do estudo, há a necessidade de evidenciar o efeito dos valores da família e os aspectos de italianidade sobre a gestão. O estudo tem potencial, ainda, para esclarecer como o agroturismo capixaba se estrutura, no sentido do estabelecimento de relacionamentos comerciais de empresas familiares de pequeno porte com grandes redes atacadistas e varejistas. Os resultados podem indicar caminhos para o estabelecimento de políticas públicas para o crescimento e perenidade de empresas desse setor.

Este estudo se diferencia dos demais, pois investiga as relações entre os sistemas de valores familiares, buscando aspectos dos traços culturais da italianidade, que permeiam as atividades em uma empresa familiar do agroturismo, conforme sugerido no estudo de Silva Junior et al. (2013), utilizando o modelo *Spinner* de Organizações Familiares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O processo de imigração italiana no Brasil e no estado do Espírito Santo

Os estudos sobre imigração, no Brasil e no Espírito Santo, têm sido delimitados, em geral, a partir da grande onda imigratória do Oitocentos (Franzina, 2006; Dadalto, 2008; Sarmiento et al., 2017). De acordo com Rocha (1984) e Sarmiento et al. (2017), foi no Brasil Império, no Oitocentos, que se estabeleceu a política de introduzir imigrantes europeus com o propósito de "branquear a raça" – o que aconteceu por meio do incentivo da vinda de alemães, suíços, poloneses, tiroleses, pomeranos e, em especial, italianos. Com essa política, entre 1877 e 1930, cerca de quatro milhões de estrangeiros chegaram no Brasil. Essa onda imigratória brasileira se desenhou em um período de transformações de ordem política, cultural e social que estavam em curso no país (Girão, 2015).

A "grande migração italiana" para o Brasil, realizada entre os anos de 1870 e 1920, marcou a história e, ao mesmo tempo, a construção do mito deste movimento migratório. Nessa perspectiva de pioneirismo é que se construíram as bases históricas e míticas da fixação dos imigrantes italianos, como primeiros habitantes de vários locais no Brasil (Muniz, 1997). O Brasil, para milhares de italianos, era considerado um lugar de concretização de aspirações, o eldorado, tal como divulgado nas aldeias, por agentes contratados pelo governo brasileiro, e descrito em cartas a parentes e amigos, demarcando a rota da viagem.

A imigração estrangeira no Espírito Santo, conforme Muniz (1997), só pode ser compreendida à luz da política imperial, baseada na criação de colônias oficiais de povoamento e na ausência de maior poder político da "grande lavoura" na província. Para Celin (2019), as autoridades apontavam o vazio demográfico e a necessidade de homens, para o trabalho, como principais motivos para a imigração.

Colbari (1997) relata que os imigrantes italianos, subsidiados pelo governo, começaram a chegar à província do Espírito Santo a partir de 1875. Em sua maioria, eram camponeses pobres, originários de regiões do norte da Itália, como Lombardia e Vêneto. "Os núcleos coloniais eram constituídos de pequenas propriedades cultivadas pelos imigrantes, com objetivo de colonizar e povoar extensas áreas desabitadas e improdutivas" (Colbari, 1997).

Celin (2019) relata que os italianos chegados ao Espírito Santo constituíram uma imigração tipicamente rural, cujos principais desafios eram o clima, a topografia, as estações

do ano e a adaptação a novas culturas agrícolas, como café, feijão, mandioca e frutas tropicais. Foi um processo de colonização realizado por famílias inteiras, com um número significativo de crianças e jovens, cuja maioria (66%) era composta por pessoas com até 30 anos de idade (Arquivo Público do Estado do Espírito Santo - Apees, 2015). A família era a base da estrutura de valores desses imigrantes, especialmente para a divisão do trabalho (Celin, 2019).

Aspectos similares ocorreram em outras regiões do Brasil, conforme abordagem de Guizzardi (2004, p. 599), que salienta que tal "concentração de pessoas com fortes laços de parentesco, de histórias de vida em comum, de formação baseada nos traços de italianidade, no apego à família, ao cultivo dos valores religiosos e humanistas, favoreceu diretamente a união e a cooperação". Ainda segundo Guizzardi (2004), uma vez estabelecidas, essas famílias puderam mandar os filhos à escola, diversificando sua formação, e conseguiram migrar para outros setores de atividade, aumentando sua presença nas profissões liberais, no comércio, na indústria e na prestação de serviços. O trabalho e a ajuda mútua sempre constituíram traços marcantes da população ítalo-capixaba, solidificando sua presença e participação em setores fundamentais para a economia do estado, a exemplo da indústria e comércio de vestuário, moveleiro, alimentos e bebidas, cerâmica, construção civil e na diversificação da oferta turística.

Segundo Bombassaro et al. (2004), a participação dos imigrantes italianos e de seus descendentes foi fundamental para a operação de transformações socioculturais. Mudanças que vão de uma nova concepção valorativa do trabalho até a adoção do lazer como prática vital a uma existência satisfatória; do reconhecimento do valor do saber local até a recuperação, em novo nicho da expressão, do patrimônio cultural preservado na travessia; da informalização da comunicação até a reconfiguração da partilha do poder político nas unidades municipais e federativas da nova terra.

A trajetória do imigrante italiano foi marcada por percursos similares, para a história dos diversos grupos de diferentes províncias, que compuseram a matriz populacional do estado. Nesse contexto, para se contar a história dos italianos no Espírito Santo, deve-se relatar a formação dos núcleos populacionais e de como a imigração foi fator importante para a abertura de novos povoados e para transformações em pequenas vilas, tanto com a produção, quanto com seus habitantes. Nesse sentido, os valores da cultura italiana permeiam a trajetória da imigração, o que será tratado no próximo tópico.

2.2 Valores da cultura italiana (italianidade)

De acordo com Zanini (2006), ser ítalo-brasileiro é ter nascido no Brasil, compartilhar os símbolos nacionais brasileiros, mas ter origem distinta do brasileiro genérico. Ou seja, significa sentir-se parte de uma comunidade imaginada italiana, que partilha determinados valores e sentimentos.

Cappellin e Giuliani (2008) adotaram o conceito de "italianidade" como expressão do conjunto de elementos simbólicos, que compõem as diversas imagens e representações culturais que as próprias entidades italianas e os empresários têm do significado de "ser italiano" no Brasil. Eles almejam compreender se os empresários de origem italiana teriam se valido, pensaram ou pensam se valer de algumas das diversas representações da "italianidade", hoje difusa no Brasil, com o objetivo de dar maior impulso aos seus negócios.

Em complemento, Cappellin e Giuliani (2011) definem "italianidade" como uma expressão usada para identificar as representações que os empresários de origem italiana têm das características de sua cultura. Também são típicas as modalidades organizacionais e de gestão da empresa. Para Cappellin e Giuliani (2008), esses empresários carregam um conjunto de valores como: uma forte ética do dinheiro, a presença constante do empresário na fábrica, relações industriais fechadas aos sindicatos dos trabalhadores e um estilo de gestão das relações com o trabalhador e com os clientes, mais personalizado e menos formal. Isso repercute nos estilos de gerir a empresa, manifestando características peculiares.

As representações de italianidade aparecem nas empresas familiares, com a articulação de responsabilidades distintas, considerando o proprietário e, ao mesmo tempo, o empreendedor, e carregando fatores como tradição e prestígio. Isso alimenta a memória das origens, as dinâmicas do mercado, e produz configurações econômicas e culturais características, dependendo da capacidade de os empresários manterem, reencontrarem e elaborarem, sobretudo, uma retórica discursiva sobre sua italianidade, adaptando-a aos desafios atuais da concorrência, no mercado brasileiro (Cappellin & Giuliani, 2008).

Para manter apreciadas posições no mercado brasileiro, as raízes e os valores de italianidade são um válido apoio. A maneira de fazer e realizar as coisas pode ser percebida como um complexo de concepções culturais que se combinam às condições estruturais, e ajuda a interpretar esses estilos empresariais por entrelaçar e combinar configurações de origem e natureza distintas: a memória e o mercado.

Colognese (2004) caracteriza o fenômeno de afirmação e consagração da italianidade, em várias partes do Brasil, como "efervescência étnica". Esse fenômeno começou, no Brasil,

a partir da década de 1980, no contexto de modernização e redemocratização do país (Bao, 2015). A noção de italianidade pode ser apreendida por meio da língua, pela preocupação com a recuperação e a valorização da memória, por intermédio de elementos materiais e imateriais constituintes da memória regional, permeando também os conceitos de classe e identidade (Azevedo, 1982).

Para Azevedo (1982), a religião teve papel modernizante e lentamente incluiu valores e costumes, servindo de mediadora para a sociedade brasileira, da qual dependia como instituição eclesial. A igreja não perdeu vínculos com os tradicionais colonos, atuando nas escolas, na imprensa e nas sociedades de mútuo socorro. Conforme Giron (1994), essas sociedades visavam à proteção de seus associados, oferecendo a eles pecúlios, pensões, aposentadorias, entre outros auxílios.

Para Bao (2015), não há uma única e unívoca "italianidade", sendo a legitimidade da posse de seus significados objeto de disputas e negociações que a submetem a (re) apropriações, constantemente, pelos sujeitos históricos envolvidos por essas representações. Além da religião católica, são encontrados relatos com referência ao "trabalho" e à "família".

O modelo familiar de trabalho e de cooperação foi um dos aspectos, dentre outros, que fez com que o agroturismo se desenvolvesse na região de Venda Nova do Imigrante. Esse assunto será tratado no próximo tópico.

2.3 Agroturismo

Agroturismo é definido, por Portuguez (1999, p. 77) como: "a modalidade de turismo no espaço rural, praticada dentro das propriedades, de modo que o turista e, ou, excursionista entra, mesmo que por curto período de tempo, em contato com a atmosfera da vida na fazenda, integrando-se de alguma forma aos hábitos locais".

Adicionalmente, Parra et al. (2006) definem que o agroturismo é uma modalidade de turismo em que o produtor rural e seus familiares estão dispostos a partilhar seu modo de vida com moradores do meio urbano, valorizando a cultura e a natureza. De forma complementar, é o conjunto de atividades turísticas, no meio rural, que agrega valor aos produtos e serviços, preocupando-se em elevar e resgatar o patrimônio cultural e social da comunidade.

Algumas das características do agroturismo consistem no fato de seu desenvolvimento se dar em uma propriedade ativa, de gestão e organização familiar, gerando renda complementar. Aí, o consumidor participa das atividades rotineiras da propriedade,

tendo contato direto com o produto. Assim, os produtores passaram a diversificar sua produção e a buscar novas implementações de serviços alimentares, gerando mão de obra local e familiar (Riva & Bertolin, 2017).

O agroturismo, no Brasil, começou a ser explorado no final dos anos oitenta. No município de Venda Nova do Imigrante (ES), teve início com o produtor rural Leandro Carnielli. Entretanto, já havia algumas práticas similares, em alguns outros estados, conhecidos como turismo rural, que surgiu em Lages (SC). No município de Venda Nova do Imigrante, o surgimento do agroturismo ocorreu quando algumas propriedades começaram a receber visitas espontâneas de turistas, interessados principalmente na produção de café. Logo, os proprietários perceberam o potencial que tinham para ampliar seus negócios e, assim, começaram a se organizar, buscando melhorias do setor público em infraestrutura e manutenção (Governo do Estado do Espírito Santo, [s.d.]).

Conforme Zandonadi e Freire (2016), o agroturismo, no município de Venda Nova do Imigrante, vem ao encontro das expectativas do turista, que vai em busca de uma realidade distante da que vivencia no cotidiano das cidades. Assim, o modo de vida rural, a cultura local, as tradições e a identidade dos habitantes, juntamente com os produtos oferecidos aos turistas, são os grandes atrativos dessa modalidade de turismo. Dessa forma, quando se desloca de sua residência, o turista busca conhecer novos espaços, se propõe a entrar em contato com o novo, o diferente e a descobrir o que ele tem a oferecer. Para Coriolano e Silva (2005), os lugares são impregnados de cultura, de história, de tradições que são patrimônios naturais e culturais, com forte identidade, e constituem as bases para o desenvolvimento do turismo.

Mesmo com toda a carga de cultura e história, os produtores tiveram que realizar mudanças nas propriedades, para atuarem no agroturismo. No início, para a implantação do agroturismo, contaram com a ajuda dos vizinhos. Depois, obtiveram apoio do Incaper, do Sebrae, e apoio e incentivo da mídia (TV e jornais) e da Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante. Conforme Alves (2006), houve mudança no processo produtivo, readequação de espaços de produção, reserva de área para manipulação de alimentos, implantação de agroindústrias, em função das exigências da vigilância sanitária. Também realizaram adaptações do espaço, para receber o turista, com a construção de lojinhas, de banheiros, de áreas para degustação de produtos e bate-papo, com pequenas intervenções no paisagismo: algumas por sugestão dos turistas, outras por iniciativa dos próprios produtores. Com isso, os membros da família e empregados realizam diversos cursos e treinamentos junto ao Sebrae e ao Incaper. Atuando em uma nova atividade, mudam a forma de manejar a

propriedade. Passam a se preocupar com aspectos relacionados ao meio-ambiente, à preservação da arquitetura rural e das tradições rurais e culturais, que são atrações para os turistas.

O modelo familiar, de produção e de cooperação entre as famílias, representa um dos aspectos das empresas familiares. Diante do exposto, serão apresentados, a seguir, os principais aspectos sobre as empresas familiares, como aspectos conceituais, e alguns modelos para análise de empresas familiares.

2.4 Empresa familiar

As empresas familiares, no Brasil e no contexto econômico internacional, são organizações importantes. Isso explica por que o tema organizações familiares vem sendo objeto de discussões no meio acadêmico, desde a década de 1950, com os estudos de Christensen (1953) sobre sucessão em empresas familiares de pequeno porte e em processo de crescimento. Gersick et al. (2017) ressaltam que as empresas familiares ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social, visto que 80% de todas as empresas no mundo são familiares. Pesquisa da PricewaterhouseCoopers indica que os percentuais apresentados em pesquisas anteriores se mantêm (PricewaterhouseCoopers, 2021) e isso é um indicador da necessidade de novos estudos.

Vários estudos foram desenvolvidos no decorrer dos anos, abordando as organizações familiares, o que resultou em acumulação de conhecimentos sobre o tema (De Massis & Foss, 2018). Contudo, ainda não há um consenso acerca do conceito de organização familiar (Sharma, 2004; Silva Junior, 2006; Silveira, 2010; Hillen & Lavarda, 2020; Hiebl & Mayrleitner, 2019; Buchweitz et al, 2019; Costa et al., 2019; e Beuren et al., 2020).

Embora a definição de empresa familiar pareça bastante simples de ser estabelecida e operacionalizada (Chrisman et al., 2005), existem várias alternativas de combinação de elementos, o que gera dificuldades de se pesquisar o tema. Para Frezatti et al. (2017, p. 604), há níveis:

> O fato de a família ser proprietária e, ou, gestora de uma organização pode ocorrer em vários níveis, tanto no que se refere à pulverização de donos, como por parte de os executivos não serem membros da família. Assim, a visão da manutenção dos negócios pode ser distinta ou de diferente complexidade, dependendo do perfil familiar durante o seu desenvolvimento.

Esse aspecto já havia sido considerado por Chua et al. (1999), que identificaram três combinações entre propriedade e gestão: (1) família proprietária com gestão familiar; (2) família proprietária com gestão não familiar; e (3) gestão familiar sem a propriedade da família. Na visão dos autores, o fator principal é o envolvimento da família no negócio, independentemente se atua como proprietária ou como administradora. Com relação ao papel da família na empresa, Davel e Colbari (2003) afirmam que o que torna esse tipo de organização singular é, exatamente, o envolvimento da família.

Para Chua et al. (1999), a definição, envolvendo três combinações entre propriedade e gestão, não implica que a visão seja ou deva ser compartilhada por todos, ou mesmo pela maioria dos membros do grupo familiar. Nem deveria, pois é bem conhecido que as famílias são, frequentemente, conflituosas e faccionais (Dyer, 2006). O que é necessário, porém, é o poder, por parte dos detentores da visão, de colocá-la em prática. Em certos estágios de seu desenvolvimento, uma empresa familiar pode estar mais preocupada em moldar do que em perseguir uma visão. Durante esses períodos, pode parecer que existem apenas facções, sem nenhuma coalizão dominante. Assim, a definição de Chua et al. (1999) acomodaria essa situação, porque atores da organização, que controlam a agenda organizacional, estarão engajados em moldar o futuro desejado da empresa. Além disso, no dia a dia, a empresa manterá uma visão que foi moldada, anteriormente, por uma coalizão dominante controlada pela família.

Klein et al. (2005) entendem, como uma empresa familiar, aquela que cresce a partir das necessidades da família, construída sobre as habilidades da família, trabalhada por suas mãos e mentes e guiada por seus valores morais e espirituais, sustentada pelo compromisso da família e repassada aos filhos e filhas como um legado tão precioso quanto o nome da família. Assim, os autores consideram familiar toda empresa que sofre influência de uma ou algumas famílias nas dimensões de poder, experiência e cultura.

Para efeitos de desenvolvimento desta pesquisa, conforme exposto na Introdução, o conceito de Empresas Familiares será, conforme Leone (2004), o que considera três vertentes: empresa iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e, ou, direção; e valores institucionais identificando-se com a figura do fundador ou da fundadora.

Muitas empresas familiares são conhecidas por terem uma orientação de longo prazo (Brigham et al., 2013) e acredita-se que sejam capazes de estabelecer relacionamentos de longo prazo. Assim, os autores ressaltam que as empresas familiares favorecem os relacionamentos em vez das transações, pois, quando eles dão sua palavra, o sustento da

família e a reputação de várias gerações estão em jogo. Em suma, empresas familiares têm o incentivo e a capacidade de serem confiáveis, e os parceiros em potencial sabem disso (Neubaum, 2018). Para estudar as relações das empresas familiares, existem vários modelos. Alguns serão abordados no próximo tópico.

2.4.1 Modelos para análise de empresas familiares

No campo de estudo de empresas familiares, o uso de modelos visa a ajudar os profissionais e estudiosos a trabalharem com a complexidade existente nessas organizações e a auxiliar os atores a terem uma imagem ou desenho claro do organismo da qual fazem parte (Gersick et al., 2017). Portanto, os modelos visam a fortalecer os alicerces deste estudo, contribuindo para o uso de abordagens coerentes e aplicáveis ao objeto de pesquisa.

Nessa seção, serão apresentados o Modelo de Três Círculos (Tagiuri & Davis, 1996) e suas evoluções (Santiago, 2011; Silva Junior et al., 2013; Gersick et al., 2017), e o Modelo *Spinner* de Organizações Familiares (Silva Junior et al., 2021).

2.4.1.1 Modelo de Três Círculos (M3C) e suas evoluções

O Modelo de Três Círculos, para empresas familiares, foi desenvolvido em 1978, por John Davis e Renato Tagiuri. Rapidamente, tornou-se a estrutura central de organizações para entender os sistemas de empresas familiares. Com mais de quarenta anos de existência, o diagrama continua sendo relevante e é utilizado por famílias, consultores e acadêmicos em todo o mundo (Gersick et al., 2017). O modelo conceitual proposto por Tagiuri e Davis (1996) descrevia que as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão (Gersick et al., 2017), ou seja, tomar decisões que satisfaçam os dois sistemas nem sempre é uma alternativa possível. Contudo, ainda existe esta concepção do sistema de dois círculos, que pesquisadores e estudiosos usam para analisar a dinâmica comportamental, a estratégia, a competitividade das empresas familiares complexas, e que consultores e outros profissionais utilizam para esclarecer as fontes de comportamento de decisões do indivíduo (Gersick et al., 2017).

Tagiuri e Davis (1996) destacam a necessidade de entender o comportamento dos membros da família que influenciam as empresas. Para esses autores, essas empresas apresentam atributos bivalentes únicos e inerentes, cada um com vantagens e desvantagens,

além de destacarem que o sucesso ou fracasso dependerá do gerenciamento dessas características, conforme Figura 1 abaixo:

Desvantagens	Atributo	Vantagens
Confusão e ansiedade normais. As questões da empresa familiar e propriedade podem se misturar. Falta de objetividade no negócio	Funções simultâneas	A lealdade entre família e empresa é reforçada, gerando rapidez e eficácia nas decisões
Sensação sufocante de ser vigiado, ressentimentos em relação a família e negócios	Identidade compartilhada	Família e empresa reforçadas pela lealdade. Um forte senso de missão. Decisões de negócios mais objetivas.
Os membros da família podem apontar fraquezas; desilusão precoce pode reduzir a confiança das interações no trabalho	História comum ao longo da vida	Parentes podem atrair parentes, de forma que pontos fortes complementem suas fraquezas. Uma base forte pode encorajar uma família da adversidade do clima
Falta de objetividade. Ressentimento e culpa podem complicar as interações de trabalho. Pode aparecer uma hostilidade encoberta	Envolvimento emocional e ambivalência	Expressão de sentimentos positivos cria lealdade e promove confiança
Pode desencadear reações sensíveis que podem distorcer a comunicação e encorajar condições para conflito	Linguagem privada	Permite uma maior eficiência na comunicação, com maior privacidade
Pode levar parentes a se sentirem vigiados e presos	Consciência mútua e privacidade	Melhor comunicação e decisões de negócios que apoiam a empresa, proprietários e família
Rivalidades ferozes podem se desenvolver entre parentes	Significado da Empresa Familiar	O simbolismo da empresa pode desenvolver um forte senso de missão para funcionários

Figura 1 - Atributos bivalentes da empresa familiar
Fonte: Tagiuri & Davis (1996, p. 207). Tradução nossa.

A relação, por vezes conflituosa, abordada por Tagiuri e Davis (1996), revela que uma das características intrínsecas das empresas familiares é a possibilidade de os membros da organização desempenharem algum outro papel, simultaneamente. Assim, os autores utilizaram o Diagrama de Venn para demonstrar os possíveis papéis que podem ser desempenhados nesse tipo de empresa. Esse modelo foi denominado, posteriormente, como Modelo de Três Círculos (M3C), por Gersick et al. (2017). Em suma, o modelo assume que a empresa familiar é um sistema composto por três subsistemas que, embora independentes, superpõem-se: família, propriedade e gestão. Assim, qualquer pessoa de uma empresa familiar pode ser localizada em uma das sete regiões formadas pela superposição de círculos dos subsistemas, que identificam os seguintes agrupamentos de pessoas: no setor 1, estão presentes os membros da família que não detêm propriedade e não trabalham na empresa;

no setor 2, os sócios e acionistas que não fazem parte da família e não trabalham na empresa; no setor 3, somente funcionários; no setor 4, proprietários que são membros da família; no setor 5, proprietários que trabalham na empresa; no setor 6, funcionários que são membros da família; no setor 7, proprietários, membros da família que também são funcionários. Dessa forma, um familiar pode pertencer a um subsistema ou até mesmo a todos, conforme o papel que desempenha na empresa (Gersick et al., 2017), como ilustrado na Figura 2.

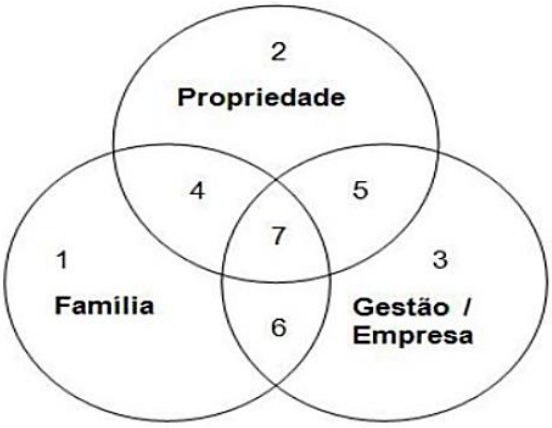


Figura 2 - Modelo de Três Círculos em empresas familiares
Fonte: Gersick et al. (2017, p. 6).

De acordo com Gersick et al. (2017), o modelo contribui para investigar o que está realmente acontecendo na empresa familiar, pois os papéis que cada ator representa na empresa e os conflitos, que são gerados a partir desse, são identificados de forma clara. O M3C se ajusta a qualquer tipo de empresa familiar, que tenha membros, ou não, nos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas (Silva Junior et al., 2013).

