

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM
CIÊNCIAS SOCIAIS

OSMAR VISIBELLI

O MODELO DE COMPETÊNCIAS E A QUALIFICAÇÃO
PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES DO VAREJO
ESPECIALIZADO DE VINHOS E DERIVADOS

São Paulo
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM
CIÊNCIAS SOCIAIS

OSMAR VISIBELLI

O MODELO DE COMPETÊNCIAS E A QUALIFICAÇÃO
PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES DO VAREJO
ESPECIALIZADO DE VINHOS E DERIVADOS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre em Ciências Sociais sob a orientação da Professora. Doutora Noêmia Lazareschi.

São Paulo
2010

V816m Visibelli, Osmar

O modelo de competências e qualificação profissional dos trabalhadores do varejo especializado de vinhos e derivados / Osmar Visibelli – 2010.

165f.: il.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Noêmia Lazareschi

Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010
Bibliografia: f.165.

1. Qualificação profissional. 2. Modelo de competências. 3. Emprego. 4. Trabalhadores especializados. 5. Varejo especializado. 6. Atendente de varejo I. Título.

CDD 320

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

*A Marta, pela compreensão, a Camila e Clara
pela paciência com as ausências.
A meu pai, pelo exemplo.*

AGRADECIMENTOS

A Professora Doutora Noêmia Lazzareschi, pela atenção, paciência e disponibilidade.

Ao Sr. Carlos Cabral, pelo incentivo à pesquisa do tema.

Aos amigos, que disponibilizaram seu tempo para atender às solicitações de informações.

RESUMO

Esse estudo se propõe a avaliar o desenvolvimento da qualificação profissional dos trabalhadores que atuam no comércio varejista especializado em vinhos e derivados, que mantém contato direto com o consumidor, denominados genericamente no mercado como atendentes de varejo. A ampliação do número de pontos de venda do varejo especializado na comercialização de vinhos e derivados torna necessário o trabalhador com conhecimento específico exigido para sua atuação profissional e, tanto o comércio varejista como o próprio trabalhador, são chamados a desenvolver competências e habilidades específicas, para as quais encontramos a justificativa teórica no modelo de competências elaborado por Philippe Zarifian. A análise dos dados obtidos permitiu confirmar a construção da qualificação profissional nas relações de trabalho, exigindo dos trabalhadores esforço e dedicação pessoal para a obtenção de atributos necessários a manutenção e ampliação de sua trajetória profissional no segmento.

PALAVRAS CHAVE: Qualificação Profissional, Modelo de Competências, Emprego, Trabalhadores Especializados, Varejo Especializado, Atendente de Varejo.

ABSTRACT

This study intends to evaluate the development in the professional qualification of workers acting in the wine and derivatives specialized retail trade, who maintain a direct contact with the consumer and who are generically called in the market as retail attendants. The rise in the number of wine and derivatives retail outlets makes necessary the development of the worker with the specific knowledge required for his professional proceedings, and both the retail trade and the worker itself are called to develop the specific competences and skills, for which we find the theoretical justification in the skills model developed in Philippe Zarifian's work. The analysis of the obtained data allowed the confirmation of the built of professional qualification in work relations, requiring from the workers effort and personal dedication to the obtainment of the necessary attributes for the maintenance and expansion of his professional trajectory in the area.

KEYWORDS: Professional Qualification, Skills Model, Employment, Specialized Workers, Specialized Retail, Retail Attendant.

SUMÁRIO

Lista de tabelas e quadros	viii
Introdução	10
Capítulo I	19
1.1 Breve história do vinho	19
1.2 O mito e o vinho	19
1.3 A civilização do vinho	21
1.4 O vinho e o Brasil	26
1.5 Cenário do vinho no Brasil e no mundo	29
Capítulo II	40
2.1 Cultura e consumo	40
2.2 A sociedade de consumidores	43
2.3 Os fatores de consumo	50
2.4 O perfil do consumidor de vinhos no Brasil	52
2.5 O setor de serviços	55
2.6 O segmento varejista	63
2.7 O trabalhador do setor varejista	65
Capítulo III	69
3.1 Definição de competência	69
3.2 O modelo observado no mercado	72
3.3 A questão da iniciativa	77
3.4 A questão tecnológica e o trabalho	80
3.5 A seleção de trabalhadores	81
3.6 A organização do trabalho	82
3.7 O papel da chefia e a motivação	89
Capítulo IV	92
4.1 Análise das entrevistas	92
4.2 Análise dos questionários	106
4.3 Dados coletados por outras fontes	120
Conclusão	130
Referências bibliográficas	137
Artigos, teses e dissertações	142
Consultas em meios eletrônicos	144
Apêndice 1	145
Apêndice 2	149
Anexo 1	150

Introdução

As últimas décadas foram vividas sob o impacto de profundas modificações trazidas pela revolução tecnológica e novos paradigmas da estrutura produtiva. O processo de globalização trouxe grandes desafios com o acirramento das condições de competitividade; revolucionando mercados e provocando o desenvolvimento de novas estratégias de sobrevivência para empresas e trabalhadores.

As relações de consumo foram afetadas. A integração dos mercados, somada à estabilização econômica e o aumento da renda disponível das famílias brasileiras, provocou o surgimento de significativa massa de consumidores que conhece e aprecia produtos diferenciados; exigente quanto às características dos produtos que pretende adquirir; consciente do valor de seu poder de compra e de sua influência sobre as empresas e que, por consequência, age de maneira indireta sobre os trabalhadores dessas empresas.

As empresas e os trabalhadores procuram adotar práticas de ação que possam responder de forma adequada aos desafios, uma vez que novas estratégias podem significar a permanência ou exclusão do mercado.

A ampliação da competição entre as empresas faz com que mesmo a adoção de melhorias técnicas contínuas não seja suficiente, por si mesma, para garantir posições no mercado. O desenvolvimento do novo paradigma para as empresas baseia-se na utilização de informação, selecionada dentre um conjunto de dados obtidos pela ampla utilização de meios tecnológicos, derivados do avanço em microeletrônica e das comunicações.

A parte mais frágil envolvida no processo é o trabalhador, uma vez que as relações de trabalho também sofreram profundas alterações; práticas anteriormente consagradas baseadas na tradição taylorista/fordista dos postos de trabalho e tarefas definidos foram descartadas ao longo do período, sendo progressivamente substituídas por outros modelos de organização do trabalho.

A face intensamente individualista do processo em curso exige do trabalhador uma nova atitude perante o trabalho, pois exclusivamente a ele cabe, agora, a responsabilidade de tornar-se “empregável”. Essa “empregabilidade” passa a ser a meta do trabalhador e o meio para obtê-la, conforme o conjunto de idéias dominantes, passa pela relação direta entre qualificação e emprego; quanto mais qualificado o trabalhador passar a ser melhor será sua condição de “empregável” destacando-se no mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Apenas mediante a satisfação das necessidades trazidas por essa nova situação do mercado de trabalho o indivíduo poderá ser considerado pelas empresas como “empregável”, caso contrário será marginalizado ou até mesmo excluído do mundo do trabalho formal.

Contudo, o qualificar-se não é um processo simples. Numa sociedade do primado individual cabe ao trabalhador, praticamente sozinho, tomar as decisões que julgue adequadas, definindo seu próprio caminho a partir da análise das informações a que é continuamente exposto pela empresa, por seus colegas, pelos canais de comunicação, quase que em tempo real. Supor que suas decisões sejam tomadas em condições ideais de igualdade de informações e condição econômica com os demais seria incorrer em erro. As decisões tomadas podem revelar-se acertadas ou não em termos de “empregabilidade” no futuro, fazendo com que o próprio trabalhador venha a ser responsabilizado por eventual “erro” na seleção da opção escolhida, transformando-o em único responsável por uma eventual situação de desemprego.

A análise dessa nova situação do mercado pode ser realizada pelo modelo de organização do trabalho denominado, por Philippe Zarifian, de modelo de competências; apresentado na obra de sua autoria intitulada “O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas”, publicada no Brasil em 2003. Esse modelo, substituindo o antigo modelo taylorista/fordista estruturado pelo conceito de postos de trabalho e tarefas, propõe uma maneira distinta para qualificar o trabalhador, baseado no conceito de competência. Esse conceito é identificado com a atitude do trabalhador que toma a iniciativa necessária à ocasião, assumindo as responsabilidades de seu ato.

A capacitação do indivíduo para o mercado de trabalho, ou seja, sua “empregabilidade” torna-se dependente de sua capacidade individual de ação e reação

perante as diferentes situações com que se depara, as quais são mutáveis em curto espaço de tempo. O trabalhador passa a ser incentivado a não agir de acordo com critérios previamente estabelecidos, pois as contínuas mudanças tecnológicas e as formas de organização do trabalho impõem exigem flexibilidade de atitudes, poder de decisão e responsabilidade.

Apenas a experiência anterior do profissional, em especial a derivada da execução de tarefas do trabalho em si, não é mais suficiente para assegurar sua inserção profissional, deve ser complementada com conhecimentos formais permanentemente atualizados.

Para melhor compreender o processo descrito, essa dissertação buscará entender o modelo de organização do trabalho apresentado por Zarifian aplicado em setor do mercado de trabalho selecionado pelo autor a partir de sua experiência corporativa pessoal. O setor definido pelo autor é o varejo especializado na comercialização de vinhos e derivados; destacando os trabalhadores que atuam como vendedores nas lojas pertencentes a redes ou independentes, localizadas na cidade de São Paulo.

Dessa forma, o presente trabalho possui como objetivo analisar, a partir da reestruturação ocorrida no segmento varejista devido à expansão do consumo e conseqüente ampliação do número de lojas voltadas para a comercialização de vinhos e derivados, a formação, qualificação e o desenvolvimento dos trabalhadores empregados no segmento, à luz do enfoque do modelo de competências propostos por Philippe Zarifian.

O interesse do autor pelo tema de pesquisa surge de seu histórico profissional, tendo atuado por dezessete anos na administração gerencial da Companhia Brasileira de Distribuição – Grupo Pão de Açúcar - sendo responsável, no período de 1996 a 2001, pela gestão administrativa e financeira de importações e exportações da empresa. Como ativo participante do desenvolvimento de setor especializado no comércio de vinhos nas lojas varejistas da companhia, observou o crescimento da demanda por parte dos consumidores e colaborou para a formação de trabalhadores especializados no segmento, devido à escassez desse perfil profissional no mercado de trabalho.

Ao mesmo tempo, observou, em contato direto com a economia real, o crescimento geral do mercado varejista especializado na comercialização de vinhos e derivados, em particular na cidade de São Paulo, com a conseqüente ampliação do mercado de trabalho para trabalhadores que se dispusessem a desenvolver, com as empresas ou por iniciativa própria, as capacidades e competências necessárias à atuação no segmento.

A pesquisa bibliográfica realizada com diferentes autores de distintas correntes do pensamento sociológico, que trabalham o processo de qualificação e competências profissionais, contribuiu para a melhor compreensão acerca da discussão do tema proposto.

Contudo, nessa dissertação optou-se por não tratar de forma aprofundada as questões apresentadas pelos diversos autores, restringindo-se aos temas nos quais o autor considera apresentar melhor possibilidade de contribuição ao conhecimento dos trabalhadores do varejo especializado em vinhos e derivados.

A utilização do modelo de competências proposto por Philippe Zarifian nessa dissertação relaciona-se aos limites do trabalho proposto, que envolve duas das mais importantes contribuições para o desenvolvimento da sociedade: o trabalho e a formação profissional.

Philippe Zarifian, pesquisador no qual esse trabalho baseia seu referencial teórico, dentre os autores pesquisados, apresenta o modelo teórico mais próximo à realidade que o autor da dissertação encontrou no mercado de trabalho, motivo pelo qual o selecionou como fundamento bibliográfico, ainda que não exclusivamente.

É possível, devido à estratégia adotada, que pontos relevantes pudessem ser melhor trabalhados mediante a utilização do referencial teórico de outros autores componentes da revisão bibliográfica, ou mesmo que outros autores pudessem ser acrescentados. Essa provável e relevante questão poderá ser trabalhada por pesquisas futuras, que venham a eliminar os erros involuntários aqui eventualmente cometidos.

Essa dissertação pretende contribuir para a discussão da relação entre trabalho e formação profissional, tendo como foco o trabalhador especializado em determinado

segmento do varejo brasileiro, sem, ao mesmo tempo, deixar de considerar a empresa como componente do sistema econômico; contudo, não se propõe à discussão dos novos paradigmas da produção capitalista.

O problema de interesse da pesquisa passa, então, pelo processo de qualificação profissional e suas conseqüências para os trabalhadores atuantes no comércio varejista especializado em vinhos, segundo a aplicação dos conceitos de competência propostos por Zarifian, ocorrido a partir da ampliação do mercado de consumidores de vinhos no Brasil, devido à alteração dos hábitos de consumo social de vinhos e derivados decorrente da estabilização econômica.

O problema da dissertação pode ser apresentado sob a seguinte questão:

- O modelo de competências proposto por Zarifian pode ser utilizado para a análise e compreensão do ocorrido no mercado de trabalho brasileiro, em relação ao desenvolvimento dos trabalhadores especializados que atuam no mercado de varejista de vinhos e derivados?

Ainda que esse estudo possua como objetivo levantar questões que possam oferecer um conhecimento mais profundo sobre os temas apresentados, foram elaboradas hipóteses, sem ambicionar exaurir os aspectos discutidos.

Duas hipóteses foram desenvolvidas para o desenvolvimento do trabalho. A primeira hipótese considera que a alteração dos hábitos de consumo de vinhos e derivados, devido à escassez inicial de trabalhadores qualificados possuidores de conhecimentos e habilidades específicas para o atendimento público nesse segmento do varejo, provocou uma resposta do mercado de trabalho, levando os trabalhadores a desenvolverem estratégias defensivas em relação à manutenção do emprego, bem como identificarem na situação novas oportunidades de desenvolvimento profissional, modificando seu comportamento e atitude frente ao desafio.

Como segunda hipótese sugere-se que o modelo de competências proposto por Zarifian oferece embasamento teórico para a melhor compreensão do fenômeno ocorrido quanto ao desenvolvimento da força de trabalho especializada para atuação no segmento varejista especializado no comércio de vinhos e derivados.

A metodologia da pesquisa emprega a taxionomia apresentada por Vergara (1991), que a qualifica em relação a duas questões: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou a publicação de trabalho que analise a qualificação do trabalhador empregado no segmento do varejo especializado na comercialização de vinhos e derivados. Descritiva porque visa apresentar aspectos relacionados à qualificação profissional, sob os critérios de competências apresentados por Zarifian, destes trabalhadores.

Quanto aos meios, a pesquisa será realizada por meio de entrevistas semi estruturadas, realizadas em lojas especializadas no comércio de vinhos e derivados, visando trabalhadores que atuam como vendedores de vinho. Foram entrevistados seis trabalhadores que atuam como vendedores, identificados como entrevistados de número um a cinco. Todas as entrevistas com os vendedores foram realizadas no ano de 2010, em lojas situadas nos seguintes bairros da cidade de São Paulo: Cerqueira César, Consolação, Perdizes e Santa Cecília.

Um enófilo e um professor de gastronomia e hotelaria, identificados nominalmente ofereceram depoimentos complementares sobre o mercado de vinhos. Esses depoimentos foram concedidos nos anos de 2008 e 2009.

O conjunto das entrevistas procura auxiliar a obter respostas quanto ao problema e hipóteses do trabalho.

Para contribuir com o desenvolvimento da dissertação aplicou-se pesquisa quantitativa, ainda que não elaborada com os requisitos necessários para a apresentação de resultados cientificamente adequados, para auxiliar a avaliação do perfil profissional do trabalhador, do modelo de negócios operado pelo varejista, o grau de informatização da administração e critérios de relacionamento com o cliente. Os questionários foram aplicados nos anos de 2007, 2008 e 2010, em lojas situadas nos seguintes bairros da cidade de São Paulo: Higienópolis, Cerqueira César, Consolação, Perdizes, Tatuapé, Vila Madalena e Santa Cecília.

A seleção dos bairros bem como a diversidade da composição sócio-econômica de seus habitantes permite avaliar o efeito da ampliação do mercado consumidor de vinhos e das lojas varejistas especializadas que foram inauguradas visando atender a este mercado em crescimento. Foram localizados consumidores fiéis de vinhos em bairros tão distintos em termos de classificação sócio-econômica, como, por exemplo, Higienópolis e Santa Cecília, ambos próximos em termos geográficos, com lojas competindo e dividindo esse espaço, comprovando a ampliação do mercado consumidor.

O instrumento utilizado para a coleta de dados constitui-se de questionário (Apêndice I), contendo ao todo 42 questões, divididas em quatro grupos.

- As questões de 1.1 a 1.14 foram elaboradas com o objetivo de auxiliar a identificação do perfil profissional dos trabalhadores atendentes das lojas entrevistados.
- As questões 2.1 a 2.10 possuem a finalidade de conhecer o ambiente corporativo da empresa e têm como objetivo geral identificar aspectos específicos necessários ao trabalho, focados na empresa.
- As questões 3.1 a 3.7 procuram identificar o uso de ferramentas de gestão informatizadas por parte da empresa.
- As questões de 4.1 até 4.11 procuram identificar critérios de relacionamento com o cliente da loja, habitual ou eventual.

A pesquisa quantitativa foi aplicada em lojas especializadas no comércio de vinhos e derivados, solicitando-se a participação de proprietários lojistas e trabalhadores das empresas selecionadas; foram distribuídos trinta questionários, com o retorno de vinte e cinco preenchidos, dos quais cinco incompletos.

A opção da utilização de dois modelos de pesquisa por parte do autor pode ser compreendida parafraseando Castro (p.108), pois podemos dizer que o método quantitativo relaciona-se com o “como acontece”, enquanto que o método qualitativo relaciona-se com a pergunta “por que” acontece. Ciente de que o processo não

corresponde às regras científicas do método de pesquisa, o autor optou por aplicá-lo face a necessidade percebida de ampliar o conjunto de informações sobre o segmento do comércio varejista de vinhos e derivados e do trabalhador que nele exerce suas atividades, especialmente em relação a aspectos relacionados indiretamente à questão problema da dissertação.

As entrevistas e questionários estão cobertos por compromisso de sigilo das fontes por parte do pesquisador (Apêndice 2), exceto as entrevistas realizadas com o Sr. Carlos Cabral; renomado enólogo brasileiro que possui o grau de “Infância” (título de origem medieval, inferior apenas a fidalgo) da Confraria do Vinho do Porto de Portugal, autor de várias obras sobre vinhos e fundador da Sociedade Brasileira dos Amigos do Vinho e com o Sr. Luiz Carvalho, professor de gastronomia e vinhos da Universidade Anhembi Morumbi e consultor para a instalação de restaurantes de alto padrão; devido à autorização dos mesmos para a citação da fonte.

Registre-se o grande grau de dificuldade encontrado para a realização da pesquisa qualitativa, devido à resistência dos lojistas em ceder informações para o registro oral, bem como acesso direto aos trabalhadores. Essa questão foi muito sensível nas grandes lojas do segmento e ligeiramente inferior nas lojas de menor porte. O mesmo efeito não foi percebido na pesquisa quantitativa, sendo que possivelmente a causa esteja relacionada ao fato de que o formato de questionário permitia ao lojista maior controle das respostas.

O presente trabalho apresenta características gerais do varejo especializado, ainda que parte da pesquisa tenha sido realizada em lojas do modelo supermercadista. Essa escolha é amparada pelo fato de que as áreas destinadas à comercialização de vinhos e derivados, localizadas dentro de um supermercado tradicional, são administradas mediante controles gerenciais específicos e diferenciados das demais existentes na loja, permitindo, portanto, que a análise de dados e de resultados possa ser realizada como se independente fosse.

Os processos e as reflexões que conduziram ao aprofundamento das questões acima expostas, assim como os resultados obtidos, são apresentados nas páginas seguintes, organizadas da seguinte forma:

Capítulo I: apresenta breve história do vinho, sua importância em diferentes civilizações ao longo dos séculos e o cenário atual do vinho no Brasil e no mundo. O vinho faz parte da história do homem, entretanto suas origens não são perfeitamente conhecidas; os registros mais antigos atualmente disponíveis indicam que sua produção teria sido iniciada cerca de 5.000 anos antes de Cristo. A bebida faz parte de toda uma narrativa mitológica que associa o vinho à vida social, um poderoso elemento de coesão cultural que aproxima deuses e humanos, justificando o consumo do vinho em cerimônias religiosas; desde seus primórdios o vinho também é consumido no ambiente social não religioso, constituindo-se em fonte de prazer sensitivo. A evolução do vinho ao longo do tempo, em relação a técnicas de cultivo, elaboração e armazenagem, buscou atender às necessidades de uma sociedade humana que se sofisticava, gerando toda uma estrutura produtiva diferenciada de suporte. O capítulo contempla ainda breve descrição do cenário histórico do Brasil nas últimas décadas do século XX, comentando sobre o ambiente econômico que sustenta o crescimento do consumo de vinhos no país.

Capítulo II: apresenta o setor de serviços e suas características gerais, contemplando ainda breve discussão sobre cultura e consumo e a sociedade de consumidores. A importância desse capítulo está relacionada ao fato da inclusão do comércio varejista especializado em vinhos e derivados nesse setor, justificando breve exposição de suas características gerais e específicas, bem como do profissional que nele exerce seu trabalho. O consumo de vinhos é relacionado a aspectos culturais da sociedade, justificando a exposição sucinta de conceitos que auxiliam a compreensão da sociedade de consumidores, especificamente dos consumidores de vinho no Brasil.

Capítulo III: apresenta a fundamentação teórica do modelo da organização do trabalho, tal como proposto pela obra de Philippe Zarifian. O objetivo do capítulo é relacionado ao registro e melhor compreensão dos conceitos da organização do trabalho proposta e permitir analisar os resultados da pesquisa e a resposta ao problema formulado, bem como o teste das hipóteses da dissertação.

Capítulo IV: apresentada a interpretação das informações coletadas nas entrevistas e pesquisas realizadas, as conclusões a que esse trabalho chegou e algumas possibilidades de pesquisas futuras que possam contribuir para uma melhor compreensão do tema proposto.

Capítulo I

1.1 Breve história do vinho

A história do vinho começou a ser escrita milênios antes da Era Cristã e suas origens estão perdidas no tempo, contudo alguns pesquisadores identificam uma bebida da Índia védica como sendo seu ancestral. Segundo Gautier (pg.13), a bebida védica conhecida como Soma também era fermentada e utilizada em rituais religiosos, possivelmente produzida com o sumo da planta *Asclepias acida* com prováveis efeitos psicotrópicos; seu licor possuía o nome de Vena que, em sânscrito, quer dizer amado.

Da palavra Vena derivam quase todos os termos que identificam o vinho produzido de uvas viníferas nas línguas européias, por exemplo: do grego *oinos*, do latim *vinus*, do italiano e do espanhol *vino*, do alemão *win*, do inglês *wine*, do francês *vin*, do russo *vino* e do português *vinho*.

Os primeiros registros da produção de vinhos foram encontrados na região do Cáucaso e datam de cerca de 5.000 a.C., utilizando a vinha de origem da *Vitis caucásica*, com sua produção e consumo migrando, a seguir, para a Mesopotâmia e depois para o Egito, aproximadamente a partir de 3.000 a.C.. Após conquistar a Grécia, o consumo de vinho rapidamente avançou para o Ocidente, inicialmente na ilha da Sicília e sul da Itália e, a partir da expansão romana, para as terras gaulesas.

1.2 O mito e o vinho

Um mito, de acordo com Joseph Campbell em sua obra “O poder do mito”, é uma narrativa protagonizada por seres que encarnam forças da natureza e aspectos da condição humana e o vinho não deixa de estar representado na narrativa mitológica das

civilizações, nas quais constitui importante elemento da vida social e da produção econômica.

Na mitologia egípcia, o deus solar Rá é o responsável pela introdução do vinho, utilizando a bebida com a cor do sangue como forma de entreter a deusa Hathor, a qual desejava destruir a humanidade. Como lembrança do feito de Rá, os egípcios ofereciam em liturgia o vinho em todas as festividades religiosas nas quais a efígie da deusa Hathor era homenageada.

Na mitologia grega, a vinha é uma dádiva de Dionísio, o herói helênico do vinho divinizado por ser filho de Zeus com uma mortal. Na tradição grega, Hera, a esposa de Zeus, por ciúme do nascimento de Dionísio o enlouquece e ele dá início a uma peregrinação que o leva pelo Egito, Síria, Índia e Frígia, onde encontra a deusa Cibele, que o cura de seu mal. Não por mero acaso, temos no trajeto de Dionísio a peregrinação das vinhas e seu cultivo e elaboração do vinho. Ao glorificar o mito de Dionísio e em honra ao deus são realizadas festas rituais, eventos nos quais a música e o vinho são os pontos centrais de uvas.

Para os romanos, a introdução do vinho é devida ao deus Saturno, ligado às sementes e às vinhas, sendo este costumeiramente representado utilizando uma foice e uma tesoura de poda, portanto representando a ceifa de grãos e o cultivo de uvas viníferas.

Para os gauleses também existe uma divindade associada ao vinho, chamado de Sucellus, representado por uma coroa de hera, portando uma tesoura de poda e um martelo. O martelo de Sucellus é uma ferramenta especializada, o martelo dos tanoeiros, artesãos produtores do tonel de carvalho com aros, um grande recipiente de madeira para a armazenagem do vinho inventado pelos celtas.

Também a tradição bíblica apresenta o vinho como um dom divino (Gênesis 27,28). A Escritura relata que o vinho foi cultivado após o dilúvio por Noé, que era agricultor, logo após o encalhe da arca no monte Ararat, que fica no Cáucaso, entre os atuais territórios da Turquia e Armênia. Já no início da Era Cristã a vinha é a personificação do Messias, pois conforme João (15,1), Cristo diz: “Eu sou a verdadeira videira, e meu Pai é o agricultor”.

O vinho faz parte dos mitos e da religiosidade, oferendas de vinho puro ou misturadas a mel, leite ou mesmo água eram dedicadas aos deuses, procurando-se obter dádivas. Portanto, a religiosidade encontra no vinho uma forma de expressão, que eleva os espíritos humanos ao encontro do divino, utilizando ainda uma série de rituais para compor a relação do crente ao deus ou deuses.

1.3 A civilização do vinho

O vinho também era um importante item da alimentação para os egípcios, como registrado nas gravações encontradas em templos, nas quais se pode observar o cultivo e cuidado com as vinhas e o preparo da bebida. Também a arte mortuária egípcia evidencia a importância do vinho, quando dentre os restos das oferendas aos mortos são encontradas ânforas de vinho, além dos registros nas paredes de tumbas e de mastabas (túmulos em formato retangular, que precedem as pirâmides). O ritual de mumificação, preparando o embalsamento dos corpos das pessoas de maior posse econômica utilizava o vinho como componente de importância, de acordo com registro efetuado por Heródoto.

Ainda que a bebida popular do Antigo Egito fosse a cerveja, cuja produção é muito mais barata e rápida, o vinho era consumido por uma elite econômica e social, sendo costume que as ânforas apresentassem registros de seu conteúdo tal como hoje, especificando dados da bebida, como local de produção e nome do vinicultor, o que permitia um controle do consumidor sobre o produto.

Outra cultura da Antiguidade na qual o vinho possui destaque diferenciado está relacionada à Grécia e, para um grego, a noção de civilização será inseparável da videira e do seu produto mais nobre.

Na Grécia Antiga, o jantar costumeiramente acontecia ao cair da noite, sendo dividido em duas partes. Iniciava o jantar o ato da refeição, o comer, seguido do *simposion*, cuja tradução literal significa “reunião de bebedores”, uma ocasião na qual

os cidadãos firmavam laços de solidariedade e afeição mútua, por meio de conversas sobre os mais diversos temas, desde filosofia a mexericos do momento, apresentações musicais e declamação de poesias. Em regra, a bebida era servida em três recipientes distintos, sendo costumeira a mistura com água, na proporção determinada pelo dono da casa na qual estava sendo realizada a reunião, portanto as discussões poderiam ser um tanto mais aquecidas conforme a mistura final privilegiava maior proporção do vinho e não da água.

Durante os festivais religiosos não existia tal cuidado, em especial nas celebrações em honra a Dionísio, quando não existia limite para bebidas alcoólicas, em especial o vinho, presente do deus. Nos banquetes privados o consumo de vinho era obrigatório, anda que com restrições sociais aos excessos, é conhecida uma passagem de “O banquete”, de Platão, relatando a chegada de Alcebíades bêbado ao evento quando Sócrates ironiza a condição do recém chegado.

A Roma cabe os créditos pela ampliação dos horizontes do consumo e popularização do vinho na Antiguidade. A expansão militar romana fez com que as legiões levassem aos confins do Império a língua, hábitos e costumes dos conquistadores, dentre os quais a bebida fazia parte.