Apesar da aceitação acadêmica do Modelo de Três Círculos, Santiago (2011) expandiu o M3C, para que passasse a abranger contraparentes, como sogros, genros, noras, cunhados e demais agregados à família, através de um círculo pontilhado, envolvendo o círculo familiar. O diagrama (Figura 3), elaborado por Santiago (2011), destaca a posição dos contraparentes em relação aos membros da família, estando sua participação na empresa influenciada pelo relacionamento com os familiares e pelo desempenho do negócio, em função das condições ambientais. Dessa forma, o papel de um contraparente pode ser modificado ao longo do tempo, fazendo com que sua posição no diagrama se modifique.

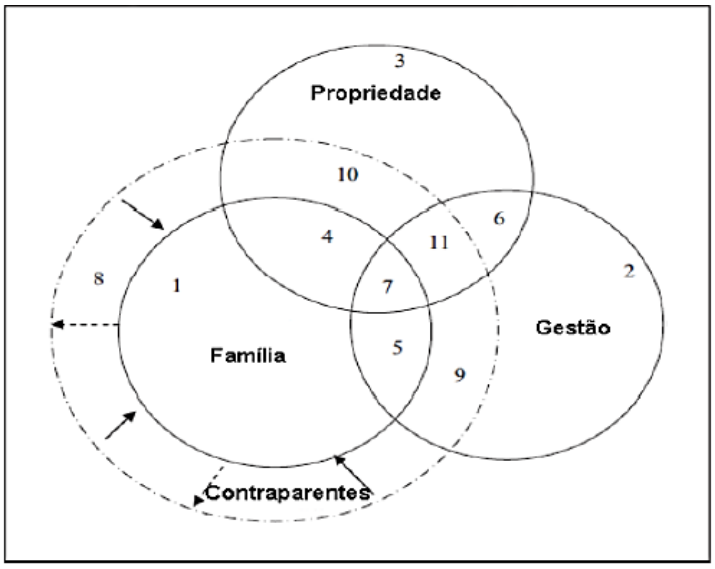


Figura 3 - Posição dos contraparentes em empresas familiares
Fonte: Santiago (2011, p. 346).

No modelo proposto por Santiago (2011), um contraparente que está inserido nos negócios da família ficará situado em qualquer um dos subsistemas 9, 10, ou 11. Caso contrário, estará situado no subsistema 8. No subsistema 9, está o contraparente que atua apenas na gestão da empresa; no subsistema 10, o contraparente que possui ações do negócio; e, no subsistema 11, o contraparente que é, ao mesmo tempo, gestor e acionista. Porém, a autora afirma que essas posições podem mudar com o tempo, com novo conjunto de regras e outros fatores. Além disso, um contraparente, mesmo que possua ações da empresa, poderá ser proibido de participar de reuniões do conselho; e haverá outros que serão, apenas no nome, membros do conselho.

Esses aspectos também são evidenciados no estudo de Capelão (2000), que expõe o caso de uma empresa familiar de grande porte, na qual as mulheres da família eram excluídas da propriedade e da gestão, atribuindo-se esse afastamento ao contexto social da época de fundação da empresa. Entretanto, o autor também observou que a oportunidade de atuar na empresa também era negada aos esposos e contraparentes homens das herdeiras, o que demarca que a exclusão ia além das questões de gênero. É possível que a resistência em

tratar contraparentes como familiares seja proveniente de uma visão, por parte da família empresária, de que ambos os grupos não possuem os mesmos valores.

Estabelecendo uma relação com a abordagem do caso anterior, Silva Junior et al. (2013) propõem a inclusão dos valores da família no modelo, como elo de conexão entre os três círculos. De acordo com os autores, esses valores guiam as relações sociais no contexto da empresa familiar e, mesmo que não sejam consensuais entre todos os membros, servem para definir posições de divergência. Os autores afirmam que a propriedade de uma organização familiar está associada a membros familiares que, ao longo dos anos, constroem valores em suas relações dentro e fora da família e da organização, servindo como referência para marcar possíveis posições de divergência. Assim, o modelo revisado assume que os valores e o contexto permeiam todas as regiões, conforme explicitado na Figura 4, a seguir.

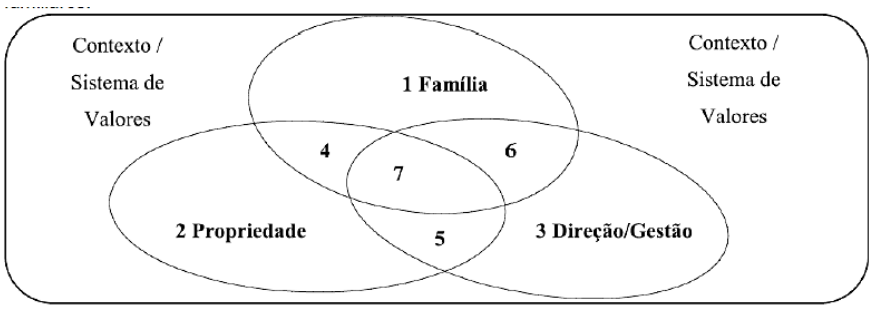


Figura 4 - Modelo de Três Círculos revisado com a inclusão do contexto/sistema de valores familiares
Fonte: Adaptado de Silva Junior et al. (2013, p. 243).

Os dois modelos apresentados anteriormente, de Santiago (2011) e de Silva Junior et al. (2013), são complementares e são uma forma de suplementar o modelo inicial de Gersick et al. (2017), ao introduzir os contraparentes e sistema de valores, auxiliando na compreensão da dinâmica de empresas familiares (Silva, 2013). “A própria inclusão ou exclusão dos contraparentes na empresa pode ser interpretada como uma expressão dos valores familiares e afeta o contexto do negócio” (Silva, 2013, p. 26). Dessa forma, Silva (2013) propôs um modelo que inclua simultaneamente os contraparentes, os valores familiares e as demais variáveis contextuais que permeiam os círculos. O autor, ao entender que os contraparentes representam um círculo à parte, nomeou o modelo como Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV).

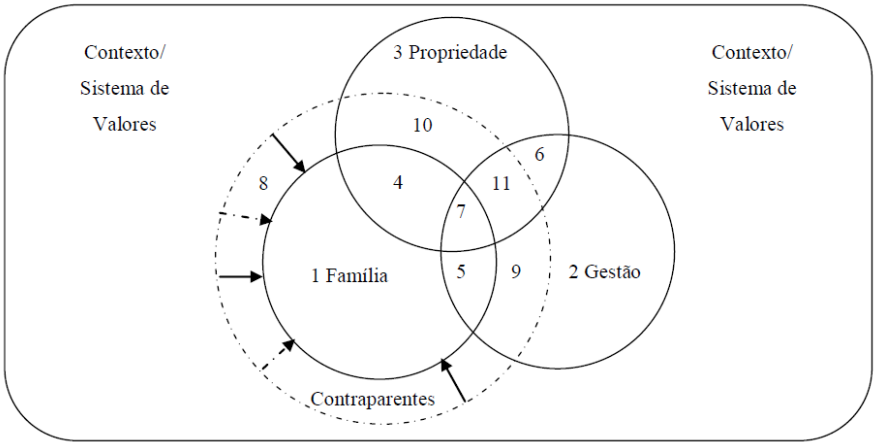


Figura 5 - Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M4CCV)
Fonte: Adaptado de Silva (2013, p. 27).

Dessa forma, conforme Silva Junior et al. (2021), as contribuições observadas na evolução do modelo utilizaram o modelo de três círculos (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 2017; Davis, 2018) como modelo teórico para a investigação empírica. Os estudos foram realizados em contextos em que o sistema de valores da família e da cultura nacional exerciam influência na dinâmica da organização familiar, e essa influência do sistema de valores dava força a alterações no modelo original utilizado, o que levou à proposição de um novo modelo de análise, que será abordado no próximo tópico.

2.4.1.2 Modelo *Spinner* de Organizações Familiares

Conforme Silva Junior et al. (2021), a ideia do Modelo *Spinner* de Organizações Familiares partiu do Modelo *Spinner* de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) proposto por Silva Junior et al. (2020). Nesse modelo, Silva Junior et al. (2020) utilizam a figura de um *fidget spinner* (brinquedo destinado ao público infantil e adolescentes) para representar um modelo conceitual de RSC. A idealização do Modelo *Spinner* OF levou em consideração o ponto de vista de Davis (2018) acerca da evolução do modelo de três círculos. Segundo Davis (2018), a adição de novos círculos tende a deixar o modelo mais complicado, o que pode comprometer a sua eficiência.

Visando a proporcionar robustez, eficiência, flexibilidade e adaptabilidade, os autores propõem o abandono do Diagrama de Venn como representação gráfica que ancora o modelo de três círculos (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 2017; Davis, 2018) e suas evoluções (Santiago, 2011; Silva Junior et al., 2013; Silva, 2013) e substituí-lo pelo *fidget spinner* para representar, graficamente, as organizações familiares.

Segundo Silva Junior et al. (2021, p. 12), o *Spinner* OF, que está inserido em um contexto cultural (cultura global, nacional, regional e local), é formado por um rolamento ao centro e três hastes que derivam do centro. No centro, encontra-se o sistema de valores presente na organização familiar. Esse sistema de valores possui duas dimensões interdependentes, quais sejam: (1) cultura da família empresária; e (2) cultura organizacional da organização familiar. Nas três hastes (ou extremidades), estão posicionados os subsistemas família, propriedade e gestão. Como aspecto central, o sistema de valores se materializa no *Spinner* OF em dois níveis: (1) o macro, representado pelo contexto cultural (cultura global, nacional, regional e local) que faz parte do ambiente externo da organização familiar; e (2) o micro, representado pela cultura familiar e cultura organizacional que faz parte do ambiente interno da organização familiar.

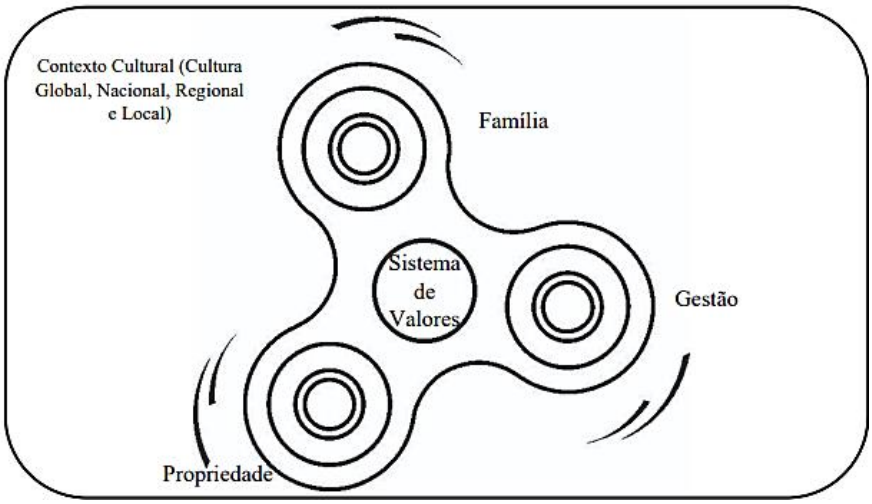


Figura 6 - Modelo *Spinner* de organizações familiares (ou, apenas, *Spinner* OF)
Fonte: Silva Junior et at. (2021, p. 11).

Conforme Silva Junior et al. (2021), ao centralizar o sistema de valores, com os demais sistemas (família, propriedade e gestão) girando pelas hastes ao redor do centro, o modelo se adapta a diferentes tamanhos de empresa e a diferentes contextos culturais, sociais, econômicos, políticos e ambientais.

Para Silva Junior et al. (2021), esse sistema de valores (níveis macro e micro) exerce influência na maneira como cada organização familiar, de forma individualizada e específica, define a dinâmica interna em torno dos subsistemas família, propriedade e gestão, bem como na relação de interdependência entre esses mesmos subsistemas, de forma dinâmica e interativa.

Ao comparar o Modelo *Spinner* OF com o modelo de três círculos (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 2017; Davis, 2018) e suas evoluções (Santiago, 2011; Silva Junior et al., 2013; Silva, 2013) podem-se perceber semelhanças e diferenças. Para Silva Junior et al. (2021), as principais semelhanças se referem à combinação de família, propriedade e gestão com o sistema de valores da organização familiar. No que concerne às diferenças, é possível notar que o modelo original e suas evoluções apresentam-se de forma estática; em contrapartida, o modelo *Spinner* OF possui natureza dinâmica proporcionada pelo rolamento central e processo evolutivo atrelado às três hastes já existentes, bem como à possibilidade de criação de novas hastes (ou subsistemas) que podem ser incorporadas ao modelo, além de englobar um contexto cultural mais amplo.

Essa conexão entre o contexto cultural e a cultura organizacional foi abordada por Muzzio e Costa (2012), que entendem que a cultura é uma condição humana que molda e é moldada pelo homem e que, ao ser associada com a dimensão espacial, se configura como uma importante variável que condiciona o comportamento coletivo. Muzzio e Costa (2012) apresentam meios para a compreensão de como o contexto cultural (cultura global, nacional, regional e local) interage através de fluxos culturais (pessoas, símbolos, capital, imagens, informação, interações sociais, entre outros) e influencia a cultura organizacional e também a familiar (no caso das organizações familiares). Conforme Muzzio e Costa (2012, p. 154), a "consequência imediata desta visão de constituição da cultura organizacional é a necessidade de uma reconfiguração de modelos interpretativos, na medida em que as variáveis de natureza regional precisam ser consideradas como princípios da análise organizacional".

Silva Junior et al. (2021) ressaltam que, ao inserir o sistema de valores numa perspectiva multinível (macro e micro) com aspecto central no *Spinner* OF, há o reconhecimento de que cada organização familiar é única e distinta das outras organizações, sejam elas familiares ou não familiares. Isso porque a relação de interdependência, entre o contexto cultural (nível macro) e a cultura familiar e organizacional (nível micro), se configura como impulsionadora do comportamento individual e coletivo na organização familiar, definindo a dinâmica organizacional em termos (1) do sentido e da velocidade em que gira o *spinner*; (2) de como se estruturam, se organizam e se configuram os subsistemas família, propriedade e gestão; e (3) de como a organização irá lidar com aspectos gerenciais como a governança corporativa, processo sucessório, profissionalização, ciclo de vida, poder, conflitos, confiança, gênero, entre outros, no âmbito da organização familiar.

Conforme Silva Junior et al. (2021), o *Spinner* OF se caracteriza pela robustez, eficiência, flexibilidade e adaptabilidade analítica, permitindo que as três hastes originais possam assumir configurações. Dentre elas, destaca-se a presença ou ausência de contraparentes no subsistema família (Santiago, 2011; Silva, 2013). Ademais, o modelo prevê a possibilidade de inclusão de novos subsistemas (ou hastes), dependendo do contexto e das necessidades da organização familiar.

Para esse estudo, o *Spinner* OF será utilizado para entender a empresa familiar pesquisada, pois tende a revelar uma forte conexão dos relacionamentos dos atores envolvidos na organização e a demonstrar a influência dos valores familiares em todas as dimensões da empresa familiar. Há a perspectiva de que, dentre os valores familiares, os valores que vieram da imigração italiana, que vêm de uma história anterior às relações familiares atuais, fazem a diferença na empresa estudada. O modelo pode contribuir também com as organizações familiares com mais dinamismo e adaptabilidade em diferentes contextos sociais, culturais e econômicos. Na busca por melhor compreensão do contexto da empresa familiar, que é permeado por valores familiares, serão expostos, no próximo tópico, o sistema de valores na empresa familiar.

2.5 Sistema de valores na empresa familiar

É importante entender a história, a cultura e os valores, tanto da sociedade na qual a empresa está inserida, quanto dos antecessores da família, pois a cultura, estruturas, normas, objetivos e procedimentos da organização refletem estes traços (Donnelley, 1964; Lodi, 1994; Morgan, 1996; Macêdo et al., 2004). Além disso, os membros proprietários da família constroem valores ao longo dos anos, nas suas relações dentro e fora da família e da empresa (Silva Junior et al., 2013). Com relação aos valores, Le Breton-Miller e Miller (2018) argumentam que muitas famílias de proprietários de empresas ou membros da família têm valores religiosos profundamente arraigados. Assim, os valores religiosos da família podem estar relacionados aos valores da empresa familiar que, por sua vez, podem favorecer características como honestidade, disciplina e generosidade (Le Breton-Miller & Miller, 2018). Por outro lado, tais valores podem não ser fortemente defendidos por alguns membros da empresa familiar, o que pode diminuir o efeito dos valores da família na empresa. Dessa forma, a empresa pode ter seus próprios valores definidos, independentes e separados dos valores da família proprietária (Le Breton-Miller & Miller, 2018). Por exemplo, a empresa

dá ênfase especial à autonomia. Assim, a independência, a sobreposição e a relação entre as características da família e da empresa dentro do sistema podem ser consideradas.

Nesse contexto, ao estudar as características da pesquisa em empresas familiares, é necessário pensar sobre as características da família (incluindo a parte que reside fora da empresa, como tios e primos, por exemplo), as características da empresa familiar e as características da empresa, independentemente da família. Davel e Colbari (2003) enfatizam que as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição tendem a ser mais complexos e entrelaçados nas organizações familiares, fazendo com que os valores, emoções e ações, modelados pelos papéis e relacionamento familiares, se tornem quase impossíveis de serem suprimidos. A cultura é um atributo que diferencia uma organização da outra, e, quando baseada nos valores familiares, não pode ser facilmente imitável (Barney, 1986; Habberson & Williams, 1999).

Como exemplo, pode-se considerar os aspectos de italianidade como diferenciais de cultura. Dadalto (2007) descreve que imigrantes italianos viveram, desde sua integração no Espírito Santo, sob o regime patriarcal e, de modo geral, os filhos só se emancipavam depois de casados. Embora o filho emancipado quase sempre recebesse um pequeno pedaço de terra, desmembrado da propriedade familiar, todos continuavam trabalhando juntos e próximos à casa patriarcal, junto da qual eram construídas as casas das novas famílias agregadas. Aqueles que eram portadores de habilidades artesanais contribuíam na construção de casas, igrejas e na confecção de móveis.

Estabelecidos à distância dos centros urbanos, os imigrantes praticamente não demarcavam horário, idade ou diferença de gênero para trabalhar. Todos os membros da família participavam da labuta diária, que se iniciava e se concluía com a luz do dia. Esses costumes, crenças e valores refletidos no trabalho, na família, na religião e na coletividade são analisados, por Monti (2010), como formadores do capital. Para o autor, o capital social é um ativo baseado na confiança e na cooperação, mobilizados nas instituições coletivas que beneficiam a sociedade local.

Para Cappellin e Giuliani (2002), as empresas não podem ser vistas exclusivamente sob a ótica organizacional, já que são inseridas na cultura de uma sociedade, de uma região, das tradições e organizações profissionais. As empresas conseguem, também, ter influências sobre diversas dimensões da vida social, estabelecendo elos e trocas com as instituições, grupos e comunidades. Nos seus trabalhos, Cappellin e Giuliani (2008) buscam entender se a identidade italiana se mantém ativa por meio de elementos dispersos, tais como as lembranças familiares, as imagens difundidas pelos meios de comunicação, a promoção de

eventos e manifestações propostas por entidades e centros culturais. Para Dadalto (2008), as crenças, os valores, os mitos, a cultura, a atitude mental, o objetivo e a maneira como e pela qual os italianos vieram, tudo isso produzia as diferenças internas. Sendo assim, eles encontravam, no trabalho, o próprio sentido da vida.

Refletir sobre determinado grupo de indivíduos envolve compreender uma dada comunidade interpretativa de pessoas que, habitualmente, faz representações de um tipo particular para outro e que, ainda, as utilizam rotineiramente para objetivos padronizados (Licht et al., 2007; Becker, 2009). Essa representação é produto da ação coletiva de atores sociais esforçados na produção e manutenção.

Desse modo, as representações são veiculadas na vida cotidiana. Entre seus suportes estão os discursos, os comportamentos e as práticas sociais nas quais estes se manifestam. São documentos e histórias que ficam institucionalmente fixados e codificados. E assim, é no compasso das relações sociais que as representações são construídas, mantidas e transformadas pelos grupos ou classes, consolidando uma riqueza nesse conjunto de sentimentos, relacionamentos, emoções e vínculos entre os membros da família (Ames et al., 2020).

Licht et al. (2007) retratam, em sua pesquisa, como o significado do trabalho na vida dos indivíduos é influenciado pelas prioridades de valores culturais prevalecentes e por algumas implicações dos valores culturais para a centralidade do trabalho, das normas sociais sobre o trabalho e dos objetivos do trabalho, em diferentes sociedades. Rau et al. (2019) argumentam que os perfis de valor das empresas familiares serão nitidamente diferentes das empresas não familiares que participam do mesmo setor.

Diante do exposto e considerando que o sistema de valores direciona o comportamento e a dinâmica das empresas familiares (Silva et al., 2013), e considerando ainda que, neste estudo, a abordagem é direcionada às empresas ítalo-brasileiras instaladas em Venda Nova do Imigrante, os membros proprietários da família empresária serão abordados sobre como constroem seus valores ao longo dos anos, nas suas relações dentro e fora da família e da empresa (Silva Junior et al., 2013), identificando a importância do papel dos valores e sua influência no ciclo de vida, que será tratado no próximo tópico, utilizando no Modelo *Spinner* OF para compreender a empresa familiar.

2.6 Ciclo de Vida

O ciclo de vida na empresa familiar não é distinto do ciclo de vida de qualquer organização, a não ser pelo fato de aquelas trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, os desenvolvimentos das relações familiares de seus proprietários. Para Gersick et al. (2017), as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional própria, o que lhes confere características positivas e negativas através da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. O processo de comunicação, verbal ou não, pode ser acelerado nas famílias, visto que suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum.

Conforme Frezatti et al. (2017), os estudos do ciclo de vida das empresas familiares vêm evoluindo por meio de pesquisas qualitativas, tratando especialmente a evolução histórica da empresa e sua forma de gestão (Cançado et al., 2013; Meireles et al., 2015; Oliveira et al., 2012; Três et al., 2014; Waiandt & Davel, 2008), o reconhecimento do legado do fundador (Oliveira et al., 2012) e o período de transição da gestão para as próximas gerações (Bertucci et al., 2009; Cançado et al., 2013; Oliveira et al., 2012; Pereira et al., 2013).

Esses estudos aplicaram modelos de ciclo de vida e buscaram classificar as empresas da amostra em relação aos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional (Grzybovski & Vieira, 2012; Morais & Silva, 2014) e seus achados subsidiam a discussão de que existe relação entre a influência da família no negócio e o ciclo de vida organizacional (Frezatti et al., 2017).

Para Tillmann & Grzybovski (2005), o ciclo de vida é uma das variáveis relevantes na discussão do processo sucessório das organizações e permite entender elementos do modelo de gestão e estratégias por elas adotadas. Esse ciclo considera que as organizações progridem numa sequência de estágios, nos quais se pretende distinguir características que essas empresas possam ter ao longo de suas vidas, permitindo aos gestores entender melhor as organizações e suas características durante sua trajetória. Esse ciclo pode estar relacionado ao ciclo de vida dos próprios controladores do negócio. Nesse sentido, o ciclo de vida do membro fundador (Gersick et al., 2017), paralelamente ao ciclo de vida da empresa, é algo significativo para a continuidade dos negócios familiares, tendo em vista a transição de poder, de geração a geração, inerente ao processo sucessório nessas empresas (Peiser & Wooten, 1983). Segundo Gersick et al. (2017), diversas mudanças ocorrem durante o ciclo

de vida das empresas familiares nos subsistemas família, propriedade e gestão, conforme Figura 7, que segue:

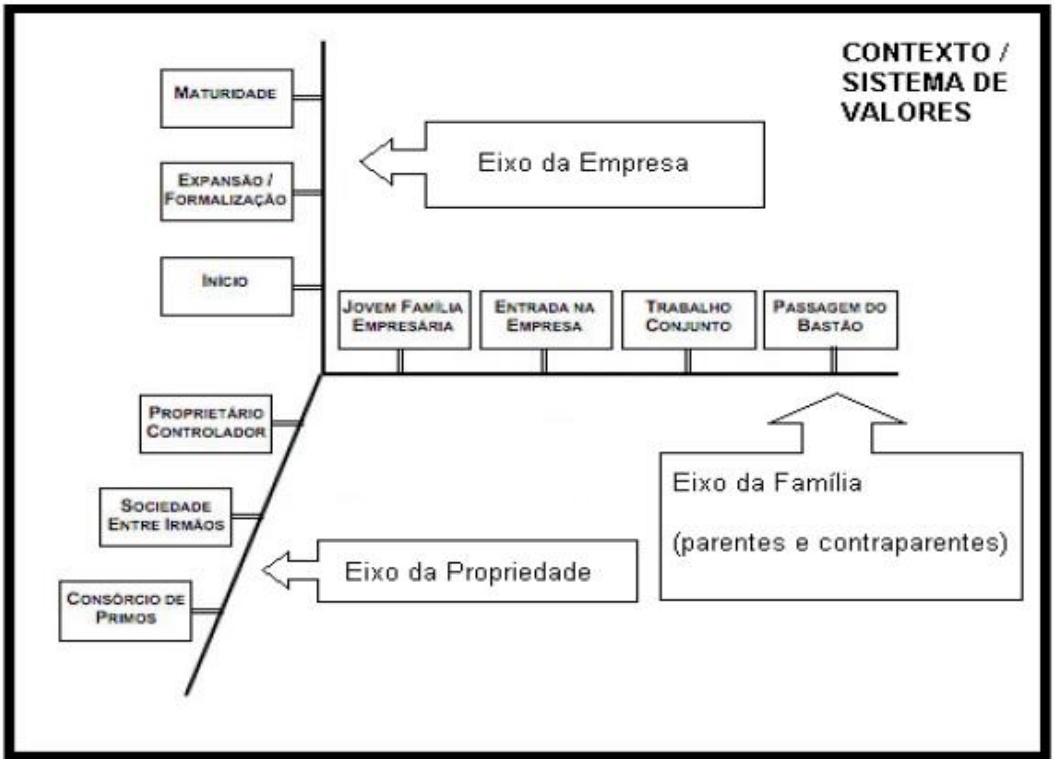


Figura 7 - Modelo Tridimensional em empresas familiares ampliado
Fonte: Adaptado de Gersick et al. (2017, p. 17).

Gersick et al. (2017) destacam que, na dimensão da propriedade, há o reconhecimento de que as diferentes formas de propriedade da família resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar. Assim como as estruturas família e empresa, existem diversas formas que o eixo propriedade pode assumir na empresa familiar. Algumas são de propriedade de uma só pessoa, ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco. Existem também empresas cuja propriedade resulta de combinações de membros da família, acionistas públicos, fundos e outras empresas.

O eixo de desenvolvimento da família capta o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares. Retrata o desenvolvimento conforme os ritmos naturais da vida humana, destacando as diferenças de comportamento entre os membros de diferentes gerações e como cada geração estabelece sua estratégia para crescimento e, ou, manutenção do poder. Para tanto, são descritos os estágios a partir do casal abaixo de quarenta anos, com filhos menores de idade,

até o estágio de Passagem de Bastão, em que os filhos já são adultos e envolvidos na empresa, sendo esse o momento mais propício para a sucessão (Gersick et al., 2017).

No eixo da Empresa, são retratados os estágios referentes às mudanças na administração da empresa, envolvendo alterações no controle acionário, política de mercado e de crescimento, e demais marcos que caracterizam os estágios de início do negócio, expansão e maturidade. Os pontos focais para caracterização desses estágios são o início, o crescimento e a complexidade. O crescimento pode ser aferido por diferentes meios, como faturamento, volume de vendas e contratações. Já a complexidade é percebida na adoção de práticas gerenciais robustas, estruturas complexas e implantação de controles, encontrados geralmente em empresas com número maior de funcionários (Gersick et al., 2017).

Gersick et al. (2017) destacam que o estágio "início" envolve o começo da vida e possui duas etapas: formação e sobrevivência, abrangendo o período em que a empresa é apenas uma ideia até o período em que os membros da família estão envolvidos na empresa. Esse estágio tem como principais características: uma estrutura organizacional informal, tendo o proprietário-gerente no centro e, normalmente, um único produto ou serviço. O principal desafio é a sobrevivência, esperando encontrar um espaço no mercado e se estabelecer no longo prazo.

O segundo estágio "expansão/formalização" ocorre depois de a empresa sobreviver aos anos incertos do período inicial e progredir com expansão nas vendas, produtos e funcionários. Tem como características as estruturas e os processos organizacionais mais formalizados e vários produtos na linha de negócios. Como desafios aparecem a necessidade da evolução do papel do proprietário, a melhoria dos sistemas e políticas organizacionais e a gestão do fluxo de caixa (Gersick et al., 2017).

O estágio "maturidade" é atingido quando os principais produtos passam a ter uma evolução mais lenta. Nesse estágio, as empresas enfrentam o dilema da renovação ou da dissolução. Para Gersick et al. (2017), algumas empresas morrerão se permanecerem por muito tempo no estágio maturidade, sem fazer um esforço de renovação. Esse estágio tem como principais características: estrutura organizacional que favorece a estabilidade, base de clientes estável ou em declínio, descentralização da gestão e rotinas organizacionais bem estabelecidas. Tem como principal desafio a renovação através de novos produtos, novas formas de gestão ou lançando-se em um novo empreendimento.

O modelo tridimensional de Gersick et al. (2017) foi utilizado nessa pesquisa para compreender o ciclo de vida nos três eixos. Conforme Silva (2013), no estudo dos diferentes estágios que uma empresa familiar pode passar durante sua vida, é possível observar a

complexidade de relações que afetam seu desenvolvimento, lidando com questões familiares que interferem na gestão e na propriedade, alterações na gestão que podem causar desavenças na família, mudanças na propriedade, que podem alterar a identidade de gestão da empresa, demonstrando que as três dimensões, apesar de apresentarem estágios distintos, sofrem interferência mútua.

No entanto, apesar de cada dimensão de desenvolvimento do modelo dar suporte à caracterização da história da empresa, não são considerados o contexto e os valores familiares que permeiam os relacionamentos na empresa. Para tanto, para esta pesquisa, será adotado o Modelo *Spinner* de Organizações Familiares, conforme já tratado, que está inserido em um contexto cultural (cultura global, nacional, regional e local), e é formado por um rolamento ao centro e três hastes que derivam do centro. No centro, encontra-se o sistema de valores presente na organização familiar.

Dessa maneira, quando se considera o sistema de valores como aspecto central no *Spinner* OF, imputa-se que cada organização familiar é única e distinta das outras organizações, familiares ou não familiares, ou seja, o sistema de valores exerce influência na maneira como cada organização familiar define a dinâmica interna em torno dos subsistemas família, propriedade e gestão, bem como na relação de interdependência entre esses mesmos subsistemas de forma dinâmica e interativa (Silva Junior et al., 2021).

Na próxima seção, serão expostos os aspectos metodológicos que guiaram a pesquisa, descrevendo-se a abordagem da pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam a presente pesquisa, sendo tratados os seguintes tópicos: abordagem da pesquisa, o método adotado, o processo de coleta e análise dos dados e a ilustração do modelo teórico em que o estudo se baseia, para atingir o objetivo proposto.

3.1 Abordagem da pesquisa

Considerando o objetivo já mencionado, para este estudo foi adotada a abordagem qualitativa, "orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais" (Flick, 2004, p. 28). A pesquisa qualitativa tem origem nas atividades dos antropólogos e sociólogos, tendo a prática social e a vida em comunidade como pontos principais de discussão. De acordo com Triviños (2006), a herança antropológica e sociológica da pesquisa qualitativa imprime, em suas características, os fundamentos da etnografia. Com isso, as características da etnografia e da pesquisa qualitativa, por vezes, se mesclam.

Triviños (2006) revela algumas dificuldades para definir a pesquisa qualitativa. A primeira seria em relação à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação e aos limites desse campo de investigação. Outro fator é a complexidade de suas bases teóricas, sendo difícil obter uma concepção precisa.

Triviños (2006), com base na obra de Robert C. Bogdan, destaca características fundamentais da pesquisa qualitativa, sendo quatro delas compatíveis com este estudo: (1) o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador seu instrumento-chave, ressaltando a importância do ambiente (fenômenos e contexto social) na constituição do sujeito; (2) a pesquisa qualitativa é descritiva, privilegiando a percepção e a essência do fenômeno no seu contexto, em detrimento da expressão quantitativa; (3) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não somente com os resultados, destacando a importância de conhecer as vias pelas quais o fenômeno ocorre; (4) o significado é sua preocupação essencial, visto que seu foco está nos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas.

Vale ressaltar que a pesquisa qualitativa não segue etapas tão rígidas como as assinaladas na pesquisa quantitativa. Por exemplo, a coleta e a análise de dados não são

divisões estanques. As informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e podem dar origem a novas buscas de dados, redirecionando a pesquisa (Triviños, 2006). No mesmo sentido, Freitas (2002) destaca que as questões na pesquisa qualitativa não são estabelecidas a partir da operacionalização de variáveis, mas se orientam para a compreensão dos fenômenos, em toda a sua complexidade e movimento histórico. Com isso, o desenvolvimento da pesquisa, de acordo com Triviños (2006), é caracterizado por etapas fluidas e entrelaçadas, em que as informações recolhidas podem exigir uma nova busca de dados, e hipóteses previamente postas podem ser alteradas, sugerindo novos caminhos para a pesquisa.

Outro ponto característico da pesquisa qualitativa é a pluralidade de métodos, que resulta em uma ampla liberdade teórico-metodológica, para o pesquisador (Flick, 2004; Triviños, 2006). Sendo assim, neste momento, cabe a descrição do método aplicado nesta pesquisa.

3.2 Método de pesquisa

Segundo Yin (2005), a escolha de uma estratégia de pesquisa pode ser direcionada por três condições, que consistem (a) no tipo de questão de pesquisa proposto, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) no grau de enfoque em acontecimentos históricos, em oposição aos acontecimentos contemporâneos. Partindo dessas colocações, o presente estudo empregará o estudo de caso enquanto método, pois sua utilização apresenta uma vantagem distinta em relação aos outros métodos, por flexibilizar alguns aspectos: “quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2005, p. 19).

Nesse mesmo sentido, De Massis e Kotlar (2014) corroboram Robert K. Yin, argumentando que, para compreender totalmente os fenômenos organizacionais associados ao envolvimento da família e, ou, à influência nos negócios, bem como seus antecedentes, os pesquisadores precisam combinar múltiplas perspectivas e navegar em múltiplos níveis de análise. A este respeito, o desenho do estudo de caso parece ser uma metodologia adequada, dado que lida com a situação em que existem múltiplas variáveis de interesse, embutidas no contexto da investigação, e que depende de múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir em forma de triangulação (Yin, 2010).

De acordo com Martins (2008), o estudo de caso apreende a totalidade de uma situação, com identificação e análise das múltiplas dimensões que envolvem o caso, visando à construção de uma teoria que possa explicá-lo. Esse aspecto se refere à crítica recorrente, de que não seria possível a generalização dos estudos de caso. Tal crítica é contestada também por Yin (2005), que esclarece que os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos.

Questões do tipo "como" e "por que" lidam com ligações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências (Yin, 2005). Assim, como o objetivo deste estudo é compreender como a italianidade e o sistema de valores da família empresária influenciam no processo evolutivo do ciclo de vida de uma empresa familiar de pequeno porte, do agroturismo capixaba, torna-se apropriado fazer um estudo de caso holístico. Para Yin (2005), um estudo singular de caso ou estudo holístico implica em uma particular e profunda atenção, de modo a captar as características holísticas e significativas do caso.

Visando a permitir uma visão holística, foram eleitas as seguintes categorias de análise: 1) contexto cultural de italianidade; (2) agroturismo; (3) família empresária; (4) sistema de valores da família empresária; e (5) empresa familiar e evolução do ciclo de vida. Este trabalho consiste em um estudo de caso único, como definido por Yin (2005), pois representa um caso representativo.

Davel e Colbari (2003) afirmam que o estudo de caso favorece o aprofundamento e detalhamento da dinâmica sociocultural das organizações familiares, permite avaliar situações que unem família e organização no seu contexto originário e analisar como elas se manifestam e evoluem ao longo do tempo. É importante ressaltar que se trata de um estudo transversal, pois serão observados e colhidos dados em um determinado momento.

3.2.1 Escolha do locus de pesquisa

Para selecionar o caso, buscaram-se empresas familiares na região de Venda Nova do Imigrante, com características de italianidade. O caso selecionado é o de uma empresa familiar do ramo do agroturismo, com aspectos de italianidade, cuja gestão é composta por atores familiares.

Inicialmente, foi feita uma visita à empresa, localizada em Venda Nova do Imigrante, no Espírito Santo, para aprofundar o conhecimento sobre a empresa familiar, conversar com os responsáveis sobre a proposta de pesquisa e conhecer os produtos. Apesar de os sócios

terem mostrado interesse de ter o nome da empresa exposto na pesquisa, pois afirmaram que estão abertos à comunidade acadêmica e acham válido compartilhar e fazer conhecida a história da empresa, optou-se por suprimir o nome verdadeiro da empresa, substituindo-a por empresa Mezenga, assim como não se tornou público o nome dos entrevistados.

A empresa iniciou suas atividades em 1987, no ramo de agroturismo, com foco nos produtos café e queijos, que já eram produzidos pela família. Em Venda Nova do Imigrante, a empresa Mezenga tem uma das produções mais tradicionais de café do Espírito Santo, já tendo recebido prêmios de melhor café do Brasil. Além do café, há uma grande variedade de queijos, aperitivos, licores, geleias e antepastos.

A escolha da empresa, para o estudo, deve-se ao fato, primeiramente, de ser empresa familiar. Segundo, conforme esclarecido na visita, a empresa foi iniciada por descendentes de italianos, como forma de melhorar a renda da família, replicando conhecimentos adquiridos dos pais e avós italianos. A empresa está em continuidade, com a gestão exercida por quatro sócios, dentre eles um filho.

3.2.1.1 Implicações éticas

O projeto de pesquisa foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH), de acordo com a Resolução Nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e foi aprovada (CAAE nº 60824822.9.0000.5542). Foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para que os participantes assinassem e pudessem se resguardar de qualquer inconveniente gerado pela pesquisa.

3.2.1.2 Procedimento de coleta de dados

Conforme Yin (2005, p. 32), especificamente, um estudo de caso consiste em uma investigação empírica de “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Dessa forma, para Yin (2005), o procedimento de coleta de dados em estudos de caso ultrapassa os limites de um simples registro, exigindo do pesquisador a capacidade de interpretação das informações, no momento da coleta, para avaliar se serão necessárias fontes adicionais de dados. O autor destaca que um ponto forte da coleta de dados, para um estudo de caso, é a oportunidade de usar muitas fontes diferentes para obter evidências.

O uso de várias fontes, quando aplicadas em conjunto, constitui a técnica da triangulação, que envolve a utilização de múltiplos métodos para examinar a mesma dimensão de um problema de pesquisa (Jick, 1979). Para Jick (1979), a triangulação pode capturar o retrato mais completo, holístico, do contexto do caso estudado, sendo usada não apenas para examinar o mesmo fenômeno a partir de várias perspectivas, mas também para enriquecer a compreensão, permitindo fazer surgirem dimensões novas ou mais profundas, proporcionando mais confiança nos resultados. Yin (2005, p. 26) reforça esta afirmação ao dizer que "qualquer descoberta em um estudo de caso, provavelmente, será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação". Jick (1979) também destaca que a eficácia da triangulação repousa sobre a premissa de que os pontos fracos de um método serão compensados pelos pontos fortes de outro.

Nesse sentido, optou-se por utilizar, nesta pesquisa, como métodos de coleta de dados, a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante, feita de forma assistemática. Essas fontes são consideradas complementares (Yin, 2005). A seguir, cada uma dessas técnicas será discutida, assim como sua operacionalização nesta pesquisa.

3.2.2 Pesquisa documental

Na pesquisa documental, são utilizados documentos como fonte de dados, informações e evidências. Conforme Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica. Entretanto, busca material que não foi editado, como cartas, propostas, relatórios. Caracteriza-se como uma fonte de dados e informações auxiliares, podendo ser revisada quantas vezes forem necessárias. Ela não é resultado do estudo de caso (não pode ser afetada pelo fato de estar acontecendo uma pesquisa), é exata (contém nomes, datas e outras informações), e é capaz de cobrir longos espaços de tempo e ambientes distintos. Em contrapartida, essa fonte pode conter o relato de visões tendenciosas, refletindo ideias preconcebidas e desconhecidas do autor. A própria seletividade pode também ser tendenciosa e, finalmente, o acesso a essa fonte pode ser deliberadamente negada (Yin, 2005).

O uso mais importante dos documentos, no estudo de caso, é para corroborar as evidências oriundas de outras fontes, mas é possível também que o pesquisador faça inferências a partir desses documentos. É importante que o observador seja hábil ao analisar os documentos e que compreenda que estes foram redigidos com um objetivo específico e

para um público determinado, diferente daquele do estudo de caso que está sendo realizado (Yin, 2005). Para este estudo, os principais documentos analisados foram: documentos contábeis de constituição da empresa e, por exemplo, possíveis alterações nesse documento; documentos que comprovem a condição de família e hereditariedade, como certidões de casamento e nascimento; contatos com clientes, notas fiscais e pedidos avulsos recebidos de clientes; e outros documentos disponibilizados pela empresa, como fotos ou vídeos. Também foram realizadas pesquisas no *site* da empresa e no *site* do Município de Venda Nova do Imigrante.

3.2.3 Entrevista semiestruturada

A entrevista é uma das fontes de dados mais importantes para um estudo de caso e pode assumir diversas formas. Neste estudo, foi utilizada a entrevista semiestruturada, pois não possui um roteiro rígido, permitindo investigar algumas questões com maior amplitude (Silva & Menezes, 2005). Para Triviños (2006, p. 146), a entrevista semiestruturada "ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação". Triviños (2006) afirma que, em geral, esse tipo de entrevista parte de certos questionamentos básicos que interessam à pesquisa (apoiados em teorias e hipóteses), e que, em seguida, oferecem amplo campo de perguntas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado.

Foram realizadas 8 (oito) entrevistas de forma presencial, de natureza semiestruturada, seguindo um roteiro pré-definido (Apêndice A e Apêndice B) e conduzidas individualmente, de forma aberta, buscando estimular o entrevistado a falar sobre suas experiências e percepções sobre o tema.

Os entrevistados foram quatro sócios que estão no comando da empresa, atualmente, os dois patriarcas membros da família e dois funcionários. Todas as entrevistas foram transcritas posteriormente. As entrevistas tiveram duração média de 60 (sessenta) minutos, sendo que a mais curta teve duração de 41 (quarenta e um) minutos, e, a mais longa, de 1 (uma) hora e 15 (quinze) minutos.

As entrevistas semiestruturadas são apropriadas para obter a opinião e a visão do entrevistado sobre o tópico estudado. Elas ainda permitem que a investigação transcorra mais livremente e possibilitam que pontos não investigados diretamente sejam levantados pelo entrevistado. Além disso, a entrevista individual é adequada quando o assunto envolve certo

grau de sensibilidade por parte do entrevistado, como é o caso dessa pesquisa, que aborda aspectos pessoais e profissionais relacionados aos valores familiares e da família empresária (Bauer; Gaskell, 2002).

3.2.4 Observação não participante feita de forma assistemática

As provas observacionais são geralmente úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico estudado. As observações podem ser formais ou informais. Para os efeitos desta pesquisa, foi aplicado o caráter informal da observação. A observação assistemática também é denominada, por Triviños (2006), como observação livre. O registro das informações é um processo complexo. Devido à importância que esse tipo de investigação adquire na relação entre o sujeito e o investigador e devido às dimensões explicativas que os dados podem demandar, foram feitas anotações de campo (Triviños, 2006), com a utilização do diário de campo. Foram observadas reuniões da empresa e da família, o processo produtivo, o processo de comercialização e, durante esses processos, outros comportamentos. Por se tratar de empresa familiar, foram observados aspectos dos valores da família e da empresa e como eles afetam o dia a dia e os processos dentro da empresa, incluindo a evolução dos ciclos de vida.

3.3 Análise de dados

Na pesquisa qualitativa, na qual se utiliza o estudo de caso, ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de informações que se materializa em forma de textos, os quais devem ser organizados para, posteriormente, serem analisados (Silva Junior, 2006). A análise de dados é o cerne da pesquisa qualitativa (Flick, 2004). De acordo com Yin (2005), a análise de dados envolve diferentes atividades, como examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar e recombinar evidências para a discussão das proposições da pesquisa. O pesquisador deve ter vasta visão das teorias que, hipoteticamente, possam surgir das informações adquiridas.

Nesta pesquisa, foi utilizada a Análise de Conteúdo, tal como descrita por Bardin (2006), como forma de examinar os dados obtidos. Segundo a autora, a Análise de Conteúdo envolve primeiramente um processo de descrição analítica do conteúdo das mensagens para, posteriormente, se realizar o processo de inferência de conhecimentos relativos ao emissor da mensagem ou ao seu meio. Para Bardin (2006), o conceito de Análise de Conteúdo é um

conjunto de técnicas (parciais ou complementares) de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (passíveis ou não de quantificação) que permitam a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão desse conteúdo.

A Análise de Conteúdo é dividida, por Bardin (2006), em três etapas: pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados (inferência e interpretações). A primeira etapa é a fase de organização propriamente dita, que tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. Nessa fase, são escolhidos os documentos a serem analisados e elaborados indicadores que fundamentam a análise e interpretação final.

Na segunda etapa, faz-se a exploração do material, com operações de codificação, para a administração sistemática do estudo (Bardin, 2006). Os dados são classificados e alocados em categorias de análise (Triviños, 2006) definidas a *priori*, ou seja, predeterminadas em função da busca por respostas específicas para questões relevantes para o investigador (Franco, 2005). As categorias de análise são: (1) contexto cultural de italianidade; (2) agroturismo; (3) família empresária; (4) sistema de valores da família empresária e (5) empresa familiar e evolução do ciclo de vida.

Na categoria contexto cultural de italianidade foram observados aspectos como: a trajetória da família enquanto imigrantes, o estilo de vida da “italianidade” e influência da italianidade na maneira de fazer as coisas, dentre eles a cooperação. No agroturismo, foram observados aspectos como: a relevância do agroturismo em Venda Nova do Imigrante, como aspecto impulsionador dos negócios da empresa familiar, relacionamento entre as empresas familiares da região, adequação do espaço e como os aspectos de italianidade exerceram influência no contexto. Na família empresária, foram observados os aspectos da história da família, aspectos relacionados à italianidade, constituição e alterações durante o tempo de existência. No sistema de valores, foram investigados os valores familiares institucionalizados na empresa, princípios, crenças e como esses valores influenciam na empresa. A categoria empresa familiar e evolução do ciclo de vida buscou entender o relacionamento entre os membros da família, qual a geração que está no controle, além de outros mais.

Essas categorias contribuem para o objetivo do estudo, pois, ao entender a dinâmica da empresa, como os atores desenvolvem suas atividades e se relacionam, como praticam suas atividades, será possível entender como o sistema de valores da família empresária influencia na profissionalização da gestão de uma empresa familiar de pequeno porte, do agroturismo capixaba, fechando as categorias de análise.

A terceira fase da Análise de Conteúdo é o tratamento dos dados obtidos e interpretação. Assim, o pesquisador, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode realizar inferências e interpretar os resultados, conforme os objetivos previstos, ou desenvolver novos apontamentos (Bardin, 2006).

3.4 Operacionalização da pesquisa

Como o objetivo deste estudo é compreender como a italianidade e o sistema de valores da família empresária influenciam no processo evolutivo do ciclo de vida de uma empresa familiar de pequeno porte do setor do agroturismo capixaba, os indivíduos que compõem a família e a gestão, juntamente com o fundador, tornam-se cruciais para essa investigação e, consequentemente, foram os participantes das entrevistas.