A rede comercial, amparada pela segurança da *Pax Romana*, utilizava estradas e vias marítimas para a realização de trocas comerciais entre as regiões do império e de seus vizinhos. O pagamento de tributos dos povos conquistados fazia fluir à cidade de Roma grandes somas em metais preciosos, bem como produtos em espécie.

Para os romanos, ao contrário dos egípcios, o vinho não era um produto voltado ao consumo de uma elite econômica ou casta social; tratava-se de bebida popular por excelência, podendo ser usufruída na residência ou em tavernas e compunha a alimentação padrão dos cidadãos e escravos, acompanhado por azeita de oliva, pão e carne de porco. Havia vinhos com diferentes padrões de qualidade, controle de origem e, portanto, de preço. As formas de consumo da bebida eram diversas, a mais comum era tomá-lo puro, contudo, imitando os gregos, não era excepcional o uso do “corte”, ou seja, acrescentar água, diluindo o produto e mantendo seus consumidores um tanto mais sóbrios.

O costume do envelhecimento do vinho começa a dar seus primeiros passos, e Plínio no século II a.C., registrava que os romanos possuíam predileção por vinhos envelhecidos. A bebida de melhor qualidade era armazenada em equipamento de origem celta, o tonel de carvalho, para que pudesse ser envelhecido. Posteriormente, o vinho era retirado dos tonéis e transferido para ânforas, cujas tampas eram seladas, registrando informações sobre a qualidade do produto, sendo essa a maneira mais comum de transportar vinhos na Antiguidade.

A armazenagem e o transporte de vinho por meio de ânforas, envolvidas em palha para proteção contra choques, permitiu a expansão do comércio do vinho, implantando o hábito de seu consumo em regiões nas quais o produto ainda não era reconhecido, sendo um importante fator do estabelecimento da cultura do vinho na Gália.

Se durante muitos séculos a Itália foi o centro de referência da produção de vinhos no mundo romano, a expansão das videiras pela Gália representou a conquista de territórios muito propícios ao desenvolvimento das videiras, contribuindo para transformar os gauleses em grandes apreciadores, produtores e consumidores do produto. A cultura celta contribuiu para o desenvolvimento do vinho por meio da utilização de tonéis de carvalho para a armazenagem da bebida e, em breve, foi descoberto que o vinho sofria uma misteriosa transformação se assim armazenado, passando a possuir sabor mais agradável e de transporte mais seguro que as ânforas.

A plantação de videiras na Gália seguiu o eixo dos vales dos rios Ródano e Saône e dos rios que vão de Narbona a Bordeaux, onde a questão da facilidade do transporte oferecida pelos rios encontrou terras que possuíam características especiais para o cultivo das videiras, formando regiões especializadas na viticultura e produzindo vinhos que nos dias de hoje obtêm amplo reconhecimento pelos consumidores. Podemos até mesmo identificar aqui o nascimento do conceito de *terroir*, ou seja, o terreno definido em função de sua produção agrícola, em especial na produção de vinho (mas também podendo ser aplicado à produção de queijo).

Com o fim do Império Romano no Ocidente, a tradição de produção de vinhos, sua cultura e o cultivo das vinhas foram mantidos pelos leigos e também pelos monastérios. Certas ordens religiosas, como os cisterciãos e os beneditinos concediam

a seus monges o direito, explícito nas ordenações, do consumo de vinho, além do que o comércio do produto rendia impostos, em espécie ou não, que ampliavam a renda dos mosteiros e abadias.

Ao longo de todo o período, ainda que as condições de segurança para o trânsito comercial fossem precárias, o mercado de vinhos não sofreu estagnação, inclusive tendo sido ampliado na França, que acaba por constituir-se na principal região produtora do Ocidente.

O avançar dos séculos fez com que o desenvolvimento comercial e capitalista contribuísse para a ampliação da indústria vinícola e do consumo do produto.

Não foi pequena a contribuição para a expansão dos mercados dada pelos vinhos espumantes, em especial pela predileção de Luís XIV por vinhos produzidos na região francesa de Champagne e a imitação pela corte de Paris dos hábitos do rei fez com que tal produto obtivesse como que uma certificação de qualidade, dando origem à noção de regiões produtoras especializadas e restritas, nas quais os produtores defendem com todas as suas forças seus privilégios de origem. Tal fato está refletido nos dias atuais nas condições de negociação da Organização Mundial de Comércio (OMC), com denominações de origem controlada, segundo a qual apenas o vinho espumante produzido na região francesa citada pode ser identificado como *champagne*.

O comércio internacional dominado pelos holandeses no século XVII foi determinante no desenvolvimento de novo produto da indústria vinícola. Como o vinho deteriorava em cerca de um ano de armazenagem e o custo do frete era um empecilho para o comércio de longas distâncias, os mercadores holandeses foram criativos e procuraram reduzir a presença de água no vinho, como forma de redução do peso total a ser transportado.

A solução encontrada foi a destilação do vinho, extraindo a água e reduzindo o volume da bebida, para chegar ao destino; a idéia era apenas agregar água e recompor o produto original. O líquido resultante da destilação foi denominado de *brandwijn*, literalmente vinho queimado, porém ao ser provado demonstrou ser uma bebida agradável e que, quanto mais tempo ficasse armazenado nos tonéis mais saboroso se tornava. Da palavra *brandwijn* deriva o termo pelo qual a bebida é hoje conhecida:

brandy e consolidando-se como uma nova bebida assumiu o nome da região na qual o vinho original era produzido, a região de Cognac.

A passagem do século XIX trouxe um grande desafio à indústria vinícola. Com o constante aumento da demanda por produtos de qualidade, em um mercado cada vez mais amplo e complexo, a produção enfrentou o desafio da modernização de métodos preocupada, contudo, com a manutenção da qualidade do produto.

A primeira obra moderna da viticultura, o “*Traité sur La vigne*”, foi escrita em 1801 por Jean-Antoine Chaptal, ministro de Napoleão Bonaparte, seguida, em 1816, por André Julien, com sua “*Topographie de tous lês vignobles connus*”, divulgando conceitos que foram incorporados à viticultura e a terminologia utilizada pelos produtores e pelos mercados passa a ser utilizada de forma a identificar a cultura do vinho, apropriada por parte dos consumidores, como elemento de identificação de grupo social distinto.

Quando parecia que a cultura do vinho estava em seu apogeu, a vinha européia e, em particular os vinhedos franceses, foram contaminados por uma praga, a *Phylloxera vastatrix*, na verdade um pulgão que parasita a videira, ocasionando a perda do fruto antes de sua maturidade. A praga, ao longo de três décadas a contar de 1860, contaminou todas as regiões produtoras francesas, e ampliou sua atuação pelos vinhedos europeus, pois os métodos tradicionais de controle foram pouco eficazes. A praga expandiu-se pelas regiões produtoras européias da Itália e da Espanha, e a única região produtora significativa que não foi contaminada pela praga foi a chilena, protegida pela barreira andina e pelo deserto do Atacama.

As soluções preconizadas à época previam a pulverização dos vinhedos com soluções químicas para eliminar a praga, mas com o risco de contaminação dos terrenos e dos vinicultores, ou a erradicação dos vinhedos, substituíram-se as videiras européias por videiras americanas (resistentes ao pulgão) enxertadas com videiras européias. A alternativa seguida foi a da extirpação e a eficiente política sanitária permitiu a recuperação da indústria na Europa.

Já no início do século XX, as fronteiras de produção vinícola não eram restritas à Europa; novas regiões produtoras, como a Austrália, África do Sul e América do Norte entravam em cena, junto com a Argentina na região de Mendoza.

A produção do vinho expandia-se em função de um contínuo acréscimo da demanda, voltada quer para a exportação, quer para o consumo do mercado interno e, como consequência, surgiu a necessidade do desenvolvimento de mão de obra especializada, não apenas para o manejo nos vinhedos, mas também para a comercialização e venda varejista.

1.4 O vinho no Brasil

O surgimento do vinho de cepa vinífera na história nacional se dá com as naus de Cabral; na própria carta de Pero Vaz de Caminha é citado o oferecimento da bebida a um dos indígenas, momentaneamente embarcado na nau capitânia, que, após provar o vinho, não aprovou a bebida.

Destaca-se o fato de que o vinho e o trigo (para as hóstias) faziam parte dos suprimentos dos colonizadores ibéricos, pois eram elementos fundamentais para a expressão da religiosidade cristã utilizadas na cerimônia da consagração, portanto eram transportados quer como produto já elaborado, quer na condição de mudas de vinhas e sementes de trigo a serem transplantadas em solos que se revelassem adequadas ao longo dos trajetos de exploração, conquista e posse portugueses. Não apenas os portugueses e espanhóis valorizavam o vinho no ambiente tropical. No ambiente conflituoso do Nordeste sob ocupação holandesa o produto é valorizado pelos invasores, e o escudo heráldico pintado por Frans Post para Maurício de Nassau, relativo à ilha de Itamaracá, ostenta uma videira lembrando a abundância da planta na localidade.

A plantação de vinhas acompanhava a ocupação do território, sempre em busca de condições adequadas para a produção de vinho, ainda que apresentando qualidade

inferior ao produto vindo da metrópole. Uma incipiente e promissora viticultura paulista foi abandonada pela corrida às minas de ouro do século XVII, fato curioso, pois o vinho valia, literalmente, ouro. Segundo Charles Ralph Boxer em sua obra “A idade de ouro do Brasil”, um barril de cinco litros de vinho era trocado por duzentas oitavas de ouro (cerca de meio quilo do metal precioso).

Além da importante questão da qualidade inferior do vinho produzido na colônia, considera-se que o pacto colonial teve também forte influência sobre o hábito do consumo de vinhos. Acrescentem ainda o problema relacionado aos custos de transporte e armazenagem do vinho, que contribuía para o encarecimento do produto e as limitações contidas nas ordenações legais da metrópole dificultando ao máximo o cultivo de videiras em nosso país, ainda que em bases experimentais, contribuíssem para retardar o desenvolvimento da produção vinícola no território da colônia.

A introdução da cana de açúcar na colônia rapidamente fez com que o consumo popular de bebidas fosse desde cedo focado nos seus derivados, mediante o desenvolvimento de um produto específico, distinto do rum caribenho e obtido por meio da destilação, a popular cachaça.

A extensão das terras cultivadas pela cana de açúcar implicava na fartura de matéria prima, que, aliada à facilidade do processo de destilação, era traduzida em baixos custos de produção, tornando a cachaça a bebida popular nacional por excelência. O vinho não poderia competir com a cachaça pela preferência popular, uma vez que os aspectos de custos eram absolutamente distintos e desfavoráveis ao produto.

Ocorre, então, a formação de uma nítida fronteira de consumo, passando o vinho a ser identificado como uma bebida a ser consumida em momentos e ocasiões especiais ou mesmo restrita a grupos sociais que detenham recursos financeiros diferenciados, restando à massa da população o acesso à cachaça. Este fato afeta a pequena produção nacional, pois o vinho importado de melhor cepa e qualidade praticamente monopoliza o consumo, afetando o desenvolvimento da indústria vinícola no Brasil.

Ainda que a produção nacional não tenha sido completamente interrompida, somente retoma impulso a partir de 1857 com a chegada de imigrantes, particularmente

de origem italiana, na região serrana do Rio Grande do Sul. Este vinho, inicialmente destinado apenas ao consumo próprio das famílias, de forma lenta, mas constante, começa a ser distribuído no comércio regional, permitindo o surgimento de uma produção especializada, com um produto da qualidade inferior e ainda não competitivo qualitativamente no mercado.

Ainda que lento, o desenvolvimento do mercado consumidor nacional apresentou desafios aos produtores quanto aos trabalhos de adaptação das cepas, procurando obter vinhos que obtivessem a aprovação do mercado.

Esta situação gerou um mercado consumidor para produtos de alta qualidade, abastecido via importação, e outro para produtos de qualidade inferior, abastecido pela produção nacional.

O produtor encontrava ainda a barreira dos custos de produção e distribuição, e, além da concorrência do destilado de cana, os processos de produção eram concentrados em células familiares, utilizando mão de obra treinada por “usos e costumes” e de baixa qualificação.

O primeiro forte impacto no mercado produtor ocorreu já no período final do século XX, em meados dos anos 70, com a introdução da cultura empresarial na produção vinícola nacional, investimentos na modernização de equipamentos e cepas de vinhas alteram a estrutura das plantações de videiras, com conseqüências diretas sobre a mão de obra, quer em termos de treinamento e adequação aos novos processos, quer em relação à sua empregabilidade.

Como conseqüência, a indústria inicia uma autêntica revolução em seus processos, ainda em andamento, com o objetivo de oferecer ao novo mercado consumidor produtos mais elaborados. Investimentos foram realizados para o desenvolvimento da qualidade das uvas e na tecnologia de produção, terreno até então pouco explorado pela indústria nacional, pois os produtos nacionais, não raras vezes, eram classificados como intragáveis.

Para elaborar vinhos com capacidade para disputar esse novo mercado, as empresas nacionais foram forçadas a analisar e eventualmente eliminar processos e métodos envolvidos no modo de produção anterior, fundamentalmente desenvolvidos

no ambiente familiar dos tempos heróicos do nascimento da indústria e investir pesadamente na modernização das vinícolas.

As vinícolas brasileiras têm contratado especialistas consagrados do mundo do vinho que atuam como consultores na produção. *"A grande dificuldade das vinícolas é apagar a imagem do produto nacional como sinônimo de vinho de garrafão"*, conforme comentado por Adriano Miolo, da Vinícola Miolo, em evento de degustação.

Esses consultores atuam conferindo uma espécie de selo de aprovação de qualidade ao vinho nacional, contribuindo para reduzir o hiato de qualidade que a produção nacional ainda possui em relação a produtos oriundos de regiões produtoras tradicionais e permitindo ao vinho nacional atingir maior número de consumidores.

O mais destacado membro desse grupo é o francês Michel Rolland, considerado um dos mais experientes enólogos do mercado internacional, contratado desde 2004 para transformar a produção da Vinícola Miolo.

Essas ações começam a gerar frutos, ampliando o mercado consumidor dos produtos nacionais, em especial dos vinhos espumantes. O mercado, favorável ao consumo de vinhos nacionais e com maior acesso aos produtos importados, face ao aumento de renda e estabilidade cambial, favoreceu o desenvolvimento de um segmento varejista especializado na comercialização de vinhos e derivados, demandando mão de obra também especializada e detentora de conhecimentos específicos para o atendimento dos consumidores.

1.5 Cenário do vinho no mundo e no Brasil

O segmento de vinhos é um importante componente da economia brasileira, pois contribui para a expansão de uma agricultura especializada com amplo embasamento técnico e caracterizada por um intercâmbio de conhecimentos com o mercado externo; produz um produto final de alto valor agregado, é grande empregador de mão de obra direta e indireta e suportado por pesquisas desenvolvidas por entidades

como a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural).

A vitivinicultura brasileira ocupa atualmente cerca de 77 mil hectares de terras agriculturáveis, no espaço geográfico distribuído desde a região sul até áreas próximas ao Equador.

Segundo dados do IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), por contar com ampla diversidade ambiental e grande extensão territorial, o país apresenta o desenvolvimento de centros produtores com característica de regiões temperadas, com um período de repouso hibernar, e de regiões produtoras situadas em áreas subtropicais, onde a videira é cultivada com dois ciclos anuais, definidos em função de um período de temperaturas mais baixas, no qual há risco de geadas; e há também centros produtores com marcantes características de viticultura tropical, nos quais é possível a realização de podas sucessivas, com a realização de dois e meio a três ciclos vegetativos por ano. Registra-se a presença de pequenas propriedades agrícolas familiares que atuam como fornecedora de insumos, plantando e cuidando de vinhedos cuja produção é destinada à indústria, em regime de parceria comercial ou cooperativa, em especial nas regiões clássicas de produção nacional concentradas na Serra Gaúcha.

A indústria do vinho também desenvolveu vinhedos próprios, onde a mão de obra é assalariada, uma característica das novas fronteiras de plantio de vinhas, com destaque para a região do vale do São Francisco, na qual, devido a certos aspectos climáticos, procura-se obter produto final inspirado nas vinícolas californianas e ao gosto do mercado externo.

Atualmente, a produção de uvas no Brasil atinge o volume de cerca de 1,2 milhões de toneladas ao ano; por volta de 45% deste total destinam-se ao processamento e elaboração de vinhos, sucos e outros derivados e o restante é comercializado como uvas de mesa, em mercado concentrado nas regiões sul e sudeste; registre-se, ainda, que o mercado interno é responsável pelo consumo da maior parte desta produção.

Em relação ao total da produção de uvas destinada ao processamento para produtos industrializados no país, por volta de 77% são destinados para a elaboração de vinhos de mesa, enquanto que cerca de 9% são destinados para a fabricação de sucos de

uva, ambos elaborados a partir de uvas de origem americana, especialmente vinhedos de *Vitis labrusca*, *Vitis bourquina* e híbridos diversos.

Aproximadamente 13% do total da produção de uvas são destinados à elaboração de vinhos finos, com castas de *Vitis vinifera*; o restante dos produtos industrializados, 1% do total, é utilizado para a composição de outros derivados da uva e do vinho.

Ainda que o Brasil seja considerado, segundo dados da *Winexperts* publicados em 2005, o 15º produtor mundial de vinhos e uma das melhores regiões no mundo para o cultivo de uvas destinadas à produção de vinhos espumantes, menos de 1% dos vinhos produzidos são comercializados fora do país. Atualmente, o país exporta vinhos para 22 países, destacando-se Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra e República Tcheca.

Em termos de exportação, o principal produto, medido em relação ao volume, é o suco de uva – por volta de 15% do total produzido – enquanto da produção de uva de mesa, consumida *in natura*, sendo exportados cerca de 5% do total.

São quatro as regiões produtoras de vinhos finos no Brasil, situadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Bahia e Pernambuco.

O estado do Rio Grande do Sul, maior produtor nacional, possui três sub-regiões, com distintas características:

- Serra Gaúcha, produtora tradicional, onde o cultivo foi introduzido no final do século XIX, com forte atuação de imigrantes de origem italiana. Nesta região encontra-se a primeira indicação de origem do Brasil, a Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos, e os seus produtos apresentam tal identificação no rótulo e selo de controle numerado.
- A região da Campanha gaúcha, na qual o desenvolvimento dos vinhedos ocorre a partir dos anos de 1980. A topografia regional permite o desenvolvimento de vinhedos de grande extensão, oferecendo a oportunidade da mecanização no cuidado das vinhas e um novo potencial na produção de vinhos finos brasileiros.

- Na área da Serra do Sudeste, também no início da década de 1980, ocorreu o desenvolvimento de novo pólo de produção e apenas nos últimos anos a região pôde desenvolver-se com maior força. O espaço geográfico também oferece a possibilidade de mecanização nos vinhedos; o clima e o solo são distintos dos encontrados na Serra Gaúcha e na Campanha, configurando uma região de produção emergente.

O estado de Santa Catarina apresenta, desde os anos de 1990, o desenvolvimento de vinhedos caracterizados como de altitude, cuja produção destina-se à produção de vinhos finos. Esses vinhedos localizam-se na área de São Joaquim, junto ao Planalto Sul Catarinense, a região mais fria dentre as demais áreas produtoras de vinhos do Brasil.

Os estados da Bahia e de Pernambuco, cuja área produtora está situada em zona de clima tropical semi-árido, possibilita a produção de uvas e de vinhos ao longo de todos os meses do ano. Nesta região, a produção também apresentou o seu desenvolvimento a partir do início nos anos de 1980, focada na elaboração de vinhos finos, e seus produtos apresentam uma tipicidade distinta das tradicionais regiões produtoras mundiais. A produção mundial de vinho é apresentada na tabela abaixo.

Tabela 1

Produção de mundial de vinhos		
Bilhões de litros / ano		
Base: ano de 2005		
1º	França	5,20
2º	Itália	5,05
3º	Espanha	3,47
4º	EUA	2,86
5º	Argentina	1,52
6º	Austrália	1,40

7º	China	1,23
8º	Alemanha	0,91
9º	África do Sul	0,84
10º	Chile	0,78
11º	Portugal	0,72
12º	Romênia	0,56
13º	Grécia	0,40
14º	Rússia	0,39
15º	Brasil	0,32
16º	Moldávia	0,31
17º	Bulgária	0,30

Fonte: www.winexperts.terra.com, consulta em Mai / 2007.

O setor da vitivinicultura nacional gera uma movimentação financeira anual da ordem de R\$ 5,02 bilhões, segundo dados da Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio do Senado Federal, com maior participação da região sul do país, devido à concentração da atividade produtiva.

Ainda que o consumo *per capita* de vinho no Brasil, atualmente de cerca de dois litros ao ano, tenha apresentado um crescimento impulsionado nos últimos quinze anos pela estabilidade econômica e pelo desenvolvimento de novos padrões de consumo, tal como se pretende apresentar nesse trabalho, fica distante de países consumidores tradicionais. Por exemplo, a cidade de Porto Alegre possui o maior consumo *per capita* nacional, atingindo cerca de 4 litros por ano, com o consumo paulistano registrado logo a seguir, cerca de 3,8 litros por ano.

A estrutura do consumo é distinta entre essas cidades. Enquanto que o consumidor de Porto Alegre consome vinho preferencialmente em local privado e não é hostil ao produto nacional, o paulistano o consome em locais públicos, como restaurantes, e apresenta resistência maior ao produto nacional, dando preferência ao produto importado.

Segundo a publicação Jornal do Vinho de Agosto de 2007, às vésperas da Vinexpo (a grande feira de vinhos de Bordeaux, ocorrida em junho daquele ano), o Brasil rapidamente encaminha-se para ser o segundo maior mercado consumidor de vinhos da América Latina. Estima-se que, por volta do ano de 2010, mantidas as tendências atuais de consumo, o Brasil ficaria apenas atrás da Argentina, pois, conforme as projeções do estudo, o país consumirá, naquele ano, 3,69 milhões de hectolitros da bebida, 12,3% a mais do que consumiu em 2005.

Por solicitação dos organizadores da Vinexpo, a empresa britânica de consultoria *International Wine and Spirit Record* (IWRS) fez um amplo estudo sobre os hábitos de consumo atuais de vinho no mundo, abrangendo 28 países produtores e 114 mercados consumidores.

Na Argentina e no Chile, o consumo *per capita* anual de vinhos é de cerca de 30 litros, enquanto que em países como França, Itália e Espanha chega a cerca de 60 litros de vinho e, não por coincidência, esses três países compõem o grupo dos maiores produtores mundiais de vinho, aos quais podemos somar ainda Portugal, dentre os europeus.

O Reino Unido representa um ponto diferencial no mercado consumidor de vinhos; é o maior importador mundial de vinhos finos (cerca de 1,2 bilhões de litros em 2007), com as vendas ao consumidor final concentradas no varejo especializado e grandes cadeias de supermercados. Destaca-se que a relação qualidade e preço do produto, bem como o atendimento especializado, são fatores favoráveis à decisão de compra, segundo dados publicados em “*The EU market for wine*” de junho de 2008.

Segundo a IWRS, os Estados Unidos devem se tornar o maior mercado consumidor do mundo, com o consumo estimado em de cerca de 3,8 milhões de garrafas ao ano, vindo inclusive a superar o mercado interno francês, líder histórico no consumo da bebida.

Em relação ao volume financeiro do segmento de vinhos, de acordo com o mesmo trabalho, estima-se crescimento de 9,4% entre 2005 e 2010, período no qual o mercado movimentará cerca de US\$ 117 bilhões de dólares anuais, valor correspondente ao da indústria de cosméticos mundial.

Para os vinhos *premium*, identificados pelo seu preço de venda ao consumidor superior a US\$ 10,00 no varejo, representando menos de 10% do mercado, estima-se um acréscimo de consumo da ordem de 17,2% nesse período, enquanto que para rótulos com preço situado entre e US\$ 5,00 e US\$ 10,00 estima-se crescimento de 9,1%.

O Brasil, a partir da estabilização econômica decorrente do Plano Real, apresenta incremento do consumo de vinhos, devido, em parte, à disponibilidade de renda e, em parte, à alteração de hábitos de consumo.

O forte acréscimo na disponibilidade – quantitativa e qualitativa - de produtos importados obrigou os produtores nacionais a adequarem-se ao novo mercado consumidor que surgia; mais exigente, com melhor conhecimento, solicitando variedade e qualidade. Tal fato acabou por gerar alterações nos métodos e técnicas administrativas e operacionais até então empregados, inclusive mediante a alteração das castas vinícolas utilizadas para a vinificação.

Para elaborar vinhos com capacidade para disputar esse novo mercado, as empresas nacionais foram forçadas a analisar e eventualmente eliminar processos e métodos envolvidos na forma de produção anterior, fundamentalmente desenvolvidos no ambiente familiar dos tempos heróicos do nascimento da indústria e investir pesadamente na modernização das vinícolas.

Como primeira consequência, tais fatos forçaram a indústria nacional a adequar-se a esses novos paradigmas procurando seu nicho em produtos equivalentes ao produto importado de mesmo padrão. Devido a essa necessidade de adequação aos novos hábitos de consumo, as empresas realizaram investimentos na modernização de equipamentos, cepas de vinhas foram introduzidas, alterando-se a estrutura das plantações de videiras, com consequências diretas sobre a mão de obra da indústria, quer em termos de treinamento e adequação aos novos processos, quer em relação à sua empregabilidade.

Como segunda consequência, tais fatos podem ser traduzidos em termos de adequação do quadro de pessoal empregado na indústria na totalidade de seus aspectos, tais como: quantidade de empregados (em todo o ciclo produtivo e de comercialização),

massa salarial bruta, diferente formação técnica, maior profissionalização do corpo de funcionários, dentre outros.

Devido às características do segmento, o investimento frutifica no decorrer de certo período de tempo. A aquisição e instalação de novos equipamentos, treinamento para o seu uso desenvolvimento das cepas viníferas, acompanhamento de técnicos e consultores estrangeiros altamente especializados demandam certo período de tempo entre a exigência do novo mercado e o atendimento – ainda que parcial – de suas necessidades pelas indústrias.

As práticas mais usuais neste processo são a troca das videiras antigas por novas variedades, importadas da Europa e aquisição de barricas de carvalho produzidas na França e nos Estados Unidos bem como a adoção de novas técnicas de cultivo.

A indústria inicia, assim, uma autêntica revolução em seus processos, ainda em andamento, com o objetivo de oferecer ao novo mercado consumidor produtos mais elaborados. Investimentos foram realizados para o desenvolvimento da qualidade das uvas e na tecnologia de produção, terreno até então pouco explorado pela indústria nacional, pois os produtos nacionais não raras vezes eram classificados como intragáveis.

Em entrevista concedida para essa pesquisa, o enólogo Carlos Cabral destaca a grande dificuldade encontrada pela indústria para reformar critérios de produção artesanais, entendidos pelos fundadores das casas nacionais como crítica ao seu trabalho original, um rompimento das tradições da casa: “... *convencer a família a abandonar a plantação iniciada pelo avô é muito complicado*”.

Carlos Cabral comenta também que os benefícios dessas ações já começam a produzir resultados, que se ainda não qualificam o vinho de produção nacional como um concorrente de peso no mercado internacional, por outro lado já o apresentam em patamar de qualidade sensivelmente superior ao da década passada: “... *em especial para os espumantes e talvez os brancos*”.

Os produtores nacionais tentam seguir estratégias já desenvolvidas com sucesso, semelhantes ao trabalho desenvolvido por seus pares argentinos, pois até dez

anos atrás, o vinho do país vizinho era destinado basicamente ao consumo interno, apresentando pouca qualidade final no produto e encontrando dificuldades para ser exportado. Empresários como Nicolás Catena, da Catena Zapata, transformaram o vinho argentino investindo em pesquisa do solo, seleção de videiras cujo resultado foi o fato de que determinados vinhos argentinos atingem pontuações altíssimas nas degustações internacionais.

O IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho) desenvolve, em conjunto com unidades de produção, um programa específico de capacitação e de formação de viticultores, e, através desse projeto, são realizados cursos de aperfeiçoamento e atualização, beneficiando produtores de uva e pretendentes ao ingresso na viticultura. As aulas, em que são abordados variados temas, tais como Produção Orgânica e Gestão da Unidade de Produção Familiar, são ministradas por técnicos, engenheiros agrônomos e profissionais agrícolas.

A ação é permanentemente promovida nos principais municípios produtores, na Serra Gaúcha, e em outras zonas do Rio Grande do Sul com potencial para a vitivinicultura (fonte: www.ibravin.org.br, consulta em maio 2007). Outras ações também constituem objeto de estudo, colaborando para o desenvolvimento de melhorias no processo produtivo como, por exemplo, o Zoneamento Vitícola, coordenado pelo Centro de Ecologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) cuja proposta é delimitar e caracterizar as diferentes regiões deste Estado (mais de 80 municípios na Serra Gaúcha, na Serra do Sudeste e na Campanha gaúcha) estão tendo suas características estudadas, em termos de fatores naturais (relevo, solo e clima), apontando áreas adequadas ao cultivo de videira.