No intuito de realizar uma análise com diferentes perspectivas, os entrevistados foram selecionados levando em consideração sua participação na gestão, na propriedade da empresa e na abordagem dos valores que representam a empresa familiar, escolhendo-se os membros da família pelo critério de conveniência, de acordo com as restrições de tempo da pesquisa e de mobilidade geográfica do pesquisador e dos pesquisados, de acordo com o modelo *Spinner* OF.

Para compreender melhor as gerações da família e da empresa, foi elaborada a tabela com o nome fictício dos atores sociais apresentados. Importante salientar que, para efeito dessa pesquisa, foram considerados, como primeira geração da família, os membros chegados no Brasil, mesmo sabendo que a família já existia na Itália. Para a geração atual, ano de 2022, foi considerado Marcos-E1, que é filho do fundador. Foi usado o sobrenome fictício de Família Mezenga e, para os familiares, outros nomes fictícios, de forma a não identificar os membros da família e a empresa. O trisavô foi chamado de Luigi. Para o bisavô, escolheu-se o nome de Modesto e, para o avô, o de Palmeirim.

Tabela 1 - Contexto dos atores sociais apresentados na análise da Família

Geração	Nome Fictício	Descrição
1ª	Luigi	Trisavô da família que chegou ao Brasil vindo da Itália
2ª	Modesto	Bisavô (teve 9 filhos)
3ª	Palmeirim (E5)	Avô (teve 10 filhos) vive na fazenda
3ª	Clara (E6)	Esposa de Palmeirim, vive na fazenda
4ª	Joseph (E2)	Fundador da EF (possui dois filhos), filho de Palmeirim e gestor
4ª	Marcelo(E3)	Sócio da EF, filho de Palmeirim, não possui filhos, gestor
4ª	Luiz	Ex-sócio da EF, filho de Palmeirim, não possui filhos
4ª	Frederico (E4)	Sócio da EF, filho de Palmeirim, não possui filhos, gestor
5ª	Marcos (E1)	Filho de Joseph, atual gestor da EF

Fonte: Elaborado pela autora.

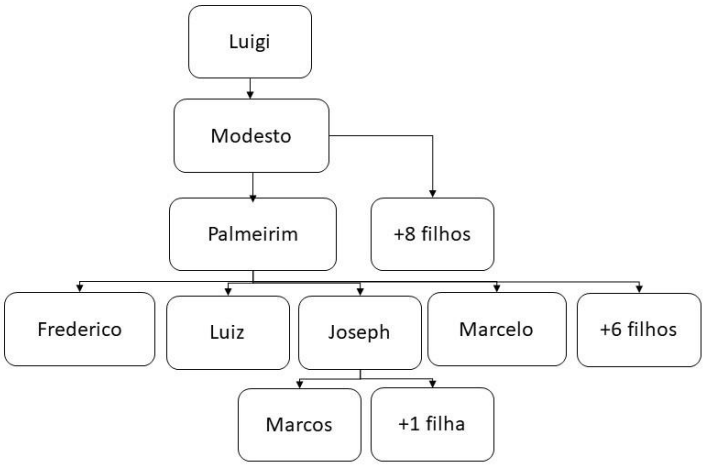


Figura 8 - Atores sociais
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Os nomes dos entrevistados da família empresária foram substituídos no texto, sendo referenciados como: Marcos-E1, Joseph-E2, Marcelo-E3, Frederico-E4, Palemirin-E5, Clara-E6, E7, E8. Destaca-se que Joseph-E2 é fundador da empresa, junto com os irmãos Marcelo-E3 e Frederico-E4 e Luiz, outro irmão que não está mais na sociedade porque houve a alteração contratual, em que Marcos-E1(filho de Joseph-E2) o substituiu. Acredita-se que essa forma de apresentação dos dados facilitará a compreensão do leitor no atendimento do funcionamento da família empresária. Os fragmentos de entrevistas foram identificados com a letra “E”, seguida de numeração, conforme a codificação da tabela, garantindo assim a confidencialidade dos participantes da pesquisa. Os entrevistados Palmeirim-E5 e Clara-E6 são membros da família e não fazem parte da sociedade. E7 e E8 trabalham na empresa e não são membros da família.

Foram realizadas 8 (oito) entrevistas que foram gravadas, para que as falas pudessem ser transcritas e analisadas quantas vezes fossem necessárias. Foi observada a saturação do

sentido, quando se percebe que não aparecerão novas surpresas ou percepções referentes aos temas tratados. A Tabela 2 apresenta a relação de pessoas que foram entrevistadas e os códigos utilizados.

Tabela 2 - Codificação dos entrevistados

ENTREVISTADO	DESCRIÇÃO	Geração	CÓDIGO
Filho do fundador	Gestor, Proprietário e Familiar	5ª.	E1 Marcos
Fundador	Gestor, Proprietário e Familiar	4ª.	E2 Joseph
Sócio	Gestor, Proprietário e Familiar	4ª.	E3 Marcelo
Sócio	Gestor, Proprietário e Familiar	4ª.	E4 Frederico
Pai do fundador	Familiar	3ª.	E5 Palmeirim
Mãe do fundador	Familiar	3ª.	E6 Clara
Colaborador	Gestor	-	E7
Colaborador	Gestor	-	E8

Fonte: Elaborado pela autora.

Os gestores entrevistados atuam nas seguintes áreas: dois são responsáveis pela parte administrativa, financeira, fiscal e gestão de pessoas, um pela parte de agricultura e outro pela parte social e expansão dos negócios. Os funcionários entrevistados, que não exercem cargo de liderança, são os seguintes: um da área administrativa (gestão de pessoas) e um que trabalha na produção de queijo. As entrevistas realizadas foram gravadas em um equipamento de áudio, e, posteriormente, transcritas na íntegra (Dellagnelo; Silva, 2005). Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2006).

A Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (Bardin, 2006). Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Sendo assim, o procedimento de análise de dados foi iniciado após a transcrição das entrevistas realizadas. A análise ocorreu através da leitura das entrevistas, utilizando categorias de análise organizadas, conforme a teoria, por temas relevantes (Bardin, 2006). De maneira sintética, os passos utilizados para análise dos dados foram os seguintes:

1 – Transcrição dos dados, seguida por uma leitura geral das entrevistas. Após a leitura geral das entrevistas, procedeu-se a uma leitura seletiva de trechos que apontavam homogeneidade suficiente o bastante com as categorias eleitas.

2 – Análise de conteúdo com categorias que foram definidas *a priori*, com base na teoria. Após a leitura geral e seletiva das entrevistas, procedeu-se a uma leitura analítica dos trechos

que apontavam homogeneidade, pertinência e objetividade o suficiente com as categorias de análise.

3 – Inferência. Com o objetivo de interpretar os conteúdos e associá-los a outros elementos, este passo objetivou a categorização das informações, permitindo o agrupamento de temas comuns, de forma mais eficiente, além de facilitar a identificação da repetição ou da exclusividade dos depoimentos (Bardin, 2006).

Na pesquisa documental, foram verificados e analisados documentos contábeis, fotos e vídeos institucionais. Os documentos foram coletados e analisados, respeitando as condições de autorização da empresa. Também foi feita análise com base no *site* da empresa e no *site* do Município de Venda Nova do Imigrante. A Tabela 3, abaixo, descreve os documentos que foram utilizados, assim como o código para cada um deles, respectivamente.

Tabela 3 - Relação de documentos

DOCUMENTOS	CÓDIGO
Relatório de Produção	DC1
Relatório de Vendas	DC2
Site da Empresa	DC3
Documentos de constituição e alterações	DC4
Certidão de casamento	DC5
Certidão de Nascimento	DC6
Notas Fiscais	DC7
Fotos e vídeos	DC8
Jornais Antigos	DC9

Fonte: Elaborada pela autora.

Aliou-se a observação não participante à pesquisa documental, direcionando a investigação não só aos participantes, mas também à estrutura/arranjo físico da organização, objetos e documentos. Nesse aspecto pôde ser observado também como os valores se manifestaram. Além disso, aspectos da observação foram anotados no diário de campo servindo de complemento para compor a triangulação das informações e interpretação dos resultados. Os dados foram coletados no período de 01 de setembro de 2022 a 15 de setembro de 2022.

4 ESQUEMA ANALÍTICO E DE CONTEXTO

O esquema a seguir esboça o modelo teórico em que este estudo se fundamentou para compreender como a italianidade e o sistema de valores da família empresária influenciam no processo evolutivo do ciclo de vida de uma empresa familiar do agroturismo capixaba. Para isso, verificou-se, primeiramente, a inserção da empresa em um contexto cultural cujo sistema de valores (Silva Junior et al., 2021) influencia na empresa familiar.

O esquema parte do Modelo *Spinner* OF, como pode ser observado na Figura 9, que pressupõe uma avaliação do contexto cultural de Venda Nova do Imigrante na família e na empresa familiar. No âmbito de Venda Nova do Imigrante, como base em pesquisa documental, bibliográfica, observação e entrevistas, foi possível identificar como os valores da italianidade se fazem presentes nesse contexto.

Foi possível observar que a Igreja Católica tem presença marcante na comunidade e as famílias se envolvem nos projetos de forma voluntária. Eventos como a Festa da Polenta, idealizada há mais de 40 anos pelo Padre Cleto Caliman, filho de imigrante italiano, nascido na cidade e articulador da política local (Girão, 2015), envolvem cerca de mil e trezentos voluntários.

Além da Festa da Polenta, existe a Festa do Morango que atrai turistas para toda a cidade, incrementando o agronegócio. O contexto local também é marcado pela presença de outras famílias de descendentes de italianos que operam no agroturismo. Grande parte dessas famílias possuem aspectos de fé e religiosidade ligados à Igreja Católica, marcados por valores como a solidariedade e a ajuda mútua.

Outro aspecto observado no contexto foi o poder transformador da educação. Na geração 1 da família (Modesto e Clara) ninguém estudou. Contudo, a geração 4 (fundadores da empresa) já teve a oportunidade de estudar e de fazer os filhos estudarem. Esse fator também pode ser observado nas outras famílias visitadas, que possuem relatos similares à família Mezenga.

Na dimensão empresa, partiu-se do sistema de valores para analisar o processo evolutivo do ciclo de vida e compreender as dimensões família, propriedade e gestão. Cada uma das regiões (família, propriedade e gestão) influencia e é influenciada pelo sistema de valores, incluindo a italianidade, conforme exposto no Modelo *Spinner* de Organizações Familiares (*Spinner* OF), durante todo o ciclo de vida da família e da empresa.

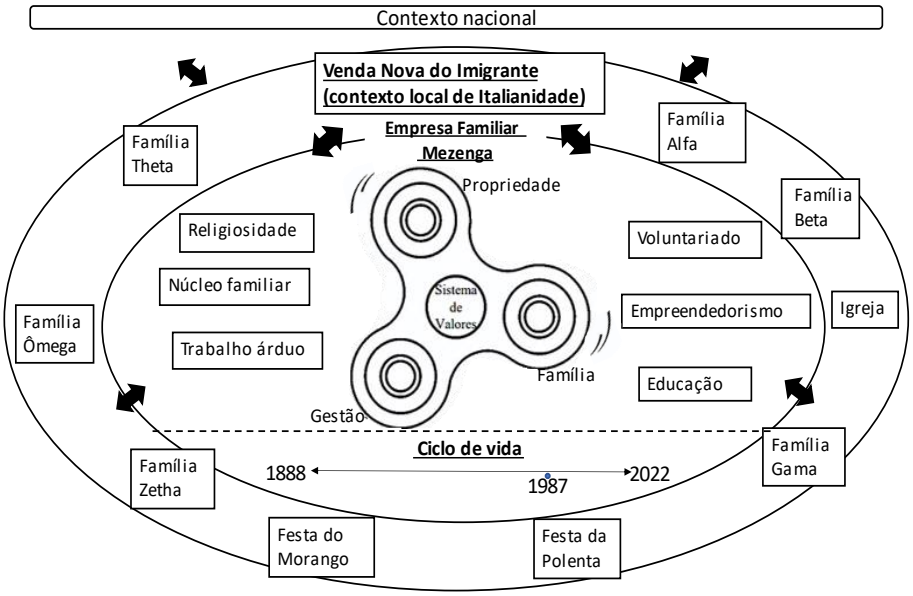


Figura 9 - Esquema analítico
Fonte: Elaborado pela autora.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise conjunta das falas dos entrevistados, dos documentos fornecidos pela empresa e das anotações oriundas de observação direta, registradas em diário de campo. Esta seção foi dividida em três subseções. A primeira delas foi destinada ao histórico da família e da empresa familiar objeto da pesquisa, abordando o contexto de surgimento da empresa familiar, como a vinda dos seus antecessores, da Itália para o Brasil e para o Espírito Santo (ES), juntamente com o histórico da empresa familiar, suas principais características, levando em consideração os ciclos de vida da empresa (Gersick et al., 2017) e o sistema de valores, que assume um papel de elo entre os subsistemas família, gestão e propriedade, através do Modelo *Spinner* OF (Silva Junior et al., 2021). Posteriormente, foi feita a descrição do município de Venda Nova do Imigrante e da italianidade, ou seja, das características italianas presentes até hoje na família Mezenga e na empresa familiar do agroturismo. Por fim, são apresentadas as categorias de análise: (1) contexto cultural de italianidade e (2) agroturismo; (3) família empresária; (4) sistema de valores da família empresária; e (5) empresa familiar e processo evolutivo do ciclo de vida.

5.1 Histórico da família e da empresa familiar

Nesse tópico, foi apresentado o processo evolutivo da família e da empresa familiar, no intuito de contextualizar o objeto de estudo. Dessa forma, foi inicialmente apresentado um histórico da família e da empresa, seguido da descrição de suas principais características atuais e as considerações analíticas do histórico.

5.1.1 Breve histórico da família e da empresa familiar

Para dar início a este tópico, é importante esclarecer algumas informações sobre a família Mezenga, proprietária da empresa familiar que leva o mesmo nome. Do núcleo familiar, originário da região de Vêneto, na Itália, que chegou ao Brasil em 1888 (e está sendo considerado como primeira geração da família), nasceram cinco gerações de familiares até o ano de 2022. Porém, o início da empresa familiar Mezenga ocorreu na quarta geração da família, por meio da constituição de uma sociedade entre quatro irmãos, a saber: Joseph, Marcelo, Frederico e Luiz.

Após chegar ao Brasil, em busca de melhores condições de vida e de oportunidades de trabalho, a família Mezenga (Luigi e família) se instalou no atual município de Alfredo Chaves. No início, as atividades econômicas da família se restringiram à pequena agricultura. Na época, começaram a cultivar uma propriedade que ganharam do governo, de cinco alqueires,[1] se dedicando à agricultura e trabalhando nos serviços de construção da estrada de ferro.

> *Inicialmente foram para Alfredo Chaves. A grande maioria da imigração Espírito Santo subiu o Rio Benevente. A família trabalhou ali 15 anos, aproximadamente. Em uma terrinha que ganharam lá. E trabalharam na estrada de ferro que estava sendo construída naquela região. Conseguiram juntar o dinheirinho e vieram para Sapucaia, na parte mais alta, e ali ficaram (Marcos-E1).*

> *Na época, já com plantio de café e o resto tudo para subsistência. Produto de venda era só o café. O resto era tudo para troca, alimentação mesmo. Então vendia o café para comprar trigo, sal, querosene, tecido e ferramentas. Todas as outras coisas eram feitas (Joseph-E2).*

Sabendo da existência de terras mais férteis, a família se mudou para Venda Nova, na localidade de Sapucaia. Em 1921, compraram a atual fazenda, que existe até hoje e é objeto desse estudo. Ali criaram raízes e deram sequência ao trabalho do patriarca Luigi. Modesto, filho de Luigi, teve 9 filhos, sendo um deles Palmeirim, que teve 10 filhos, sempre se dedicando à agricultura. Como era característico naquele período, a família abriu campos para cultivar pastagens, plantar café, milho, feijão, arroz e cana-de-açúcar. Também criava porcos, galinhas e gado bovino para ter a carne, o leite e o queijo. Todos os trabalhos eram realizados pelos membros da família, que era numerosa. A boa acolhida aos visitantes marcou a fazenda que, durante anos hospedou as professoras que lecionavam para os filhos da família e vizinhos.

> *Então, em 1921, vieram para a sede da atual fazenda. Aquela casa que está lá no fundo é a casa de uma das fazendas portuguesas que foram*

[1] Um alqueire de terra no Espírito Santo é igual a 24.200 metros quadrados.

> *deixadas no final de 1890, depois da abolição da escravatura. Fez 100 anos, ano passado, a história da família aqui nessa fazenda. Essa casa foi toda reformada, era toda de madeira e não tinha mais condições, porque já estava em estado muito difícil de conservação... Depois, mais para a frente, foi feita a casa do lado, onde moram meu avós até hoje (Marcos-E1).*

Uma das características das famílias de descendentes de italianos era casar-se cedo e ter muitos filhos (Celin, 2019). Assim, mantendo as características, Modesto (geração 2) teve 9 filhos e Palmeirim E5 (geração 3) casou-se com Clara E6 e tiveram 10 filhos. Hoje, Palmeirim, com 95 anos, e Clara, com 88 anos, continuam sendo referência para a família. Sempre trabalharam na agricultura, produzindo queijo, fubá e outros produtos que eram consumidos pela família. Aos 72 anos de casados, compartilham com filhos, netos e bisnetos as suas experiências e alegrias. Residindo na casa que foi reformada, eles relembram um pouco da história da família, conforme extratos que seguem. Eles se casaram ainda jovens e construíram sua família e sua história amparados na cultura do trabalho, na religião católica e na manutenção da família, seguindo os costumes das famílias de descendentes, confirmando os estudos de Guizzardi (2004).

> *Quando meu cunhado me falou de uma moça bonita em Afonso Cláudio, eu corri atrás. Na primeira vez não encontrei, perdi a viagem. Quando fui a segunda vez, achei ela lá. Casei-me aos 23 anos (Palmeirim-E5).*

> *Ele foi lá em casa 10 vezes em 2 anos. Nasci em Venda Nova, mas quando me casei morava em Afonso Claudio, não tinha estrada, não tinha ônibus. Então ele ia lá e eram 10 horas a cavalo. Por isso, ele só foi 10 vezes em 2 anos. Eu tinha 15 anos quando comecei e namorar e me casei com 17 anos e vim morar aqui. Nessa família já encontrei 7 mulheres e 3 homens. Avó, avô, pai, mãe, cunhada. E eu entrei aqui e estou até hoje. Temos 10 filhos, 14 netos e 5 bisnetos. Vivemos aqui desde 1950 (Clara-E6).*

> *Naquele tempo em que eu nasci, era tudo manobrado pelo avô e pelo pai. A família era assim. Serviço, ia para o trabalho de manhã, fui para escola na primeira infância. A maior alegria foi quando meu pai me comprou*

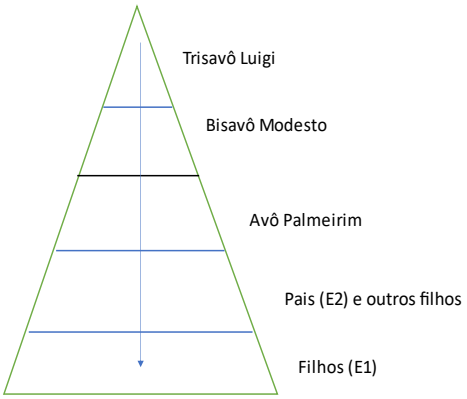
uma enxada e me deu. Ele pediu para eu ir para a escola, mas eu não quis. Falei: colégio não. Enxada, enxadão, foice, grupião, serra, todo serviço da roça eu fiz, tudo manual. Era assim (Palmeirin-E5).
Criei uma família, a minha sorte, com a graça de Deus, tenho orgulho de dizer, tenho uma família (Palmeirim-E5).

De 1921 a 1987, vivemos exclusivamente da agricultura e pequenas trocas. Quando eu falo agricultura é basicamente o café. O resto era pra botar no prato, galinha, porcos, animais, queijos e fubá (que era a base da alimentação do italiano aqui, porque não conseguiram plantar trigo). Aí tiveram que cortar na polenta de manhã, de tarde e de noite. Polenta mole, polenta dura, polenta brustolada na chapa, polenta de qualquer jeito, porque era o que tinha (Marcos-E1).

E tem outra coisa. Eles passaram tanta dificuldade na Itália, tanta fome lá, que mesmo quando tinha, eles queriam guardar sempre. Mesmo tendo abundância de comida, eles ainda continuavam com a mente de que iria faltar. Acho que a guerra na Europa e todas as dificuldades fizeram eles serem assim (Marcos-E1).

Os depoimentos reforçam a cultura do trabalho, da família, da fé e de muitas lutas para desbravar as terras e sustentar a família. Atualmente, a família é composta pelos avós, terceira geração da família (Palmeirim-E5 e Clara-E6), 10 filhos, quarta geração da família (dentre eles Joseph E2, Marcelo E3, Frederico E4), 14 netos, quinta geração da família (dentre eles Marcos E1) e 5 bisnetos (sexta geração), o que caracteriza uma família numerosa e tradicional, comum para as famílias de descendentes de italianos. Por iniciativa de Palmeirim E5, avô, as terras já foram divididas há anos e cada um ficou com sua parte da fazenda.

Figura 10 - Crescimento da família



Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa.

Contudo, pela história contada, a família tinha interesse em melhorar a renda e não depender somente da agricultura, especialmente do café. Assim, a partir de 1987, tem início a empresa familiar Mezenga, constituída, inicialmente, por quatro irmãos, que dividiram a propriedade em percentuais iguais de 25% para cada um dos sócios (Joseph E2 e idealizador da empresa, Marcelo E3, Frederico E4 e Luiz).

Uma das principais mudanças é a abertura da fazenda à visitação, marcando o início do Agroturismo na região de Venda Nova do Imigrante. São feitas melhorias nas técnicas até então utilizadas, visando à produção de queijos e cafés de qualidade. A empresa familiar Mezenga inicia suas atividades com uma estrutura administrativa simples, com concentração de poder e tomada de decisão pelos fundadores. Essa constituição inicial da empresa familiar Mezenga está em consonância com aquilo que tem sido demonstrado pela literatura, a exemplo de Davel e Colbari (2000).

Com a evolução da geração de família e da empresa, houve a alteração contratual em 2021, com a saída de um sócio (Luiz) e entrada de outro sócio (Marcos E1), que é filho de Joseph E2. A sociedade é composta atualmente por três irmãos (Joseph E2, Marcelo E3, Frederico E4) e Marcos E1(filho de Joseph E2). Conforme observação e entrevistas, o sócio Luiz (que não foi entrevistado) foi morar na Itália e não tinha mais interesse em fazer parte da sociedade, por livre e espontânea vontade. As condições para Marcos E1 entrar na sociedade são descritas como oportunidade e vocação para o negócio e marcam o início de um novo ciclo para uma segunda geração da empresa familiar, através de processo

sucessório, que já está finalizado. Esse processo sucessório tem uma característica própria, que é o fato de o fundador (sucedido) continuar na empresa, subordinado ao sucessor. Destaca-se, nesse fato, o sistema de valores existente na família e na empresa familiar, que objetiva a continuidade empresarial. Portanto, os sócios apresentaram a capacidade de superar e revisar hierarquias, exaltando o desprendimento como um valor. Com essas características, é possível verificar o apontamento de Leone (2004), para a empresa familiar, por se tratar de empresa iniciada por um membro da família; por possuir membros da família participando da propriedade; e por ter valores institucionais que se identificam com a figura do fundador.

> *Aí, em 1987, vamos começar a falar que foi quando a gente faz a virada aqui da fazenda. Foi o ano que um dos filhos se formou em Viçosa, em Agronomia. Então, a primeira coisa, a gente começou a ter mais tecnologia.... Outros irmãos, que não fizeram faculdade, mas que buscaram cursos e entraram e começaram a desenvolver produtos melhores (Marcos-E1).*

O contexto de transformação pela educação pode ser observado no depoimento de Marcos E1. Palmeirim E5 não queria ir ao colégio, mas seus filhos estudaram. Observa-se que, com o tempo, o valor da educação assumiu um outro significado para a família. Alguns filhos tiveram a oportunidade de realizar um curso superior, e os demais, que não o fizeram, buscaram se especializar através de cursos profissionalizantes oferecidos na comunidade. Os valores do trabalho e da manutenção da família permanecem. A educação e o estudo dos filhos se inserem como valores de transformação. A formação e visão empreendedora, juntamente com a educação, são agregadores na evolução do ciclo de vida da família e da empresa familiar, se influenciando mutuamente.

Em 2001, a Empresa Familiar Mezenga venceu um concurso de qualidade do café, o que a colocou em destaque, especialmente no ramo do agroturismo, aumentando as visitas e degustação de cafés especiais.

> *Então a gente começou a cuidar melhor e aí, em 2001, foi o ano que a gente ganhou o concurso de café especial. Isso foi uma marca importante, mostrando o trabalho, numa época em que café especial era exceção. As*

> *pessoas, muitos nem conheciam, talvez nem apreciavam, por falta de experiencia no dia a dia. (Marcos-E1).*

Jornais guardados da época documentaram o fato como inédito no Espírito Santo e marcam o histórico da empresa familiar, que além do café também tem, nos queijos, exemplos de crescimento de qualidade e comercialização. O trabalho árduo, a dedicação, a preocupação em aprender novas formas de trabalho, a inserção de novas tecnologias e a aposta na qualidade são diferenciais observados.

> *Hoje nós temos uma especialista, formada em laticínio, para trabalhar 500 litros de leite por dia. Aí vai ver o produto... é diferenciado. (Joseph-E2)*

> *Com tudo isso você vai desenvolvendo, trabalhando. Tudo de melhor você consegue ir evoluindo. Mas não é uma coisa rápida. O parmesão nosso que começou lá em 87, hoje a gente está com parmesão que bate de frente com Grana Padano (tem dez anos que a gente chegou num ponto desses). Eu tinha parmesão de 1 ano e meio há 15 anos atrás, mas estava distante. Hoje, ele confronta. É um produto que chegou em outro patamar de qualidade (Marcos-E1).*

Esses trechos das fala de Marcos-E1 e Joseph-E2 evidenciam a preocupação com a evolução dos produtos da empresa e com a qualidade deles, fundamentando a história da família empresária com valores como trabalho árduo, dedicação e empreendedorismo.

Além dos queijos, a empresa familiar produz embutidos, dentre eles estão o Socol e linguiça defumada como produtos principais. É importante salientar que o Socol é um produto que recebeu, em 2018, a certificação de Indicação Geográfica (IG)[2] http://descubravendanova.es.gov.br/, conforme consulta feita em 12 de outubro de 2022.

O socol, tipo de presunto cru, começou a sua história em Venda Nova, há muitos anos, com a chegada dos imigrantes italianos. Eles vieram da região do Vêneto, do nordeste da Itália, e preparavam essa iguaria para consumo em datas especiais. Após 1989, com a

---

[2] IG é um registro concedido pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) aos produtos ou serviços que são característicos do seu local de origem. Esse reconhecimento valoriza o socol como um produto típico e representante da cultura italiana de Venda Nova do Imigrante.

promoção do agroturismo no Município, esse aperitivo alcançou espaço no mercado para complementar a renda dessas famílias.

> *O socol não é só um pedaço de carne que é vendido no mercado. Ele carrega a história de um povo. Na bagagem do imigrante, com certeza, havia socol. Esse embutido faz parte da história de superação e sucesso da imigração italiana, de Venda Nova (Marcelo-E3).*

A representação do socol como um produto típico da cultura italiana de Venda Nova simboliza a cultura do trabalho, a tradição familiar, o trabalho em comunidade e a visão empreendedora. Além disso, o produto constitui um diferencial no agronegócio da região, como também para a Empresa Familiar Mezenga.

Para manter essa estrutura de produção e atendimento, um aspecto considerado relevante foi a gestão de pessoas. Mais da metade dos funcionários trabalha há mais de 15 anos na empresa. O *turnover* na empresa é baixo, sendo evidenciado nas falas como uma vantagem para a empresa, pois gera mais compromisso e comprometimento por parte dos funcionários, que muitas vezes agem como donos.

> *São 32 funcionários. Boa parte dos funcionários mora aqui na fazenda. Antigamente como funcionava? Era colono, o colono ganhava a casa, água e energia, trabalhava a meia. Isso lá atrás. E aí, em algum momento, isso foi mudando, se transformou tudo em carteira assinada, e aí, assim que as indústrias começaram a crescer, grande parte dos funcionários mora aqui dentro. Então ele ganha casa, hoje são 16 casas de funcionários, e eles não pagam aluguel, nem água e nem energia. É um benefício que pessoa tem, e ainda não precisa de transporte. E pode fazer uma horta. Isso é salário indireto. Isso ajuda bastante na nossa retenção. É muita responsabilidade. (Marcos-E1)*

> *Como a propriedade é grande, e tem as casas, São disponibilizadas água e energia, o que reduz custo para os funcionários (E7).*

> *A gente tem profissionais de longa data, que desenvolvem um conhecimento de longo prazo e, principalmente, com esses produtos mais*

> *específicos, como laticínio. Gera uma relação de pertencimento muito forte. São profissionais que, muitas vezes, se comportam como donos. Um relacionamento muito próximo. Mesma coisa: traz problemas, mas traz também muitas coisas boas (Marcos-E1).*

Ao mesmo tempo em que existe a divisão do trabalho e a divisão das terras, a observação e as entrevistas demonstram que a relação da família e da empresa possui valores que vão além dos sócios. Esses valores incluem os membros da família que não participam da sociedade, esposas de sócios e os colaboradores. Assim, percebe-se que a família Mezenga tornou-se um ethos-familiar, que vai além da família, somente. A fazenda, mesmo que cada um tenha a sua parte, tornou-se um lugar onde indivíduos criam vínculos, se cuidam mutuamente, fazem alianças, vivem reciprocamente e possuem vínculos de afetividade (Segalen, 1999). Dessa forma, a família e a empresa familiar se influenciam mutuamente no contexto formal e informal.

> *Separamos tudo, cada um tem sua parte. A esposa de Frederico-E4 morou na Itália por 15 anos. Ela faz o artesanato de madeira bonito. Tem a esposa do Marcelo-E3, que faz doces. Isso foi abrindo oportunidades (Joseph-E2).*

Observa-se que as oportunidades que Joseph-E2 destaca são aquelas em que familiares (esposas de sócios), que não participam da gestão nem da propriedade da empresa, apresentam-se como agregadores de renda da família. Assim, a família se faz presente na empresa de maneira informal, já que residem na fazenda e operam também no agroturismo, utilizando a empresa como vitrine para expor seus produtos e agregar valor tanto para a empresa quanto para a família. Essa estrutura está em consonância com Parra et al. (2006), quando afirma que o produtor rural e seus familiares estão dispostos a partilhar seu modo de vida com moradores do meio urbano, valorizando a cultura e a natureza, preocupando-se em elevar e resgatar o patrimônio cultural e social da comunidade.

Diante do contexto da família Mezenga, foram realizadas algumas considerações analíticas.

5.1.2 Considerações analíticas em relação a família e ao histórico da empresa

Conforme já descrito, a família está em sua quinta geração e a empresa familiar na segunda geração. A Figura 11, a seguir, demonstra as gerações da empresa familiar.

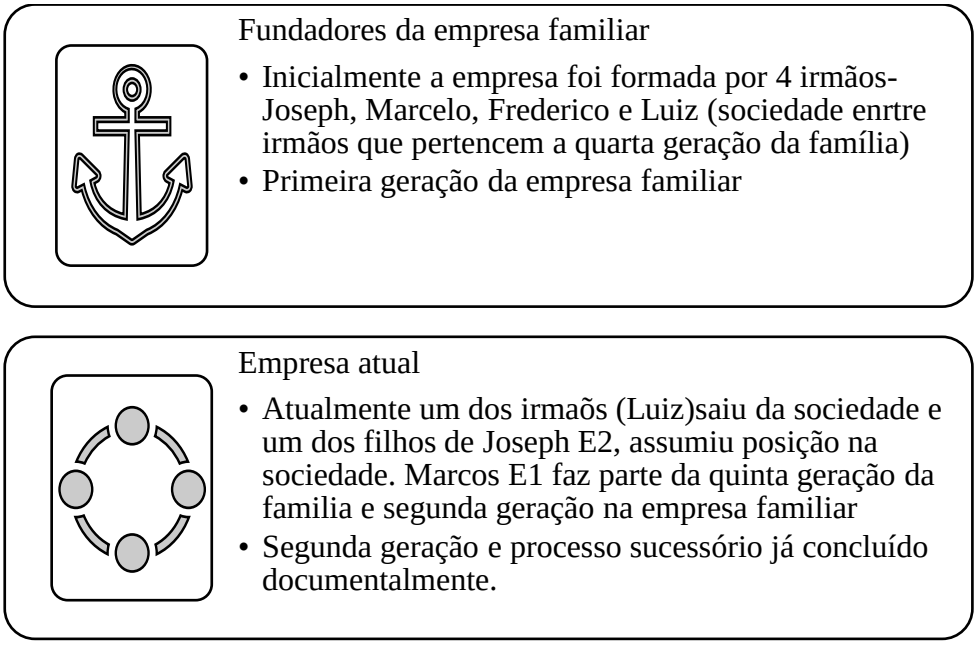


Figura 11 - Gerações da empresa familiar
Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

A família Mezenga se desenvolveu com base em seus valores e costumes, não sendo diferente o que ocorreu na empresa familiar. O sistema de valores da família influencia e permeia a empresa familiar Mezenga, norteando as relações entre família, propriedade e gestão, destacando-se como um diferencial na família e na empresa Mezenga, convergindo com as afirmações de Gersick et al. (2017). Alguns valores de família, que se destacam e podem ser observados nos trechos das falas dos entrevistados, são: voluntariado, fé, manutenção do núcleo familiar, cultura do trabalho, corroborando Guizzardi (2004), que já destacava esses valores. A descentralização do poder, iniciada pelo avô Palmeirim, que teve o desprendimento de fazer a divisão das terras aos 65 anos e, efetivamente, se aposentar e se dedicar ao voluntariado (característica da italianidade), é representativa para a família, que entende essa atitude como diferenciada para os padrões locais e contributiva para a evolução da família como um todo. Em que pese as terras serem divididas, a família permaneceu vivendo como um núcleo, trocando experiencias, e cuidando do espaço.

> *Meu pai foi até 65 anos e trabalhava aqui. Aí, depois, começou a construir escola, hospital, camping, clube, e colocou a gente para trabalhar aqui. Ele só ficou fazendo isso. Agora, ele tem 96 anos. Isso é patrimônio, ou*

> *seja, se a gente, vamos achar outra frase... quando que a gente morre, o caixão só leva um corpo e o resto fica. A história é construída (Joseph-E2).*

A dedicação de Palmeirim ao voluntariado é observada também no contexto de outras famílias visitadas. Observa-se que é um voluntariado de ajuda coletiva, em que há interesse em melhorar a vida da comunidade como um todo e, consequentemente, trazer melhorias individuais, que são representativas para a família.

Com essa estrutura de família, é possível perceber que existe um contexto preparatório para a mudança no ciclo de gestão, especialmente como foi observado pelas falas dos entrevistados, devido à influência do avô ao separar as terras e "deixar" os filhos tomarem conta. Ao se retirar de cena, Palmeirim deixa o legado para os filhos. Observa-se que esse comportamento se repete com Joseph E2, que diz "estar no mesmo caminho" e com Marcos E1, que assumiu a empresa há cerca de um ano.

No contexto de italianidade presente na família, é possível inferir que o sistema de valores familiares se destaca no processo evolutivo da família e da empresa familiar. Valores como a cultura do trabalho no núcleo familiar, com trabalho árduo, a divisão do trabalho, a fé nos valores católicos e a coesão do grupo familiar implicam na continuidade do grupo familiar, estando ao centro do processo evolutivo, conforme destacado no Modelo *Spinner* OF (Silva Junior et al., 2021).

A estrutura de propriedade de Mezenga sempre foi familiar, sendo dividida formalmente entre quatro sócios, atualmente. A empresa familiar passou por um processo sucessório, recentemente. Apesar de não ser objeto de estudo dessa dissertação, precisa ser relatado, pois faz parte do processo do ciclo de vida da empresa. A saída de um sócio e a entrada de um dos filhos marcam o início de novo ciclo nos eixos propriedade, gestão e família. Os trechos das falas, a observação e a análise documental demonstram que, ao entrar na sociedade, o sócio E1 assumiu funções de gestão que antes eram feitas por outros sócios e implementou mudanças. Atualmente, todos recebem a remuneração da propriedade/capital.

> *Agora o Marcos E1, meu filho, já renovou tudo. Porque tem o Frederico-E4 que é agrônomo, tem o Marcelo-E3 que fica mais na agricultura... Então o Marcos E1 é um caso: ele fez duas engenharias, era um alto*

> *executivo de empresa X, estava com um salário e trocou por qualidade de vida (Joseph-E2).*

Nessa fala, observa-se o desprendimento de Marcos-E1 ao trocar uma carreira de executivo em uma grande empresa por qualidade de vida. O valor de estar perto do núcleo familiar foi um dos fatores que pesou na decisão, e retrata um valor da família Mezenga, indo contra uma concepção de mercado que valoriza as pessoas que obtêm melhores resultados, especialmente financeiros.

Ao considerar o contexto de italianidade da família empresária, o subsistema propriedade se mantém dentro do núcleo familiar e com os valores desse núcleo. O sistema de valores presente na família permeia também a propriedade, se colocando no centro e implicando no ciclo de vida da empresa, que está na segunda geração.

Com uma estrutura de gestão bem definida, atualmente a empresa possui 32 funcionários, no total, distribuídos da seguinte forma: 21 na parte operacional, 4 na parte administrativa, e 7 na área comercial. Além disso, os quatro sócios estão diariamente presentes, seja trabalhando no gerenciamento, seja se revezando no atendimento aos clientes/turistas, especialmente nos finais de semana. Isso confirma os estudos de Cappellin e Giuliani (2011), ao afirmarem existir um conjunto de valores, dentre eles, uma forte ética do dinheiro, a presença constante do empresário na fábrica e relações com o trabalhador e com os clientes mais personalizadas e menos formais. A atuação dos sócios, nos fins de semana, é justificada como uma divisão em que há concordância para a melhoria da qualidade de vida de todos.

> *A gente trabalha muito, muito mesmo. Mas tem que ter alguma qualidade de vida envolvida nisso, porque senão não faz sentido. Se for algo totalmente desequilibrado, cobra um custo maior do que faz sentido e não vai funcionar. Isso foi uma coisa que a gente conseguiu equilibrar bem. Somos quatro sócios. Trabalha um, folgam três. Um feriado muito grande, final de semana mais movimentado, os outros acabam dando uma ajuda. Então, você consegue descansar, relaxar um pouco a cabeça. Porque senão, é aquela história, fica insustentável. Daqui a pouco você não está mais atendendo bem o turista, porque você já está chateado, você já perdeu vários momentos da sua vida e não participou de coisas importantes. E aí, depois, isso pesa em algum momento. Então, acho que*

> *tem que ter equilíbrio entre o pessoal e o empresarial. Isso não é fácil... o trabalho por trabalho e trabalho. Tem que organizar, porque trabalhar mais não é, necessariamente, melhor*. (*Marcos*-E1)

Na estrutura de gestão destaca-se a divisão do trabalho e a ajuda mútua como centrais, no trecho da fala de Marcos-E1. Esses aspectos foram destacados por Pandolfi (2007), Cappellin e Giuliani (2008) e Monti (2010) como valores da italianidade. Assim, o sistema de valores está presente na gestão da família empresária, implicando no respeito mútuo e numa dinâmica de trabalho pautada no respeito, na presença no negócio para atender aos clientes e aos trabalhadores.

Destaca-se que esta é a principal fonte de renda da família. Além de atender e vender aos turistas, a empresa vende para empresas varejistas e atacadistas, e tem os cafés e os queijos como principais fonte de receita da empresa.

No contexto de Venda Nova do Imigrante, marcado pela italianidade e pelo agroturismo que explora esses aspectos, várias famílias descendentes de italianos trabalham de forma semelhante à empresa pesquisada. Isso ajuda a fortalecer os laços nas famílias e entre as outras famílias também. Nas visitas realizadas em outras propriedades, foi possível perceber que existe uma força de ajuda mútua em relação aos produtos, aos serviços e ao atendimento prestado. Esse fato remete aos valores existentes nessa cultura e se reflete na família e na empresa Mezenga.

O sistema de valores, como centro, e os demais elementos (família, propriedade e gestão) se movimentando conforme esse sistema de valores são trabalhados no Modelo *Spinner* OF. Utilizando a triangulação, obtida através da observação, dos documentos e das entrevistas, foi possível entender que os aspectos de italianidade perpassam pela família, pela propriedade e pela gestão da empresa. Valores como “trabalho”, “família” e “religiosidade”, que são abordados por Bao (2015), também se destacam nos depoimentos como representativos dos valores da família e da empresa.

> *A força do trabalho é muito grande. Venda Nova, especificamente, tem três coisas muito fortes: trabalho individual, trabalho comunitário e fé. São essas três coisas. Esse tripé é bem forte aqui. A religiosidade e o trabalho comunitário em conjunto. Porque era uma comunidade que não tinha acesso às coisas, meio isolada. Tudo de Venda Nova foi construído pelo povo e até hoje é assim. Ficou essa cultura. (Joseph-E2)*

Conforme Silva Junior et al. (2021), o sistema de valores exerce influência na maneira como cada organização familiar define a dinâmica interna, em torno dos subsistemas família, propriedade e gestão. Isso pode ser observado nos depoimentos citados, em que os valores, especificamente a italianidade, são diferenciais na família e na empresa.

5.2 O contexto de italianidade e do agroturismo em Venda Nova do Imigrante[3]

Venda Nova do Imigrante localiza-se na Região Serrana, sul do estado do Espírito Santo, Brasil, a 113 quilômetros da capital, Vitória. Surgiu por volta de 1855, apesar de existirem ocupações portuguesas desde 1816, já possuindo esta nomenclatura desde sua concepção. Segundo Franceschetto (2014), foi o imigrante italiano Amadeo Venturin, vindo da Colônia Castello, em busca de melhores terras agricultáveis, que articulou a formação estruturada do local. Contudo, a estruturação do povoado ocorreu a partir da parceria entre o imigrante Angelo Altoé e Amadeo Venturin, ambos vindos da mesma região.

A chegada desses italianos e suas movimentações, com vistas a estabelecer o povoado, trouxeram para a região um entreposto para venda de café. Esse entreposto, na prática, se destacou como um estabelecimento comercial aparelhado, dando origem ao nome atual do município e à estrutura administrativa local (Rocha, 2001). Assim, algumas ações foram realizadas: em 1922, teve início a construção da primeira escola; em 1925, ocorreu a instalação da linha telefônica; em 1927, a Cooperativa Agrária de Lavrinhas e, nessa mesma época, realizou-se a construção dos primeiros vinte quilômetros da estrada para Castelo, em regime de mutirão (Rocha, 2001).

A localidade de Venda Nova do Imigrante, apesar de se desenvolver, permaneceu sem afluxos que interferissem em sua identidade, até a abertura da BR 262, em 1957. É nesse momento que se inicia seu crescimento, alavancado pelo acesso aos grandes centros – Vitória e Belo Horizonte. Isso porque, até essa época, suas atividades socioeconômicas eram restritas às cidades circunvizinhas. O município tem sua história vinculada diretamente às políticas imigratórias brasileiras, do século XIX. Assim, é preciso esclarecer de que maneira essa imigração, em um contexto nacional e estadual, se expressou na cidade e contribuiu para a construção de uma italianidade local (Franceschetto, 2014).

3 Esta subseção teve, como fonte de consulta, a pesquisa documental e bibliográfica realizada.

Uma peculiaridade do município, àquela época, e que se mantém no presente, é o modelo familiar de produção rural – que pode ser observado em outras colônias do Espírito Santo e em outras partes do Brasil, principalmente no Sul. Assim, o modelo de produção familiar, e em cooperação com outras famílias, se torna o principal modo de trabalho dos primeiros imigrantes vindos para o município, sendo reconhecido como uma das influências dos imigrantes italianos no país (Cenni, 2003).

Os imigrantes propiciaram condições para a promoção da cultura italiana, visto o isolamento geográfico das áreas ocupadas por eles. Desse modo, evidenciava-se o importante papel que a família nuclear tem dentro da cultura italiana, amplificando-se para a história do município. Para Dadalto (2008), a vida nova não se coloca como um mito no sentido tradicional, mas como um projeto de superação. É um sonho que se renova, que floresce ao longo da história e que se mantém vivo na memória.

Salienta-se que todos os festejos locais e as decisões em torno da terra são marcados pela presença dos imigrantes italianos. Convém lembrar que muitos dos habitantes atuais não têm ascendência italiana. Politicamente, o lugar conta com a influência dos descendentes de imigrantes italianos, predominantemente, de forma que esse grupo exerceu influências, interferindo e modificando os rumos políticos do município (Girão, 2015).

Os imigrantes pioneiros enfrentaram condições adversas, para a ocupação das terras que lhes foram destinadas, porque os governos brasileiros não cumpriram com o que haviam prometido e divulgado na Europa (Bertonha, 2005). Logo, eles precisaram criar formas de se adequar ao lugar em que passariam a viver. Dessa maneira, a necessidade de sobrevivência e de adaptação às novas terras levou a uma configuração de vida social amparada no trabalho familiar e no resgate dos modos de fazer anteriormente utilizados na Península Itálica. Tal fato favoreceu a construção simbólica de um mito de italianidade em Venda Nova do Imigrante, possibilitando a composição das manifestações culturais realizadas no presente (Bertonha, 2005).

Sendo assim, as tradições utilizadas no emprego da forma familiar nuclear e no estabelecimento das tradições e símbolos culturais foram consolidados por um grupo social no município de Venda Nova do Imigrante. Isso fez com que o grupo de descendentes dos imigrantes da Península Itálica ganhasse, no município, projeção social e política.

Ressalta-se que, nesse contexto, vigorava o modelo social patriarcal. Esse modo de produção ainda completava a assistência coletiva interfamiliar, em especial nos períodos mais importantes da colheita, tal como ocorria nas regiões do norte da Itália, de onde era proveniente grande parte desses imigrantes. As famílias de meeiros desenvolveram várias

formas de troca mútua. No plano cultural, as famílias se reuniam nos estábulos ou na cozinha das casas de fazenda para jogar cartas e outros jogos, para tricotar e costurar, para ouvir e contar histórias (Putnam, 1996). Esse modo de produção familiar, tal como apontado por Putnam (1996), se mantém no presente e se expressa por meio de um grupo de descendentes de italianos, numa reinvenção de histórias, costumes e mentalidades daqueles que se instalaram na localidade.

Assim, as gerações seguintes puderam ter um grande progresso, tanto na agricultura quanto nos diversos setores da economia. Pandolfi e Vasconcellos (2005) confirmam isso, ao relatar que a cultura italiana está presente em outros universos, como nas empresas capixabas. A maioria das pequenas, médias e grandes empresas do estado é de origem italiana. Atualmente, o município é considerado capital nacional do agroturismo pela Associação Brasileira de Turismo Rural (Abratur), fato relevante para que se evidencie o acerto da política local.

Azevedo (1995) aponta três atores como responsáveis pelo desenvolvimento de políticas locais. Os primeiros atores são os empresários, que desempenham o papel de animadores ou de mediadores do ajuste produtivo, reunidos em associações locais. Esses atores definem e se responsabilizam pela gestão dos recursos do ambiente que são considerados úteis às empresas. Os segundos atores são os administradores públicos locais, aos quais cabe identificar as demandas das empresas, assim como incentivar a mobilização de recursos científicos e tecnológicos locais. Por fim, os terceiros atores são as instituições locais (universidade e institutos de pesquisas), que, por meio de iniciativas de mudança tecnológica e de formação de mão de obra, reforçam e complementam os ajustes produtivos das forças de mercado. Nesse aspecto, essas instituições educacionais são responsáveis pelo treinamento da mão de obra (condição indispensável para que se eleve a produtividade do sistema), cuja qualificação deve adaptar-se às novas condições de produção.