Cerca de 140 mil empregos diretos e indiretos estão relacionados ao conjunto do segmento de vinho no país. Apenas a atividade relacionada aos vinhedos – plantio, cuidados de poda e colheita - ocupa, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário de 2007, cerca de 40 mil pessoas, enquanto que a elaboração do vinho ocupa por volta de 15 mil pessoas, segundo a mesma fonte. Os demais empregos distribuem-se ao longo da cadeia de produção e de distribuição, bem como de setores industriais que fornecem insumos ao setor, com destaque para a presença dos segmentos do atacado, varejo e importadores.

O acréscimo no consumo de vinhos e derivados no Brasil, segundo estudo realizado pela IWSR (*International Wine and Spirit Record*), é o resultado da evolução de vários fatores, destacando-se o aumento do número de consumidores habituais do produto e seus derivados, portanto que gastam mais na compra de vinho, por exemplo, o IBRAVIN – Instituto do Vinho do Brasil antecipa um aumento na aquisição de vinho na ordem de 39% em 2011.

A procura dos consumidores tem-se pautado, cada vez mais, por vinhos de melhor qualidade refletindo diretamente no maior volume da importação de vinhos com características diferenciadas em termos degustativos e, portanto, de preços relativos maiores, os quais já representam cerca de 80% do total das importações de vinho.

Segundo pesquisa desenvolvida pelo site Vinho Virtual (www.vinhovirtual.com.br), divulgada em 2009, o consumidor brasileiro considera hoje a relação custo benefício como algo fundamental a ser considerado na compra de vinhos, fato contextualizado pelos Srs. Carlos Cabral e Luiz Carvalho. Essa questão pode ser sintetizada pela observação de que vinhos podem ser tanto bons e caros quanto ruins e baratos, contudo também existem os que são precificados de forma exagerada, sendo mais caros do que sua qualidade intrínseca, assim como eventualmente existem os vinhos muito bons em relação ao seu preço.

Essa questão é o ponto trabalhado com ênfase pelo enólogo Robert Parker, entendido pela maioria dos produtores e consumidores como a maior autoridade mundial em vinhos: o consumidor deve pagar pelo que efetivamente obtém na degustação do produto. Tal conscientização tem-se ampliado no universo dos consumidores de vinho, aos quais se propõe a análise não exclusivamente do preço ou a qualidade isoladamente, mas sim a relação entre o custo de aquisição do produto e o prazer oferecido pela qualidade degustativa do vinho em questão.

Existem consumidores mais sensíveis ao preço convivendo com outros mais atentos à qualidade, portanto, ao benefício esperado da degustação do vinho; contudo, o comportamento de consumo é estimulado por razões racionais ou emocionais, tal como em relação a qualquer outro produto.

Segundo especialistas da área entrevistados (Srs. Carlos Cabral e Luiz Carvalho), as razões racionais estão ligadas fundamentalmente às fontes de informações disponíveis nas quais o consumidor poderá analisar o produto, obtendo informações específicas antes de realizar o ato de compra. Trata-se, então, de uma demanda que possui ou procura adquirir conhecimentos específicos antes ou mesmo no ato da compra.

Para o atendimento dessa demanda, as empresas varejistas devem contar com recursos adequados, financeiros, técnicos, bem como a capacitação de seus trabalhadores, que está relacionada à aquisição de conhecimentos específicos por parte destes trabalhadores, habilitando-os a agir como fontes de informação aos consumidores que eventualmente solicitem tais dados. Em linhas gerais, o segmento varejista apresenta dois modelos de lojas, as denominadas especializadas e as generalistas.

A loja varejista especializada caracteriza-se por trabalhar com foco em determinado segmento, atuando como referência para o consumidor em termos da divulgação de novos produtos ou mesmo a compra orientada por técnicos especializados, enquanto que a loja generalista opera com diferentes linhas de produtos, e sua expressão mais acabada é o modelo supermercadista.

Capítulo II

2.1 Cultura e consumo

Conforme Harvey (1992) o homem é consciente do mundo que o cerca, contudo, também é limitado por essa mesma situação, fazendo com que novas situações e experiências que possam ser vivenciadas sejam dificultadas pelo desafio oferecido pela novidade. Dessa forma, constitui-se um desafio pessoal a decisão individual de adentrar ou não em novo ambiente, no qual, ao menos inicialmente, será um corpo estranho. Portanto, o ambiente contribui, segundo o autor, de forma significativa para o entendimento e compreensão do mundo que cerca o indivíduo, compondo uma estrutura cultural.

Cultura que, segundo definição de McCracken na introdução de sua obra “Cultura & Consumo” (2003), pode vir a ser apresentada como um conjunto de idéias e atividades através das quais fabricamos e construímos nosso mundo.

Pode ser inferido, então, que esse conjunto de idéias, formatado ao longo de períodos de tempo distintos, auxilia a compor padrões de comportamento, de atitudes esperadas do indivíduo frente à determinada situação, bem como eventualmente até mesmo possíveis respostas frente a eventos não controlados por ele mesmo. Um conjunto de idéias e de atividades que provavelmente não compõe um único corpo de regras uniformes a ser seguido por todos, mas um padrão de orientação de atitudes socialmente aceitáveis, em todos os seus aspectos, inclusive o modelo de consumo.

Consumo que, de acordo com McCracken, podemos entender como sendo o processo pelo qual os bens e serviços de consumo são criados, comprados e usados, portanto, um fenômeno cultural, tanto moldado quanto dirigido por considerações culturais.

Dessa forma, os consumidores utilizam o significado cultural dos bens ou serviços como forma de expressão e mesmo de identificação quanto a pertencer a um

determinado grupo social ou a ele se integrar, criando, cultivando e sustentando modelos de comportamento e de estilo de vida, buscando distinção por meio do consumo de produtos identificados como de uso limitado, quer pelo seu preço, pelo luxo ou idéia de diferenciação, uma cultura de aparência.

Esse consumo pode vir a ser, de forma simplificada, dividido em dois grupos, apresentado como consumo essencial e consumo supérfluo.

O consumo essencial é identificado com a pirâmide de necessidades de Maslow, segundo a qual o indivíduo volta toda sua atenção para o atendimento de sua sobrevivência física, alimentação fundamental, moradia, vestuário. À medida que tais necessidades básicas são atendidas, o indivíduo volta sua atenção e energia para o atendimento de outras necessidades, identificadas em uma escala de valores individuais, atingindo no pico da escala atividades focadas no prazer, lazer e ócio, grosso modo podendo ser compreendidas pelo conceito de supérfluo.

Um processo individual e hedonista que pode vir a ser apresentado com dois conceitos: tradicional e moderno. O hedonismo tradicional expõe o indivíduo aos estímulos que objetos ou pessoas proporcionam em relação a sensações de prazer, enquanto que em seu sentido moderno ocorre o deslocamento do campo das sensações para o das emoções e, portanto, fortalecendo o aspecto individual, com forte presença da imaginação e até mesmo auto-ilusivo, o poder evocativo das coisas, dos bens consumidos.

Os bens de consumo possuem significado cultural que sofre contínuas modificações provocadas quer por indivíduos, quer por coletivos. Há uma trajetória que, usualmente, se inicia em um mundo culturalmente constituído e que se transfere para o bem de consumo, em seguida o significado se distancia do objeto em si e é transferido para o consumidor final, em suas propriedades físicas e culturais.

Se um determinado bem ou comportamento de consumo passa a ser culturalmente identificado com camadas sociais específicas, caracterizadas como influentes – no entender do coletivo, de forma independente do motivo pelo qual é assim compreendido – passa a ser observado e entendido pelo conjunto da população como um elemento de distinção.

Assim, distintas camadas da sociedade, por meio de atividades de imitação ou de emulação, provocam a ampliação da base social inicial do comportamento, e propiciam uma resposta dos fornecedores destes bens e serviços, tendo em vista a ampliação do mercado consumidor e as maiores possibilidades da obtenção de lucros.

O mercado competitivo, com sua atividade constante, reforma, amplia e desenvolve modelos adequados ao novo panorama que se apresenta, procurando atender a esta demanda dos bens e serviços por uma ampliação da base de consumidores.

O consumo também é decorrente da classe social à qual o indivíduo está inserido e, para essa dissertação, será utilizada a obra de Max Weber “Classe, Estamento e Partido” (LTC, 2002, 5ª Ed.) para a compreensão do conceito.

Segundo Weber, “*classes não são comunidades; representam simplesmente bases possíveis, e freqüentes, de ação comunal*” (2002, pg. 127). Podemos identificar uma situação de classe como o conjunto de indivíduos que possuem em comum determinado componente causal específico; que esse componente seja representado por interesse econômico e esteja ligado à existência do mercado; de produtos ou de trabalho. Para Weber a palavra classe pode ser aplicada “*a qualquer grupo de pessoas que se encontrem na mesma situação de classe*” (2002, pg. 127).

A classe social é relacionada tanto à propriedade de bens materiais como às atividades lucrativas exercidas no mercado competitivo, constituindo fator determinante das oportunidades de vida; representa o princípio de diferenciação dos indivíduos numa sociedade capitalista sendo fonte de desigualdades sociais.

A pesquisa utiliza critérios estabelecidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para segmentar a população em classes sociais. Tais critérios consideram o indivíduo como pertencente à classe A quando o mesmo possui como renda valor médio superior a cinco salários mínimos. O indivíduo é caracterizado como componente da classe B quando sua renda média situa-se entre três e cinco salários mínimos. O grupo social que compõe a classe C possui renda média entre dois e três salários mínimos; enquanto a classe D é identificada pela renda média inferior a dois salários mínimos.

2.2 A sociedade de consumidores

O processo por meio do qual uma sociedade de produtores foi sendo transformada em uma sociedade de consumidores é analisado por Zygmunt Bauman em sua obra "Vida para consumo, a transformação das pessoas em mercadorias" (2008).

Registrando este processo de transmutação, o indivíduo que trabalha como funcionário está sempre disponível ao empregador para assumir obrigações extraordinárias, podendo ser realocado de função ou horário de trabalho, solicitado a cumprir horas extras sem que reclame ou exija compensações financeiras ou não. Como resultado da aplicação do conceito, quem possui tal postura passa a ser entendido pelo empregador como qualificado para as oportunidades do mercado de trabalho.

O encontro dos potenciais consumidores com os objetos de desejo de consumo deve ser realizado em espaço no qual a conexão possa vir a ser explorada em sua máxima potencialidade e auxilia a explicação do sucesso de lojas conceituais, focadas em produtos específicos e voltadas a um público consumidor diferenciado, quer em relação ao seu poder de compra, quer em relação à exigência de atendimento diferenciado.

Para produtos voltados a um público consumidor específico e ao qual a sensação física do observar, tocar e degustar será um importante diferencial na decisão de efetivar o ato da compra, a instalação física da loja, bem como a presença de trabalhadores, treinados e habilitados a colaborar – quando solicitados - para compreender os desejos do cliente e sanar suas possíveis questões técnicas sobre os produtos, é um ponto muito importante no sentido da operação comercial. Para um mundo no qual o indivíduo desconheça pontos de referência, este procura atingir um novo padrão de bem estar mediante auxílio de quem reconhece como capacitado a fornecer meios, técnicas ou informações que lhe permitam sentir-se integrado.

O consumo de vinhos não é determinado por meio de relações cartesianas de decisão; encontra-se respaldado por fortes ligações emocionais, que não guardam relação direta com o valor financeiro em si do produto selecionado, ainda que produtos

oriundos de grandes casas tradicionais mantenham parte da noção de valor absoluto devido à sua origem e não necessariamente à qualidade específica do produto, em especial levando-se em consideração fatores de forte influência, tal como a qualidade da safra vinícola. A decisão de compra por parte do consumidor final não está necessariamente diretamente ligada a regiões produtoras, denominações de origem controlada ou safra, ainda que todas essas importantes questões sejam relevantes.

Lembranças afetivas de momentos passados e mesmo degustações realizadas anteriormente compõem, dentre outros, a matriz de decisão de compra do consumidor. O trabalhador especializado no comércio de vinhos que puder compartilhar de tais sensações com o possível cliente poderá vir a estabelecer um elo de confiança que garantirá a fidelização desse cliente à casa comercial. Cabe a investigação se este comportamento dos trabalhadores é ou não estimulado pelas empresas na relação com o cliente.

É senso comum na indústria e nas lojas especializadas que os consumidores consomem vinhos não apenas como bebida e sim também como uma alternativa de vida social, que confere distinção aos que participam deste mesmo gosto. O consumo de vinhos classificados como diferenciados supõe que o indivíduo possua um conhecimento prévio de suas características para a correta degustação e evidenciar tal conhecimento é um indicador de distinção perante certos círculos sociais.

Se a crítica especializada oferece um suporte estratégico orientando inicialmente este consumidor, é por meio do varejo especializado que ele abastece sua adega, local onde espera encontrar orientações complementares, as quais são oferecidas pelo trabalhador especializado que realiza sua função não apenas como mero vendedor e sim como profissional que detém o conhecimento necessário, desenvolvido por meio das competências adequadas à sua atuação.

A ampliação dos grupos consumidores de vinho permite a maior influência sobre o produto, eventualmente alterando as relações existentes entre os produtores e os mercados tradicionais, formando um ciclo que pode ser resumido da seguinte forma: *o consumidor influencia o produtor, que procura adequar seu produto final ao gosto do mercado.*

O gosto do consumidor é afetado não apenas pela prova do vinho em si, mas também por fatores extrínsecos ao produto, tais como o acesso a informações da crítica especializada, a disponibilidade de estoques nas lojas e o atendimento realizado por profissionais que possuem *expertise* do tema.

O consumo do vinho, oferecendo distinção social aos seus consumidores, provoca a atração de novos adeptos tanto à informação quanto ao consumo.

Bourdieu (2007), tratando da dicotomia demanda/consumo, afirma a articulação existente entre ambas:

O ajuste entre a oferta e a demanda não é o simples efeito da imposição que a produção exerce sobre o consumo, nem o efeito de uma busca consciente mediante a qual ela antecipa as necessidades dos consumidores, mas o resultado de uma orquestração objetiva de duas lógicas relativamente independentes, ou seja, a dos campos de produção e a do consumo: a homologia, mais ou menos perfeita, entre os campos de produção especializados em que se elaboram os produtos e os campos (das classes sociais ou da classe dominante) em que se determinam os gostos, faz com que os produtos elaborados nas lutas de concorrência – travadas no espaço de cada um dos campos de produção e que estão na origem da incessante mudança desses produtos – encontrem, sem terem a necessidade de procurá-la propositalmente a demanda que se elabora nas relações, objetiva ou objetivamente, antagonistas que as diferentes classes e frações de classes mantêm a propósito dos bens de consumo materiais ou culturais, ou, mais exatamente, nas lutas de concorrência que os opõem a propósito desses bens e que estão na origem desses gostos “(BOURDIEU, p.215-216, 2007).

Destaca-se que o consumidor nem é absolutamente racional em suas decisões, mas tampouco é um simples joguete de campanhas promocionais, sejam elas oriundas dos produtores ou dos varejistas.

O objeto de compra, uma vez identificado, passa a ser manejado e colocado em uso pelo consumidor, que o transforma no centro de uma decisão soberana. Nesse processo de compra, a presença de um atendente profissionalmente habilitado com conhecimento técnico específico acaba por constituir-se em um diferencial para a empresa.

Ao mesmo tempo, os mesmos critérios podem vir a contribuir para a limitação dos canais de venda atualmente disponíveis às empresas. Ora, se o processo de compra é facilitado pelo ambiente da loja, pela presença de atendente treinado, pela possibilidade de tocar, manusear e eventualmente degustar o produto, lojas com existência virtual, onde o contato loja cliente é realizado por meio eletrônico, apresentariam maiores dificuldades de desempenho quando comparadas com o modelo apresentado.

A sociedade de consumidores a que se refere Bauman (p.31, 2008), enfrenta a insatisfação por meio do descarte do objeto que causou tal estado de espírito e desvaloriza a durabilidade do produto. Mas um dos atributos do vinho está diretamente relacionado à durabilidade, ligada às tradições formadas ao longo dos tempos, relacionando o consumo deste produto a desde celebrações sociais e religiosas como, atualmente, sofisticação e suposta superioridade qualitativa do produto em si, que por sua vez seria transmitida ao seu consumidor.

Não pode existir uma visão única do consumidor, como compondo um todo homogêneo. Segundo Brewer e Trentmann devemos: “reconhecer que estes mercados estão necessariamente incrustados em complexas matrizes política e culturais que conferem aos atos de consumo sua ressonância e importâncias específicas”. (*apud* BAUMAN, p.34, 2008).

Para melhor compreender o processo de consumo, Bauman propõe três “tipos ideais”, no sentido que Max Weber os cita.

Como sugeriu Weber (2001), os tipos ideais, se construídos de maneira adequada, são ferramentas cognitivas úteis, e também indispensáveis para iluminar determinados aspectos da realidade social descrita, mantendo em menor destaque outros aspectos dessa mesma realidade devido à reduzida relevância para o estudo em questão. Tipos ideais não são descrições da realidade, mas sim ferramentas de análise, permitindo a descrição da realidade social empírica. Recordando o argumento weberiano que justifica a construção e o uso de tipos ideais para a compreensão de aspectos particulares:

Obtém-se um tipo ideal mediante a acentuação unilateral de um ou de vários pontos de vista e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e

discretos, que se pode dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo, e que se ordenam segundo os pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se formar um quadro homogêneo de pensamento. É impossível encontrar empiricamente na realidade este quadro, na sua pureza conceitual, pois trata-se de uma utopia. (WEBER, p.137, 2001).

Assim, tipos ideais, conforme Weber (p. 140, 2001), constituem abstrações que tentam apreender a singularidade de uma configuração composta de ingredientes que não são absolutamente singulares, e que separam os padrões definidores dessa figuração da multiplicidade de aspectos que a configuração em questão compartilha com outras.

Fundamentados no conceito de tipo ideal, modelos podem ser construídos para uma melhor compreensão da realidade e, baseado na leitura de Bauman, trabalha-se com três tipos ideais, a saber: modelo de consumismo; modelo de uma sociedade de consumidores e modelo de uma sociedade consumista.

O consumismo seria o processo resultante de eventos na sociedade, cuja origem relaciona-se com desejos e ansiedades, rotineiros ou não, e que age como fonte impulsionadora de processo de produção e reprodução de bens e de serviços. Esse consumismo age no sentido do indivíduo e também no sentido coletivo dos membros da sociedade, desempenhando um papel de auto-identificação de indivíduos e de grupos.

Portanto, parece tratar-se de processo que recebe uma retroalimentação dos desejos individuais, quando o desejo realiza-se como consumo e é a somatória do conjunto dos elementos individuais o fator decisivo para a composição do modelo consumista da sociedade. Dessa forma o consumismo relaciona-se a atributo da sociedade, ainda que formado por decisões individuais.

O modo de vida consumista traduz determinado comportamento dos indivíduos, cuja manifestação evidencia-se pelo prazer da posse e propriedade do objeto de seu desejo, posse que valoriza o indivíduo e não considera, necessariamente, o valor intrínseco do objeto ou do conjunto de objetos adquiridos. A economia consumista se alimenta do movimento das mercadorias, em alta quando o “dinheiro mais muda de mãos”, bem como de um incomum volume de informações oferecidas ao consumidor.

O excesso de informação oferecida não permite ao consumidor dispor do tempo necessário para que possa efetivamente utilizar, de forma racional, o

conhecimento disponível. Suas escolhas não são necessariamente realizadas sob critérios de racionalidade, tal como a relação custo / benefício.

Por vezes, o conhecimento não possui base real, tal como explicitado por Bauman, sendo fundamentado em aparências. Este suposto conhecimento tende a fazer com que o consumidor:

...adote comportamento de confiança em relação ao que aparenta possuir este conhecimento. A função exercida pelo detentor do conhecimento age com um filtro, promovendo a segurança ou sensação de segurança por parte do consumidor. (BAUMAN, p.54, 2008).

O conhecimento que o consumidor possui passa a compor um conjunto com maior significado quando recebe um aval de origem técnica ou de quem parece possuir este conhecimento e segurança de informações.

Conforme Mills (1975), os valores estimados e aceitos pelo indivíduo lhe fornecem uma sensação de conhecimento e de domínio, sensação que lhe gera um sentimento de bem estar, exatamente pelo controle que o indivíduo exerce sobre o processo.

Dessa forma, quando o indivíduo percebe que novos valores estão sendo utilizados (ou mesmo “invadem”) seu meio social, poderá, no limite, oferecer uma resistência à sua aceitação, resistência que apresenta grande variabilidade individual no grupo social envolvido. Porém, caso estes novos valores possam estar sendo disseminados em todo o seu meio social, o indivíduo irá procurar adaptar-se, utilizando-se dos processos que seu meio social aceitar como viáveis.

Quando as pessoas partilham dos mesmos valores, tendem a comportar-se de acordo com o que esperam umas das outras. Além disso, com frequência traduzem essa conformidade como algo de muito bom – mesmo quando parece ir contra seus interesses imediatos. Caso esta ação de consumo permita ao consumidor atingir grau de satisfação que considere adequado, pode ocorrer uma irracionalidade nas decisões de compra, agregando sensação de valor ao objeto de desejo, além de uma estimativa racional.

Para Bauman (p.70, 2008), uma sociedade de consumidores é um tipo de sociedade que apela a seus componentes especificamente na condição de consumidores, por meios de persuasão, recompensando seu participante de acordo com a resposta que este apresenta em relação a estes estímulos. De acordo com seu comportamento de resposta a tais ações, o indivíduo obtém reconhecimento como membro do corpo social, sendo posicionado dentro de uma matriz de identificação que apresenta seus limites situados entre os extremos de excelência e inaptidão.

Tendo conhecimento deste processo, ainda que de forma intuitiva, o indivíduo tende a reforçar um determinado conjunto de respostas, entendidas ou julgadas como corretas pela sociedade de consumo que o cerca, provocando a rejeição de outros questionamentos ou opções.

Dessa forma, tal processo gera por si autênticas pré-condições, as quais o indivíduo deve atender para sua aceitação como membro do grupo, que não distingue gêneros (masculino e feminino).

Pode ser referenciado aqui o conceito denominado de “estilo de vida” por Featherstone em “Cultura de consumo e pós-modernismo”, pois, para o autor, o conceito “*conota individualidade, auto-expressão e uma consciência de si estilizada*” (p.119, 1995).

Trata-se de rotinas incorporadas pelo indivíduo, tornadas um hábito em modos de agir, influenciada por pressões sociais e pela visibilidade em relação ao grupo que a conduta adotada oferece, permitindo a construção de uma identidade própria. Um estilo de vida implica escolhas dentre uma pluralidade de opções possíveis, conforme o ato de vontade do indivíduo.

Cada preferência manifestada em termos de vestuário, formas de lazer, aceitação de comida e bebida passa a ser considerada como um indicador da individualidade do estilo e da forma de comportar-se do indivíduo. Assim, o consumo de uma mercadoria ou de um serviço é o consumo de um signo, não está relacionado a uma concepção de valor de troca, seu uso original ou funcional.

Segundo Featherstone (1995), seguindo uma abordagem desenvolvida de acordo com Bourdieu em sua obra “A distinção: crítica social do julgamento” (2007)), deve-se enfatizar que não se trata de um reducionismo subordinar a produção de bens e estilos de vida “à economia”; seguir a abordagem de Bourdieu significa, antes, reconhecer a autonomia de práticas específicas que precisam ser compreendidas em termos da dinâmica interna, processos e princípios estruturantes que operam no interior de um campo específico e funcionam de modo análogo a uma economia. (FEATHERSTONE, p.125, 1995).

A dinâmica do processo ocorre pela introdução de novos termos de consumo, por meio dos quais grupos sociais imitam os gostos dos grupos sociais dominantes, obrigando a que estes reajam procurando adotar novos gostos e parâmetros de consumo, visando restabelecer e manter a distância entre os grupos, inclusive, por exemplo, no caso de consumidores de vinhos no Brasil.

2.3 Os fatores de consumo

Richard Sennett, em “A cultura do novo capitalismo” (2006), identifica um conjunto formado por uma pequena parcela dos agentes econômicos que exerce uma influência cultural muito acima do que se poderia supor frente aos seus números absolutos. Uma sociedade que não mais está centrada em termos de apenas riqueza bruta, mas também em conhecimento: “hoje, a desigualdade está sendo reconfigurada tanto em termos de riqueza bruta quanto na experiência de trabalho”. (SENNETT, p. 123, 2006).

Produtos alimentícios, nos quais se inclui o vinho, podem ser diferenciados pelo consumidor tanto por aspectos intrínsecos e, portanto, perceptível pelos sentidos quanto por aspectos que lhes são extrínsecos como, por exemplo, uma ação de marketing da indústria ou uma ação direta realizada no momento em que o consumidor está em vias de efetivar sua decisão de compra.

Em relação ao segmento de vinhos finos, o posicionamento mercadológico do produto permite ao consumidor distinguir entre as diversas marcas colocadas à sua disposição qual será sua preferência. Contudo, em não poucas ocasiões o consumidor demanda por maior orientação especializada quanto à qualidade e disponibilidade de produtos correlatos, em especial nos casos de vinhos oriundos de produtores – regiões vinícolas ou mesmo empresas – que ainda não estão cobertas por conceitos tradicionais de qualidade.

Não raramente a consolidação de determinados produtos ou regiões vinícolas é firmada por meio de intervenções externas ao produto, portanto não diretamente ligadas a campanhas de marketing e sim à opinião de enólogos de reconhecida expertise.

Da mesma forma, reputações construídas podem vir a ser fortemente abaladas, como no caso da realização de teste cego (sem a identificação dos produtos), realizada por Robert Parker, comparando vinhos franceses tradicionais com procedência de Bourdeaux com vinhos californianos, quando as diferentes procedências não foram devidamente identificadas pelos participantes do estudo, evidenciando que a qualidade de ambos era compatível com as expectativas dos consumidores, no caso especialistas do mundo vinícola.

Nesse momento, tanto a orientação de enólogos de fama mundial como Robert Parker, atuando por meio de publicações voltadas ao mercado de vinhos, quanto trabalhadores especializados atuando na frente de vendas, podem contribuir para atender às necessidades dos clientes.

O vinho é um produto consumido costumeiramente em eventos sociais, podendo gerar uma forte memória emocional no consumidor, como poucos outros bens de consumo. O reconhecimento social oferecido pelo consumo de vinho pode vir a influenciar determinada parcela dos consumidores em diferentes graus, especialmente em ocasiões nas quais o indivíduo, demonstrando seu conhecimento em relação aos vinhos apresentados, adquire reconhecimento em seu meio, uma influência do status que é provavelmente maior nos consumidores mais especializados.

2.4 O perfil do consumidor de vinhos no Brasil

O Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), mediante pesquisas que realizou em 2008, afirma que o consumo de vinhos tintos mais encorpados apresenta apreciadores de predominância masculina, enquanto que vinhos brancos ou frisantes apresentam equilíbrio entre a preferência de homens e de mulheres. Esse comportamento individual reflete o conjunto de atitudes costumeiramente encontradas no grupo social, no caso, um comportamento de gênero.

Em pesquisa realizada entre 2008 e 2009, por meio da internet pelo site Vinho Virtual (www.vinhovirtual.com.br), com cerca de mil respostas registradas, pôde ser traçada uma noção do perfil do consumidor de vinhos no Brasil. Conforme a pesquisa, os picos de procura do produto ocorrem nos meses de inverno (maio a julho) e na época do Natal (novembro e dezembro), quando são absorvidos, respectivamente, 35 % e 30% do volume total. Comemorações especiais como casamentos, aniversários, formaturas também influenciam o consumidor a escolher vinhos mais caros, considerados de melhor qualidade.

De acordo com a análise, o perfil do consumidor brasileiro tradicional de vinhos inclui pessoas entre 30 e 65 anos, porém, é cada vez mais freqüente a figura do jovem (25 a 30 anos) da classe A, consumidor de vinhos importados, contudo o vinho possui consumidores pertencentes às classes sócio-econômicas C e D, que optam pelos vinhos nacionais de mesa, principalmente pelos acondicionados em garrações.

Dos consultados, 79% são homens e 21% mulheres, e a grande parte dos consumidores concentra-se na região Sudeste, seguida pela região Sul. Em relação ao total de respostas, cerca de 40% dos consumidores de vinho encontram-se no estado de São Paulo e um dado que chama a atenção na pesquisa é o fato de que, apesar do consumo ser maior entre os homens, cerca de 65% das compras efetuadas são realizadas por mulheres.