5.2.1 Contexto cultural de italianidade

Como descrito anteriormente, a região de Venda Nova do Imigrante foi colonizada por imigrantes italianos e essa cultura tem sido mantida pelas famílias e moradores. Assim, torna-se relevante entender e descrever os aspectos de italianidade presentes em Venda Nova do Imigrante e, especialmente, na família empresária pesquisada, no intuito de compreender como esses aspectos influenciam na empresa familiar, nos eixos família, propriedade, gestão e no sistema de valores, conforme o modelo *Spinner* OF.

> *A parte que é muito forte é a do trabalho. Inclusive, se o italiano vê um que está mais ou menos folgado, ele chama de vagabundo. A questão do trabalho é muito forte dentro da cultura e a família tem uma representação muito forte (Marcos-E1).*

> *É uma coisa bem raiz. Existe uma bagagem cultural muito grande, e vai se estendendo em gerações. Apesar de todas as mudanças de desenvolvimento, ainda se passam as culturas dentro das famílias e entre as famílias. Não há uma competitividade, há um respeito entre as famílias (E7).*

> *Ser descendente de italiano, na verdade, foram eles que determinaram isso aqui. Até então falavam que que a gente era orgulhoso. Então, a gente falou: se você quiser, pode ficar orgulhoso com a gente, porque a gente gosta de cultura mesmo (Joseph-E2*).

Pelos depoimentos, percebe-se, conforme Cappellin e Giuliani (2008), que há um conjunto de elementos simbólicos, dentre eles o respeito, o orgulho de ser descendente de italianos, tradição e prestígio, e a cultura do trabalho, que compõem as diversas imagens e representações culturais que dão significado ao conceito de italianidade e ao que representa ser italiano no Brasil. Como forma de imagem e representação da cultura italiana, verifica-se que isso também foi trabalhado no contexto de Venda Nova do Imigrante, especialmente por causa da Festa da Polenta, conforme trecho que segue:

> *E eu pensava, como que nós vamos fazer para o italianinho se vestir de italiano e ter prazer? Então, no começo, você fala que é poder público que tem que tomar conta. Com a criação da Festa da Polenta, que está com quarenta e poucos anos, fomos vendo... ah, precisa do coral, precisa da música, precisamos da menina que vai ser miss. Então pensamos: para ir à festa da polenta é bom botar uma boina, uma roupa típica. Aí fomos trabalhando essas coisas, incorporando, e hoje é natural. E quem fazia a serenata... aquilo ali foi captar a cultura e transformar aquilo em valor, porque precisamos vender cultura, vendemos cultura (Joseph-E2).*

O voluntariado também foi destacado como um dos aspectos relevantes para o desenvolvimento da comunidade e da união das famílias. Ele se destaca em várias falas dos entrevistados, sempre com orgulho de ter contribuído para a construção de algo que foi importante para o crescimento da cidade. Esse valor permanece na família, nos herdeiros, que dão continuidade a projetos comunitários como, por exemplo, a Festa da Polenta.

> *Ajudei a construir esse estrada (Venda Nova x Castelo) na enxada. Todos iam ajudar (Palmeirim-E5).*

> *E depois o voluntariado, aqui tem muito isso. Só a festa da polenta são mais de 1300 voluntários. A cooperação entre as famílias é muito forte. E ser voluntário é dar do seu tempo nobre e não daquilo que sobrou. Mas as pessoas falam: sobrou porque você estava à toa. Não, eu parei meu serviço. Eu estou dando um tempo nobre aqui. E tem que ser assim. Porque quando você não faz dessa forma, você não é legítimo. Você é um meio termo (Joseph-E2).*

Silva Junior et al. (2021) destacam que as empresas familiares estão inseridas em um contexto cultural que influencia suas práticas e estão alinhadas aos valores, sendo que as relações são guiadas por esse sistema de valores. Para os autores, isso é uma referência para analisar as articulações em torno dos subsistemas propriedade, família e gestão. Por exemplo, o contexto cultural de italianidade traz consigo valores como a religiosidade (fé), a importância da família e trabalho (individual e comunitário), conforme extratos das falas:

> *Trouxeram a família, trouxeram o espírito religioso (a fé) e trouxeram o espírito do voluntariado. Esse tripé é que fez eles sobreviverem aqui. É interessante. O voluntariado aqui... a quantidade de igreja, escola e estrada que eles fizeram. Então eles começaram com uma mão na frente e outra atrás... e toda comunidade tinha uma igreja para eles se alimentarem da fé, porque era muita nostalgia. E esse voluntariado ali, eu fiz isso na vida: se um ficava doente, a gente ia lá capinar a roça dele, entendeu. São tripés de sustentabilidade. Isso faz com que a gente possa viver um pouco isso (Joseph-E2).*

Assim, observa-se que o contexto de italianidade, envolvendo valores como a religiosidade, o trabalho e a importância da família, a solidariedade e o voluntariado, dentre outros, se faz presente na família empresária, podendo-se inferir que a estrutura de propriedade e gestão foi pautada nesses valores, tornando a sociedade durável, corroborando a afirmação de Davel e Colbari (2000), de que uma das vantagens das empresas familiares é o estabelecimento de uma rede de relacionamentos sociais baseados na proximidade, na pessoalidade e na confiança.

A noção de italianidade pode ser percebida por meio da linguagem, pela preocupação com a recuperação da memória, pelas comidas típicas e por outros elementos materiais ou imateriais presentes na família Mezenga e em outras famílias de Venda Nova do Imigrante, que foram visitadas durante a pesquisa, podendo-se constatar que a região é contagiada por esses aspectos da italianidade. Como citado pelo entrevistado Joseph-E2, hoje a cidade tem a tradicional festa da polenta, que resgata valores da cultura italiana, do voluntariado, e que envolve toda a comunidade, destacando Venda Nova do Imigrante como um dos principais destinos turísticos do ES, especialmente na exploração do agroturismo, que será tratado no próximo tópico.

5.2.2 Agroturismo

O agroturismo praticado em Venda Nova do Imigrante é caracterizado pela grande importância dos atores familiares que estão presentes desde a produção agrícola até a venda dos produtos destinados aos turistas. O agroturismo apresenta-se como um complemento econômico da família, não excluindo as práticas agrícolas tradicionais, sendo importante a continuidade da prática agrícola, já que é um dos fatores que atrai os turistas até o local (Zandonadi & Freire, 2016). Essas questões são destacadas nos trechos a seguir, especialmente a questão de agregar valor aos produtos, melhorando a renda da família.

> *Então a gente começa, em 1987, a pensar que, para mudar a agricultura, nós precisamos de mudar, porque só do café nós não vamos sobreviver. Então, a proposta era: nós precisamos de agregar valor (Joseph-E2).*

> *Meu avô teve dez filhos (família numerosa) e aí houve um pouco de necessidade também de sair da agricultura e desenvolver outras coisas,*

> *porque a agricultura estava difícil. Acabou que buscou transformar para agregar valor a esses produtos, que tinha um valor muito baixo de commodities, tentando melhorar um pouco a situação da família (Marcos-E1).*

Uma característica importante do agroturismo é a possibilidade de convivência na propriedade, mesmo que por pouco tempo, entre o agricultor e sua família e o turista, compartilhando o dia a dia do lugar, das atividades produtivas que são os próprios atrativos, revalidando o conceito de agroturismo apresentado por Parra et al. (2006), em que o produtor rural e seus familiares estão dispostos a partilhar seu modo de vida, valorizando a cultura e a natureza. Isso pode ser observado no trecho da fala que segue:

> *Aquela coisa dos atrativos, de receber, já á uma coisa antiga, que meus pais sempre fizeram. Quando a pessoa chega na loja, não pode ser uma degustação para comer, é para saborear e você tem que explicar o produto. Então é um diferencial, porque se vende cultura, se vende história, e depois pode ser o produto, para completar (Joseph-E2).*

Além de proporcionar renda complementar para as famílias, foi possível observar que o agroturismo favorece o aumento de interesse de familiares, especialmente os mais jovens, em ficar na propriedade e dar continuidade aos negócios da família, fortalecendo as empresas familiares em seu ciclo de vida. Apesar desse estudo não abordar a sucessão em seu objetivo, o assunto é visto com relevância pelos entrevistados, que se preocupam com a continuidade dos negócios da família.

Além da sucessão, outro tema que surge nas entrevistas é o empreendedorismo, com desenvolvimento de ações empreendedoras no agroturismo de Venda Nova do Imigrante, como destacado pelo entrevistado Joseph-E2.

> *Em 1993, trouxemos o presidente do agroturismo da região da Itália, Roberto Tessari. Nós éramos bem ousados. Nós corríamos atrás mesmo. Acho que é coisa assim ... sei lá, a gente sempre conseguia as coisas. (Joseph-E2)*

Logo após a visita, um grupo de pessoas de Venda Nova do Imigrante, liderados pelo entrevistado Joseph-E2, visitaram a Itália e tiveram oportunidade de conhecer como era feito o agroturismo naquela região, agregando conhecimento e experiência. Os entrevistados destacam a importância de entidades como Sebrae. A criação de associações contribuiu para credibilidade aos produtos. Por terem representação jurídica, obteve-se uma maneira de agrupar interessados em participar da atividade do agroturismo. Assim, houve o envolvimento das famílias de descendentes de italianos, que possuem características semelhantes às da empresa pesquisada, o que contribuiu para a consolidação do agroturismo na região.

> *Em 1993, criamos a Agrotur. Em 1996, foi feita a Agrotures que é estadual, que ainda tá lá só com CNPJ (mas é porque já estão fora da realidade). Hoje estamos no projeto Montanhas Capixabas, e eu estou na presidência. (Joseph-E2).*

Percebe-se que a busca por conhecimento, por meio de viagens e cursos, reforça o valor transformador da educação para Venda Nova do Imigrante. O envolvimento das famílias, não somente da família Mezenga, mas das famílias de descendentes de italianos da região, transformou Venda Nova do Imigrante em um dos principais destinos turísticos do Espírito Santo e serve de exemplo para outras regiões do país, no agroturismo.

5.3 Família empresária

Nesse tópico, são analisados como os fatores contextuais influenciaram a criação, o compartilhamento dos valores familiares, e a transição desses elementos entre as gerações. Considerando o modelo *Spinner* OF (Silva Junior et al., 2021) os sistemas família, propriedade e gestão giram em torno de um sistema de valores.

A ideia de aumentar a renda da família foi um impulsionador para que, em 1987, a família decidisse por criar a empresa que incluísse os produtos fabricados e as visitas às propriedades, iniciando o agroturismo na região de Venda Nova do Imigrante. Destaca-se, nos trechos citados, a característica empreendedora dos fundadores e da família empresária, como também a perspectiva de um estratégia de diversificação, visto que somente o café representava uma grande limitação de renda.

> *E naquele momento, vender um produto direto ao cliente, ao turista, trouxe renda no dia a dia. Porque só se vendia café uma vez por ano: acabou aquele dinheiro, acabou. Então, com a venda de produtos, você passava a ter um pouco mais de dinheiro. (Marcos-E1)*

> *Era preciso mostrar um outro meio de vida, porque a gente vivia só da agricultura, era preciso ter uma outra fonte de renda (Frederico-E4).*

Ao iniciar o empreendimento no agroturismo, a família empresária entende que pode aproveitar a experiência já vivida de receber visitantes, agregar valor aos seus produtos e se manter no campo, com qualidade de vida, vivendo de forma sustentável e com o que sabe e gosta de fazer.

Visando a facilitar a gestão e operacionalização, a empresa é dividida em três setores: operacional, administrativo e comercial. O setor operacional é subdividido por produtos, como os seguintes: café, queijos, embutidos, fubá. O setor administrativo cuida da gestão de pessoas, financeiro, tributário e gerenciamento das vendas. E o comercial trata-se da loja da Fazenda, que é o cartão postal da empresa, das vendas *on-line*, das vendas externas dos produtos para clientes pessoa jurídica, varejistas e atacadistas, além da recepção de turistas que vivenciam experiências na fazenda.

Na estrutura organizacional da empresa que foi observada, cada sócio tem suas atribuições e algumas atribuições são em conjunto. Por exemplo, um dos sócios se dedica à área rural, cuidando da fazenda, dos funcionários que trabalham na área rural e dos produtos como leite e café. Outros dois sócios cuidam da parte financeira, administrativa e comercial. E o outro sócio contribui com os outros produtos como fubá, feijão, doce de leite, embutidos e nas tomadas de decisão. Na observação, percebeu-se que existe um respeito muito grande entre os sócios, que são família. E a preocupação constante em manter as contas em dia, com a forte ética do dinheiro, confirmando Cappellin e Giuliani (2008).

> *Mas para a empresa aqui, o problema é você fechar as contas. Com essa pandemia foi tudo bem difícil. (Joseph-E2).*

> *Existe uma forma organizacional em que cada pessoa atua em uma área mais específica. Então, tem a pessoa que cuida da parte rural, e tem a pessoa que fica mais na parte financeira e administrativa e tem outra que*

> *participa das decisões. Eu tenho contato mais direto com a parte administrativa. (E7)*

A divisão do trabalho por áreas permite um controle melhor da qualidade dos produtos e da gestão do negócio. Por exemplo, o laticínio tem seus funcionários que fazem os queijos diversos, dentre eles o parmesão, minas padrão, requeijão, *resteia* (receita trazida da Itália), *morbier* (receita trazida da França) e provolone. Além do doce de leite, que é feito em parceria com outros familiares. O processo de aprendizagem de produção de queijo evoluiu muito. Vários cursos e treinamentos, inclusive na Itália e na França, proporcionaram grandes aprendizados. Novas tecnologias na produção e o auxílio do Sebrae e de outras instituições de formação foram fundamentais nesse processo.

> *São muitos processos acontecendo ao mesmo tempo aqui dentro. Indústria de queijo: 15 queijos, indústria de carne, indústria de café, indústria de fubá, uma loja, loja online, venda externa, loja em São Paulo, mais todo o processo de agricultura, tudo isso acontecendo ao mesmo tempo, produção todos os dias, loja final de semana, entrega. Então, a gente foi montando uma estrutura que pudesse cuidar disso, para manter isso de pé. Os processos produtivos já têm gente à frente deles todos. Dentro do laticínio tem uma bacharel em laticínio formada em Viçosa, que toca a parte lá dentro. Então, no dia a dia, não preciso ir lá, necessariamente, porque ela já cuida. Outros processos menores a gente mesmo toca (Marcos-E1).*

Os cafés de vários tipos ou categorias são classificados como especiais, exóticos ou tradicionais e são orgulho para os sócios.

> *A gente se propõe a fazer um produto único e um produto único sofre as consequências do que a gente coloca dentro da sacola. A gente não abre mão do que tá ali. Ah, mas o café dobrou de preço no saco, vou apertar as margens, mas vou colocar o mesmo café dentro daquela sacola, no ano passado, nos próximos dez anos, nos próximos vinte, não vai mudar. Ah, mas vai ficar mais caro, paciência. Eu não vou mexer na qualidade do que*

> *tá lá dentro. Senão, daqui a pouco, o que é a marca? Isso é um valor que gente tem na empresa, criado com anos de trabalho. (Joseph-E2)*

> *Grande parte é produzido pela gente e, dependendo, algum lote específico pode precisar de complemento. Aí, a gente vai em algum vizinho, que tem a mesma característica sensorial de bebida, pega uma amostra, traz pra nossa sala de degustação, vai fazer a torra, temos formação de degustação. A gente vai degustar e vai ver se deu a pontuação para cada uma das sacolas que a gente tem. Cada produto nosso tem um parâmetro de bebida definida e sensorial. Todos nós somos formados nesse campo de degustação. Pelo processo que o café passou, você mais ou menos sabe o que vai dar (Marcelo-E3).*

É importante salientar que a história da família Mezenga e a da empresa familiar Mezenga caminham juntas. Por ser uma família de dez irmãos, o patriarca (Palmeirim-E5) fez a divisão das terras para cada filho há cerca de trinta anos, conforme já descrito. Essa atitude é considerada pelos filhos como muito importante na história da família, pois deu a liberdade, ao patriarca (Palmeirim-E5), de fazer seus trabalhos voluntários e, aos filhos, de fazerem suas escolhas com relação ao terreno herdado. Nesse período, alguns irmãos resolveram constituir a empresa familiar no ramo do agroturismo, já que essa era uma prática que acontecia naturalmente na propriedade. Então, a sociedade entre quatro irmãos deu início à empresa familiar, cada um deles com 25%, conforme DC4. Os outros irmãos continuaram com suas propriedades e vivendo na mesma estrutura da fazenda. Destaca-se que, apesar de cada um possuir seu pedaço de terra, de ser uma família numerosa, a fazenda continuou a ser um centro de convivência da família, que também contribui com produtos caseiros para a exposição e venda na loja. Nas entrevistas, foi possível perceber que as decisões foram tomadas com liberdade.

> *A liberdade que foi dada para os filhos, com certeza influiu na transformação do negócio, senão a gente estaria vivendo como em 1987, plantando café, fazendo o queijinho, talvez. Talvez não teria feito o processo de migração de produtos e cafés especiais, para o atendimento ao turista (Joseph-E2).*

Com o desenvolvimento do agroturismo no município, a empresa Mezenga foi se desenvolvendo, juntamente com outras famílias empresárias, também descendentes de italianos, que foram se inserindo no agronegócio, como por exemplo as famílias Alfa, Beta, Gama, Theta, Ômega e Zetha, dentre outras. Atualmente, a Empresa Familiar Mezenga se apresenta como um dos principais parceiros para as demais empresas do agronegócio no município. Esse contexto social e cultural de desenvolvimento do agronegócio, pelas famílias descendentes de italianos (italianidade), destacou o município de Venda Nova do Imigrante no cenário do agroturismo estadual e nacional e faz parte da articulação do Modelo *Spinner* OF no cenário da empresa familiar estudada.

Os produtos da empresa Mezenga foram ganhando reconhecimento, identificando o sistema de gestão da empresa familiar. Os autores Pandolfi (2007), Monti (2010) e Celin (2019) afirmam que aspectos como a presença da família no processo de gestão, a divisão do trabalho, o trabalho árduo e a ajuda mútua são alguns dos elementos centrais que constituem as empresas familiares, contribuindo para sua coesão. Nos depoimentos a seguir, foi possível perceber que a vontade de aprender, presente na família, fortalece valores como a educação e o empreendedorismo, e esses valores são transportados para a empresa.

> *E aí de lá pra cá foram entrando novos produtos, queijos italianos, franceses, o parmesão foi evoluindo. Estivemos na Itália para aprimorar. Tem uma academia muito forte de queijos em Minas, em Juiz de Fora. É uma escola de queijaria. Então tem muita tecnologia. Tecnologia boa, matéria-prima ótima e vontade de fazer maior ainda (Marcos-E1).*

> *Hoje temos produtos em outro patamar de qualidade. E aí os próprios clientes foram pedindo: eu queria um socol, que eu não consigo mais achar. Então, aquilo que a gente produzia para família foi sendo melhorado no produto colocado, desenvolvido (Marcos-E1).*

> *Por volta de 1990, foi construído esse laticínio. E aí expandiu bastante, foi feita a indústria do café, que é aquela que tá no meio do terreiro, a do fubá que está lá atrás, a do socol foi em 2010, tudo aqui. Em 2008, a loja era aqui, naquela janela ali, e aí já não deu também e em 2008 foi construída essa de madeira aqui (Marcos-E1).*

> *E aí, de lá para cá, a gente começou a colocar produto no supermercado também. Está numas redes da grande Vitória e nas regiões das montanhas. A gente tem uma loja on-line que entrega no Brasil todo (Frederico-E4).*

Observa-se que a empresa foi diversificando seus produtos e ampliando a base de clientes, mas mantendo seus valores familiares nos subsistemas propriedade e gestão. Os depoimentos apresentados e os documentos analisados apontam que o conceito utilizado para o estudo, de Leone (2004), foi adequado, pois, no caso em questão, a empresa foi iniciada por membro da família, existem membros da família participando da gestão e a questão dos valores está diretamente ligada à figura do fundador.

5.4 Sistema de valores da família empresária

A família e a empresa familiar Mezenga apresentam valores próprios e outros que foram identificados também no contexto de italianidade presente em Venda Nova do Imigrante. Alguns valores se destacam: dentre eles, a religiosidade, a valorização do grupo familiar, o trabalho comunitário, o trabalho voluntário, a solidariedade e o trabalho duro. Pandolfi (2007) e Monti (2010) destacaram esses valores em seus trabalhos, como também a visão empreendedora e a presença da família no processo de gestão.

Os entrevistados destacam que alguns valores que vieram da imigração italiana, que fazem parte de uma história anterior às relações atuais, são fundamentais na estrutura de família existente hoje. A educação é destacada por Marcos E1 como diferencial das famílias de Venda Nova do Imigrante, tanto para a geração do seu pai Joseph E2, como para a atual geração, conforme foi destacado por Guizzardi (2004) e Bombassaro et al. (2004).

> *É uma mistura muito grande. Esses valores ... O que aconteceu em Venda Nova é que é bem interessante. Normalmente, o primogênito da família virava padre. Era uma coisa da família. De todas. E aí, o que acontece é que todos os outros filhos iam estudar em escola de Padre. Que eram as melhores escolas. Todos os meus tios, meu pai, quem quis estudar, todos estudaram em escola de padres. Naquela época, isso era um diferencial absurdo. Muita gente em Venda Nova estudou nas melhores escolas e retornou para cá. Isso tem um reflexo em toda a região. Quando você observa algumas coisas em Venda Nova, que são diferentes, de onde isso*

> *saiu? O que tem de diferente? A água daqui é diferente? Não é. O que houve? Educação melhor! Com certeza foi um diferencial, sem dúvidas (Marcos-E1).*

Observa-se a educação com papel de transformação. A força da religião, de encaminhar um filho para ser padre, proporcionou a melhoria da educação nas famílias e, consequentemente, no município, pois ocorria a implementação do conhecimento adquirido na experiência fora de casa.

Em outro depoimento, Palmeirim (E5) dizia que queria as ferramentas para trabalhar. Por outro lado, os filhos tiveram a oportunidade de estudar. A educação, que influenciou no desenvolvimento das famílias e do município como um todo, proporcionando melhoria de vida das famílias, também é destaque quando da introdução do agroturismo. Entidades como Sebrae, Incaper e Senac trabalharam como formadores de pessoas, proporcionando cursos de aperfeiçoamento em gestão, em produtos e serviços, como também viagens para os produtores, para a Itália, objetivando conhecer como era feito o agroturismo naquele país e trazer esse conhecimento para Venda Nova do Imigrante. A formação e a especialização foram fatores que contribuíram para o desenvolvimento do agroturismo e continuam representando o interesse pelo crescimento pessoal e comunitário.

Outro destaque percebido na família, como valor familiar, é o trabalho voluntário que, conforme o entrevistado, é muito forte na família, sendo passado de pai para filho. O trabalho coletivo, de forma voluntária, gera benefícios para toda a comunidade.

> *Meu pai foi até 65 anos e trabalhava aqui. Aí, depois, começou a construir escola, hospital, camping, clube, colocou a gente para trabalhar aqui. Ele só ficou fazendo isso. Agora, ele tá com 96 anos, praticamente. Isso é patrimônio, ou seja, quando que a gente morre o caixão só leva um corpo e o resto fica. A história é construída (Joseph-E2).*

Esse voluntariado altruísta destaca-se como valor da região de Venda Nova do Imigrante e da família empresária, que sempre participou e participa dos eventos, festas e trabalhos que envolvem a melhoria da comunidade.

Os funcionários entrevistados destacam outros valores que podem ser observados na empresa, dentre eles o sentimento de acolhimento e pertencimento.

> *A gente tem esse contexto família, no sentido de atuação e até no sentido que vai um pouco além da questão profissional. A gente desenvolve a atuação profissional, mas existe uma preocupação maior, um contato maior, uma preocupação com o bem-estar dos funcionários. Então, como é uma empresa pequena, a gente conhece os filhos dos funcionários. Tem um acolhimento. (E7)*
>
> *É um clima bastante afetivo. (E8)*

Os depoimentos ratificam os autores Silva Junior et al. (2013), quando argumentam que os membros proprietários da família constroem valores ao longo dos anos, nas suas relações dentro e fora da família e da empresa. Davel e Colbari (2003) enfatizam que os laços emocionais e os vínculos de afeição são mais complexos e entrelaçados nas empresas familiares, fazendo com que essas empresas não sejam facilmente imitáveis. Ames et al., (2020) destacam que as relações sociais são construídas, mantidas ou transformadas, consolidando uma riqueza nos relacionamentos e vínculos entre os membros da família e da empresa.

5.5 Empresa familiar e evolução do ciclo de vida

O sistema de valores é considerado como um contexto em que os três subsistemas (família, propriedade e gestão) se articulam. A inclusão do sistema de valores no centro dos subsistemas, impulsiona e favorece a compreensão das relações que envolvem os três subsistemas ao definir políticas adequadas à mediação de conflitos e aos interesses dos atores organizacionais (Silva Junior et al., 2013), durante todo o ciclo de vida da empresa familiar.

Trechos dos depoimentos detalham o ponto de vista dos diversos entrevistados e demonstram que os estágios do ciclo de vida, podem provocar mudanças que precisam ser tratadas pelos gestores, sempre visando à continuidade da empresa. É importante ressaltar que neste estudo de caso, o processo de mudança não foi desencadeado por uma necessidade repentina, como morte (Lansberg, 1998) ou doença do fundador (Gersick et al., 2017). Os atuais sócios atuam diariamente na empresa e apresentam bom estado de saúde. Essa constatação permite assumir que houve liberdade e respeito pelo momento de mudança, por parte da família empresária.

Gersick et al. (2017) desenvolveram o modelo tridimensional que, conforme exposto no referencial teórico, contempla os círculos da gestão, dos proprietários e da família, que podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento. Para cada um dos três subsistemas (propriedade, família e gestão), existe uma dimensão separada de desenvolvimento, cada um deles passando por sua sequência de estágios ou progressões, que podem se influenciar entre si, mas também podem caminhar de forma independente (Gersick et al., 2017).

Na dimensão propriedade, foi observado que a empresa familiar Mezenga foi constituída como uma sociedade de quatro irmãos da quarta geração da família Mezenga, em 1987. Em 2021, Marcos E1 entrou na sociedade (DC4), substituindo um dos irmãos que resolveu sair da sociedade para viver na Itália. Marcos E1 é filho de Joseph E2, conforme já descrito. Manteve-se o percentual de 25% para cada sócio. Pai e filho detêm 50% da sociedade, atualmente. Dessa forma, houve a alteração contratual. Mas, para o estudo, manteve-se a caracterização como uma sociedade entre irmãos e filho/sobrinho, mantendo as características iniciais da empresa familiar. Marcos E1 teve oportunidade de trabalhar na área de gestão de uma grande empresa. É formado em Engenharia de Produção e em Engenharia Elétrica, é casado e ainda não possui filhos. Sua experiência em outro ramo atividade e em gestão são vistas como uma oportunidade para a empresa familiar estudada.

> *Aqui na empresa estamos num processo de algumas transformações, é uma sucessão familiar, é outra geração chegando. Como tem um ano e pouco, tem algumas coisas que estão em processo de transição ... Então esse assunto de sucessão é relativamente bem tranquilo, sabe. A empresa foi sendo organizada, com o passar do tempo, para também sobreviver... (Marcos-E1).*

> *Assim que eu voltei, eu pensei, como vai ser isso? Mas, primeiro, eu conversei e vi que eles estavam dispostos. E realmente estão dispostos. Deixam as coisas acontecerem...*
> *Também não vou ficar querendo achar que eu vou virar a casa de cabeça para baixo: não é assim que funciona, as coisas estão funcionando antes, né? Vamos ver como é. O que não funciona, também, a gente vai mexendo, mas com jeito, com organização, com planejamento, com respeito* (*Marcos*-E1).

Na dimensão família, Mezenga está na fase de trabalho em conjunto, que antecede a passagem do bastão (Gersick et al., 2017). Conforme trechos das entrevistas e pela observação, percebeu-se a preocupação com a renovação, especialmente com o primeiro processo sucessório, que ocorreu recentemente na empresa. Joseph E2 (fundador e da quarta geração da família) que pode ver seu filho Marcos (E1 e quinta geração da família) retornando e assumindo um papel na empresa, destaca, dentro da sua vasta experiência, que o processo sucessório precisa ser preparado de forma que os herdeiros o vejam como oportunidade e não como obrigação. Observa-se que Joseph-E2 entende como valor fundamental a vocação para o negócio, e que não se pode obrigar alguém a assumir responsabilidade.

O processo de sucessão, na empresa familiar, foi bem discutido na família e na família empresária. É uma nova geração chegando e provocando mudanças em alguns processos, com a troca de liderança. Pode-se observar que a aceitação do filho pelos outros sócios e irmãos do fundador passa pela questão da sobreposição da propriedade-gestão/direção, pois o filho que está entrando na sociedade tem conhecimento da área de gestão, já que atuou como gestor de empresa de grande porte, em nível nacional, por mais de dez anos.

> *Como fazer a sucessão familiar? Essa era a pergunta que me faziam. Todas essas propriedades aqui... seu filho vai continuar a fazer isso? Eu respondia: essa pergunta é burra. A pergunta é: isso é vocação para ele? Isso interessa para ele? (Joseph-E2)*

> *Como se fazer a sucessão? Quando eles virem que é uma oportunidade. Quando eu falo da resposta boa é porque eles queriam resposta: não, ele vem amanhã. Porque eu vou obrigar ele a vir, filho de médico tem que ser médico... porque os jornalistas têm hora que fazem perguntas sem pensar... (Joseph-E2)*

> *Só que é um negócio bem mais profundo, porque tem que preparar o terreno.*
> *Tem o restaurante, nossa vida, que é de 5 ou 6 irmãos, os filhos estão todos lá dentro. Todos formados. Estão ali porque viram e sentem prazer de*

> *fazer aquilo. Então, eu observo tudo em volta aqui, como que é que aqueles que quiseram ir para a frente estão com a oportunidade na mão. (Joseph-E2)*

> *Então, nós proporcionamos oportunidade e essa oportunidade não foi imposição, foi escolha, porque, senão, você entra num caminho errado. Se obrigar o filho a ficar, depois não dá certo... aí já viu... (Joseph-E2)*

Joseph E2, portanto, continua como sócio, mas passou a gestão para o filho Marcos E1, com o entendimento de que isso representa uma oportunidade tanto para o filho, quanto para a empresa que vai ter sua continuidade dentro da família. A vocação para o negócio se traduz em um valor para a família, que precisou respeitar e entender o momento para que acontecesse a transição. A racionalidade, o equilíbrio, a experiência dos sócios da família empresária e a liberdade de escolha, para que o novo ciclo comece, são diferenciados na empresa estudada. Joseph E2 segue o exemplo do pai, Palmeirim-E5, que diferentemente das famílias italianas de Venda Nova, teve desprendimento e dividiu a propriedade aos 65 anos (hoje tem 95 anos), representando um aspecto dos valores da família.

> *Existe uma marca aqui dentro, gigantesca, do meu avô e da minha avó. Eles foram muito liberais para o mundo em que eles viveram. Meu avô falou, vai ser assim. Chamou alguém de fora, fez a avaliação (Marcos-E1).*

> *Ele deu espaço mesmo. A gente vê outras instituições aqui, que vivem do turismo, em que não foi bem assim e você vê o desdobramento que isso acontece. Ruim, normalmente... porque o negócio precisa evoluir. Ele nasce bem, durante uma década ele vai bem, na segunda década já começam alguns problemas e, na terceira, já começa a ficar desatualizado. E aí, em algum momento, a pessoa que já está num terceiro momento da vida já não quer mais mexer. Na hora em que eu tiver 65 anos, será que quero mexer com isso? (Marcos-E1)*

Percebe-se que o exemplo arrasta. O comportamento do avô, ao entender que precisa dividir as terras para dar oportunidade aos filhos de continuarem suas vidas, se transmite para o filho, ao entender que a continuidade da empresa dependeu desse desprendimento.

São valores que perpassam as gerações, solidificando a estrutura existente. Marcos E1 apresenta tranquilidade e segurança, acreditando que o diálogo com a família foi fundamental nesse processo.

> *Primeiro, como que a família, em geral, lidou com isso? Então o comportamento foi assim: a hora que fizer sentido para as duas partes, vai acontecer. Então, em nenhum momento eu pressionei nem fui pressionado a fazer, e nem necessariamente estar de volta aqui. A hora que tivesse que ser e todo mundo entendesse que era o momento... e para mim foram importantes esses dez anos fora, uma carga de experiência, fiz muita coisa, vi muita coisa, uma carreira de gestão forte, várias áreas. Isso também me ajuda a voltar, hoje, com uma olhar um pouco diferente. (Marcos-E1).*

Para a funcionária da empresa, que está vivendo o processo de sucessão, as mudanças são necessárias para a manutenção e transformação. Ela percebe que o interesse nas mudanças, por parte dos proprietários, busca manter os valores existentes.

> *Na geração atual, na medida que elas estão sendo alteradas, vai mudando, porque as gerações mais novas querem implantar uma ideia, modernizar sem perder a essência, mantendo a cultura de uma forma moderna, no que se pode modernizar sem fazer mudança na essência cultural. (E7).*

E há a consciência da importância da sucessão para a continuidade da empresa de forma sustentável.

> *[...] o processo de sucessão... que é também um dos lemas do agroturismo. O pessoal que continua na roça… e que entrou para o agroturismo… a sucessão familiar... como é importante e é benéfica essa sucessão familiar. (Frederico-E4)*

Na dimensão desenvolvimento da empresa (gestão), foi possível observar a evolução do ciclo de vida do estágio inicial, em que as principais características eram uma estrutura organizacional informal, um produto, avançando para o estágio expansão/formalização, apresentando uma estrutura mais funcional, com vários produtos na linha de negócios

(Gersick et al., 2017), sempre com os valores da família e a italianidade influenciando as decisões. No início, as empresas diferem, de maneiras importantes, daquilo que serão em qualquer outro ponto de seus ciclos de vida, abrangendo a fundação da empresa e os primeiros anos.

> *Interessante que, nesse período de 1987 até 1991/1992, começou a receber muita gente aqui na propriedade para começar a ver esse tipo de coisa. Pessoas daqui e pessoas que circulavam, principalmente em dia de sábado. Eu atendia um casal que chegava ali, queria ir lá ver os animais, queria aquela coisa e o cara não queria ir embora e eu precisava trabalhar. Quer dizer, meu potencial cliente estava ali, e eu não sabia o que fazer com ele. E ele, como você faz com essa vaca, então tem que explicar esse negócio todo. E a gente não tinha nenhuma dinâmica pra isso, ou seja, a gente atendeu pela educação. No final, ele falava: eu quero ver o produto que você fez e aí começava a comprar. Então começa a transformar a vida do homem do campo (Joseph- E2).*

Conforme Gersick et al. (2017), o segundo estágio – expansão/ formalização – ocorre a partir do ponto em que essas empresas se estabelecem no mercado e estabilizam suas operações dentro de uma rotina previsível. Nesse estágio, elas experimentam consequências positivas e negativas do crescimento: mais oportunidades e mais senso de possibilidade, mais tensões por causa da expansão. No caso em estudo, foi possível perceber, na observação *in loco* e na análise documental (DC1, DC2, DC7), que Mezenga apresenta características dessa fase. As entrevistas também confirmam, com os trechos que seguem:

> *O mais interessante é que, a partir do momento em que a gente traz tecnologia, não só na Fazenda, mas para a toda a região aqui, a Pronova (Associação de Cafeicultores daqui) foi fundamental dentro desse processo. Na hora em que a gente traz tecnologia para esse café, que era o pior café de todos, ele se transforma no melhor (Marcos-E1).*

Outras características aparecem no decorrer do ciclo, dentre elas um indício de profissionalização.

> *Então, foi sendo profissionalizada. Temos uma equipe muito boa aqui dentro, hoje, que toca os processos. Então, a empresa não é tão dependente só da família mais. Tem uma equipe forte. Em várias áreas: de produção, de faturamento, sistema, financeiro. Então, a gente foi também estruturando isso, para que não fique aquela coisa: se o Joseph-E2 não volta a empresa acaba? Não, as coisas são independentes. E se eu não estivesse aqui, outro primo de fora poderia estar aqui. Não tem, obrigatoriamente, de ser assim: tinha que ser de uma forma. Então isso dá um pouco de tranquilidade. A gente tem uma organização empresarial relativamente estável. Meus pais e tios conseguiram organizar bem. (Marcos-E1).*

Esse trecho sugere que a empresa caminha para a profissionalização, visto a afirmação de que existem profissionais que "tocam" a empresa, mesmo sem os sócios presentes, inferindo-se que a evolução do ciclo de vida de Mezenga pode chegar ao estágio da maturidade.

Ancorado no exposto anteriormente e utilizando o modelo *Spinner* OF, o sistema de valores funciona como propulsor dos subsistemas família, propriedade e gestão, sugerindo que cada um tem seu próprio desenvolvimento, seu ritmo e sequência. Como a empresa familiar Mezenga está incluída em um contexto de italianidade presente em Venda Nova do Imigrante, os eixos família, propriedade e gestão foram se desenvolvendo com fundamentos nesses valores.

No eixo família, é possível destacar valores que estão presentes desde a fundação até os dias atuais: trabalho em conjunto, cooperação, empreendedorismo, desprendimento, o bom relacionamento entre os irmãos, a parceria com os familiares que não fazem parte da empresa e foi evoluindo à medida que a empresa foi avançando até chegar ao estágio atual de trabalho em conjunto.

No eixo propriedade, a empresa já iniciou suas atividades como uma sociedade entre irmãos, evidenciando valores já tratados, como a união, o respeito, a colaboração e já realizou um primeiro processo sucessório dentro da própria família, com valores como ética, respeito, vocação para o negócio e desprendimento. Esses aspectos enfatizam que os laços emocionais, que perpassam família e empresa, não podem ser copiados. E, no caso da Mezenga, envolvem acolhimento, pertencimento e transformação por meio da educação.

Por fim, no eixo gestão, que descreve o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo, é possível perceber as mudanças nas estruturas dos produtos e das operações de Mezenga, com valores que incluem forte ética do dinheiro, senso de oportunidade, diálogo, parcerias com outras empresas e famílias locais, além da ampliação das vendas para empresas varejistas e atacadistas. Assim, percebe-se uma evolução, nesse período da empresa, nos processos, nos produtos e na gestão. No contexto de Mezenga, foi possível observar também alguns sinais de profissionalização, apresentando trabalho com equipes independentes tanto na área de produção como na área administrativa.

Durante o ciclo de vida da empresa, nas dimensões família, propriedade e gestão, foi possível compreender que os valores da italianidade, presentes na família e na família empresária, sempre estiveram presentes e influenciaram seu processo evolutivo. A italianidade se apresenta como um valor externo, pertencente ao contexto/dimensão local. Assim, o sistema de valores, que pertence à dimensão dos valores internos da família empresária, possui uma relação de interdependência, ou seja, ela é influenciada por esses valores, mas também exerce influência quando age no contexto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, foi feito um estudo caso, com o objetivo de compreender como a italianidade e o sistema de valores da família empresária influenciam no processo evolutivo do ciclo de vida de uma empresa familiar, de pequeno porte, do setor do agroturismo capixaba. As empresas familiares possuem um diferencial e certa complexidade em relação às outras, já que existe uma interação entre os subsistemas família, propriedade e gestão. Para isso, realizou-se a articulação entre temas complementares: organizações familiares, ciclo de vida e cultura da italianidade (sistemas de valores). Essa articulação procurou reunir os fundamentos teóricos que possibilitaram o entendimento das relações entre as estruturas de propriedade, de gestão e familiar, mediadas pelo sistema de valores que envolve o comportamento das pessoas na organização familiar, durante seu ciclo de vida.

Dentre os recursos aqui utilizados, para que os fins da pesquisa fossem alcançados, destacou-se o uso dos modelos de análise de empresas familiares (Gersick et al., 2017; Santiago, 2011; Silva Junior et al., 2021). Foi utilizado o modelo *Spinner* OF (Silva Junior et al., 2021), para compreender a complexidade existente nas empresas familiares (Gersick et al., 2017), a fim de ampliar o conhecimento sobre o objeto de pesquisa e obter direcionamentos para a pesquisa empírica. Através da aplicação do Modelo *Spinner* OF, com o sistema de valores ao centro, e considerando um contexto de italianidade presente em Venda Nova do Imigrante, foi feita a investigação empírica por meio da triangulação metodológica, nos subsistemas família, propriedade e gestão e sua influência no ciclo de vida.

Além dos modelos de análise de empresas familiares, discutiram-se, na fundamentação teórica deste trabalho, os seguintes tópicos: o processo de imigração italiana no Brasil e no estado do Espírito Santo (Franzina, 2006; Dadalto, 2008; Sarmiento et al., 2017; Celin, 2019); valores da cultura italiana (italianidade) (Zanini, 2006; Cappellin & Giuliani, 2008; Bao, 2015); sistema de valores na empresa familiar (Donnelley, 1964; Lodi, 1994; Morgan, 1996, Macêdo et al., 2004, Silva Junior et al., 2013, Le Breton-Miller & Miller, 2018); ciclo de vida (Tillmann & Grzybovski, 2005; Gersick et al., 2017; Frezatti et al., 2017); e agroturismo (Portuguez,1999; Parra et al., 2006; Zandonadi & Freire, 2016; Riva & Bertolin, 2017).

Este estudo teve uma abordagem metodológica qualitativa (Triviños, 2006; Flick, 2004), utilizando o estudo de caso (Yin, 2005; Triviños, 2006) como método, já que cada empresa familiar é um caso único, não sendo possível realizar generalizações. Como coleta

de dados foi utilizada a triangulação de dados (Jick, 1979), por meio de pesquisa documental (Yin, 2005), observação assistemática (Triviños, 2006) e entrevista semiestruturada (Triviños, 2006). A análise de dados foi feita através da Análise de Conteúdo (Bardin, 2006).

O objeto de estudo desta pesquisa foi a empresa familiar Mezenga, de pequeno porte, do setor de agroturismo capixaba, localizada em Venda Nova do Imigrante, no Espírito Santo. A empresa iniciou suas atividades em 1987, com o objetivo de melhorar a renda e agregar valor aos produtos agrícolas, já que, até aquele momento, viviam somente da agricultura, numa forma tradicional. Naquela época, a família era composta pelos pais e seus dez filhos, porém, apenas quatro começaram a trabalhar na empresa, já que os outros irmãos buscaram seguir seus caminhos ou permanecer somente na agricultura. Em 2021, houve a primeira alteração contratual, para a saída de um irmão e entrada do filho de um dos sócios, mantendo a família no controle da empresa.

No contexto de italianidade de Venda Nova do Imigrante, onde está localizada empresa Mezenga, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise: italianidade, agroturismo, família empresária, sistema de valores e ciclo de vida. Ressalta-se a italianidade como um conjunto de valores externos pertencentes à dimensão cultural nacional/local. Já o sistema de valores retrata valores internos pertencentes à dimensão dos valores da família. Isso permite explicar os resultados, de forma a sintetizar o que foi discutido no trabalho.

Os resultados indicam que a família empresária foi constituída, sendo influenciada pelo sistema de valores da família que, sendo de origem italiana, apresenta características típicas de imigrantes daquele país, tais como o regime patriarcal, o catolicismo, o trabalho árduo, a solidariedade, a humildade, a religiosidade e o trabalho voluntário, corroborando os estudos de Dadalto (2008) e Celin (2019).

Os resultados indicam também que esses valores, presentes na família Mezenga e nos membros da família, mesmo nos que não fazem parte da sociedade, os leva a desempenhar funções sociais na comunidade. Eles participaram de associações e ajudaram a construir estradas, hospitais, escolas, fortalecendo os laços com a comunidade, trabalhando como voluntários em diversos eventos. Esses aspectos observados certificam que a família Mezenga cultua uma estrutura de valores herdada dos imigrantes italianos, ressaltando características marcantes como trabalho, ajuda mútua e voluntariado.

Os valores presentes na família se estendem para a empresa familiar Mezenga, durante a evolução de seu ciclo de vida, em todos os eixos. Diante disso, foi possível estabelecer as seguintes características atuais da empresa familiar: está no estágio sociedade entre irmãos e filho no eixo da propriedade; trabalho em conjunto no eixo da família; e

estágio expansão/formalização no eixo gestão, em seu ciclo de vida (Gersick et al., 2017). Ao compreender esses estágios, é importante ressaltar que, com trinta e cinco anos de existência, a Empresa Familiar Mezenga construiu sua história em parceria com outros empreendimentos familiares existentes em Venda Nova do Imigrante. Assim, o contexto de italianidade lá existente contribui para que as empresas, especialmente as ligadas ao agroturismo, mantenham seus hábitos e costumes típicos da cultura italiana. Destacam-se, neste trabalho, valores como: o respeito e a ajuda mútua, a diversificação de produtos, a valorização do núcleo familiar, a divisão do trabalho, a ética em relação do dinheiro e a atenção e o cuidado com a continuidade da empresa, durante a evolução do ciclo de vida.

Partindo dessas considerações, o presente trabalho apresentou contribuições do ponto de vista teórico, metodológico e empírico. Primeiramente, a pesquisa lançou esforços para relacionar o envolvimento familiar com a italianidade, sistema de valores e ciclo de vida. Esta dissertação sugere que esta questão pode ser mais bem compreendida se se analisar não somente a quantidade de envolvimento familiar na gestão, mas a qualidade desse envolvimento. De forma mais específica, a centralização dos sistemas de valores da família empresária (Silva Junior et al., 2021) parece ser relevante para esta discussão. É possível que a família, que se organiza conforme seus valores que, no caso deste estudo, são os valores da italianidade, seja capaz de obter mais comprometimento e dedicação de seus membros em relação ao trabalho e à empresa. Ao mesmo tempo, pode haver situações em que os membros familiares enxerguem a empresa, majoritariamente, como o objeto capaz de gerar sua estabilidade financeira e, também, seu bem-estar.

Destaca-se, como contribuição empírica deste estudo, a utilização do modelo *Spinner* OF aplicado nesse estudo de caso. No contexto cultural de italianidade, considerando os subsistemas família, propriedade e gestão, o modelo apresenta-se como apropriado, pois permite a articulação desses sistemas, de forma independente, influenciando, em diversas dimensões, processos sociais, políticos, econômicos e gerenciais no âmbito da organização familiar (Silva Junior et al., 2021). No contexto de italianidade de Venda Nova do Imigrante, a forma de fazer, de conversar em família e na empresa, a evolução da empresa nesses trinta e cinco anos de existência, o primeiro processo sucessório ocorrido, o envolvimento dos funcionários e a forma de tratamento que eles recebem (vários morando na fazenda), sugerem que esses valores exercem influência tanto na família, quanto na propriedade e na gestão.

Com a utilização do modelo *Spinner* OF, compreende-se que o contexto cultural de italianidade, presente em Venda Nova do Imigrante, em diversas famílias, e o sistema de

valores, presente na empresa, exercem forte influência em todos os movimentos que a empresa faz, seja na contratação de pessoas, na expansão de produtos, no atendimento ao cliente e no processo sucessório. Exerce influência também na comunidade, nos empreendimentos parceiros, como a família prefere chamar), nas ações da comunidade, nas associações lá existentes, nas festas realizadas por essas famílias, por exemplo, a Festa da Polenta, e nas empresas que exploram que o agroturismo, como forma de aumentar a renda, de agregar valor aos produtos do campo e de proporcionar um turismo agradável na região. Desse modo, este estudo possibilitou verificar que o contexto de italianidade e o sistema de valores, nessa empresa familiar, exercem influência no seu ciclo de vida.