A distribuição dos consumidores, segundo a pesquisa, em relação às regiões brasileiras, apresenta a seguinte configuração:

Região Sudeste.....	67%
Região Sul.....	17%
Região Nordeste.....	8%
Região Centro Oeste....	6%
Região Norte.....	2%

Entre aqueles que consomem vinho com maior frequência, a pesquisa revelou que o público está concentrado nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul

A faixa etária entre 30 e 50 anos representa 60% dos consumidores de vinho, destacando-se que a faixa entre 18 e 29 anos já consome mais do que os consumidores situados entre 50 e 59 anos, evidenciando a possibilidade de ampliação do mercado consumidor em futuro próximo, fixando a noção do consumo do produto como hábito social, com a idade média estimada em 46 anos. A pesquisa aponta que os mais jovens costumam beber vinho com menor frequência do que os mais velhos, especulando-se o possível efeito da renda disponível como justificativa para tal comportamento.

A distribuição dos consumidores por meio da faixa etária apresenta a seguinte configuração:

18 - 29 anos.....	17%
30 - 39 anos.....	32%
40 - 49 anos.....	30%
50 - 59 anos.....	15%
60 ou mais.....	6%

O hábito do consumo de vinhos entre duas a três vezes por semana atinge cerca de 40% do universo que respondeu à pesquisa, destacando o registro de que por volta de 16% das respostas apontam consumo diário, por vezes em mais de uma ocasião ao dia.

Mais de uma vez por dia.....	3%
Uma vez por dia.....	13%
De 4 a 6 dias por semana.....	13%

De 2 a 3 dias por semana.....43%

Um dia por semana ou menos.....26%

Raramente.....2%

Por volta de 12% dos entrevistados revelaram fazer parte de uma confraria de vinho (grupo de pessoas; confrades) que possui o hábito de reunir-se para degustar, estudar e comentar diferentes variedades de vinhos, trocando informações e confirmando o hábito do consumo de vinho como evento cultural e social. Segundo a pesquisa: “a influência cultural se dá pelos hábitos de consumo e gastronomia de cada região, e a influência social pela imagem que o consumidor ou a sociedade faz de um determinado país ou região produtora.”

Em relação à escolha por vinhos tintos ou brancos, a liderança dos tintos é incontestada, apresentando a preferência de cerca de 41% das respostas, seguidos pelos brancos com 26%, e pelos espumantes com 24% das preferências. A variedade *rosé* responde por 6% das escolhas, figurando por último os destilados e licorosos, com cerca de 3% das preferências.

A pesquisa também investigou a preferência do universo pesquisado em relação à origem do produto, apresentando como resultado final um curioso registro, pois ainda que ao produto importado se reconheça superioridade degustativa, o Brasil foi o mais citado como o país produtor preferido, seguido pelo Chile, França, Argentina e Itália.

Brasil.....20%

Chile.....16%

França.....13%

Argentina.....12%

Itália.....11%

Portugal.....11%

Espanha.....7%

Austrália.....3%

África do Sul.....2%

Alemanha.....1%

Outros.....4%

A pesquisa poderia ser complementada com questões relacionadas aos motivos pelos quais o Brasil é citado como região de origem preferida do universo pesquisado, sendo possível inferirmos que a melhoria das técnicas produtivas, bem como o desenvolvimento das vinhas nacionais, obtidos pelo auxílio de técnicos internacionais como Michel Roland contribuíram para tal percepção. Eventualmente o atendimento realizado por vendedor especializado, disponível nas lojas do segmento e também em determinadas redes de supermercados, em especial a partir do final dos anos 90, poderá ter contribuído para este comportamento por parte do consumidor.

Essa demanda foi atendida, inicialmente, por meio do aumento de importações, facilitada também pela relação cambial do real frente às demais moedas, o que auxilia o processo de negociação comercial internacional. Desta forma, o produto importado auxilia a formação de padrões de consumo, permitindo ao mercado nacional – produtor e, em especial, o consumidor – contato habitual com produtos diferenciados. Devido a essas condições, aliadas à disponibilidade cada vez maior dos produtos importados, o consumidor passou a exigir melhor qualidade dos produtores nacionais, bem atendimento diferenciado em suas compras; uma orientação de consumo diferente e que não encontrava facilmente no mercado varejista, forçando lojistas e trabalhadores a desenvolverem habilidades e competências para essa nova situação.

2.5 O setor de serviços

Seguindo a abordagem apresentada por Offe em sua obra “Trabalho e Sociedade (1991), “a identidade sociológica de todas as atividades de prestação de serviços consiste em que todas elas relacionam-se à manutenção de algo”, exemplificado com a atividade do trabalhador relacionada a serviços materiais, processamento e uso de informações ou de símbolos.

O trabalho do indivíduo que atua no setor de serviços possui característica própria que o diferencia das funções executadas nas atividades ligadas à produção física de bens. O trabalhador que atua em serviços, devido ao fato de que está em posição de trabalho distante de máquinas e ferramentas, opera em um ambiente repleto de símbolos e em contato direto com pessoas.

A atividade profissional do trabalhador não está limitada à prestação do serviço em si; deve coexistir com uma pré disposição à prestação do serviço que poderá ser demandado a qualquer tempo e ocasião que o consumidor do serviço solicitar. A incerteza provocada por tal situação exige do trabalhador atitudes comportamentais que o predisponham ao atendimento eficiente, mantendo-o em estado de atenção constante em sua atividade profissional diária, acrescentando-se a necessidade de antecipar solicitações futuras do consumidor desses serviços.

Essas atitudes podem levar o trabalhador a adquirir um “excedente” de conhecimentos, no sentido de que, antecipando possíveis solicitações que podem ocorrer ou não, gera um possível superdimensionamento das habilidades adquiridas frente às efetivamente necessárias às atividades a que se propõe em sua rotina de trabalho diária; dessa forma, o aperfeiçoamento de sua capacidade para o trabalho é derivado do esforço, desenvolvido de forma individual ou mediante auxílio e intervenção da empresa, para reforçar suas qualificações pessoais, habilitando-o a atuar no ambiente econômico.

Caso o trabalhador desenvolva habilidades e competências que não serão necessárias à rotina de trabalho, o possível efeito de desestímulo gerado por essa situação não pode ser menosprezado, uma vez que o esforço do trabalhador em adquirir tais habilidades se revele pouco produtivo em relação à execução de suas atividades.

Não é impossível supor que o trabalhador tendo adquirido novas potencialidades, como efeito da pressão do segmento do mercado de trabalho em que atua, espere receber o reconhecimento da empresa por meio de cargos e remuneração diferenciados. Contudo, seu esforço poderá não ser necessariamente recompensado como esperado, quer devido à redução dos níveis hierárquicos ter concomitantemente reduzido as oportunidades de ascensão na carreira, quer pelo fato de que empresas

atuantes na prestação de serviços podem optar por operações que reduzem a força de trabalho, contratada formalmente ou por terceirização.

As funções que sintetizam a prestação de serviços estão relacionadas à execução de trabalho, portanto não relacionadas a questões ligadas à tradição ou ao poder pessoal e a noção de trabalho inclui a execução das atividades tendo em vista a organização das atividades, incluindo meios e metas.

O setor de serviços possui uma composição interna que pode ser apresentada segundo suas funções específicas, exemplificada por comércio, bancos, saúde e educação, dentre outros. Outra forma pela qual o referido setor pode ser decomposto é sugerida por Offe, caracterizando “os diferentes campos do setor de serviços pelo grau do seu ‘distanciamento estrutural’ do trabalho “produtivo” (produção de mercadorias)” (p.26, 1991).

Com base na proposição de Offe (1991), a composição interna do setor de serviços pode ser apresentada em três divisões, identificadas como: serviços comerciais (S1); serviços internos à organização (S2) e serviços públicos e estatais (S3).

A categoria S2, serviços internos à organização, é composta pelas atividades realizadas como parte das organizações, produtivas ou não, relacionadas a funções de suporte e acompanhamento do processo produtivo, conseqüentemente não voltadas diretamente à venda ou para o consumidor; sua eficiência é medida pela colaboração direta que oferecem às áreas da empresa que podem realizar atividades junto ao consumidor dos serviços.

A categoria de serviços públicos e estatais (S3) faz referência às atividades desenvolvidas fora do âmbito do mercado, uma vez que correspondem a funções tipificadas como de execução cuja responsabilidade é do Estado, voltadas para o atendimento dos interesses da população, portanto não relacionadas à lógica de valor de venda.

As empresas que operam no segmento de serviços comerciais (S1) caracterizam-se por gerar e vender serviços comercialmente, serviços que apenas em presença do consumidor adquirem “valor”. Portanto, o consumidor e seu

comportamento em relação às compras ocupam papel central e imprescindível para o segmento, pois apenas ele decide sobre qual serviço, em qual momento e em qual local executará sua vontade e disponibilizará seus recursos financeiros para a aquisição do serviço.

As possibilidades de maior eficiência econômica do setor podem relacionar-se com a sua cadeia produtiva, por exemplo, no caso de casas comerciais com a administração de estoques, mas sua natureza organizacional e a racionalidade gerencial levantam a questão da força de trabalho. A qualificação do trabalhador e a reprodução desta mesma força de trabalho constituem fator decisivo quanto à competitividade entre as empresas no mercado, ainda que tal discurso possa não encontrar plena reciprocidade nas políticas de contratação, avaliação e remuneração desse mesmo trabalhador.

A questão relativa ao controle e fiscalização da força de trabalho que age em contato direto com o consumidor oferece interessante campo de análise, uma vez que o trabalhador age adequando-se a cada situação distinta provocada pelo consumidor, portanto, dentro de amplo espectro de possibilidades, dificultando a elaboração de controles verticais, bem como regras estreitas de atuação, levando as empresa a agirem no sentido da valorização de atitudes do trabalhador que podem ser sintetizadas na ênfase de políticas fundamentadas em conceitos de lealdade e dedicação.

Desta forma, o trabalho realizado na prestação de serviços situa-se em uma região fronteira entre o controle e a racionalidade existente na área de produção, a qual possui limites de atuação definidos para o trabalhador, metas e objetivos específicos e controle racional, e a área de serviços é caracterizada pela existência de margens de liberdade de atuação pessoal (ainda que não absolutas); portanto, o setor de serviços não pode oferecer as mesmas possibilidades de controle existentes na área de produção, uma vez que necessita dessa liberdade em face da necessidade de atuar em ambiente sujeito a intervenções externas, como exemplo os clientes, que não podem ser controlados pela gerência.

A representação esquemática do desenvolvimento do setor de serviços em uma economia pode ser melhor compreendida por meio da visualização da tabela abaixo, elaborada a partir do trabalho de Offe (1991).

Tabela 2

Representação esquemática do desenvolvimento do setor de serviços.

	Necessidade/ Demanda	Oferta no Mercado de Trabalho
Integração ao sistema (condições de equilíbrio)	Necessidade de gerenciamento devido à crescente complexidade (1)	Absorção do excesso estruturalmente crescente da oferta superabundante no mercado de trabalho (2)
Integração social (orientação das ações)	Mudança da demanda por parte de orçamentos domésticos com renda crescente (3)	Mudanças de preferências e a autonomia de definição por parte dos ofertantes de serviços. (4)

Fonte: Autor, adaptado de OFFE (p.86, 1991)

A tabela acima pode ser analisada segundo os seguintes critérios:

- (1) A questão principal está relacionada à necessidade de gerenciamento dos serviços prestados, devido ao desenvolvimento de atividades mais complexas, presumindo o desenvolvimento de uma estrutura burocrática especializada, uma reflexão de acordo com a obra de Weber. Como registra Offe: "... a execução destas tarefas no quadro de estruturas sociais capitalistas só é imaginável na forma "especial" de monopólio de competências "(p.93, 1991).
- (2) Em relação a este tópico, a tese correspondente indica que o excedente de força de trabalho, que não pode ser absorvida no setor primário e secundário da economia devido ao desenvolvimento das sociedades capitalistas avançadas, encontra meios de subsistência no setor terciário, na prestação de serviços, com o pretexto do atendimento a uma determinada demanda, e contribui para a manutenção da estrutura de circulação de mercadorias.
- (3) A alteração gerada pela demanda apresenta como foco a maior disponibilidade de renda real média, ainda que parte maior ou menor dessa renda possa estar sendo direcionada ao consumo de objetos reais de uso e

consumo e não ao usufruto de serviços, segundo o argumento de Offe. Contudo, registre-se que é por meio do setor de serviços que o indivíduo com renda pessoal ampliada obtém os bens físicos que deseja. O acréscimo de renda também pode vir a ser destinado ao consumo exclusivo de serviços, como, por exemplo, uma maior frequência do indivíduo a restaurantes, bares e hotéis.

- (4) O quarto tópico credita o dinamismo do setor de serviços a alterações no comportamento da oferta da força de trabalho, portanto preferências relacionadas à seleção da profissão e, eventualmente, a troca desta por outra opção, por meio de estratégias individuais ou coletivas dos trabalhadores. Destaca-se, então, a satisfação obtida pelo trabalhador em relação à atividade que desenvolve profissionalmente.

Para as atividades do setor de serviço, o trabalho pode ser entendido como o atendimento às necessidades do cliente, atingindo suas expectativas, ou como registra Kotler, superando estas expectativas.

O serviço, segundo apresentado por Zarifian é, simultaneamente:

o que é efetivamente proporcionado a um cliente-usuário, aquilo que realmente modifica seu estado ou sua atividade e, logo, indiretamente aquilo que transforma seu modo de vida, bem como o que justifica a sobrevivência de uma organização e, conseqüentemente, o emprego dos assalariados que aí trabalham (ZARIFIAN, 2008, p.50).

As lojas do varejo especializado em vinhos e derivados e seus trabalhadores operam rigorosamente dentro da lógica de prestação de serviços acima descrita, caracterizando-se por ser local no qual o consumidor encontra não apenas o produto em si, como o acesso ao conhecimento adquirido e formatado pelo trabalhador especializado, valorizando o serviço e, portanto o ato de compra.

Trata-se aqui dos serviços mercantis oferecidos aos clientes, quando a eficiência do atendimento é medida pela quantidade de produtos ou serviços efetivamente adquiridos pelo cliente dentro de um determinado intervalo de tempo considerado. O serviço prestado ao cliente não é baseado estritamente em lógica comercial de quantidades vendidas e sim em termos de resposta ao uso pretendido ou das necessidades atendidas, oferece tanto ao trabalhador a possibilidade de uma

atividade que dele exige atitude e iniciativa e, portanto, não limitada por regras previamente estabelecidas pela organização; como poderá surpreender positivamente o cliente, nele gerando comportamento mais acessível à efetivação da venda pretendida.

O trabalhador possui parte de sua remuneração atrelada à quantidade de produtos ou serviços que consegue vender ao cliente. Para o mercado varejista, seja especializado ou não, destacam-se os seguintes efeitos:

- Estimula o trabalhador que atua como vendedor a procurar obter a maior quantidade e valor possível por venda individual aos clientes, porém nem sempre perfeitamente sintonizada com as necessidades reais do cliente.
- Realiza-se, no curto prazo, a avaliação de produtividade do trabalhador.
- Não se registra, no momento da venda, dada a impossibilidade prática da operação, o grau de satisfação do cliente.

Tanto para o trabalhador quanto para a empresa varejista o preparo prévio para a superação de possíveis dificuldades a serem enfrentadas é de fundamental importância, dado que o atendimento ao público exige flexibilidade na tomada de decisões, de tal forma que a organização e o trabalhador agem de forma racional se obter reservas de capacitação for um objetivo.

De acordo com Offe (p. 60, 1991), existem estratégias que possibilitam à empresa e ao trabalhador responder com um grau mínimo de adaptabilidade a situações inesperadas apresentadas pelo consumidor ou pelo mercado. Em seu entender, as principais estratégias quanto a tais cuidados preventivos, aplicáveis ao varejo, podem ser elencadas conforme abaixo.

- Constituição de “reservas de tempo”: no entender que para a resolução breve de conflitos exista uma força de trabalho em estado de prontidão, podendo ser mobilizada para atuação imediata, ainda que por vezes possa apresentar uma falsa sensação de ociosidade.

- Constituição de “reservas de qualificação”: que não são utilizadas normalmente pelo trabalhador, uma vez que superam a necessidade apresentada pelos desafios comuns de sua rotina diária. Entretanto, dada a possibilidade de ocorrência de uma situação atípica, essa reserva contribui para a reação pronta às situações diferenciadas a que o trabalhador está exposto no trabalho e, por si, representa um rompimento com os princípios tayloristas de racionalização do uso da força de trabalho, pois a situação apresentada é a de um trabalhador com qualificações superiores às normalmente exigidas.

A política denominada de “reserva de tempo” pode ser facilmente observada na rotina diária de empresas do segmento varejista especializado, que dispõe de trabalhadores voltados para o pronto atendimento ao consumidor que adentra na loja e que aguardam o cliente e se colocam à sua disposição para o atendimento.

Quanto a “reservas de qualificação”, o contato direto entre cliente e atendente pode evidenciar a existência dessa reserva ou não. No caso do varejo especializado de qualquer segmento, isso pode ser verificado com relativa facilidade, uma vez que o próprio consumidor já ostenta certo grau de conhecimento e interesse prévio, que o habilita a identificar atendentes mal preparados. Visando não comprometer o atendimento e a possível venda, tanto o trabalhador quanto a empresa são particularmente sensíveis a essa questão, permanecendo atentos em relação a seus aspectos mais relevantes.

Ambas as políticas podem ser visualizadas no segmento varejista, especializado ou não, por meio de simples observação, sendo comprovadas pelas declarações registradas pelos vendedores entrevistados como, por exemplo, o entrevistado número dois que declara “... *tem cliente que sempre procuram (sic) querer saber e você tem que ter a resposta na ponta da língua*”.

Em relação à questão qualitativa do conceito de valor e entendendo a produção de um serviço como a produção de um uso, que gere uma alteração no estado ou na situação prévia de um cliente, esta modificação deve ser entendida e avaliada positivamente pelo cliente para que ele possa estar disposto a pagar um preço, expresso monetariamente, pelo que recebe.

Assim, a valorização de um serviço como o prestado por um atendente de uma loja de varejo especializado, será realizada por meio da percepção do cliente, manifestada tanto pela concretização da venda no momento, quanto pela fidelização do cliente à loja, retornando para compras em momentos futuros.

A capacitação técnica, expressa no domínio do evento por parte do atendente, contribuirá positivamente para que o cliente avalie a sua experiência pessoal como positiva e, por consequência, também avalie positivamente o trabalhador e a empresa.

A autonomia de ação por parte do atendente evidencia a habilidade em lidar com as demandas do cliente, destaca sua capacidade de iniciativa.

Essa visão, caso seja entendida por seu aspecto meramente mercantil, poderia levar a uma situação na qual o cliente poderia vir a ser enfatizado como um “ditador de processos”. A questão da “ditadura do cliente” não se coloca na situação apresentada, pois existe uma lógica de valorização do serviço, amparado na competência profissional do trabalhador, percebida e valorizada pelo cliente.

2.6 O segmento varejista

O segmento varejista é o principal meio de contato do consumidor com os bens e mercadorias disponíveis, produzidos no Brasil ou importados. Trata-se do elo da cadeia produtiva no qual o consumidor exerce sua opção de escolha, selecionando o ponto de venda que lhe é adequado por fatores tais como preço, localização, variedade de produtos ou especialização.

No caso brasileiro, essa estrutura responde por cerca de 86% de todo o abastecimento de produtos alimentícios, bem como de higiene pessoal e de limpeza, com uma participação de cerca de 6,0% sobre o PIB, segundo dados publicados na revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas em 2007.

Ocupa atualmente uma população ativa em torno de 700 mil empregos diretos, estimando-se a utilização de cerca de dois milhões de empregos indiretos, distribuídos na extensa rede de prestadores de serviços necessários ao seu funcionamento, tais como armazenagem, logística de transporte, suporte informatizado, demonstradores e repositores, dentre outros.

Segundo dados do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo - IDV (www.idv.org.br), o setor tem sido o mais importante empregador formal privado do país, com 15,2% do total de empregos com carteira de trabalho.

Conforme registro de Marcos Gouvêa de Souza, consultor especializado em varejo:

Desde 2004 o setor, pelos dados da PMC do IBGE, tem tido um comportamento acima do desempenho do PIB brasileiro, sendo responsável por melhorar o resultado geral da economia. Até 2003 o comportamento do segmento varejista era inferior ao desempenho do PIB, que era então alavancado principalmente pelas exportações. Com a expansão do consumo interno das famílias, impulsionado pela melhoria da renda, do emprego, pela expansão do crédito e o forte crescimento do Índice de Confiança do Consumidor, até outubro de 2008, o varejo teve um crescimento expressivo consecutivo a cada ano. No período de 2006 a 2008 a expansão média ficou em torno de 8% em termos reais ao ano, dentre as maiores no mundo. (SOUZA, A maturidade do varejo brasileiro, IDV, Junho 2009).

Devido às alterações geradas no quadro sócio-econômico nacional a partir dos eventos anteriormente descritos, o varejo brasileiro sofreu uma profunda reestruturação produtiva, ampliando-se a presença de lojas especializadas, atendendo a demandas de consumo específicas por parte de determinadas parcelas da população. O setor cresceu e desenvolveu-se nos últimos anos, em especial como uma das mais saudáveis consequências da redução e estabilidade da inflação, que colocou foco, recursos, competência e visão das empresas varejistas na estruturação e crescimento do próprio negócio

Essa importância crescente do setor varejista brasileiro não é apenas resultado do crescimento do consumo interno. Ela é produto de uma profunda transformação e organização estrutural que tem ocorrido no mercado e no próprio setor que tenderá a continuar nos próximos anos, pois sua própria dinâmica de desenvolvimento e expansão

atraiu corporações globais altamente eficientes e detentoras das melhores práticas, as quais foram rapidamente copiadas e adaptadas às características dos concorrentes locais, provocando maior competitividade e desenvolvimento organizacional.

Ao lado da incorporação de melhores práticas, processos, recursos técnicos e humanos como forma de melhoria da eficiência e produtividade, ocorre a ampliação da participação das empresas na economia formal, ou seja, uma migração das empresas que atuavam no mercado informal para a economia que opera em condições legais e éticas entre os concorrentes, recolhendo tributos e contribuições sociais.

Conforme dados do IDV, publicados em 2009, o varejo brasileiro formal representa cerca de 15% do PIB, quando em economias equivalentes esse percentual é maior.

Como exemplo, a mesma fonte cita que, no caso norte americano, o varejo formal representa aproximadamente 28% do PIB, enquanto que na União Européia toda a média é de 31%; e no Japão, por volta de 27% do PIB.

Devido ao processo de formalização em curso, aliado ao desempenho esperado da economia brasileira nos próximos anos, o IDV estima que a participação do varejo brasileiro, em relação ao PIB nacional, possa vir a atingir a marca de 20%, por volta do ano de 2020, transformando o setor em elemento estratégico da economia, em termos de fonte de empregos e de criação de renda.

2.7 O trabalhador do segmento varejista

Para os trabalhadores que atuam no segmento, o mesmo fenômeno da formalização das empresas permitiu a inclusão no processo formal de trabalho de grande número de indivíduos, com acesso aos direitos trabalhistas oferecidos pela correspondente legislação.

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (C.B.O.), disponível no site do Ministério do Trabalho e Assistência Social, o comércio varejista e atacadista possui características próprias que identificam o trabalhador que atua no segmento.

Tais trabalhadores estão classificados sob o título de Operadores do Comércio em Lojas e Mercados, sendo identificados como operadores do comércio varejista, para os quais correspondem os registros de: Atendente de balcão, Consultor de vendas, Fiscal de loja, Operador de vendas (lojas), Recepcionista - em vídeo locadora, Vendedor - no comércio de mercadorias e Vendedor interno.

O Ministério do Trabalho apresenta como características das atividades desenvolvidas pelo trabalhador do comércio varejista em empresas formais os seguintes aspectos: trabalham como assalariados, com carteira assinada ou como autônomos, em empresas comerciais, o ambiente onde executam seu trabalho é fechado, exceto para o frentista de postos de gasolina que atua, geralmente, a céu aberto.

Como regra geral, trabalham individualmente, com supervisão permanente ou ocasional, em horários diurnos ou noturnos, em rodízio de turnos, permanecem em pé, por longos períodos, e podem estar expostos a ruídos, temperaturas variadas e material tóxico.

Como descrição das atividades realizadas pelo trabalhador atuante no comércio varejista, a Classificação Brasileira de Ocupações registra, de forma sumária:

Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Registram entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Prestam serviços aos clientes, tais como: troca de mercadorias; abastecimento de veículos; aplicação de injeção e outros serviços correlatos. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços. (MINISTÉRIO DO TRABALHO, C.B.O., consulta em Maio 2009).

Em relação à experiência e formação desse trabalhador, a mesma fonte indica como requisitos exigidos pelo mercado de trabalho que o indivíduo apresente como

escolaridade mínima desejável o ensino fundamental até o ensino médio, podendo o mesmo variar de acordo com a ocupação.

O tempo médio para o desempenho profissional é heterogêneo, situando-se entre três e quatro anos para vendedores, um e dois anos para atendente de farmácia e menos de um ano para as demais ocupações.

O Ministério do Trabalho desenvolveu elementos descritivos relacionados ao critério de competências, de acordo com as qualificações necessárias a cada grupo de trabalhadores, identificando-as em tabelas explicativas, disponíveis para consulta pública em seu site.

Em relação aos trabalhadores do varejo também são relacionadas as competências deles esperadas, conforme a tabela a seguir, elaborada pelo ministério do Trabalho segundo critérios hierárquicos apresentados em ordem decrescente.

Cabe destacar que os elementos descritivos das competências esperadas, apresentados pelo Ministério do Trabalho, foram identificados e selecionados por meio de pesquisas realizadas junto aos agentes econômicos atuantes no segmento varejista em geral, refletindo o mercado varejista como um todo. Portanto, é de se esperar que competências específicas, exigidas do trabalhador que executa suas atividades no varejo especializado, possam apresentar importância diferenciada em relação aos demais trabalhadores que atuam no segmento varejista.

Contudo, baseado em sua experiência profissional, o autor considera que para a atuação no varejo especializado em vinhos e derivados todas as competências descritas são plenamente aplicáveis, ainda que com diferentes graus de relevância, conforme a atuação do trabalhador ocorra no varejo especializado em vinhos e derivados ou no varejo em sua expressão mais ampla.

Tabela 3**Competências esperadas do trabalhador do comércio varejista**

1	Transmitir confiança
2	Trabalhar em equipe
3	Demonstrar objetividade
4	Comunicar-se
5	Lidar com o público
6	Utilizar ferramentas manuais
7	Memorizar o nome do cliente
8	Dar provas de dinamismo
9	Efetuar cálculos
10	Informar-se sobre as características e origem das mercadorias
11	Atualizar-se sobre o mercado e concorrentes
12	Aplicar noções básicas de enfermagem
13	Conduzir veículos
14	Demonstrar boa condição física (ficar em pé, subir escadas)

Fonte: Autor, conforme dados do Ministério do Trabalho, C.B.O., consulta em Maio 2009

As competências acima reproduzidas, divulgadas pelo Ministério do Trabalho, serão utilizadas como parâmetro de avaliação das competências apresentadas ou esperadas do trabalhador que nele atua como vendedor especializado em vinhos e seus derivados no atendimento e orientação ao consumidor; agindo ainda como repositor de estoques na área de vendas; considerando que este varejo possui clientes que demandam atendimento diferenciado e personalizado, lastreado em conhecimentos de grande especificidade.

Portanto, para essa dissertação, as competências consideradas prioritárias e esperadas do trabalhador que atua no comércio especializado de vinhos e derivados podem ser elencadas a partir do conhecimento técnico e profundo sobre o produto comercializado, suas origens e características diferenciadas; a habilidade em desenvolver comunicação objetiva com o consumidor; a transmissão de confiança e segurança necessária a um vendedor técnico e o trabalho em equipe.

Capítulo III

3.1 Definição de competência

Para que o modelo de competências elaborado por Zarifian possa vir a ser utilizado como referencial teórico no desenvolvimento da dissertação é necessário que o conceito de competência seja apresentado, tal como o autor o desenvolveu. Em sua obra “O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas”, de 2003, Zarifian registra que, a seu ver:

Competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É uma maneira de qualificar (ZARIFIAN, 2003, p.37).

Ao longo do desenvolvimento do mesmo texto, o autor aponta seu entendimento em relação ao conceito de qualificação, por ele definido como:

Qualificação: construção social cujo objeto é qualificar os indivíduos assalariados, tanto do ponto de vista do modo de apreciação da relação, mantida no que se espera deles (sem trabalho), quanto do ponto de vista da hierarquia na escala dos estatutos sociais e dos salários (ZARIFIAN, 2003, p.37).

Em obra posterior, intitulada “Objetivo Competência: por uma nova lógica”, editada em 2008, Zarifian aponta o que, a seu ver, compõe a relação entre competência e o indivíduo, em termos de atividade profissional exercida no mercado de trabalho

A competência é “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2008, p.68).

Ambos os conceitos, tal como apresentados por Zarifian, serão utilizados para o desenvolvimento do referencial teórico dessa dissertação e posterior análise dos dados.

O desenvolvimento do modelo proposto por Zarifian parte da diferenciação dos modelos de formatação da organização dos trabalhadores de acordo com dois princípios identificados como modelo da profissão e o modelo de postos de trabalho.

O modelo da profissão baseia-se em aprendizado realizado por meio de princípios hierárquicos, como uma relação entre mestre e aprendiz e, nesse modelo, o conhecimento é transmitido de forma individualizada, não apenas no aspecto profissionalizante do aprendizado como também as regras de comportamento e atuação, determinadas por usos, costumes ou tradições.

Esse método acaba por criar uma forte relação de dependência entre o mestre e o aprendiz, podendo vir a limitar a liberdade de atuação e de criação do aprendiz, caso este não se disponha a uma atitude de experimentação. Contudo, sua principal vantagem se relaciona à posse de um conhecimento especial, que pode ser exercido em qualquer local onde possa vir a ser reconhecido pelo grupo social como relevante.

Para um trabalhador especializado no comércio de vinhos, essa vantagem é decisiva, pois seu conhecimento está atrelado às características do produto e não vinculado a um posto de trabalho de uma organização específica; portanto, este trabalhador tem a posse e a propriedade deste conhecimento

O conceito de posto de trabalho refere-se ao domínio técnico obtido pela repetição de atividades especializadas. Sujeito a eventos por definição imprevisíveis, pois o comportamento e necessidade do cliente não podem ser pré determinados, possivelmente as questões ligadas ao conceito de posto de trabalho no sentido taylorista/fordista do termo para o segmento do varejo especializado não seriam aplicáveis ao trabalhador que atua como vendedor no comércio de vinhos e derivados.

A estrutura do modelo de organização do trabalho por competências possui como fundamentos a flexibilidade do trabalhador; sua transferibilidade entre funções dentro da empresa e sua polivalência em relação a essas funções; a desvalorização do anterior modelo hierárquico e a formação contínua do trabalhador.

A empresa, ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais ao modelo de negócios e define, a partir dessas, as competências necessárias

ao trabalhador. O trabalhador passa a ser continuamente mobilizado para atender a essa organização da força de trabalho como forma de garantir o diferencial competitivo que a empresa procura alcançar; é instrumentalizado como vantagem competitiva.

O fato de que o capital utiliza o trabalhador como diferencial competitivo não implica, necessariamente, em comprometimento da empresa com o processo de formação e desenvolvimento de competências. Atribui-se ao trabalhador a responsabilidade, de forma individual, pelo desenvolvimento das competências necessárias à sua sobrevivência no mercado de trabalho; o trabalhador é o responsável por manter sua situação de “empregabilidade”, evitando o fantasma do desemprego.

Ao trabalhador cabe não apenas a posse de saberes específicos, acadêmicos ou técnico-profissionais, é necessário saber mobilizar esses conhecimentos, aplicá-los nas situações do cotidiano, enfrentar os imprevistos com iniciativa de ação; logo, o modelo da organização do trabalho por competências é relacionado de forma íntima com as características individuais do trabalhador.

O modelo das competências no mundo do trabalho apresenta, para o trabalhador, situações contraditórias. Em seu aspecto positivo, o trabalho assume uma posição menos prescritiva, pois envolve domínios complexos de saberes, além da mera dimensão técnica; exigindo novas qualificações leva à busca de maiores níveis de escolarização formal; valoriza o conhecimento prático do trabalhador; exige que o trabalhador possa atuar com iniciativa própria.

Por outro lado, em seu aspecto negativo, a valorização do trabalhador individual leva ao enfraquecimento dos laços coletivos do trabalho, enfraquecendo as ações do conjunto dos trabalhadores no mundo do trabalho. A ruptura de uma filiação social é consequência; a mediação sindical passa a ser de importância reduzida, uma vez que a relação entre o capital e o trabalho é individual e não coletiva.

Outra questão relevante, no mesmo sentido, é o direcionamento dos saberes adquiridos, os quais podem estar restritos aos limites e às necessidades exigidas pelo mercado, para a manutenção da empregabilidade do trabalhador.

A noção de competência é uma construção social, expressando os conceitos, características e interesses dos grupos e das forças sociais que as desenvolvem; compreende o contexto sócio-político e a dinâmica própria do mundo do trabalho. Envolve não apenas a dimensão do indivíduo, mas também os conhecimentos produzidos por outros sujeitos, participantes do mundo do trabalho ou não, saberes adquiridos de maneira formal no ambiente escolar, quer adquiridos pela atuação prática do trabalhador e compartilhados pelo grupo.

3.2 O modelo observado no mercado

Mudanças ocorridas no comportamento dos consumidores levaram as empresas a realizarem avaliações econômico-financeiras que provocaram adaptações das lojas varejistas, pertencentes a uma rede ou independentes, trazendo impactos sobre os trabalhadores atuantes no setor. O número de funcionários por loja varejista tem sido reduzido ao longo do tempo devido aos ganhos de produtividade ocorridos pela mecanização de certas atividades de retaguarda, tais como controles de recebimento e estocagem. Os trabalhadores que atuam em contato direto com o público não sofreram o processo de redução de vagas com a mesma intensidade, uma vez que as empresas compreendem como essencial o contato com o consumidor.

A perda de postos de trabalho no varejo gerou nos trabalhadores uma estratégia defensiva na qual o trabalhador busca obter, por meio de sua maior especialização, a manutenção de seu emprego.

Outra alternativa defensiva possível, pela qual os trabalhadores poderiam mobilizar-se em defesa dos empregos do setor seria a sindicalização, opção que encontra, historicamente no Brasil, enormes dificuldades práticas dadas a grande dispersão dos trabalhadores varejistas e a fraca organização sindical.

Para os trabalhadores que mantiveram seus postos de trabalho e que aceitaram as novas condições de trabalho do mercado varejista, as empresas passaram a exigir um maior comprometimento em termos de iniciativa, ao mesmo tempo em que as novas

qualificações adquiridas representaram um aumento de renda, devido exatamente à maior especialização requerida. Ao mesmo tempo, são realizados investimentos significativos no desenvolvimento de competências dos demais trabalhadores que permanecem no quadro da empresa; todas as entrevistas citam que as empresas realizam cursos de especialização para seus trabalhadores, por vezes com recursos próprios.

Toda uma série de desafios pode ser elencada, demonstrando as dificuldades enfrentadas pelo modelo de gestão de competências.

Por exemplo, o desenvolvimento dos sistemas informatizados oferece à sociedade acesso a conhecimentos e experiências de forma relativamente simples, socializando informações anteriormente restritas. O poder informatizado, representado pelo domínio da informação, pelo controle gerencial do estado do processo de elaboração de um produto ou da prestação de um serviço, poderá mesmo reforçar o modelo de gestão por meio de postos de trabalho, conforme entendido no modelo taylorista/fordista, no limite, pela eliminação do assalariado, substituído por um método ou processo realizado por meio de máquinas, com controle informatizado. Assim, teríamos de fato a consagração de um modelo de administração científica, de cunho taylorista/fordista.

O poder da informação obtida pela pesquisa em sistemas de informação mantém a disposição do pesquisador as características pessoais e preferências de consumo dos indivíduos e também contribui para o surgimento de um novo tipo de cliente, com perfil diferenciado, um cliente que pode ser apelidado de “cliente Google”. Esse cliente não é um estudioso do tema que lhe desperta o interesse, nem mesmo um pesquisador, no sentido literal do termo, e no caso do mundo dos vinhos não se trata de um enólogo e sim de um enófilo.

Devido à facilidade em localizar informações por meio dos sites de pesquisa e do conjunto de dados disponíveis na WEB, o que era antes informação restrita a especialista e obtida por meio de anos de pesquisa o “cliente Google” poderá obter rapidamente e, por isso, representa um evento desafiador ao trabalhador do varejo especializado.

Esse cliente possui uma iniciativa, uma autonomia de decisão distinta, exigindo da parte do trabalhador do varejo especializado uma ação que também contém forte impulso de ação, de tomada de iniciativa, gerado pelas imprevisibilidades inerentes de toda ação. O encaminhamento desta ação somente poderá ser realizado por meio de um discurso coerente, com um caráter específico de interação entre cliente – trabalhador, permitindo a obtenção de pontos de contato que possam vir a contribuir para o desfecho da ação, no caso, a realização da venda.

O agir, antes da facilidade obtida pelo uso dos meios de comunicação eletrônicos em relação ao domínio do conhecimento específico do mundo dos vinhos, era dominado, na maior parte das interações cliente – trabalhador, por este, exatamente por possuir em maior grau o conhecimento técnico e específico relacionado às questões que poderiam surgir ao longo do evento, agora passa a ser pelo menos compartilhado por ambos os atores.

Situações de exceção como, por exemplo, o contato com o cliente detentor de conhecimento, ou mesmo um *sommelier*¹, eram relativamente raras, e tais clientes eram costumeiramente atendidos pelos proprietários das lojas do varejo especializado em vinhos e derivados, porém o quadro atual do segmento é distinto. Mesmo em sua maioria, sem profundos conhecimentos sobre vinhos, o cliente médio das lojas do varejo especializado apresenta um grau de informação relativamente muito maior hoje do que cerca de dez ou quinze anos atrás. A pesquisa de campo realizada comprovou essa alteração no perfil do consumidor, ponto comum nas entrevistas realizadas.

A origem dessa informação obtida pelo cliente, além dos meios eletrônicos, pode ser identificada pelo aumento do número de freqüentadores de cursos e evento de degustação oferecido quer por especialistas, quer pelos produtores, quer pelas próprias lojas do varejo especializado.

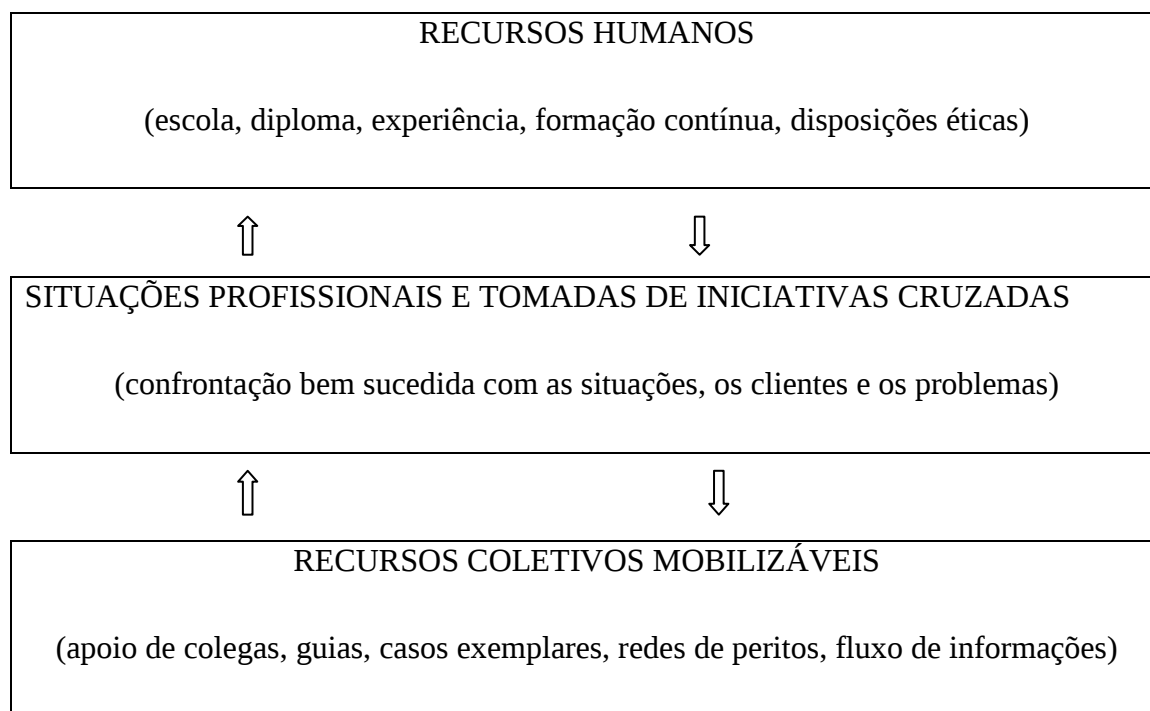
Exige-se, então, da parte do trabalhador, o poder de ação e decisão que o habilita para o trabalho. Para que este poder de ação gere uma iniciativa de ação ocorrerá a mobilização de dois recursos distintos, conforme Zarifian (2003, p.88); os

¹ Sommelier: pessoa responsável pelo atendimento especializado a consumidores de vinhos em restaurantes, bem como da reposição dos estoques do produto.

denominados recursos internos pessoais, definidos como os recursos que o indivíduo adquiriu e que solicita e desenvolve em dada situação; e os recursos coletivos, trazidos e colocados à disposição pela organização, por exemplo, o apoio de colegas por meio de rede de ajuda mútua, guias ou procedimentos, casos de iniciativas bem sucedidas em situações semelhantes, formações e recursos a peritos.

O autor enfatiza a responsabilidade de que a empresa tome como sua tarefa oferecer condições para o desenvolvimento desses dois tipos de recursos, considerando essa atividade a função mesmo primordial dos executivos, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro I - Desenvolvimento de recursos



Fonte: adaptado de Zarifian, “O modelo da competência”, p 89

A autonomia obtida pelo trabalhador por meio da maior liberdade de iniciativa não pode ser confundida com a plena satisfação pela atividade executada; o trabalhador poderá estar comprometido com as metas da organização, mas não necessariamente realizado profissionalmente.

Como registra Richard Sennett:

Como nos exércitos, também nas corporações a infelicidade com uma instituição pode coexistir com um forte compromisso em relação a ela; ainda que infeliz, uma pessoa que tem espaço para entender o que acontece em sua área de vivência estabelece vínculos com a organização (SENNETT, “A cultura do novo capitalismo, p.39).

A organização do trabalho, pelo modelo de competência, é um conjunto formado por indivíduos que potencialmente possuem iniciativa e que exercem um controle sobre a orientação e sobre os efeitos mensurados pelos resultados econômicos; contudo, apresenta uma característica de fluidez que a distingue do modelo taylorista/fordista.

No processo produtivo ligado à produção em massa, a iniciativa possui a propriedade de ser valorizada nos momentos em que determinado evento desorganiza o processo rotineiro. O funcionamento de um sistema de produção em massa, quando executado sem falhas graves, é pouco favorável à emergência de outro sistema, tal como o modelo de competências.

Mas, o mesmo modelo de competências, aplicado no comércio de vinhos e correlatos, não estaria à parte do universo da produção em massa? O próprio meio pelo qual esta organização está formatada parece sugerir que sim, pois se a empresa e o trabalhador visam o atendimento ao cliente e sua necessidade especial e individual, por condição inerente ao processo, é sujeita a eventos sobre os quais possui pouco ou nenhum controle.

A questão da iniciativa individual, no segmento do varejo especializado, se torna um elemento diferenciador do ponto de vista do cliente, na medida em que o atendimento é valorizado como parte essencial do serviço prestado – em sentido positivo ou não.

O serviço se torna, quando percebido positivamente pelo cliente, fonte de recurso competitivo para a empresa. Se transformado em política permanente por parte da organização poderá colaborar para a fidelização do cliente, conforme destacado por Marco Gouvêa em sua obra “Multivarejo” (2002).

A mesma situação com a percepção negativa em relação ao serviço prestado gera efeitos opostos, não apenas afastando aquele determinado cliente insatisfeito, como

também gera situações nas quais clientes potenciais serão afastados da organização, devido à troca de informações que desabonem a empresa perante o consumidor. A percepção dessa situação é necessariamente danosa à organização e, por consequência, ao trabalhador que nela exerce sua atividade, uma vez que o consumidor que se afasta representa uma perda potencial de recursos financeiros.

Somente por meio do atendimento às necessidades reais ou potenciais do consumidor, ele permanecerá como possível fonte de renda da empresa e da manutenção dos empregos.

A eficiência em serviço medida por meio de resultados econômicos, embasada no modelo de competências, poderá ser identificada como uma ação dinâmica de inovação para o cliente.

O cliente que, segundo Zarifian (2003, p.100) é a figura daquele que pagará, gerando, portanto, uma renda para a empresa oferecedora, mas que pagará pelo serviço; daquele que arbitraré, não sobre os produtos em si, mas sobre as soluções (de atividade, de vida, de consumo) que lhe dizem respeito. E uma parte substancial da atividade das empresas é consagrada a influenciar essa arbitragem.

A presente situação nas lojas especializadas do varejo de vinhos e derivados corrobora essa percepção da figura do cliente, dado o fato de que o consumidor exige determinado padrão de atendimento e disponibilidade de produtos, portanto afetando a maneira pela qual a empresa e seus trabalhadores executam suas atividades específicas, exigindo do trabalhador em particular o desenvolvimento de habilidades e competências e um processo de contínua atualização de conhecimentos.

3. 3 A questão da iniciativa

Se o processo de competência solicita ao trabalhador que tome decisões e à empresa que possua um ambiente onde decisões possam ser tomadas, surge a questão da validade da iniciativa tomada, ou seja, como validar essa atitude.

De acordo com Ropé e Tanguy:

A avaliação das competências não deve supostamente se basear na pessoa, mas se aplicar a registros distintos, tal como aquele dos conhecimentos e do saber-ser (1997, p.184).

O domínio profissional, quando adquirido, levará o trabalhador ao aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades, porém a própria evolução do meio em que ele atua, em termos técnicos, de variabilidade de consumo, de comportamento do cliente e novas demandas, demonstram que suas competências são e serão continuamente exigidas.

As competências são sempre submetidas à validação, exigindo da parte do trabalhador uma contínua prova de suas habilidades. Desta forma, pode vir a ser entendido que a validação dos domínios adquiridos será contida em determinado intervalo de tempo, maior ou menor segundo a dinâmica econômica do segmento de atuação do trabalhador, não necessariamente devido à possível perda da validade do já apreendido e sim devido à velocidade de transformação do ambiente, o qual exige constantes adequações quanto à seleção do que será essencial e seu posterior domínio.

Essa condição instável e o perfil do homem ou mulher necessário para enfrentá-la são também considerados por Richard Sennett em sua obra “A cultura do novo capitalismo”.

Nela, o autor cita três desafios a serem enfrentados pelo indivíduo; o desafio do tempo, no qual as organizações não conseguem, pelo contexto econômico, oferecer horizontes de longo prazo, praticamente obrigando o indivíduo a uma constante improvisação de sua própria vida; o desafio do talento, entendido como o descobrir e/ou desenvolver novas habilidades, na medida em que exigências da realidade o obrigam; a questão da constante reciclagem do profissional para se manter a par do que lhe é ou pode vir a ser solicitado; o desafio da superação, o que permite – ou exige – o abrir mão de experiências passadas e constantemente renovar o trabalhador, em meio a um ambiente no qual a meritocracia faz com que o desempenho atual suplante os feitos do passado recente.

A complexidade dos parâmetros a serem considerados pelo processo de análise e de julgamento constitui fatores nos quais a experiência prévia poderá contribuir para a

organização e melhoria de resultados. Ao mesmo tempo em que a experiência prévia poderá contribuir para o encaminhamento de soluções, ela é colocada à prova devido à evolução da dinâmica econômica; exige-se que a experiência receba contribuições que somem conhecimentos, que não se constitua em freio para a aquisição de competências por parte do trabalhador.

Caso o trabalhador se imagine como possuidor de uma competência e habilidade imutável ou que a organização presuma que possui a chave do sucesso corporativo, os desafios propostos por Sennett poderão representar o processo que contribuirá, em cada um dos casos, ao desemprego ou à falência.

Assim, como registram Ropé e Tanguy,

Isso quer dizer que uma gestão fundada nas competências encerra a idéia de que um assalariado deve se submeter a uma validação permanente e der constantemente provas de sua “adequação ao posto”, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade promocional. (1997, p.184).

Para Ropé e Tanguy, a gestão por competências deve pretender conciliar o tempo curto ligado às questões dinâmicas do mercado com os períodos de tempo, em geral maiores, da aquisição de competências por parte do trabalhador.

No segmento de varejo essa questão é particularmente sensível, pois a organização em geral é apenas um canal de distribuição, que opera entre o produtor e o consumidor final. Como o produto que vende (exceto nos casos de marcas próprias e exclusivas) é exatamente o mesmo que o consumidor poderá encontrar à sua disposição em qualquer outra empresa varejista, pois não o produz, apenas o comercializa, um poderoso elemento que poderá contribuir para a decisão de compra é o atendimento, além de outros fatores como, por exemplo, a estrutura física da loja (localização e decoração, entre outros) e eventualmente o preço, tratando-se de produtos que possam vir a ser comparáveis.

O momento no qual o consumidor toma a decisão de compra é uma fração de tempo curta, é o período de tempo no qual o consumidor está exposto à influência do ambiente físico, à presença do atendente de varejo; é o momento no qual o vendedor especializado pode vir a ser o elemento diferencial, que habilite o consumidor em sua

decisão de escolha do produto naquele momento e de retorno futuro à loja. Da decisão de compra de um conjunto de clientes, realizada individualmente em intervalos de tempo relativamente reduzidos, se obtém o sucesso ou o fracasso da organização em termos de resultado econômico.

3. 4 A questão tecnológica e o trabalho

Ainda que os atuais recursos disponíveis para a avaliação do perfil do cliente, tais como os registros de suas preferências pessoais de consumo, obtidas desde a primeira compra na loja; dados pessoais obtidos por meio de sua filiação à mala direta da empresa, enfim o conjunto de dados identificados pelas técnicas de CRM (*Customers Relationship Management*) seja sofisticado o suficiente para o mercado empresarial em geral, a loja especializada no comércio de vinhos e derivados, exatamente por atender a um consumidor que exige atendimento diferenciado, possui em seu trabalhador uma poderosa ferramenta de diferenciação, desde que apresente, no exercício de suas funções, a especialização exigida. Os sistemas informatizados são identificados pelos entrevistados como um importante fator de auxílio ao seu desempenho.

Se a revolução tecnológica colabora de maneira decisiva para a redução do número global de empregos, quer no setor produtivo – extrativo ou industrial – quer no setor de serviços, as lojas especializadas não podem abrir mão do atendente qualificado; mas mediante o uso do processo de comunicação e informação, a empresa obtém do conjunto de funcionários uma atuação mais uniforme, em relação a seus processos.

Atingindo o setor varejista de maneira impactante no final dos anos 90, a revolução tecnológica reduziu ou mesmo eliminou postos de trabalho, alterando as relações de negociação vigentes entre seus trabalhadores, os fabricantes, atacadistas e varejistas. Claro está que o número de empregos criados pelo comércio especializado em vinhos e derivados não pode ser sequer considerado como fator de minimização do desemprego estrutural tecnológico, uma vez que seus números totais absolutos são proporcionalmente ínfimos perto da massa de trabalhadores.

A redução de postos de trabalho no varejo devido à revolução tecnológica também foi significativa, porém atingiu com maior intensidade os postos de retaguarda da operação varejista do que a área de atendimento ao cliente, conforme dados publicados por Rifkin em sua obra “O fim dos empregos” (1995). O critério empregado pelas empresas para a redução dos empregos no setor varejista, no entender do autor, pode ser expresso como sendo um comprometimento para a eliminação de funções que não agregam valor ao negócio, identificadas basicamente como as áreas de suporte às vendas. Mesmo em empresas varejistas voltadas ao consumo de massas, como redes de supermercados, as áreas de vendas tendem a ser preservadas nas situações relacionadas a cortes de vagas. Para as lojas varejistas focadas em um setor especializado e que, portanto, demandam o atendimento a um consumidor diferenciado, a presença do trabalhador especializado constitui diferencial competitivo, o mercado de trabalho no qual atua tende a ser relativamente estável em termos de manutenção do emprego.

3. 5 A seleção de trabalhadores

As dificuldades relacionadas à seleção, contratação e treinamento desse trabalhador fazem com que ele represente significativo investimento por parte da empresa, portanto sua eventual dispensa faria com que o mesmo estivesse disponível no mercado de trabalho para eventual contratação por parte de empresas concorrentes, ainda que esse mercado não seja de grande porte. O processo pelo qual o trabalhador é selecionado dentre os candidatos não é necessariamente formal, por parte das empresas.

As alternativas que se abrem a este trabalhador especializado são limitadas em termos de número de vagas no mercado. O conjunto total de varejistas especializados no comércio de vinhos e derivados, ainda que ampliado ao longo dos anos, não é vasto, contudo, de acordo com informações obtidas junto a empresas e trabalhadores que nele operam, indivíduos que apresentam perfil profissional diferenciado são disputados entre as empresas, salientando-se ainda que não seja incomum que a troca de empresa faça com que parte da clientela da empresa anterior passe a segui-lo em seu novo local de

trabalho, tal o grau de confiabilidade existente entre o trabalhador especializado e o cliente.

Para as novas oportunidades que possam vir a surgir neste mercado de trabalho as exigências são distintas, destacando-se; a tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte do indivíduo; a utilização dos conhecimentos adquiridos e sempre transformados pelas situações práticas enfrentadas pelo trabalhador em sua atividade; e o compartilhamento do aprendizado realizado, em cada nova situação, com os demais trabalhadores, estabelecendo um conjunto de conhecimentos. Nesse momento, a compreensão dos fatores de desempenho e a capacidade de iniciativa passam a ser vistas como qualidades que o trabalhador deve apresentar.

A responsabilidade individual ocorre por meio da delegação, desde que o trabalhador apresente as condições necessárias quanto à maturidade pessoal e o conhecimento técnico adequado.

3. 6 A organização do trabalho

Zarifian destaca o comportamento do indivíduo perante problemas gerados por um evento aleatório em sua atividade como um elemento diferenciador das potencialidades do trabalhador. Definindo evento como *“algo não programado ou imprevisto, que pode afetar o sucesso da atividade ou do profissional”* (p.40, 2008), destaca que o indivíduo deveria enfrentar o problema gerado por um evento por meio de um conjunto formado por três procedimentos:

- Antes do evento: quando o indivíduo, por meio de indícios prévios, percebidos pelo uso de sua experiência prática anterior ou de conhecimento adquiridos, pode antecipar ocorrências e providenciar os ajustes necessários.
- Durante o evento: quando o indivíduo deve agir de forma ativa, com ações pertinentes à situação e em prazos adequados.

- Após o evento: quando o indivíduo deve refletir sobre o fato ocorrido, tendo por objetivos básicos, em primeiro lugar, analisar a causas do evento e, em seguida, reduzir – preferencialmente eliminar – a possibilidade de repetição do evento.

Por vezes, o evento é obra do acaso, incontrolável, porém não o é na maior parte das ocorrências. Caso no evento não ocorra o acaso, tratando-se, por exemplo, de um novo problema colocado pelo ambiente econômico e social, uma inovação, tal como novas expectativas por parte de clientes, seria uma situação que é parte do cotidiano de uma empresa, que deve estar preparada para oferecer respostas concretas aos desafios do mercado, sob pena de quebra da continuidade de seus negócios.

Em relação a tal situação, Zarifian propõe que a organização deve dedicar atenção especial ao ambiente no qual está inserida, detectando antecipadamente tendências e, se possível, antecipando-se ao evento e procurar encontrar respostas adequadas à nova situação, aplicando à nova situação as respostas encontradas, procurando sempre evitar o enrijecimento de procedimentos que impliquem perda de eficiência da organização.

Eventos complexos, que ultrapassam a competência de um indivíduo, supõem que sua superação ocorra por meio da ação de um conjunto de indivíduos, cuja colaboração pressupõe uma rede de relações sociais e profissionais previamente estabelecidas, bem como o compartilhamento de informações entre os membros deste grupo. Portanto, temos aqui um processo de construção coletiva, realizada por um conjunto de indivíduos que, somando conhecimentos próprios e adquiridos, bem como experiências pessoais, obtém respostas aos desafios propostos. Tal resposta coletiva somente poderá ser efetivada pela existência de uma rede de comunicação eficiente, que permite a interação dos indivíduos participantes.

O processo de comunicação é, portanto, uma questão organizacional relevante, que propicia uma melhor organização do trabalho, a socialização dos saberes e a troca de experiências.

A organização do trabalho, segundo Zarifian (2008, p 58), pressupõe modelo de competência e pode ser observada como uma tendência organizações definidas a

partir de modelos ideais identificados como organização celular; organização em rede; organização por projeto e organização por competências.

A *organização celular*, originada ao longo dos anos de 1950, se caracteriza pela existência de pequenas equipes formadas por profissionais que apresentam a mesma ocupação, com capacidade de auto-organização e responsável pelo resultado de seu trabalho. A gerência da empresa mede o desempenho da equipe por meio da definição de metas e objetivos a serem alcançados, pelo seu cumprimento, portanto, a responsabilidade pela eficiência não está mais exclusivamente em mãos da gerência e é compartilhada pelos trabalhadores. Ainda que possa estimular a competência individual com base na competência coletiva, esse modelo organizacional padece de alguns problemas, com destaque para o risco de tornar-se fechada em si mesma, ocorrendo a construção de uma segmentação de competências, com as equipes perdendo o sentido de conjunto da empresa e dos demais grupos de trabalhadores.

A *organização em rede* é de elaboração mais recente cujo fundamento é a ação de tomar a si as diferentes necessidades da empresa, comuns a várias ocupações na organização. As diferentes células de trabalhadores são articuladas em uma mesma rede de trabalho, focada em determinada categoria de clientes, com ênfase na responsabilidade de todos perante o resultado obtido pelo conjunto de equipes. Esse modelo apresenta algumas limitações, como o risco de que as metas das equipes possam ser abstratas em relação à atuação de cada trabalhador individualmente, estimulando tensões e reduzindo a aplicação de esforços individuais, especialmente se o sentido de responsabilidade comum não estiver devidamente solidificado.

O modelo de *organização por projeto* não apresenta como origem o chamado chão de fábrica e sim o ambiente de centros de desenvolvimento e de pesquisas, nos quais existe o estímulo para a criação de processos de inovação. Reunindo uma equipe multifuncional com objetivos claramente definidos e intervalo de tempo determinado se torna evidente o fato de ser uma organização temporária, que pode vir a obter resultados positivos em curto espaço de tempo por unir de forma planejada as competências e habilidades individuais nem sempre encontradas em equipes que possuam métodos de organização distintos.

Entretanto, Zarifian destaca alguns inconvenientes desse modelo como, por exemplo, o fato de que seus trabalhadores reconhecem que o trabalho da equipe possui tempo de duração determinado e por isso questiona qual será sua próxima atividade, comprometendo sua dedicação. Além disso, coloca-se a questão da utilização deste modelo apenas como alternativa para, dentro do modelo taylorista-fordista, acelerar o fluxo de inovação produtiva.

A partir da análise dos modelos descritos, Zarifian propõe então o desenvolvimento de um novo modelo, que denomina de *organização por competências*. Nesse modelo, a organização do trabalho seria realizada por meio de células, ordenada em redes e animada por meio de projetos. A competência se destaca na produção do bem ou do serviço, eliminando atitudes automáticas no desenvolvimento das ações das equipes de trabalho, permitindo ao trabalhador demonstrar sua habilidade e recursos, operando, então, o retorno do envolvimento no trabalho ao indivíduo.

Uma loja que atua no comércio de vinhos e derivados, tal como as observadas na pesquisa, opera sob características da organização celular, identificadas por meio de equipes auto-organizadas. Contudo, os trabalhadores são articulados em uma mesma rede de trabalho, com responsabilidade conjunta pelo resultado, sendo incentivados a projetarem inovações. Os critérios observados, se individualizados, poderiam fazer crer que a organização do trabalho nessas lojas pudesse ser classificada em um dos três modelos: celular, rede ou projetos.

Como os três modelos parecem operar em conjunto nas lojas pesquisadas, a organização do trabalho em uma loja especializada no comércio de vinhos e derivados, parece ser melhor descrita pelo modelo de competências proposto, uma vez que a competência é demonstrada no ato da produção do serviço (a venda); não existem atitudes automáticas, uma vez que os desejos e necessidades manifestados pelos clientes são individualizados, exigindo flexibilidade do trabalhador; sendo necessário o envolvimento do profissional no trabalho. Sugere-se então, que o problema apresentado na pesquisa possa ter sido respondido, ou seja, o modelo de competências proposto por Zarifian pode efetivamente ser utilizado para a compreensão da organização do trabalho no segmento varejista especializado no comércio de vinhos e derivados. O

aprofundamento da análise teórica do modelo de organização do trabalho e a análise dos dados das pesquisas poderão auxiliar o entendimento da possível resposta.

O modelo de organização do trabalho por competências apresenta desafios, tais como a reapropriação do ato do trabalho pelo indivíduo, a organização do trabalho entre a autonomia e a iniciativa, mediante uma comunicação bem sucedida entre o conjunto das equipes laborais, atuando sob o desafio de metas e objetivos.

Esse envolvimento possui característica positiva, pois o trabalhador pode reencontrar o interesse pela atividade que desenvolve. A alienação do trabalhador em relação à sua atividade, característica do modelo de postos de trabalho de inspiração da Administração Científica de Taylor, pode ser desta forma minimizada e mesmo superada.

Quanto ao tomar a iniciativa, o conceito remete a uma ação real que introduz algo novo no cenário, pois seu desenvolvimento cria uma nova situação. Ainda que esta iniciativa possa vir a operar em diversos e distintos graus, ela é o ponto no qual o trabalhador atua, destacando-se por seus méritos e habilidades.

Ainda que um previamente determinado conjunto de ações esteja previsto pela organização, cabe ao trabalhador frente ao evento selecionar o processo pertinente, uma vez que na rotina diária de um trabalhador focado no atendimento direto ao cliente as possibilidades de eventos são múltiplas. Mobilizando seus conhecimentos prévios, sua capacidade imaginativa e sua iniciativa pessoal, o trabalhador poderá superar o singular e o imprevisto, portanto, ele é dono de um grau de liberdade na execução de suas tarefas muito maior do que de outro trabalhador que esteja limitado a um posto fixo de trabalho e assumindo esta responsabilidade o trabalhador responde pelas expectativas que o cliente possui.

A responsabilidade é, então, a contrapartida da autonomia, sendo ambas absolutamente proporcionais entre si, ou seja, a uma maior autonomia certamente corresponderá maior grau de responsabilidade pessoal e a aferição da responsabilidade está sujeita a critérios objetivos de desempenho, como, por exemplo, prazo de execução de uma tarefa ou a satisfação manifestada pelo cliente.

Dada a mobilização dos trabalhos passar a ser realizada em torno do processo de competência do trabalhador, a complexidade dos eventos e das habilidades individuais, a estrutura organizacional da empresa deve ser objeto de análise.

Segundo Zarifian (2008, p. 105); “... se o procedimento competência trazer complexidade à maneira de gerenciar e de organizar, será percebido mais como um peso do que um bem”. Segundo o registro do autor, a questão parece definida a favor da simplificação, desde sua colocação inicial. Uma vez que o trabalhador possua amplo grau de autonomia, segundo a lógica de competências, a empresa não poderá ser tradicionalmente organizada segundo o modelo taylorista-fordista, com rígida divisão do trabalho e com postos de trabalho fixos e previamente determinados.

A organização passa, então, a outro modelo, se baseada em competências. Conforme registra Zarifian, “... em um procedimento competência a organização não é outra coisa que uma reunião judiciosa de competências” (2008, p.105).

A atividade principal, neste momento, passa a ser uma reunião estabelecida em torno de atribuições profissionais claramente especificadas. A qualidade do grupo, formado com base no critério de competência é garantida pela complementaridade das habilidades individuais reunidas, e é aferida por meio de experimentação e o trabalho se dá de forma organizada em torno de uma ocupação ou papel profissional na qual se reúnem competências individuais.

A questão da comunicação ressurge, então com muita força, pois será um elemento primordial para que as relações entre o grupo possam vir a ser simples e objetivas, pois fundamentadas no entendimento e atendimento às necessidades dos outros, bem como na confiança de que o grupo necessita para agir em conjunto.

Em nenhuma hipótese este modelo pressupõe a ausência de conflitos, contudo o modelo permite, pela sua simplicidade, obter transparência das ações, facilitando a identificação de causas e efeitos dos conflitos, oferecendo boas oportunidades de ajuste e acordos, reduzindo a probabilidade de conflitos complexos no grupo.

A atividade de uma organização é, costumeiramente, realização de um coletivo, que sofre influências do ambiente interno e externo.

Não se pode pensar a utilização da lógica competência – utilização que passa necessariamente pelo desenvolvimento de competências de cada indivíduo e, logo, pelo reconhecimento do papel do indivíduo na organização – sem procurar saber como a abordagem individual pode conciliar-se com o caráter objetivamente mais coletivo e interdependente de atividades profissionais (ZARIFIAN, 2008, p.106).

A necessidade de cooperação estabelece, por si, um novo tipo de relação entre o trabalhador e o coletivo imediato existente em seu ambiente interno, já que a ampla dimensão que a cooperação exige passa a reduzir de forma consistente as “interdependências mecânicas” entre os indivíduos pertencentes a este coletivo imediato.

Se o trabalhador quer ser reconhecido como único por sua competência individual e a atividade profissional se realiza no âmbito coletivo, surge a questão de como conciliar tais posições. A resposta, segundo Zarifian, começa a se fazer conhecer por uma análise a partir do conceito do coletivo, concebido de forma distinta.

Sendo o coletivo composto pelo conjunto de individualidades, devem, por si, regular suas ações, administrar suas singularidades, definir as regras de atuação. Esta auto-regulação irá compor, ao longo do desenvolvimento do processo, um grupo profissional aberto e mais flexível.

Em pesquisa relatada por Zarifian (2008, p.107), trabalhadores viam no conjunto da diversidade de relações que podiam estabelecer uma fonte importante de sua autonomia. Esta rede estabelecida corresponde a uma mudança no padrão do coletivo, recompondo as relações sociais e profissionais, ampliando as oportunidades de cooperação, pois o coletivo lida com a necessidade de equilíbrio entre diferentes posições da organização.

Coexistem na organização, de fato e em dado momento, equipes de trabalho bem estabelecidas e definidas, e os limites entre tais equipes são fluidos e, desta forma, os coletivos tanto se formam quanto se alteram em função da dinâmica na qual atuam sujeitos que estão às pressões internas e externas.

Tal processo é essencialmente educativo e formador, pois o coletivo age não apenas com base em reação a situações anteriores, como em relação a eventos

instantâneos, criando respostas imediatas a fatos e situações em constante dinâmica de mudanças.

A resposta, se eficaz, imediatamente é incorporada ao conjunto de estratégias possíveis, visando criar um banco de respostas adequadas a uma repetição de situações no futuro. Se ineficaz, o coletivo a descarta, mantendo, contudo, seu registro, como uma forma de evitar que no futuro o mesmo rumo de ação possa vir a ser seguido de forma improdutiva.

3. 7 O papel da chefia e a motivação

A utilização, por parte de uma organização, da estrutura baseada em competência e coletivo levanta a discussão do papel da chefia em termos hierárquicos, pois esta passa a ser uma questão sensível e estratégica.

Segundo Zarifian (2008), podem ser apresentados cinco grandes grupos que concentram as atribuições da chefia, que poderá ser individual ou coletiva. São elas:

- A elucidação das implicações estratégicas: situação na qual a chefia possui importante papel a cumprir, explicitando estratégias, ou o porquê de algo que está sendo solicitado ao trabalhador ou ao coletivo.
- A avaliação de apoio: em uma situação que é necessariamente dinâmica, os eventos podem extrapolar a competência do trabalhador ou do coletivo. É de fundamental importância que a situação não cause a paralisia do processo, momento no qual a intervenção de indivíduos com maior grau de competência se faz necessária. Tal figura de apoio é um indivíduo de competência individual distinta, um especialista que demandará um esforço contínuo de preparo e de atualização técnica, uma evolução exigida pelos eventos dinâmicos com os quais se confronta no dia

a dia, pressionado ainda como será pela expectativa formada pela sua intervenção.

- A animação: conforme Zarifian (2008) podemos distinguir dois procedimentos complementares:
 - o Formar a chefia com a utilização de técnicas de animação, cuidando que sua participação não aja no sentido de manipulação artificial do trabalhador.
 - o Associar a técnica de animação ao processo facilitador da comunicação, um procedimento compreensivo por meio do qual tenta apreender o sentido que cada um atribui à sua ação, os motivos que o trabalhador tem para comprometer-se com o curso da ação.
- Gestão das interações com os outros serviços e ocupações e com o cliente: o primeiro escalão da empresa possui, costumeiramente, a atribuição de ser o “início” ou o “término” do processo de trabalho. Este papel de centro de uma rede de interações de equipes representa uma responsabilidade em relação à produção de um coletivo.

Nos casos em que o primeiro escalão situa-se no ponto inicial do processo, ele age no sentido de receber e gerenciar as demandas e os pedidos. Já nos casos em que o primeiro escalão está situado no ponto terminal do processo, ele administra a resposta às demandas e, se necessário, age no sentido de racionalizar descontentamentos e administrar queixas.

A lógica de competências, aplicada em uma organização, tende a fazer com que o coletivo absorva a questão da interação com os demais serviços, eliminando ou restringindo o papel das chefias.

- Implicação da animação na gestão das competências: a função primordial da chefia é o gerenciamento da competência de seus

trabalhadores, quer no processo técnico, quer no meio de gestão administrativa.

O aspecto técnico é decisivo no sucesso da função, pois o chefe deve obrigatoriamente ter legitimidade para o papel. O “saber fazer” é um poderoso, mas não exclusivo processo de legitimidade da chefia ao qual será acrescentado o valor profissional do chefe, em relação a sua ocupação.

A motivação individual possui destaque na organização de trabalho pelo modelo de competências, pois apenas o indivíduo pode decidir se irá ou não mobilizar sua competência face ao desafio da rotina ou do evento, pois ele não pode ser obrigado a ser ou tornar-se competente. A organização requer competências e pode, no limite, criar condições para que a competência possa ser desenvolvida ou utilizada. Contudo, “as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobilização do indivíduo” (Zarifian, 2008, p.121).

Portanto, a motivação individual possui uma extraordinária dimensão na e para a organização. O trabalhador poderá não utilizar plenamente sua competência e a organização não contará com a plenitude de sua contribuição. No limite, tal situação poderá levar o trabalhador a ser visto como um elemento indesejável, pois incompetente, e ser marginalizado ou excluído, gerando conflitos e prejudicando o desempenho do coletivo e, por consequência, da organização.

Capítulo IV

Nesse capítulo são apresentadas as informações obtidas por meio da pesquisa de campo, entrevistas e depoimentos; fontes bibliográficas e outras disponíveis em meios eletrônicos.

Pretende-se verificar, a partir das entrevistas feitas, em primeiro lugar a qualificação do ponto de vista do trabalhador, a importância da especialização no mercado de trabalho e seu processo de desenvolvimento profissional, e, a seguir, o processo de aprendizagem.

Com o uso dos dados coletados por meio de questionários, depoimentos e pesquisas bibliográficas e em meios eletrônicos, pretende-se identificar o vínculo do profissional com o varejo; sua identificação com o trabalho e sua percepção da relação com o cliente. Pretende-se ainda, por meio do mesmo instrumento, breve avaliação sobre a influência da tecnologia de informações e o relacionamento com o cliente.

Para tanto, registra-se que as entrevistas foram realizadas em lojas especializadas no comércio de vinhos e seus derivados; enquanto que os questionários foram aplicados tanto nesse modelo de lojas quanto de supermercados que possuem áreas específicas, com profissionais dedicados ao atendimento dos clientes que procuram vinhos. Os depoimentos foram colhidos por meio de contato pessoal com o Sr. Carlos Cabral e com o Sr. Luis Carvalho.

4.1 Análise das entrevistas

Entrevista número um

De acordo com o entrevistado, ele já possuía experiência no mercado de vinhos, adquirida por meio informais fora do país, devido a sua curiosidade pessoal

sobre o tema. O entrevistado retornou da Alemanha há pouco tempo, tendo vivido alguns anos em Stuttgart e, pela forma de sua expressão aparenta ser altamente motivado pelo trabalho que executa.

Na loja onde trabalha um modelo de quiosque serve como ponto de venda localizado em shopping center, o estoque não é amplo, porém contém produtos que ostentam rótulos reconhecidos no mercado. Sua experiência como vendedor é recente: *“Há seis meses fui convidado para esta loja de vinho, que fica aqui na rua Augusta. Estou muito satisfeito de poder oferecer meus conhecimentos às pessoas que no caso procuram vinhos tintos nacionais”*.

A operação do quiosque abre mais uma frente de vendas para a loja, que possui ainda processo de entrega a domicílio e realização de pedidos por meio de site e telefone; o que demonstra a utilização de sistemas informatizados de controle. Questionado sobre a contribuição dos sistemas informatizados para seu desempenho, comenta: *“... facilita muito mesmo”*. Destaca que a empresa utiliza sistemas para: *“Controle de estoques, preços e avaliação de produtos”*.

O entrevistado não realizou nenhum teste específico para admissão e a empresa ainda não aplicou nenhum tipo de avaliação de desempenho, provavelmente devido ao modelo de ponto de venda ser uma montagem provisória.

Informa ter estudado o mundo dos vinhos por curiosidade pessoal, tendo adquirido seu conhecimento inicial sobre o segmento por sua iniciativa. Solicitado a comentar sobre a origem de seu conhecimento, informa *“..., eu mesmo tive meu interesse particular e todas as informações que eu tenho foram pela minha própria pessoa”*... *“... tive conhecimento profundo de como são feitos os vinhos, como são plantados, como são cultivados, a temperatura... isso favoreceu muito minha área profissional...”*. Utiliza como meios de estudo a literatura especializada e a consulta regular à base de dados disponível na Internet, evidenciando com sua atitude o poder de ação de que fala Zarifian.

A empresa oferece ao entrevistado a oportunidade da tomada de iniciativa, um dos parâmetros utilizados para a definição conceitual do modelo de competências. Quando interrogado sobre o tema sua resposta foi direta: *“Claro, perfeitamente”*.

Segundo o entrevistado, a empresa solicita rotineiramente a participação do trabalhador; suas opiniões e impressões para melhorar o desempenho do vendedor e dos resultados. Questionado se a empresa solicita sua participação; *”Claro, perfeitamente. Por exemplo, dos vinhos que no caso tem mais saída, dos nossos clientes ou até mesmo agora na Páscoa os vinhos que serão mais adequados para as refeições”*. A postura da empresa aqui revelada também indica conceito relacionado ao modelo da organização organizada por competências; a participação e o comprometimento do trabalhador com a empresa.

O entrevistado revela ser capaz de assumir responsabilidades, tomando decisões sem a consulta a um superior imediato, revelando-se comprometido em assegurar a satisfação do cliente; *”Tudo o que eu sei tento passar para a pessoa e eu me sinto muito seguro das informações que dou”*.

Dentre as competências esperadas do trabalhador do varejo, segundo dados do Ministério do Trabalho, podem ser apontadas no entrevistado: transmissão de confiança, habilidade em lidar com o público, dinamismo, atitude pesquisadora.

Entrevista número dois

A loja situa-se no bairro da Consolação, na cidade de São Paulo e possui seis trabalhadores em seu quadro funcional. Não realiza importações diretas, adquirindo com importadores ou atacadistas os produtos que comercializa e opera com linha de produtos selecionada e reduzida.

A entrevistada revela possuir experiência de oito anos no segmento de vinhos: *”Há oito anos já que estou aqui na loja”*, tendo adquirido no próprio local sua experiência no setor; por meio de cursos oferecidos pela empresa e por orientações dos proprietários, identificados pela vendedora como conhecedores do mercado: *”pelos meus patrões, que são os donos da empresa, que realmente conhecem do ramo que eles trabalham; o vinho, e pesquisando internet, livros, procurando vendedores de vinhos”*.

Em outro momento da entrevista ela pontua uma diferença entre cursos e treinamentos realizados, parecendo sugerir a superioridade de cursos formais em relação

a treinamentos práticos: *”... esses cursos que eu fiz foram inteiros pela empresa com os fornecedores e eles vieram três vezes e fizeram o treinamento; só um treinamento não foi curso algum, só isso”*.

Não possuía experiência anterior com vinhos, portanto considera que todas as suas habilidades foram adquiridas no seu local de trabalho e as considera importantes como fonte de oportunidades profissionais: *”Sim, com certeza isso me dá mais segurança no trabalho, tenho mais tempo de casa, tenho mais confiança naquilo que faço”*.

A empresa parece oferecer condições para que a vendedora possa contribuir ativamente para o trabalho, com autonomia e responsabilização pelos resultados: *”Aí meus patrões dão todo o braço direito para isso... quero sua opinião... você quer isso na loja?... se está certo, tudo bem... pode pôr que vende...”*. Parece reconhecer o desempenho do trabalhador, pois a entrevistada inicialmente não possuía experiência no setor e hoje comanda a reposição de estoques da loja, com efeito direto sobre o resultado financeiro da empresa.

A atenção para o cliente, objetivo final de uma empresa varejista, fica destacada no registro: *“Um bom apreciador de vinhos nunca está satisfeito, sempre quer mais, mais e mais. Então você tem que estar preparado para esses lances, para atender diversos tipos de clientes para explicar para ele como é.*

Por meio de observação realizada no local, a ausência dos proprietários parece ser algo regular e, portanto, exigindo do trabalhador a capacidade da tomada de ação de ajuste para cada evento aleatório que aconteça em uma loja varejista. Essa atitude dos proprietários evidencia que o trabalhador possui amplo espaço para gerir de forma autônoma seu trabalho na loja; sendo exigida postura e o desenvolvimento de habilidades específicas.

A questão da iniciativa pessoal fica evidente em seus registros, quando questionada diretamente sobre os critérios adotados para a contratação de novos trabalhadores: *”Que ele tenha força de vontade, que tenha uma boa impressão de venda para que venda bem. Que tenha capacidade de aprender rápido, porque se eu falar*

para ele em 5 minutos perguntar de novo... sabe se ele aprende as coisas rápido, atende o cliente bem. Ele pesquisa, ele estuda, ele faz curso”.

Solicitada a identificar as características que julga relevantes para um trabalhador do segmento identifica: *“Para uma pessoa poder trabalhar com vinho tem que ter muita habilidade, força de vontade e, principalmente, sempre aprender mais e mais e mais, por que o ramo de vinhos sempre requer conhecimento, conhecimento e conhecimento”*. Todas essas características seriam utilizadas tanto para a contratação quanto para a manutenção do trabalhador na empresa, podendo ser equivalentes a iniciativa, comprometimento e ação conforme descritas no modelo de organização do trabalho por competências.

Entrevista número três

Realizada com outro trabalhador na mesma loja da entrevista número dois. Ao contrário da entrevistada número dois, esse trabalhador possuía pequena experiência anterior com o mercado varejista, ainda que não o especializado em vinho e seus derivados.

Sua especialização possui forte componente de iniciativa pessoal, conforme declara: *“Comecei a me especializar primeiramente lendo os rótulos, as regiões desses vinhos. Depois a empresa me forneceu cursos, pesquisei na internet, sites de vinhos e assim fui aprimorando mais o trabalho”*. O curso oferecido pela empresa foi realizado no SENAC, com a duração de quinze aulas.

O entrevistado identifica a mudança ocorrida no mercado de vinhos: *“é um ramo que está se expandindo bastante no Brasil, agora o pessoal está aprendendo a tomar vinho, meu futuro vai ser bem expressivo”*. Reforça essa informação registrando: *“Basicamente o pessoal do Brasil era um pouco leigo para vinhos e de alguns anos para cá o aumento de vinho, até por eu não ter trabalhado com outras informações, o aumento foi muito grande de vinhos, de uns cinco ou seis anos para cá”*.

O vendedor apresenta o que considera critérios para um profissional do segmento: *“Para ser um bom profissional você tem que ter uma moral para o seu*

serviço, tem que se informar de tudo o que você vende e tentar pesquisar sobre o produto, pesquisar sobre a vontade do cliente; o que ele deseja; o que ele procura. Para crescer no mercado de trabalho você precisa disso e, principalmente tentar agradar o gosto do cliente, fazer com que ele saia satisfeito de seu ambiente de trabalho, volte e passe informações da sua loja para que você e a sua empresa progridam mais e mais”. Novamente iniciativa, ação, ambiente de trabalho em equipe e comunicação adequada surgem como eventos citados pelos entrevistados, processos integrantes do modelo de organização do trabalho por competências.

Entrevista número quatro

Entrevista realizada em unidade de rede de lojas especializadas de bebidas, composta por três unidades distribuídas na cidade de São Paulo. A organização possui maior estrutura do que as lojas anteriormente pesquisadas, contando com área de depósito comum às três unidades, visando o abastecimento regular dos produtos. Não realiza importações diretas dos fornecedores, abastecendo-se por meio de importadoras e, eventualmente, atacadistas.

A organização e a distribuição interna dos produtos evidenciam uma administração atenta quanto à apresentação do produto ao cliente, agrupando fornecedores e variedades dos vinhos.

Interrogada sobre o crescimento do mercado consumidor de vinhos registra que: “... *hoje em dia a procura está sendo muito grande, está crescendo muito esse mercado*”. Em relação ao futuro desse mercado, comenta que visualiza: “*a tendência é de um crescimento cada vez maior*”.

O motivo de do crescimento, em sua visão, é relacionado ao comportamento do consumidor, que visualiza o produto de forma diferenciada: “... *o vinho faz bem para a saúde, falado por médicos, e a procura do vinho pela questão de saúde, um produto que não deveria estar no meio alcoólico, mas sim na alimentação. Isso é feito na Itália, usado na alimentação, as pessoas almoçam e jantam com vinho; em Portugal a mesma coisa...*”. A relação do consumidor com o produto não seria apenas o resultado de uma

maior disponibilidade de renda, mas também de comportamento social, ainda que a maioria dos consumidores, em sua avaliação não conheça adequadamente o produto.

A entrevistada atua na empresa há alguns anos e registra evolução em seu trabalho, em termos de funções exercidas e remuneração, creditando ao seu desempenho o crescimento profissional: *“... tive um grande crescimento nessa empresa, em que estou praticamente há três anos, entrei como importadora e hoje sou funcionária da loja e, graças ao meu desempenho isso me ajudou muito financeiramente”*.

Para que o indivíduo possa trabalhar no segmento ela identifica aspectos da atitude necessária: *“no caso mesmo que ela não tenha conhecimento nenhum ela entra na loja se aperfeiçoando a atender um cliente. Ela vai ter também que correr atrás para conhecer o nosso segmento; porque se você não tiver o interesse não tem como ir para frente. Tem que ter interesse tem que gostar daquilo que está fazendo”*.

Contudo, o ideal seria que o trabalhador já trouxesse conhecimentos: *“A pessoa que vai ser contratada tem que ter conhecimento básico...”*. Em seguida reforça o aspecto do comportamento necessário do indivíduo: *“estar sempre procurando se aperfeiçoar, lendo muito, procurando se aperfeiçoar, procurando na internet, conhecendo vinícolas, conhecendo vários rótulos de vinhos. Isso é importante para você estar indicando aos clientes o vinho. Geralmente o cliente vem para a loja e tem muitas pessoas que não conhecem o vinho e querem presentear alguém. Você precisa saber o perfil do cliente para poder indicar alguma coisa, algum produto que vá agradar o paladar do cliente”*.

Ao ver da entrevistada é possível que um indivíduo possa ser contratado por sua empresa, mesmo que sem conhecimentos básicos, pois seria introduzido ao mundo do vinho mediante os treinamentos oferecidos, desde que possuísse a iniciativa pessoal necessária, uma vez que apenas o treinamento formal não seria suficiente para o desempenho profissional. Alia-se aqui a visão da empresa que procura qualificar o trabalhador com a ação do trabalhador na aquisição de habilidades técnicas específicas para o desempenho adequado de seu trabalho.

A maneira pela qual a empresa procura qualificar seus trabalhadores é comentada pela entrevistada: *“sempre estamos fazendo treinamento. às vezes os*

próprios importadores de vinhos trazem vinhos para a gente degustar, dão palestras para agente conhecer o produto para que a gente possa oferecer ao cliente. Outros vendedores já foram para vinícolas, já foram para o Chile e para a Argentina; é que infelizmente não dá para irem todos. Mas assim que tiver uma oportunidade eu vou". Pela declaração da trabalhadora fica evidente o compromisso da empresa em oferecer condições para que o trabalhador possa desenvolver sua qualificação profissional, mobilizando os recursos pessoais do trabalhador e os recursos coletivos disponíveis e colocados à disposição pela organização; uma das condições específicas do modelo de organização do trabalho por competências.

Quanto ao papel da chefia e sua liberdade de ação ela declara que: *"eles dão todo o apoio para que nós, o funcionário atenda (sic) os clientes aqui..."*. Agindo dessa maneira a empresa oferece autonomia ao trabalhador em sua atuação e a entrevistada reforça essa impressão quando completa a declaração: *"O que eu preciso eu tenho em mãos, tenho liberdade total para fazer o que eu quero: abro uma garrafa de vinho para o cliente experimentar, tudo o que tem para encaminhar a venda e não perder a gente faz. À vezes o desconto de uma garrafa de vinho é de \$29,00, de \$100,00, a gente tá fazendo para não perder a venda"*. A organização que age da maneira descrita, com o trabalhador possuindo autonomia de decisões e incentivado à tomada de iniciativa possui características da operação do modelo de competências.

A entrevistada comenta que identifica uma alteração do que entende como nível profissional dos vendedores de vinho tem sido reduzido, em média, ao longo dos anos: *"Mas infelizmente o nível profissional caiu muito"*. E registra qual seria o fato gerador dessa situação: *"Acredito que houve um crescimento muito rápido na demanda de venda de vinho e pouco lugar de cursos para você se desenvolver mais na área. Pouquíssimos lugares"*. O fato ao qual ela se refere é o crescimento do número de lojas focadas no comércio especializado de vinhos e derivados, no qual a necessidade de mão de obra especializada fez com que indivíduos que não possuam qualificações adequadas estejam trabalhando, devida a escassez de força de trabalho profissionalmente adequada.

A seu ver, a solução possível passa necessariamente pela qualificação do trabalhador: *"Porque não tem curso específico nessa área, o único lugar que temos para fazer um aperfeiçoamento seria a ABS (associação Brasileira dos Sommeliers) ou*

então no SENAC, que é muito caro. Nessa área precisamos de faculdades que invistam na área de vinho. Para estudar vinhos precisamos saber sobre clima, solo, regiões e um bom curso. Que tenha a necessidade de ter uma universidade para poder estar aprendendo”. Pelo registro realizado, a trabalhadora destaca a questão da qualificação como essencial não apenas em sua empresa, mas no mercado de comercialização de vinhos em geral, evidenciando sua preocupação com o aprendizado formalmente adquirido quando cita a Universidade como fonte de desenvolvimento teórico, aprendizado e atualização de conhecimentos.

Dentre as competências esperadas do trabalhador do comércio varejista listadas pelo Ministério do Trabalho, a entrevistada se destaca por sua capacidade de transmissão de confiança no que fala e age com muito dinamismo, utilizando o poder da informação para a realização de seu trabalho. Tendo sido observada em ação atendendo a clientes, pode ser constatada sua atitude profissional e a utilização de uma percepção diferenciada para entender a necessidade expressa pelo cliente, tomando iniciativas para solucionar as dificuldades oferecidas pelo evento da venda.

As características esperadas do trabalhador que atua em empresas orientadas pelo modelo de competências e qualificação ficam evidenciadas pela entrevista e pela ação observada.

Entrevista número cinco

Realizada na mesma loja da entrevista número quatro. O entrevistado apresenta-se como o responsável pelos vendedores da loja, executando atividades relacionadas à venda, atendimento ao cliente e orientação aos demais vendedores. Sua atividade, diferenciada em relação às demais pesquisadas até o momento, poderá contribuir para esclarecimentos sobre o papel da chefia em uma loja de varejo especializada.

Registra com especial orgulho seu prazer em trabalhar no segmento de vinhos e bebidas importadas, evidenciando forte compromisso com a atividade, reiterado várias vezes ao longo entrevista.

“... gosto do que eu faço”.

“... gostei dessa área...”.

“Como eu gosto muito dessa linha de bebidas...”.

Já possui experiência com bebidas, com destaque para vinhos, conforme declara: *“Eu trabalho com vinhos e bebidas em geral há cerca de cinco anos, especialmente com vinhos”.*

Sua formação é técnica, obtida inicialmente por meio de curso realizado na Associação Brasileira dos *Sommeliers*, custeado por empresa do segmento na qual trabalhou anteriormente. Posteriormente aprofundou seus conhecimentos realizando curso de formação profissional para *sommeliers*: *“... entrei para o curso profissional e me formar sommelier”.* Tal atitude demonstra sua preocupação em continuamente adquirir e desenvolver habilidades, com o impulso extra da identificação pessoal com a profissão escolhida.

Para o entrevistado é essencial a comunicação com o cliente; lidar de forma adequada com o público: *“Gosto muito de trabalhar com isso, de atender...”*; preocupando-se com o resultado obtido não apenas pela conclusão daquela negociação em especial e sim em relação à criação de uma relação duradoura com o consumidor: *“... e fazer com que a pessoa saia com um produto, que ela indique e volte falando que é muito bom e valeu à pena”.* Essa postura demonstra o comprometimento com a ação, aliado às competências relacionadas ao profissional de varejo subentendidas; como realizar a comunicação com o público, obtendo o resultado pretendido da venda.

O entrevistado declara que ao profissional do segmento não basta apenas o interesse em atuar no segmento, existe algo mais forte que diferencia o profissional que atua em vinhos: *“Você tem que gostar; não é só gostar, você tem que adorar, você tem que ser apaixonado pelo que faz”.*

Ao longo de sua declaração o entrevistado comenta que a formação do profissional também é realizada por meios externos à empresa. Identifica fontes: *“Hoje em dia, com a internet, com a informática, a gente consegue muitas informações, tem muitos sites, até mesmo na televisão tem programas específicos abrangendo esse assunto que é o dos vinhos...”.* A ênfase registrada nessas palavras evidencia a importância, para o entrevistado, do ativismo do profissional que procura desenvolver aptidões; sendo possível supor que considere tal postura como um elemento de diferenciação entre candidatos a serem trabalhadores do segmento.

A utilização desse mesmo conceito como elemento de avaliação de desempenho dos trabalhadores sob sua coordenação não é diretamente registrada, contudo, dificilmente não será considerada como tal, dada a manifestação do entrevistado.

O entrevistado reforça aspectos que julga importantes para o profissional da área: *“Para a pessoa trabalhar nessa área tem que ter coragem, ter vontade e com certeza vai ter sucesso...”*.

Visualiza possíveis vantagens financeiras para o trabalhador, motivada pela carência de profissionais qualificados no mercado de trabalho; *“vai ter ganhos maiores com a área, que é muito carente de profissionais e que, a cada ano que passa, pelo menos no Brasil, está sendo cada vez mais procurado profissionais para esta área”*.

O entrevistado informa possuir uma visão clara dos desejos dos clientes que freqüentam a loja, quando registra: *“O cliente desse segmento, o que ele procura: mais qualidade nos produtos, mais informações, cursos possíveis que até as lojas possam dar”*; reforçando a informação com sua perspectiva de ampliação desse mercado e a mudança no comportamento do consumidor: *“Então cada ano que passa o brasileiro está se especializando em beber vinho. Antes não era assim, a cada ano o consumo de vinhos aumenta também a procura pela qualidade e pelas informações”*.

Seu registro final encerra sua percepção sobre o futuro desse mercado: *“a cada ano que passa o Brasil está se tornando uma potência em consumidor e até mesmo produtor”*.

Entrevista número seis

Entrevista realizada em empório de produtos importados, com boa estrutura física, instalações com ampla adega climatizada à vista do cliente e grande variedade de rótulos. Também oferece produtos importados do segmento de linha denominado de seco (excluem-se bebidas), porém, seu foco de negócios principal é constituído pela venda de bebidas.

O entrevistado declara possuir experiência profissional no segmento de vinhos de cerca de três anos e meio, tendo desenvolvido sua atividade profissional a partir de

fator estritamente pessoal e privado; questionado se já possuía anteriormente conhecimento sobre vinhos declara: “... *antes tinha como hobby. A partir desses três anos e meio para cá eu agi de forma profissional*”.

Sua formação acadêmica é totalmente diferenciada dos demais entrevistados, pois declara ser formado em direito, economia e enfermagem.

“Eu sou formado em direito, economia e enfermagem. Então todas essas profissões exigem prazos, política, pressão, então o nível de vida que você tem não é saudável. Você trabalha na área de vinho, você tem um hobby ou profissional, você muda seu nível de vida, você ganha menos, é lógico, mas você tem um nível de vida melhor por que você mexe com pessoas de nível diferente”.

Solicitado a descrever com maiores pormenores o motivo do abandono das profissões nas quais foi graduado e o porquê da escolha do segmento de vinhos para sua atividade profissional, declara que: “*Justamente pelo público que você trabalha. É um público mais elitizado, mais educado e é uma área em que você está em constante conhecimento e você não tem stress e prazo*”.

Mediante tal registro, o entrevistado deixa claro que sua opção profissional é derivada de um estilo de vida que deseja para si, associando o vinho como elemento identificador dessa escolha; o meio pelo qual o entrevistado busca associar-se a determinado agrupamento social ao qual deseja sentir-se pertencente. Nenhuma outra declaração obtida nas entrevistas foi tão clara e direta afirmando a importância das relações sociais no mundo do vinho, conforme o conceito denominado estilo de vida, tal como apresentado por Featherstone e comentado anteriormente nessa dissertação.

Quanto ao desenvolvimento de suas habilidades, o entrevistado destaca o papel da iniciativa e o da empresa ou, segundo o critério estabelecido por Zarifian: recursos internos (individuais) e coletivos (empresa). Seu registro a respeito do tema relaciona ambos os fatores: “*Na realidade aqui você tem dois fatores, um pela sua iniciativa privada que você tem que estar sempre se atualizando e outra pela iniciativa da empresa, onde ela faz e ela permite que você vá às degustações, nas harmonizações, nas palestras, que você vai com outros someliers de importadores. Então é um ciclo conjunto, os dois*”.

O desenvolvimento de competências foi obtido por meio de cursos, segundo o entrevistado e a presença de *sommeliers* é identificada como um diferencial na realização desses cursos: *“Olha, esses cursos são realizados com os sommeliers”*.

A importância da postura individual no aprendizado é enfatizada, exigindo não apenas o conhecimento sobre o mundo dos vinhos. Possuir uma bagagem cultural mais ampla e continuamente atualizada seria essencial, do ponto de vista do entrevistado, conforme declara: *“Olha, esse aprendizado é desenvolvido no dia a dia, na vida, porque não adianta você conhecer só a parte teórica e a prática. Você tem que ter uma bagagem cultural; exemplo se chega um cliente aqui, fala da França. Eu nunca fui à França, nunca fui à Itália, posso falar da região, mas não vou saber especificar direito. É preciso ter uma cultura”*.

O trabalhador complementa essa visão pessoal do aprendizado com a seguinte afirmação: *“... o vinho é uma constante evolução. Todo dia você aprende alguma coisa, você nunca vai saber tudo e você vê o diferencial que você tem dentro do dia a dia”* e; em sua opinião, o aprendizado é constituído por diferentes eventos: *“É um conjunto de fatores, não é uma única coisa...”*.

O efeito obtido pela ampliação de seus conhecimentos e habilidades pode ser avaliado na resposta fornecida quanto à influência desses no mercado de trabalho: *“Se você é especializado não te falta emprego”*. Solicitado esclarecer a declaração, afirma: *“Quando você é bom naquilo que faz, sente prazer naquilo que você está fazendo, não é uma obrigação, você vende bem. Quando você vende bem todas as importadoras e os empórios te procuram, fazem propostas. Eles querem que você vá trabalhar para eles. Então emprego não falta e aí você consegue uma elevação no salário, mas isso varia de pessoa a pessoa”*.

A importância do relacionamento com o cliente, uma das competências esperadas do trabalhador do varejo, é comentada pelo entrevistado da seguinte forma: *“... um cliente, quando você indica algo, ele confia em você, então você tem que saber fazer uma boa harmonização, muitos clientes gostam da história do vinho, então você fideliza o cliente nisso”*.

O entrevistado é mais cético do que os demais participantes da pesquisa, em relação ao aumento do conhecimento sobre vinhos desenvolvido pelos clientes nos últimos anos; declara que o cliente busca orientação técnica: *“... geralmente quando o cliente entra no empório ou em uma adega ele compra com você. Ele procura o somelier para você orientar da melhor forma possível. É muito raro alguém que tenha um conhecimento maior sobre solo, plantio”*.

Contudo, reconhece a ampliação do mercado consumidor brasileiro ocorrido: *“É lógico que hoje temos uma classe mais popular consumindo mais vinho de custo-benefício só que ainda fica um pouco a desejar, porque você vai ao supermercado e tem o vinho custo-benefício, só que não tem alguém que orienta como o cliente vai consumir, o que ele vai casar, qual é o melhor vinho”*. Curiosamente, para alguém envolvido no mundo do vinho, parece ignorar os funcionários do Grupo Pão de Açúcar que realizam essa função nas lojas da empresa, talvez por não identificá-los como *sommeliers*.

O crescimento do mercado consumidor também é reconhecido quando cita o aumento do número de lojas concorrentes: *“Tem aumentado muito, só que assim... dificilmente colocam alguém especializado para fazer o atendimento ao cliente, muitas vezes elas colocam um atendente que chega e fala: “esse vinho é bom” e acabou”*. A análise quanto à carência de profissionais no mercado coincide com os dados obtidos na entrevista de número quatro.

A evolução do paladar do consumidor é comentada ironicamente, por meio de exemplo: *“... todo mundo começa com um gole de Chapinha e depois vai evoluindo. Depois ele começa a consumir aquele vinho que a gente chama de custo-benefício e depois para um vinho mais caro, que é o reserva de \$30,00 a \$50,00, ele vai se envolvendo na classificação de vinhos dele e, conforme ele evolui aumenta o valor do vinho que ele toma”*.

O entrevistado enfatiza a necessidade da atividade prática para o desenvolvimento das habilidades necessárias para atuar no setor, com humor comenta que para trabalhar com vinhos é importante: *“Beber, beber bastante. Não adianta eu chegar para o cliente e falar as características técnicas do produto e eu nunca ter*

tomado, ele não sabe discernir qual é a diferenciação que ele tem de paladar. Então você tem que beber, você tem que provar para saber”.

Solicitado a descrever quais competências devem ser apresentadas para trabalhar no mundo do vinho cita: *“Conhecimento, simpatia, cultura e educação com o cliente, isso é fundamental”*. Portanto, o entrevistado relaciona o desenvolvimento técnico e a habilidade no contato com o público como elementos de avaliação de desempenho, ainda que não de forma explícita.

O entrevistado fundamenta o prazer da bebida como o fator do aumento do público consumidor, encerrando sua participação declarando que: *“... o vinho é uma história muito antiga, que engloba vários fatores e é isso que desperta o prazer do pessoal hoje consumir o vinho”*.

4.2 Análise dos questionários

Antes de quaisquer conclusões, torna-se necessário enfatizar que os questionários aplicados não possuem o necessário embasamento para que os resultados obtidos possam ser cientificamente considerados. O objetivo a ser alcançado quanto à utilização desse material é relacionado à obtenção de dados que pudessem auxiliar a compreensão do perfil do trabalhador atuante no segmento e sua satisfação com o trabalho; o modelo operacional adotado pelo lojista; avaliar o grau de informatização adotado e a percepção do relacionamento com o cliente.

Nos primeiros contatos realizados registraram-se resistências em relação ao fornecimento de dados relacionados a aspectos financeiros, motivo pelo qual questões que envolvessem tais informações foram eliminadas do questionário definitivo que foi aplicado.

Como já comentado anteriormente nesse trabalho, os questionários, em sua maioria, foram aplicados entre os anos de 2007 e de 2008; um pequeno (quatro deles) número foi aplicado em 2010. Foram distribuídos em lojas localizadas nos seguintes

bairros da cidade de São Paulo: Higienópolis, Cerqueira César, Consolação, Perdizes, Tatuapé, Vila Madalena e Santa Cecília.

Todos os lojistas tiveram ciência prévia das questões que foram entregues aos seus trabalhadores, resguardando-se o sigilo das respostas. Foram registradas recusas, por parte de lojistas, em permitir a aplicação do questionário a seus trabalhadores.

Em regra, os questionários foram entregues nas lojas e recolhidos posteriormente, com o objetivo de que o preenchimento dos dados por parte do trabalhador não apresentasse nenhum inconveniente à operação comercial da loja.

O objetivo do primeiro bloco de questões é traçar o perfil do trabalhador que atua como vendedor de vinho.

Primeiro bloco de questões.

1.1) O Sr. (a) já trabalhou anteriormente em varejo?

	TT	%
Sim	18	72%
Não	7	28%

1.2) Em caso positivo, no segmento atual?

	TT	%
Sim	13	72%
Não	5	28%

1.3) Há quanto tempo atua no segmento atual?

	TT	%
Menos de 1 ano	4	16%
Entre 1 e dois anos	5	20%
Mais de dois anos	16	64%

O conjunto de perguntas 1.1 até 1.3 permite verificar que existe uma elevada experiência profissional anterior no segmento varejista em geral e, especificamente, no segmento varejista especializado no comércio de vinho e derivados, com tempo de

atuação superior a dois anos em 64% dos entrevistados. Contudo, registra-se que 46% dos pesquisados possuem experiência no setor especializado de um a dois anos. Esse percentual parece indicar um crescimento da oferta de trabalho no segmento.

1.4.) O Sr.(a) realizou teste de admissão para atuar no segmento?

	TT	%
Sim	11	44%
Não	14	56%

1.5) Caso sua resposta anterior seja sim, esse teste foi realizado de forma:

	TT	%
Oral	12	80%
Escrita	3	20%

A pesquisa verificou que os testes de admissão não são decisivos para a contratação do trabalhador, ainda que tenha sido verificado elevado percentual de sua realização. Quando realizados, os testes se dão por meio de entrevistas pessoais. A discrepância entre o número de respostas positivas da questão 1.4 e 1.5 reflete o fato de que algumas empresas aplicam os testes de forma escrita e oral para o candidato.

1.6) O Sr.(a) possuía conhecimento anterior específico sobre o segmento em que atua hoje?

	TT	%
Sim	7	28%
Não	18	72%

A questão reflete o desenvolvimento, por parte do trabalhador, de conhecimentos técnicos relacionados ao mundo do vinho, a partir do momento em que passa a atuar em contato direto com o cliente. É comum que o trabalhador que atua em loja que possua também outras variedades de produtos (bebidas e comidas importadas) especializarem-se em vinhos.

1.7) De que forma esse conhecimento foi adquirido?

A questão 1.7 apresenta elevado número de questionários não preenchidos, contudo as respostas anotadas parecem indicar treinamento oferecido pela empresa e iniciativa pessoal.

1.8) Registre sua formação escolar atual:

	TT	%
Ensino fundamental	0	0%
Ensino médio	15	60%
Ensino superior	9	36%
Profissionalizante	1	4%

As respostas obtidas indicam que a maioria dos trabalhadores especializados possui formação escolar equivalente ao ensino médio, registrando-se significativo percentual de profissionais com escolaridade superior. Os profissionais cuja formação escolar é de nível superior são encontrados com maior frequência – não exclusivamente – nas lojas situadas nos bairros de Higienópolis, Perdizes, Cerqueira César e Vila Madalena, o que parece indicar critério de seleção específico do lojista proprietário.

1.9) De que maneira o Sr.(a) aprendeu sua atual atividade?

	TT	%
Escola		
Emprego anterior	6	24%
Treinamento em curso oferecido pela empresa	5	20%
Treinamento realizado pela empresa	14	56%

As respostas obtidas revelam a ampla participação da empresa no processo de treinamento do trabalhador especializado, uma vez que se trata da ação realizada dentro da estrutura da empresa, sendo significativa a participação do proprietário no processo. Cursos externos oferecidos pela empresa e conhecimentos adquiridos anteriormente são equivalentes em termos de respostas obtidas.

1.10) Quanto tempo foi necessário para que o Sr. (a) aprendesse a função que exerce atualmente?

	TT	%
De 1 a 6 meses	9	36%
De 6 meses a 1 ano	4	16%
Mais de 1 ano	12	48%

A questão tem o objetivo de avaliar o tempo necessário para o desenvolvimento de habilidades que o trabalhador julgue adequadas para seu desempenho profissional. Notou-se polarização entre os dois extremos das respostas, ainda que a maioria dos trabalhadores registre a necessidade de período superior a um ano para a aquisição das habilidades. Não é improvável que parte das respostas relacionadas à opção que aponta resposta inferior a seis meses esteja influenciada por trabalhadores que já possuíam conhecimentos anteriores, e que, no caso, poderiam referir-se à sua adaptação na loja e não à atividade profissional em si.

1.11) Existem manuais ou documentos que orientam sua atividade atual?

	TT	%
Sim	14	56%
Não	11	44%

Procurou-se identificar a existência de fontes de informação imediatamente disponíveis na loja, tal como literatura especializada. Foram observados exemplares de obras de reconhecidos especialistas internacionais, tais como Robert Parker e Hugh Johnson, sendo mais freqüente a presença de revistas especializadas como, por exemplo, as importadas *Wine Spectator* e *Decanter* e as nacionais “Gourmet”, e “Vinho Magazine”; impressos das vinícolas também foram registrados, porém focados em propaganda de divulgação. Em nenhum caso foi identificado manual ou documento de orientação de elaboração da própria loja.

1.12) O Sr.(a) recebeu treinamento específico para o atendimento a clientes?

	TT	%
Sim	10	40%
Não	15	60%

Conforme as respostas obtidas, a maioria dos trabalhadores não recebeu tratamento específico para o atendimento a clientes. Os que declaram tê-lo recebido

podem vir a ser objeto de pesquisa futura, para melhor identificação das origens e formas do treinamento realizado.

1.13) O Sr.(a) avalia que estes treinamentos melhoraram sua capacidade profissional?

	TT	%
Sim	16	100%
Não	0	

Registra-se aqui uma discrepância entre o número de trabalhadores que informam ter recebido treinamento específico para o atendimento a clientes e os que avaliam sua contribuição para sua capacidade profissional. A principal hipótese que contribui para explicar essa incoerência relaciona-se à má formulação da questão, levando o trabalhador a confundir outros treinamentos realizados com o voltado ao cliente.

1.14) Estes treinamentos geraram variações salariais?

	TT	%
Sim	8	50%
Não	8	50%

Possivelmente a questão sofre conseqüências da formulação da questão anterior, contudo, registra-se que em 50% dos casos o trabalhador relata que não obteve nenhuma variação salarial, apesar da realização de treinamento, seja voltado ao atendimento a clientes, seja de outra natureza. A aquisição de conhecimento por si não gera alterações salariais, possivelmente sendo necessário o desempenho em vendas para que efeitos salariais possam ser percebidos.

O bloco seguinte procura identificar o grau de satisfação do trabalhador com sua atividade e a avaliação de desempenho; sua autonomia.

Segundo bloco de questões.

2.1) O Sr. (a) aprecia seu trabalho?

	TT	%
Sim	21	84%
Não	4	16%

Percebe-se o elevado grau de apreciação, contudo, o percentual de insatisfeitos é significativo. Pesquisas posteriores poderão contribuir para melhor compreensão dos motivos de insatisfação, aventando-se, desde já, a questão salarial como possível resposta.

2.2) A empresa realiza avaliação periódica de seu desempenho?

	TT	%
Sim	13	52%
Não	12	48%

2.3) Caso a resposta anterior seja positiva, essa avaliação é realizada por meio de:

	TT	%
Contato pessoal	13	100%
Avaliação escrita	0	

O conjunto de perguntas 2.2 e 2.3 permite verificar que existem processos de avaliação, ainda que não ocorram de forma generalizada no segmento. Nas lojas em que a avaliação ocorre, ela é realizada por meio de contato pessoal entre o proprietário e o trabalhador.

2.4) A empresa já solicitou sua opinião sobre como poderia realizar determinado trabalho?

	TT	%
Sim	21	84%
Não	4	16%

Evidencia-se que as empresas solicitam a colaboração do trabalhador em relação às suas atividades. Possivelmente as respostas negativas estejam relacionadas a trabalhadores que ainda possuam pouca experiência profissional.

2.5) O Sr. (a) pode tomar decisões (por exemplo, descontos) sem consultar seu supervisor?

	TT	%
Sim	16	64%
Não	9	36%

2.6) O Sr.(a) sente-se confortável em tomar decisões em seu trabalho sem consultar seu supervisor?

	TT	%
Sim	15	60%
Não	10	40%

As questões 2.5 e 2.6 procuram identificar a autonomia do trabalhador perante sua chefia imediata e seu grau de conforto nessa situação. O grau de autonomia perante a chefia é alto, destacando-se a questão financeira dos descontos, da ordem de 64% dos pesquisados. Entretanto, os trabalhadores registram sentirem-se confortáveis na execução de seu trabalho em proporção ligeiramente menor, possivelmente devido ao acompanhamento de desempenho realizado pela chefia imediata.

2.7) O seu desempenho pessoal está diretamente influenciado pela equipe da empresa?

	TT	%
Sim	18	72%
Não	7	28%

A questão tem como objetivo identificar a relação do trabalhador com a equipe, sua identificação com o trabalho realizado em conjunto com os demais trabalhadores da empresa. A resposta negativa, associada a 28% dos respondentes, possivelmente reflete os trabalhadores que atuam também como *gourmets*, para os quais sua notória especialização pode levá-los a considerar a equipe de trabalhadores como de menor influência em seu trabalho.

2.8) O Sr. (a) avalia que possui condições para ser promovido?

	TT	%
Sim	24	96%
Não	1	4%

Praticamente a unanimidade dos trabalhadores identifica em si as condições necessárias para obter promoção, exceto um único pesquisado face a seu ingresso no segmento ser muito recente.

2.9) O Sr. (a) é avaliado por cumprimento de metas de venda?

	TT	%
Sim	11	53%
Não	14	56%

A questão refere-se à utilização de metas de venda como critério de avaliação. As lojas pesquisadas, por venderem também outras variedades de bebidas alcoólicas, não possuem metas de vendas exclusivas para vinhos, e sim metas gerais para o mês, o que pode ter contribuído para a resposta obtida.

2.10) Em caso positivo, existem premiações pelo cumprimento destas metas?

	TT	%
Sim	8	53%
Não	7	47%

Para oito dos trabalhadores que responderam afirmativamente à pergunta 2.9 existem premiações, enquanto que para outros três não existe a premiação. Os demais respondentes que registraram a opção negativa (quatro questionários) possivelmente incorreram em erro de compreensão da questão ou em seu preenchimento. Desprezando essa possibilidade, os percentuais seriam alterados para 73% das respostas como afirmativas e 27% como negativas.

O bloco seguinte de questões tem o objetivo de contribuir para a melhor compreensão da organização em relação ao uso da informática pelo trabalhador e pela empresa.

Terceiro bloco de questões.

3.1) A informatização auxilia seu desempenho profissional?

	TT	%
Sim	25	100%
Não	0	

3.2) A informatização é utilizada para solucionar questões apresentadas pelos clientes?

	TT	%
Sim	22	88%
Não	3	12%

3.3) A informatização é utilizada para sistemas administrativos da empresa?

	TT	%
Sim	25	100%
Não	0	

O conjunto formado pelas questões 3.1 a 3.3 permite confirmar a utilização de meios eletrônicos nos processos internos das empresas e como instrumento para os trabalhadores em sua atividade.

Quanto ao desempenho profissional, a internet parece ter-se tornado um elemento de fundamental importância para a aquisição de conhecimentos. Quanto à informatização ser utilizada para solucionar questões apresentadas pelos clientes, registra-se 12 % dos trabalhadores refratários à idéia, possivelmente valorizando a aquisição de conhecimentos obtidos por meios tradicionais, bem como sua atividade na loja.

3.4) Em caso positivo, é utilizada para:

Controle de Estoques	TT	%
Sim	25	100%
Não	0	
Pedidos ao fornecedor	TT	%
Sim	24	96%
Não	1	4%
Pesquisa para o cliente	TT	%
Sim	15	63%
Não	9	38%
Emissão de nota fiscal venda	TT	%
Sim	20	80%
Não	5	20%
Cadastro de clientes	TT	%
Sim	18	75%
Não	6	25%

Ainda que reconhecida como essencial para a administração da empresa, apenas a atividade relacionada a controle de estoques pode ser encontrada em todas as lojas que compõem o universo da pesquisa. Para a realização de pedidos aos fornecedores, a pesquisa aponta uma quase universalização de sistemas informatizados, apenas uma loja não o utilizava no momento da aplicação do questionário.

A emissão de notas fiscais de venda corresponde ao terceiro modo pelo qual lojas do varejo especializado utilizam sistemas de informação, se associadas ao controle de estoque poderiam vir a contribuir para a melhor gestão da empresa.

A manutenção de um cadastro de clientes tem importância para a maior parte das lojas pesquisadas, contudo, 25% dos pesquisados alegam não utilizar sistemas informatizados para esses registros. Pesquisa futura poderia avaliar de forma mais adequada o motivo pelo qual esse percentual não utiliza sistemas de informação para essa finalidade, porém, registre-se a possibilidade de que o ponto comercial possa apresentar o perfil de loja de vizinhança, abastecendo apenas seu entorno imediato.

3.6) A seu ver, a informatização poderia ser melhor utilizada pela empresa?

	TT	%
Sim	8	32%
Não	17	68%

A maioria dos pesquisados responde de forma negativa a essa questão, provavelmente por visualizar a estrutura de informática como acessória e limitada às funções apontadas na questão anterior (3.5); e demonstram estar satisfeitos com os serviços oferecidos pelos sistemas informatizados atualmente em uso na loja em que trabalham.

3.7) Em caso positivo, qual sua sugestão?

Troca de equipamentos; troca de sistemas operacionais; instalação de sistemas para emissão de notas fiscais; desenvolvimento de *mailing* para clientes e desenvolvimento de *website* são os pontos destacados pelos respondentes que apontam necessidade de melhorias em sua empresa, relacionada à informatização. Alguns questionários registram que os sistemas informatizados poderiam ser melhorados, mas não oferecem sugestões.

O último bloco de questões procura avaliar a relação entre o trabalhador e o cliente; a percepção do cliente por parte do trabalhador; questões operacionais da loja especializada e a relação existente entre o cliente e a loja, do ponto de vista do trabalhador.

Quarto bloco de questões.

4.1) A seu ver, a comunicação pessoal com os clientes é importante?

	TT	%
Sim	25	100%
Não	0	

4.2) A seu ver, a satisfação dos clientes tem influência sobre as vendas?

	TT	%
Sim	25	100%
Não	0	

As respostas obtidas pelo conjunto das questões 4.1 e 4.2 permitem supor que, para o trabalhador do varejo especializado, a percepção é de que o contato pessoal

constitui-se em fator decisivo para o desempenho no trabalho, associado à satisfação do cliente.

4.3) A empresa procura adequar a linha de produtos conforme solicitação dos clientes?

	TT	%
Sim	25	100%
Não	0	

O trabalhador identifica aqui uma característica do varejo especializado que procura renovar continuamente sua linha de comercialização e o estoque de produtos, adequá-la gosto do cliente e não apenas em relação aos interesses comerciais de importadoras.

4.4) A agilidade da empresa na solução de eventuais problemas é percebida pelo cliente?

	TT	%
Sim	17	68%
Não	8	32%

A agilidade da empresa quanto à resolução de eventuais problemas é adequada para a maioria dos trabalhadores, contudo, para 32% deles a empresa poderia agir de maneira mais adequada quanto ao atendimento de eventuais problemas. Verifica-se aqui um ponto de possível ação e iniciativa por parte do trabalhador que poderá contribuir para a melhor execução do trabalho.

4.5) Todos os produtos disponíveis na empresa podem ser visualizados pelo cliente?

	TT	%
Sim	16	64%
Não	9	36%

Para uma loja do varejo a exposição dos produtos é um importante elemento de impulso às vendas, fato refletido no registro positivo de 64% dos pesquisados. Porém, particularmente nas lojas que dispõem de adegas climatizadas, a entrada no cliente nesse espaço é limitada, fazendo com que determinados produtos não estejam necessariamente à vista imediata. A questão parece ter sido bastante influenciada pelo

espaço físico das adegas climatizadas em algumas das lojas que participaram do universo da pesquisa.

4.6) A empresa realiza cursos específicos para os clientes?

	TT	%
Sim	6	24%
Não	19	76%

A resposta parece indicar que as lojas não destinam recursos próprios para desenvolver cursos de formação de seus clientes, contudo há eventos realizados nas suas instalações, porém com custos bancados por vinícolas ou casas importadoras.

4.7) A empresa realiza degustações para os clientes?

	TT	%
Sim	17	68%
Não	8	32%

A mesma avaliação da questão anterior se impõe, pois há degustações realizadas nas lojas. A questão está relacionada com o responsável por arcar com os custos: se vinícolas ou importadores, as lojas não apresentam restrições à degustação.

4.8) A seu ver, a realização de cursos e degustações fidelizam o cliente à empresa?

	TT	%
Sim	22	88%
Não	3	12%

O retorno do cliente à loja é uma preocupação básica do segmento varejista em geral e a iniciativa da realização de cursos e degustações, segundo o registro dos trabalhadores, poderia contribuir para a criação de uma relação diferenciada entre a loja e o cliente.

4.9) A empresa realiza entrega domiciliar?

	TT	%
Sim	19	76%
Não	6	24%

A questão levanta o problema da entrega dos produtos adquiridos para o cliente, registrando-se que 76% das lojas o fazem costumeiramente. Foram observadas

situações nas quais o próprio vendedor realizou a entrega, utilizando veículo da empresa ou mesmo próprio, sendo que nesses casos existe um valor mínimo da compra para que a entrega possa ser realizada.

4.10.) Existe canal de comunicação direto entre cliente e empresa?

	TT	%
Sim	21	84%
Não	4	16%

No que se refere a canal de comunicação direto entre o cliente e a loja, os trabalhadores confirmaram-na em 84% dos casos. Dentre as possibilidades existentes, há canais formais e informais entre a loja e o cliente. Como canal de comunicação formal, o principal exemplo é o serviço de atendimento ao consumidor ou a área do site intitulada “Fale conosco”. Já como um canal de comunicação informal, o próprio trabalhador, por vezes, identifica-se como tal, valorizando seu trabalho e seu conhecimento.

4.11.) O cliente recebe retorno personalizado sobre suas questões?

	TT	%
Sim	11	44%
Não	14	56%

56% dos pesquisados consideram não ocorrer retorno personalizado ao cliente, e isso parece estar relacionada ao uso de meio formal de retorno ao cliente; pois, como observado em campo, o trabalhador atua e se vê como canal de comunicação direto com o cliente e, portanto, oferece retorno pessoal e praticamente imediato na maioria dos casos verificados.

4.3 Dados coletados por outras fontes

Para o desenvolvimento da dissertação, outras fontes de pesquisa foram utilizadas além das anteriores; artigos publicados em revistas especializadas do segmento de vinhos ou em jornais e revistas diversas, depoimentos de reconhecidos especialistas e de representantes comerciais de casas importadoras.

Procurou-se obter visão mais ampla do segmento sem perder o foco da questão problema da dissertação: o modelo de organização do trabalho por competências e os trabalhadores do varejo especializado em vinhos e derivados

Não é considerado dado relevante para a qualificação e o desempenho desse profissional, a separação entre os gêneros dos profissionais entrevistados embora haja predominância masculina. A observação visual em lojas que não permitiram a realização de entrevistas corrobora a maior presença masculina entre os profissionais do segmento; a mesma situação existe entre os funcionários denominados atendentes de vinhos da Companhia Brasileira de Distribuição (C.B.D.). Possivelmente a eventual necessidade de movimentação de pesados estoques possa influenciar a decisão da contratação de maior número de homens.

O enófilo Carlos Cabral atua como consultor de vinhos da Companhia Brasileira de Distribuição, e é um dos idealizadores e administrador do curso de Atendentes de Vinhos realizado pela empresa que, desde o ano de 2000, formou mais de 150 atendentes para a rede de lojas espalhadas em todo o Brasil.

Segundo registra o Sr. Carlos Cabral em relação ao profissional especializado:

“Esses profissionais estão sempre prontos para atender e ajudar os clientes a esclarecer suas dúvidas referentes ao vinho, desde as diferenças de cada tipo de vinho e suas variedades, oferecendo dicas e sugestões sobre a melhor combinação com cada prato, até a escolha do melhor vinho para os momentos mais especiais”.

No curso desenvolvido por Cabral, os trabalhadores cumprem uma rotina de treinamento realizada no período de uma semana, permanecendo mergulhados no tema nas mais de 50 horas de aulas teóricas e práticas. As atividades práticas são reservadas aos dois últimos dias por meio de visitas programadas aos laboratórios e campos de produção de uvas nas principais vinícolas do Rio Grande do Sul, evidenciando a parceria de interesses formada pelo varejo e pelas vinícolas.

Os alunos aprendem a degustar vinhos e a identificar as características de cada produto e seus vários tipos, das mais diversas procedências, além dos nacionais, tais como vinhos da França (Champagne e Espumantes), Portugal, Espanha, Itália. O curso inclui temas tais como: o processo de elaboração do vinho; seu armazenamento e

apresentação; harmonização de vinhos e iguarias, bem como técnicas de vendas eficazes, procurando entender e atender as necessidades do cliente. Destacam-se ainda temas como ética profissional e comportamento, etiqueta e os vinhos e técnicas de atendimento ao cliente.

A ênfase dada à aquisição de habilidades e competências técnicas, aliada às condições de atendimento pessoal, registra a importância dessas medidas, no entender do Sr. Carlos Cabral, como instrumento de ampliação da participação no mercado, graças ao trabalhador diferenciado que atua à disposição do cliente.

A formação deste profissional exige seu comprometimento com a importância do processo em relação ao seu desenvolvimento profissional no segmento, conforme pôde ser verificado no decorrer de entrevistas realizadas.

De acordo com o depoimento pessoal de um atendente profissional de vinho, trabalhador do Grupo Pão de Açúcar, destaca-se a importância dos trabalhadores adquirirem competências específicas:

“É importante ser criativo e conquistar novos clientes com simpatia e inteligência, formar novas confrarias. Para iniciar combine com os clientes um dia para degustações na loja, é uma ótima oportunidade de conversar sobre vinhos e conquistar mais fãs. Isso é expandir cultura e fazer novos amigos, coisas que valorizam a profissão de atendente especializado”.

Conforme registra Carlos Cabral: *"Para desenvolver o hábito e a cultura do vinho no Brasil é preciso seguir em frente também na profissionalização dos atendentes de vinho, verdadeiros disseminadores dessa arte"*.

O mesmo comportamento geral pode ser observado nas lojas do varejo especializado, claro que com maiores dificuldades inerentes ao porte financeiro de cada uma das empresas pesquisadas frente ao Grupo Pão de Açúcar.

Destaca-se que as vinícolas e importadoras atuam no mesmo sentido do suporte à formação técnica do profissional atendente, investindo na realização de cursos e divulgação de produtos, procurando desenvolver as habilidades e competências necessárias aos trabalhadores e às empresas que os empregam, com o objetivo de que

tais empresas possam atender às expectativas de seus clientes e os profissionais percebem sua importância para o desempenho de suas atividades do profissional.

Por meio de ofertas de empregos divulgadas em sites e em jornais para o preenchimento da função de atendente de vinhos em lojas do varejo especializado, podemos deduzir qual o perfil ideal deste trabalhador no entender das empresas. Testada em relação à realidade do mercado empresarial e do trabalhador especializado contratado que executa sua atividade profissional, permite registrar características próprias da função e do trabalhador do segmento.

Nessas ofertas de emprego a descrição da função, como regra geral, é identificada como vendedor de vinho, evidenciando a atividade fim que a empresa espera do trabalhador, enquanto que suas responsabilidades e obrigações são definidas fundamentalmente como realizar o atendimento ao cliente para venda de vinhos nacionais e importados, bem como espumantes, a pessoas físicas e a pessoas jurídicas. Também se espera do trabalhador a organização de mercadorias nas prateleiras, realizar a demonstração de produtos e controlar o estoque de mercadorias, sem efetuar pedidos e negociações junto aos produtores e/ou importadores. O conhecimento prévio dos produtos e do mercado constitui elemento de forte diferencial entre os trabalhadores que se candidatam à vaga, evidenciando a importância de competências e habilidades adquiridas.

O regime de contratação básico é o regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Não foram identificados na pesquisa trabalhadores que atuem em vendas em regime informal de trabalho ou terceirizados. Além da proibição legal da terceirização da atividade fim de uma empresa, possivelmente o fato de que esses trabalhadores constituem a face visível da empresa em contato com o cliente leva as empresas não tomarem atitudes que as exporiam a ações trabalhistas motivadas pela falta do registro formal da relação de trabalho.

O domínio de língua inglesa ou outra língua estrangeira qualquer não constitui exigência profissional para o trabalhador, contudo se percebe tênue movimento nas empresas no sentido de que esta habilidade passe a ser em futuro breve a ser mais uma competência específica desse segmento do varejo.

O grau de escolaridade corresponde ao segundo grau completo, exceto nas lojas pertencentes às casas importadoras que atendem público consumidor de maior poder aquisitivo, onde a formação escolar necessária pode atingir o grau universitário. Nota-se entre a ampla maioria dos trabalhadores entrevistados que a obtenção de grau universitário é um objetivo a ser atingido, e é comum a presença de estudantes universitários trabalhando no segmento.

O fato de o trabalhador já possuir cursos especializados em vinho, realizados em escolas técnicas ou junto aos produtores e/ou importadores, é elemento decisivo para a decisão de contratação, favorecendo de forma incisiva os que os possuem. Os cursos de formação profissional melhor qualificado são oferecidos pelo SENAC (Serviço Nacional do Comércio) e pela ABS (Associação Brasileira de *Sommeliers*).

Para o trabalhador do segmento exige-se a disponibilidade para deslocamento físico da loja até outro local definido pelo cliente, ocasião na qual costumeiramente as lojas oferecem transporte em veículos de representação comercial, uma vez que é costume transportar o produto que será degustado e vendido nas quantidades solicitadas pelo cliente. O uso de veículo próprio para o mesmo fim também foi registrado na pesquisa, constituindo exceção à regra geral.

A esse trabalhador solicita-se ainda a prospecção de novos clientes, quer mediante sistemas eletrônicos (e-mail), quer com sistemas de modelo *call center*. Esta atividade possui menor impacto sobre o trabalhador quando atuam em lojas de maior porte, em especial as pertencentes às importadoras, sendo mais sensível em lojas independentes e de menor porte.

Para as lojas independentes, a obtenção dos dados de contato com os clientes é realizada por meio da compra de *mailing list* ou de fichas preenchidas pelos clientes na própria loja. Para a Companhia Brasileira de Distribuição, a relação de seus clientes, obtida pelos dados registrados das compras realizadas por meio de cartões de fidelidade das diversas bandeiras da empresa, constitui o banco de dados por excelência para contatos, agregando ainda as informações das compras realizadas anteriormente pelos clientes, o que permeia a realização de promoções dirigidas.

Par o trabalhador, destaca-se ainda o requisito da comunicabilidade, boa dicção e facilidade de expressão verbal, domínio do vocabulário técnico específico que requer quantidade significativa de termos e expressões em outras línguas. A capacidade de comunicação é entendida como de primordial importância para a atividade de um vendedor de forma geral, portanto não se trata de uma especificidade do segmento do varejo especializado em vinhos e derivados. Contudo, é valorizada no segmento, uma vez que se espera do trabalhador que participe de eventos específicos junto a clientes em atividades de degustação, promovendo os produtos que a empresa comercializa.

O domínio de ferramentas informatizadas não é decisivo, porém existe um padrão de solicitação por parte das empresas no sentido de que o trabalhador possua conhecimento básico de programas para digitação de textos e elaboração de planilhas eletrônicas, ainda que não utilize de tais recursos de maneira freqüente. Trata-se aqui de uma das reservas de qualificação de que trata Offe, conforme discutido anteriormente, ou seja, uma competência que é exigida do trabalhador, mesmo que não a utilize rotineiramente.

A capacidade analítica do trabalhador é avaliada pela empresa devido à necessidade que o indivíduo produza e analise relatórios gerenciais com o objetivo de ampliação dos resultados da empresa. Esperam-se do trabalhador sugestões para a melhoria dos resultados, ainda que não necessariamente se lhe transfiram as responsabilidades das negociações de reposição dos estoques.

Nesse caso surgem entre os trabalhadores entrevistados comentários negativos quanto ao reconhecimento de sua contribuição pessoal ao desenvolvimento da empresa, sendo comum a reclamação de que suas contribuições não são plenamente consideradas.

Em relação à desenvoltura e assertividade esperadas e exigidas do trabalhador no desempenho de suas funções, a avaliação das empresas não difere de outros segmentos econômicos do setor de serviços em geral.

O horário de trabalho contratado é de segunda feira até os sábados, contudo com algumas distinções entre as empresas.

É relativamente comum que a semana de trabalho seja iniciada após as 13:00 horas da segunda feira, ainda que algumas lojas operem pela manhã do mesmo dia. Nos demais dias apresenta-se padrão operacional de abertura às 10:00 horas e encerramento das atividades às 20:00 horas, exceto nos períodos de festas ou da realização de eventos como a degustação de vinhos organizada pela loja e, nesses casos específicos, as atividades podem estender-se até por volta de 23:00 horas. O período de final de ano, em especial nas três últimas semanas, costuma exigir do trabalhador a disponibilidade de trabalho dos domingos.

A informação sobre a remuneração do trabalhador apresentou grande dificuldade de coleta. Em relação ao questionário, os lojistas recusavam-se a autorizar a pergunta, forçando sua retirada quando da elaboração inicial do instrumento. Quando da entrevista, dados os problemas ocorridos nas primeiras tentativas de aplicação do questionário, optou-se por não se fazer a pergunta diretamente ao entrevistado. As informações referentes à remuneração do trabalhador foram colhidas em três lojas, diretamente com os lojistas. O trabalhador em período de experiência recebe salário em torno de R\$600,00, mais comissão sobre vendas; à medida que adquirem maiores conhecimentos e habilidades, sua remuneração fixa pode atingir a faixa de R\$2.000,00 a R\$2.500,00, acrescida de comissão sobre vendas.

O valor da comissão sobre vendas depende não apenas do desempenho do trabalhador como também da clientela da loja especializada, pois se o ponto comercial está em região de elevado poder aquisitivo, o cupom de venda médio é comparativamente de maior valor, resultando em comissão sobre vendas maior para o trabalhador.

A comissão é paga costumeiramente em conjunto com o salário, mas nem sempre constitui folha de pagamento, podendo ser paga por fora, o que costuma ser visto tanto pelo trabalhador como pela empresa como vantajoso, uma vez que sobre o montante não existe a incidência de impostos. Essa política de comissão sobre vendas é prática das lojas independentes, e não é seguida pela Companhia Brasileira de Distribuição.

O montante da comissão pode superar o valor de R\$2.500,00, em especial no período do final do ano devido ao maior movimento das lojas, e seu valor médio mensal

é em torno de R\$1.500,00 a R\$2.000,00. Portanto, a renda média do trabalhador atendente de vinhos e lojas do varejo especializado pode oscilar entre R\$2.100,00 a valores próximos de R\$5.000,00, registrando-se esse último valor apenas em loja independente localizada em região de alto poder aquisitivo.

Os benefícios trabalhistas seguem o padrão do mercado: cesta básica e vale transporte. A cesta básica está sendo substituída por cartões eletrônicos nos quais o valor mensal da cesta é creditado, permitindo ao trabalhador adquirir produtos de seu desejo em redes de supermercados conveniadas. Para os trabalhadores que necessitam deslocar-se para o atendimento a clientes, existe reembolso de despesas ou a cessão de veículo de representação, em especial nos casos de lojas de maior porte e faturamento.

Um registro especial é oferecido por declarações nas quais indivíduos manifestam seu desejo de trabalhar e permanecer no segmento, motivados por um impulso prazeroso oferecido pelo produto ou por uma possível sensação de aquisição de *status* social diferenciado adquirido pelo conhecimento específico que detêm. Tais trabalhadores oriundos de segmentos sociais diferenciados em relação aos clientes que freqüentam a loja esforçam-se para, por meio da aquisição de competências específicas, obter melhor desempenho profissional e reconhecimento social. Temos, portanto, um comportamento no qual a aquisição de competências não tem apenas a função de oferecer melhores condições de remuneração do trabalho, mas também de reconhecimento e ascensão social.

Além dos dados já discutidos em relação aos atendentes de vinhos da rede Pão de Açúcar, nota-se nas demais lojas do varejo especializado a adoção de critérios relativamente uniformes para o desenvolvimento de habilidades e competências dos trabalhadores, uma vez que as empresas têm profunda consciência de que, conforme o registro de um proprietário, *“A equipe de vendedores é de total importância para atingirmos nosso objetivo, eles compõem a “cara” da empresa frente ao cliente”*. A participação dos trabalhadores em cursos realizados fora da empresa e por ela subsidiados foi encontrada em todas as lojas independentes pesquisadas ou consultadas. Como a estrutura dos cursos, especialmente os básicos, é razoavelmente igual, é de se esperar que os trabalhadores possam compartilhar de habilidades mínimas comuns a todos no mercado em breve espaço de tempo.

Outro lojista registra a importância do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para o segmento: *“As importadoras/vinícolas/lojas especializadas devem continuamente treinar suas equipes de vendas, adquirindo conhecimento dos produtos que vendem, bem como treinamento para o atendimento correto dos clientes”*.

Não poucos peritos em vinhos são autodidatas, conhecimentos adquiridos ao longo do tempo por dedicação própria não são uma novidade no segmento, o interesse inicial pode ocorrer por mero prazer em degustar um produto diferenciado, conforme registra em seu caso pessoal o enófilo Carlos Cabral e alguns dos entrevistados.

Para as lojas especializadas, a aliança com as importadoras e a indústria permite oferecer cursos de formação específica, e é de interesse das lojas não estarem limitadas a uma vinícola dada a necessidade do atendimento a diversas preferências existentes no mercado consumidor, evidenciando-se aqui outro critério de competência destacado pelo Ministério do Trabalho em relação à função de vendedor varejista, ou seja, o conhecimento sobre as características e origens dos produtos.

Finalmente, em todas as lojas pesquisadas destaca-se a importância do trabalho em equipe, a união de esforços de todos os trabalhadores da loja em função do objetivo final do negócio empresarial, que são o atendimento ao cliente e a conseqüente venda do produto, envolvendo tanto os trabalhadores da retaguarda quanto os vendedores que estão em contato com os clientes.

Segundo o Ministério do Trabalho, esta é uma das competências distintivas do trabalhador atendente do comércio varejista, pois equipes funcionais adequadamente ajustadas influenciam de forma positiva o desempenho do trabalhador e apenas indivíduos que possuam ou desenvolvam a habilidade do trabalho realizado em grupo podem compor este conjunto de forma equilibrada, reduzindo conflitos que de outra forma podem ser extremamente nocivos ao desempenho do trabalhador.

A ampliação do mercado consumidor de vinhos é uma percepção comum aos entrevistados:

“... a cada ano o consumo de vinhos aumenta...” (entrevistado número cinco).

“... a tendência é crescer cada vez mais” (entrevistado número quatro).

Os comentários dos vendedores, quanto ao crescimento do mercado, encontram suporte nas pesquisas realizadas pelo IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), que indicam o aumento do consumo *per capita* no Brasil, que caminha para ser o segundo maior mercado consumidor do produto na América Latina, atrás apenas da Argentina a partir de 2010.

Considerações Finais

O impulso inicial dessa dissertação foi o interesse do pesquisador em analisar o impacto do desenvolvimento do mercado consumidor de vinhos sobre o trabalhador especializado que atua como vendedor nas lojas especializadas.

Ao final dos anos de 1990, o consumo de vinho e derivados sofreu forte expansão de demanda. A importação de produtos de melhor qualidade gerou profunda alteração nos hábitos de consumo, e ampliou a base inicial de consumidores, quer como critério de suposta distinção social oferecida pela imagem de intelectualidade e sofisticação associada ao consumo de vinhos, quer pela qualidade intrínseca dos produtos que passam a ser disponibilizados no mercado nacional a preços competitivos e com abastecimento constante.

O consumidor, aumentando sua exigência de padrões qualitativos dos vinhos consumidos no Brasil, deflagrou uma autêntica revolução nas vinícolas nacionais, que passam pelo desafio de atender a um novo padrão de gosto. As vinícolas reformam seu processo produtivo, investem fortemente no desenvolvimento de cepas e de produtos de qualidade superior, inclusive mediante a contratação de especialistas internacionais como consultores.

O efeito da conjugação de um novo consumidor e de produtos de maior qualidade, nacionais ou importados, provoca o desenvolvimento de um mercado especializado em atender a demanda, com a ampliação do número de lojas especializadas no comércio de vinhos e derivados, antes limitado às lojas ligadas a importadoras ou seções especializadas em grandes redes varejistas.

Para a operação dessas novas lojas, torna-se necessário o trabalhador especializado, chamado de vendedor de vinhos, com habilidades e atitudes diferenciadas e adequadas a esse novo modelo organizacional. Habilidades e atitudes que possam ser desenvolvidas e adaptadas a esse mercado em constante mudança; que exige do trabalhador a conciliação entre a velocidade da dinâmica do mercado e os períodos de tempo necessários para adquirir competências. Para auxiliar a compreensão desse

processo ocorrido no mercado de trabalho, o modelo da organização do trabalho por competências parece ser adequado.

No modelo da organização do trabalho por competências, o trabalhador torna-se “empregável” pela aquisição de qualificações; as relações de trabalho tendem a ser firmadas sobre o pressuposto de que o conhecimento e a iniciativa constituem a base necessária para a realização do trabalho. O trabalhador passa, ao menos parcialmente, a ser responsável por sua empregabilidade, pois somente pode manter-se no mercado de trabalho por meio do desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências; com atitude e iniciativa no decorrer de sua atividade profissional e com qualificações que o diferenciem em relação ao coletivo dos demais trabalhadores para enquadrar-se nas exigências do mercado de trabalho.

Utilizando como marco teórico o modelo de organização do trabalho proposto por Philippe Zarifian, a análise realizada nessa dissertação está centralizada nos processos descritos no modelo de competências. Para o autor, a competência é uma forma de qualificação e sua relação com o trabalhador se dá na ação, no “tomar a iniciativa” e “assumir responsabilidades”. A qualificação seria a utilização conjunta das habilidades adquiridas pela prática do trabalhador e a obtida por meios formais de educação por parte do indivíduo em seu ambiente de trabalho; os saberes incorporados pelo trabalhador e utilizados em sua atividade.

Dessa maneira, para que um trabalhador seja considerado qualificado deve apresentar um perfil que atenda às expectativas da empresa e do segmento de mercado no qual atua, que englobam o desenvolvimento de suas habilidades e competências; o conhecimento técnico específico; comportamentos e atitudes voltadas à ação; enfim, meios pelos quais o trabalhador se mantém “empregável”.

A validação do modelo de organização do trabalho por competências para as empresas e para os trabalhadores do segmento deve encontrar a disponibilidade de tempo do trabalhador e condições favoráveis oferecidas pela empresa para o desenvolvimento de suas competências e atitudes.

Os critérios de competências esperadas do trabalhador de varejo, apresentados pelo Ministério do Trabalho do Brasil, foram utilizados como parâmetros de validação

do modelo de organização do trabalho por competências para os trabalhadores do segmento analisado, destacando-se os seguintes critérios: transmitir confiança; comunicar-se adequadamente; dar provas de dinamismo e informar-se sobre as origens e características do produto que vende. Todas as competências destacadas pelo Ministério do Trabalho relacionadas ao trabalhador atendente do comércio varejista encontram respaldo no modelo apresentado por Zarifian, podendo ser notada a afinidade entre o modelo teórico e o proposto pelo Ministério do Trabalho, ressalvado o fato de que um modelo teórico poderá não ser integralmente encontrado em aplicação no mundo real.

As competências esperadas do trabalhador do comércio especializado em vinhos e derivados acima descritas foram identificadas nas entrevistas realizadas. Todos os entrevistados registram a importância especial do conhecimento técnico sobre os produtos que comercializam, apontando tal critério como essencial para adquirir a confiança do cliente e consumir a venda, seu objetivo final.

A pesquisa realizada, ainda que sem a amplitude e metodologia necessária para a validação científica de resultados, permite supor que tanto o mercado de trabalho como as empresas varejistas especializadas reconhecem o diferencial oferecido pelo trabalhador qualificado, com conhecimentos obtidos mediante o desenvolvimento de competências e habilidades específicas voltadas para o segmento.

Ao longo do trabalho verificou-se que, devido ao conhecimento específico exigido para sua atuação profissional, o trabalhador de vinhos e derivados é chamado a desenvolver competências e habilidades específicas, situação identificada nas entrevistas realizadas e depoimentos obtidos, quando relatos registram a postura das empresas quanto ao desenvolvimento de qualificações e atitude comprometida do trabalhador para adquirir as competências requeridas.

Conforme pôde ser observado em campo, as empresas do segmento varejista especializado em vinhos, bem como os trabalhadores que atuam como vendedores, ainda que sem o conhecimento específico do modelo teórico discutido, aplicam de forma prática diversos pontos apresentados por Zarifian.

O trabalhador observa que a sua iniciativa o transforma em elemento chave do processo de atendimento especializado. Baseado nessa percepção e tomando a ação em suas mãos, o trabalhador procura, por esforço próprio, obter conhecimentos e habilidades que, uma vez adquiridos, o transformam em parte fundamental para a empresa, ao ponto que seu desligamento da empresa, qualquer que seja o motivo, poder apresentar como consequência a migração de parte dos clientes para sua nova empresa, do mesmo segmento do mercado de varejo especializado em vinhos e derivados.

A maioria das vezes, os trabalhadores adquirem sua habilidade por meio de cursos oferecidos pelos empregadores, com apoio de casas importadoras ou diretamente oferecidos pelas indústrias do setor vinícola. Contudo, registrou-se também a realização de estudos informais, conduzidos e organizados pelo próprio trabalhador interessado em ampliar seu conhecimento específico; portanto, é reveladora a preocupação do trabalhador em apresentar um desenvolvimento individual diferenciado, como estratégia defensiva para a manutenção do posto de trabalho, como uma tentativa de manter-se em condições de competitividade no mercado de trabalho caso