Não obstante a dedicação aplicada, este estudo apresentou limitações metodológicas, pois, ainda que o estudo de caso seja adequado para o propósito da pesquisa, conforme Yin (2005), essa técnica não permite generalizações empíricas, mas contribui à medida que apresenta proposições teóricas. Dessa forma, entende-se que o caso da Empresa Familiar Mezenga permitiu a adoção de um modelo de estudo com o sistema de valores de italianidade norteando a família e oferecendo uma mediação de interesses propícia à manutenção e ao desenvolvimento àquela organização familiar.

Sugere-se, como agenda para pesquisas futuras, aprofundar os estudos do processo de profissionalização, que não fazia parte do objetivo desse estudo, mas que foi percebido, em Mezenga, na forma de indícios de profissionalização da família empresária, do envolvimento de funcionários especializados em áreas especificas como, por exemplo, o laticínio. Essa forma de organização pode também ter favorecido o avanço da empresa para o estágio maturidade, carecendo, portanto, de estudo.

Sugere-se, também, a replicação deste estudo em outra empresa familiar com características semelhantes, a fim de se realizar um estudo de caso comparativo. Também pode ser pesquisado como outros empresários, descendentes de imigrantes, se apropriam de aspectos da cultura nacional, e a influência disso em aspectos da gestão. Por fim, pela variedade de símbolos observados na empresa contemplada neste trabalho, propõe-se abordá-la novamente como objeto de estudo, articulando o tema profissionalização a outros temas, como agroturismo e empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

Alves, J. M. (2006). Instituições e Desenvolvimento Econômico Local: o caso do Agroturismo na região Centro-serrana do ES [Dissertação de Mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – Fucape]

Ames, A. C., Nolli, J. G., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, *19*(3), 513-536. https://doi.org/10.18593/race.23702.

Arquivo Público do Estado do Espírito Santo - Apees. (n. d.). https://www.es.gov.br/autarquias-e-orgaos/apees

Azevedo, B. R. Z. de. (1995). A dimensão local do desenvolvimento: Uma aplicação ao caso dos países em desenvolvimento. *Indicadores Econômicos FEE, 23*(3), 241-254.

Azevedo, T. de. (1982*). Italianos e Gaúchos: os anos pioneiros da colonização italiana no Rio Grande do Sul.* Editora Cátedra & Instituto Nacional do Livro. (Trabalho original publicado em 1975).

Bao, C. E. (2015). Italianidade como diferença: Identidade étnica, colonialidade e imaginário eurocêntrico. *Temáticas, 23*(45), 209-230. https://doi.org/10.20396/tematicas.v23i45/46.11107.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, *11*(3), 656–665. https://doi.org/10.2307/258317

Barontini, R., & Bozzi, S. (2018). Heterogeneidade da empresa familiar e remuneração do CEO na Europa Continental. *Journal of Economics and Business, 97*, 1-18.

Bauer, Martin W., & Gaskell, G. (Eds.). (2002). *Biotechnology-the making of a global controversy*. Cambridge University Press.

Becker, H. S. (2009). *Falando da sociedade: ensaios sobre as diferentes maneiras de representação*. Jorge Zahar.

Bertonha, J. F. (2005). Camisas Negras. De Roma para os trópicos. *História Viva, 2*, 82-86.

Bertucci, J. L. de O., Campos, E. A. da S., Pimentel, T. D., & Pereira, R. D. (2009). Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na direção do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN* , *11*(31), 152-167.

Beuren, I. M., Pamplona, E., & Leite, M. (2020). Remuneração e desempenho de executivos em empresas brasileiras familiares e não familiares. *Journal of Contemporary Administration* , *24*(6), 514-531. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191

Bombassaro, L. C., Arno Dal Ri Júnior, & Paviani, J. (2004). *As interfaces do humanismo latino*. EDIPUCRS.

Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., Payne, G. T., & Zachary, M. A. (2013). Researching long-term orientation: A validation study and recommendations for future research. *Family Business Review*, *27*, 72-88. https://doi.org/10.1177/0894486513508980.

Buchweitz, M. J. R., Machado, D. G., & Menezes, G. R. (2019). Empresa familiar: um meta-estudo, de 1997 a 2016, dos anais dos encontros da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (ENANPAD). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, *13*(1), 1889–1905. https://doi.org/10.15210/reat.v13i1.13961

Cançado, V. L., Lima, J. B. de, Muylder, C. F. de, & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: Um estudo de caso no Grupo Seculus. *Revista Eletrônica de Administração*, *19*(2), 485-516.

Capelão, L. G. F. (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S. A. *O&S - Organizações e Sociedade*, *7*(18).

Cappellin, P., & Giuliani, G. M. (2002). A racionalidade, a cultura e o espírito empresarial. *Sociedade e Estado*, *17*, 123–152. https://doi.org/10.1590/S0102-69922002000100008

Cappellin, P., & Giuliani, G. M. (2008). Imagens culturais italianas nos estilos empresariais brasileiros. *Locus: Revista de História*, *14*(2), Article 2. https://periodicos.ufjf.br/index.php/locus/article/view/31009

Cappellin, P., & Giuliani, G. M. (2011). Entre a memória e o mercado: famílias e empresas de origem italiana no Brasil. Anais do 26º Simpósio Nacional de História – ANPUH. http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1296810699_ARQUIVO_CAPPELLINGIULIANIXXVIsimposio.pdf.

Celin, J. L. (2019). Imigração italiana no Espírito Santo: aspectos históricos e sinais contemporâneos. *Revista GeoNordeste*, *3*, 56-75. https://doi.org/10.33360/RGN.2318-2695.2019.i3.p.56-75.

Cenni, F. (2003). *Italianos no Brasil* (3a ed.). Edusp.

Chittoor, R., & Das, R. (2007). Profissionalização da gestão e desempenho de sucessão - uma ligação vital. *Family Business Review*, *20*, 65-79.

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Vozes.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(5), 555-575.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms.

Entrepreneurship Theory and Practice, *36*(2), 267-293. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x.

Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1005-1011.

Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(6), 935-947.

Christensen, C. R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Harvard University.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

Colbari, A. (1997). Familismo e ética do trabalho: o legado dos imigrantes italianos para a cultura brasileira. *Revista Brasileira de História*, *17*, 53-74. https://doi.org/10.1590/S0102-01881997000200003

Colognese, S. A. (2004). *Associações étnicas de italianos: identidade e globalização*. Itália Nova Editora.

Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, *8*(4), 255-265. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00255.x

Coriolano, L. N. M. T.; Silva, S. C. B. de M. (2005). *Turismo de Geografia: Abordagens críticas*. UFCE.

Costa, L., Sampaio, J. de O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de gênero no conselho de administração e a relação entre desempenho e risco financeiro em empresas familiares. *Journal of Contemporary Administration*, *23*(6), 721-38. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180327

Dadalto, M. C. (2007). Os rastros da diversidade da identidade capixaba. *SINAIS - Revista Eletrônica Ciências Sociais*, *1*(1), 57-74.

Dadalto, M. C. (2008). O discurso da italianidade no ES: realidade ou mito construído? *Pensamento Plural*, *3*, 147-166.

Davel, E., & Colbari, A. (2000). Organizações familiares: Por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organização & Sociedade*, *7*(18), 45-64.

Davel, E., & Colbari, A. (2003). Organizações familiares: Desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. *Anais do 27º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* - En*Anpad*. Anpad.

Davis, J. A. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*.

Cambridge: Cambridge Family Enterprise Press. Recuperado em 5 maio, 2021, de https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understandfamily-business/

De Massis, A. de, & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy, 5*(1), 15-29. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007.

De Massis, A. de, Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The impact of family involvement on SME's performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, *53*(4), 924-948. https://doi.org/10.1111/jsbm.12093.

De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing family business research: the promise of microfoundations. *Family Business Review, 31*(4), 386-396.

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy, 5*(1), 15–29. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007

Dellagnelo, E.; Silva, R. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: M. M. F. Vieira, & D. M. Zuain (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*: teoria e prática. FGV.

Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review, 42*(4), 93-105.

Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on company performance. *Family Business Review*, *19*, 253–273. https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2006.00074.x

Embrapa. (2012). Aspectos do Agroturismo Desenvolvido em Venda Nova do Imigrante (ES) em Subsídio ao Levantamento do Potencial Agroturístico de Cachoeiras de Macacu (RJ) (<http://www.cnps.embrapa.br/publicacoes/). Embrapa Solos; https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/104935/1/DOC-147-Aspectos-Agroturismo.pdf.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed.). Bookman.

Franceschetto, C. (2014). *Imigrantes Espírito Santo: Base de dados da imigração estrangeira no Espírito Santo nos séculos XIX e XX*. Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. ISBN: 978-85-98928-15-9

Franco, M. L. P. B. (2005). *Análise de conteúdo* (2a ed.). Liber Livro Editora.

Franzina, E. (2006). *A grande emigração: o êxodo dos italianos do Vêneto para o Brasil*. Universidade Estadual de Campinas.

Freitas, M. T. de A. (2002 jul.). *A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa*. *Cadernos de Pesquisa*, (116), 20-39.

Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas, 57*, 601-619. https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2017). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.* Elsevier.

Girão, F. C. (2015). *A italianidade como potencialidade sociopolítica na festa da polenta em venda nova do imigrante (1979-2014)* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo]. https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/9249/1/tese_7638_Filipo%20Carpi%20Gir%c3%a3o.pdf

Giron, L. S. (1994). *As sombras do Littorio: o fascismo no Rio Grande do Sul*. Parlenda. https://doi.org/10.15448/1980-864X.1994.1.29095

Goes, T. H. M., Machado Filho, C. A. P., & Martins, H. H. (2017). Desempenho financeiro de empresas com características familiares: análise de empresas brasileiras listadas na BM&F. *REGE Revista de Gestão*, *24*(3), 196-209. https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/134999

Governo do Estado do Espírito Santo. *Venda Nova do Imigrante é destaque em projeto de qualificação do turismo rural*. https://www.es.gov.br/Noticia/venda-nova-do-imigrante-e-destaque-em-projeto-de-qualificacao-do-turismo-rural

Grzybovski, D., & Vieira, L. (2012). Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. *Teoria e Prática em Administração*, *2*(2), 78-96.

Guizzardi, S. R. (2004). Trabalho, humanismo e construção da cidadania em condições adversas. In L. C. Bombassaro, Arno Dal Ri Jr., & Jayme Paviani (Orgs.). *As interfaces do humanismo latino* (pp. 589-604). EDIPUCRS.

Habberson, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1).

Heck, R. K. Z., & Mishra, C. S. (2008). Empreendedorismo familiar. *Journal of Small Business Management*, *46*, 313-316.

Hiebl, M. R. W., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: The impact of family members. *Review of Managerial Science*, *13*(5), 1037-1068.

Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade & Finanças*, *31*(83), 212-227. https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600.

Jayamohan, P., Mckelvie, A., & Moss, T. W. (2017). Blame you, blame me: Exploring attribution differences and impact in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, *30*(3), 284-308. https://doi.org/10.1177/0894486517722887.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 602-611.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F–PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 321-339.

Le Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "family business survival and the role of Boards". *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*, 1391-1397. https://doi:10.1111/etap.12072.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Looking Back at and Forward From: "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities." *Family Business Review, 31*, 229-237. https://doi.org/10.1177/0894486518773850

Leone, N. M. C. P. G. (2004). O processo sucessório em empresas familiares: O exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Organizações & Sociedade, 11*(29), 149-172.

Licht, A. N., Goldschmidt, C., & Schwartz, S. H. (2007). Regras de cultura: Os fundamentos do estado de direito e outras normas de governança. *Jornal de Economia Comparativa, 35*(4), 659-688.

Lodi, J. B. (1994). *A empresa familiar* (4a ed.). Pioneira.

Macêdo, K. B., Caixeta, C. M. M., Guimarães, D. C., Macêdo, G. N. S., & Hernandez, J. C. (2004). O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. *Psicologia & Sociedade, 16*(3), 69-81. https://doi.org/10.1590/S0102-71822004000300009

Martins, G. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações, 2*(2), 8-18. DOI: 10.11606/rco.v2i2.34702

Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação cientifica*. *Atlas.*

Meireles, B. O., Debastiani, S. M., & Rojo, C. A. (2015). Proposta de intervenção empresarial com base no ciclo de vida organizacional proposto por Greiner: o caso da Scherer Indústria de Implementos Agrícolas. *Revista Capital Científico - Eletrônica* , *13*(3), 111-123. DOI 10.5935/2177-4153.20150025

Monti, M. Z.(2010). *Cultura Italiana e capital social no setor de transporte rodoviário de cargas de Iconha - ES* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo].

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. Atlas.

Muniz, M. I. P. (1997). *Cultura e arquitetura: a casa rural do imigrante italiano no Espírito Santo*. EDUFES.

Muzzio, H., & Costa, F. J. da (2012, janeiro). Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. *Cadernos EBAPE.BR*. *10*(1) 146-161.

Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Search for Unworn Paths. *Family Business Review*, *31*(3), 259-270. https://doi.org/10.1177/0894486518792948

Neubaum, D. O., Kammerlander, N., & Brigham, K. H. (2019). Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*, *32*(2), 106-130. https://doi.org/10.1177/0894486519848512

Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, *52*(2), 192-209.

Oliveira, J. L. D., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2012). Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *14*(43), 176-192.

Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, *30*(79), 14-27. https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490.

Pandolfi, R. & Vasconcellos, J. G. M. (2005). Organizações Familiares, Cultura Italiana e Desenvolvimento Local: um estudo do caso do Espírito Santo. Anais do 29º *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - EnAnpad.* Anpad.

Pandolfi, R. S. (2007). *Imigração Italiana no Espírito Santo e a construção de um capital simbólico: Uma reflexão sobre os empresários em Colatina* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo].

Parra, C. S., Silva, C. P., & Chehade, M. B. (2006). Agroturismo como fonte de renda para pequenos agricultores. *Revista Científica Eletrônica Turismo*, (5), 1-7.

Peiser, R. B., & Wooten, L. M. (1983). Life-cycle Changes in Small Family Business. *Business Horizons*, *26*(3), 58-65.

Pereira, A. C. S., Vieira, A., Garcia, F. C., & Roscoe, M. T. de A. (2013). Desconstrução do mito e sucesso do fundador em empresas familiares. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, *17*(5), 518-535.

Portuguez, A. P. (1999). *Agroturismo e desenvolvimento regional*. Hucitec.

Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante, 2021. Ações setoriais para o desenvolvimento. Histórico. http://vendanova.es.gov.br/site/historico.php

PricewaterhouseCoopers. (2021). Pesquisa Global de Empresas Familiares 2021. PwC. https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html

Putnam, R. (1996). *Comunidade e democracia. A experiência da Itália moderna*. Fundação Getúlio Vargas.

Rau, S. B., Schneider-Siebke, V., & Günther, C. (2019). Family firm values explaining family firm heterogeneity. *Family Business Review*, *32*(2), 195-215.

Riva, G., & Bertolin, G. R. F. (2017). Perspectiva do turismo rural como alternativa de renda para agricultura familiar: análise de trabalhos científicos. *Desenvolvimento em Questão, 15*(38), 197-227.

Rocha, C. H. M. da. (2001). *A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais].

Rocha, G. (1984) *Imigração estrangeira no Espírito Santo: 1847-1896* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense].

Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving Research in Entrepreneurship and Family Businesses: Recognizing the Family as the Oxygen That Fuels the Fire of Entrepreneurship. *Journal of Business Venture, 18*(5), 559-566.

Santiago, A. L. (2011). The family in family business: case of the in-laws in Philippine businesses. *Family Business Review, 24*(4), 343-361.

Sarmiento, É., Martins, I. de L., & Ribeiro, G. S. (2017). Apresentação Dossiê Imigrações. *Almanack, 17,* 45-50. https://doi.org/10.1590/2236-463320171704.

Schwartz, S. H. (1999) A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review, 48*(1), 23-47.

Schwartz, S. (2007). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology, 48,* 23-47. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x

Segalen, Martine (1999). *Sociologia da família*. Terramar.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review, 17*(1), 1-36. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review, 25*(1), 5-15. https://doi. org/10.1177/0894486512437626.

Silva, C. R. da (2013). Planejamento sucessório em empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico do Espírito Santo. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo].

Silva Junior, A. da, Silva, P. de O. M. da, & Silva, A. R. L. da. (2013). Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. *Organizações & Sociedade, 20*(65), 239-260. https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000200004

Silva, E. & Menezes, E. da (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação (3a ed.). Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Silva Junior, A. da. (2001). Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais]. https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-99RGYH

Silva Junior, A. da. (2006) Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais].

Silva Júnior, A., & Muniz, R. M. (2006). Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. *RAUSP Management Journal*, *41*(1), 107-117.

Silva Junior, A.; Silva, P. O. M.; Takemoto, A. C. K.; Zuccolotto, R. de C.; Zuccolotto, A. F.; Souza, T. R. (2021). *Modelo de três círculos de organizações familiares: análise evolutiva e proposição do modelo spinner de organizações familiares*. Anais do 45º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnAnpad. Anpad.

Silva Junior, A., Martins-Silva, P. O., Coelho, V. D., & Souza, A. F. (2020). *Pirâmide de responsabilidade social corporativa: evoluções e proposição de um novo modelo de análise*. Anais do 44º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnAnpad. Anpad.

Silveira, Alexandre Di Miceli da (2010). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*: teoria e prática. Elsevier.

Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*, 383-396.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, *25*(1), 58-86.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Por que uma empresa familiar não pode ser mais parecida com uma empresa não familiar ?: Modos de profissionalização em empresas familiares. *Family Business Review*, *25*(1), 58-86. https://doi.org/10.1177/0894486511421665

Sustentável, V. (2018, julho 2). Turismo rural e desenvolvimento local. *Brasilturis Jornal*. https://brasilturis.com.br/turismo-rural-e-desenvolvimento-local/

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Atributos bivalentes da empresa familiar. *Family Business Review*, *9*(2), 199-208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, *12*, 45-61.

Três, D. L., Serra, F. A. R., Pinto, R. F., & Pereira, M. F. (2014). Ciclo de vida organizacional: Um estudo de caso em uma empresa familiar. *Revista Ciências Administrativas*, *20*(2).

Triviños, A. N. S. (2006). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas.

Volta, C. L. C., Borges, A. F., & Cappelle, M. C. A. (2021). Sucessão em empresas familiares: Um olhar a partir do conceito de conatus. *Revista de Administração Contemporânea*, *25*(4), 1-14. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200021.por

Waiandt, C., & Davel, E. (2008). Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, *12*(2). 10.1590/S1415-65552008000200005.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso*: planejamento e métodos (3a ed.). Bookman.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso*: planejamento e métodos (4a ed.). Bookman.

Zandonadi, B. M., & Freire, A. L. O. (2016). Agroturismo: cultura e identidade agregando renda no espaço rural. *Revista de Turismo Contemporâneo*, *4*(1). https://doi.org/10.21680/2357-8211.2016v4n1ID7682

Zanini, M. C. C. (2006). *Italianidade no Brasil Meridional*: a construção da identidade étnica na região de Santa Maria – RS. UFSM.
https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA (FAMILIARES E SÓCIOS)

BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO

<table>
<tr><td colspan="2">Nome</td><td colspan="2">Idade</td><td>Sexo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Local de nascimento</td><td colspan="3">Estado civil</td></tr>
<tr><td>Filhos</td><td colspan="2">Tempo de residência</td><td colspan="2">Trajetória educacional</td></tr>
<tr><td>Trajetória profissional</td><td>Instituição onde trabalha</td><td colspan="2">Tempo na instituição</td><td>Cargo que ocupa</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tempo no cargo</td><td colspan="2">Projetos de vida</td><td>Projetos na vida profissional</td></tr>
</table>

BLOCO II: CONTEXTO DE ITALIANIDADE

- Trajetória da família enquanto imigrantes.
- O que representa ser ítalo-brasileiro? É um diferencial cultural?
- Modo de vida (ou estilo de vida) da “italianidade".
- Como a “italianidade” influencia na maneira de fazer as coisas. Se é que influencia.
- O modelo de cooperação entre as famílias existe ainda?

BLOCO III: O AGROTURISMO/SETOR DE ATUAÇÃO

- Entendimento sobre agroturismo em Venda Nova do Imigrante.
- Relevância do agroturismo como impulsionador dos negócios da empresa familiar. Mudou a vida da família?
- Relacionamento da empresa familiar como outras empresas de agroturismo da região.
- Mudanças que precisaram ser feitas para adequar a propriedade ao agroturismo
- Outras (o escopo é capturar a relevância do agroturismo para a empresa familiar, sua gestão, entre outros).

BLOCO IV: FAMÍLIA ~~EMPRESÁRIA~~

- Histórico da família empresária (pode ser convergente com a história da empresa familiar).

- Descrição/características (união e estabilidade familiar, tradicional e numerosa; situação financeira; posicionamento em relação à sucessão e à profissionalização; preocupação com a continuidade do empreendimento familiar; relacionamento família X empresa).

BLOCO V: VALORES DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

- Princípios, crenças, ritos, mitos, histórias, heróis que marcam o modo de ser da família empresária.
- Principais valores familiares presentes na empresa.
- Como esses valores influenciam na empresa.

BLOCO VI: HISTÓRICO DA EMPRESA (PERSPECTIVA EVOLUCIONISTA DO CICLO DE VIDA)

- Fundação/origem.
- Períodos mais importantes e suas características.
- Pontos marcantes desses períodos em relação à família e à empresa familiar.

BLOCO VII: EMPRESA FAMILIAR HOJE

- Posições no modelo *Spinner* (apoiado no M3C).
- Composição da estrutura de propriedade (100% familiar X participação de não familiares).
- Relacionamento dos membros da família na estrutura de propriedade.
- Fase do ciclo de vida (qual a geração está no controle e qual é a próxima?).
- Interferência da família (influência) na gestão da empresa.
- Como caracteriza a empresa? Quais os pontos fortes e quais os pontos fracos?
- Princípios, valores básicos e práticas organizacionais (verificar se há declaração de missão, visão, valores, etc.).
- Qual a imagem da instituição na comunidade?

Comentários finais:

1 Data:

2 Local:

3 Duração da entrevista:

a. Início:

b. Interrupções:

c. Fim:

4 Posicionamento na entrevista:

5 Acesso ao entrevistado:

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA (EMPREGADOS)

BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO

<table>
<tr><td colspan="2">Nome</td><td colspan="2">Idade</td><td>Sexo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Local de nascimento</td><td colspan="3">Estado civil</td></tr>
<tr><td>Filhos</td><td colspan="2">Tempo de residência</td><td colspan="2">Trajetória educacional</td></tr>
<tr><td>Trajetória profissional</td><td>Instituição onde trabalha</td><td colspan="2">Tempo na instituição</td><td>Cargo que ocupa</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tempo no cargo</td><td colspan="2">Projetos de vida</td><td>Projetos na vida profissional</td></tr>
</table>

BLOCO II: CONTEXTO DE ITALIANIDADE

- Como é trabalhar para a família descendente de italianos
- Existe alguma diferença desse emprego para outro que vc já teve?

BLOCO III: O AGROTURISMO/SETOR DE ATUAÇÃO

- Relevância do agroturismo como impulsionador dos negócios da empresa familiar.
- Outras (o escopo é capturar a relevância do agroturismo para a empresa familiar, sua gestão, profissionalização, entre outros).

BLOCO IV: FAMÍLIA CONTROLADORA DA EMPRESA FAMILIAR

Não será aplicado

BLOCO V: HISTÓRICO DA EMPRESA (PERSPECTIVA EVOLUCIONISTA DO CICLO DE VIDA)

Não será aplicado

BLOCO VI: EMPRESA FAMILIAR HOJE

- Composição da estrutura de propriedade (100% familiar X participação de não familiares).
- Relacionamento dos membros da família na estrutura de propriedade.
- Como caracteriza a empresa? Quais os pontos fortes e quais os pontos fracos?
- Princípios, valores básicos e práticas organizacionais (verificar se há declaração de missão, visão, valores, etc.).
- Qual a imagem da instituição na comunidade?

Comentários finais:

6 Data:

7 Local:

8 Duração da entrevista:

a. Início:

b. Interrupções:

c. Fim:

9 Posicionamento na entrevista:

10 Acesso ao entrevistado: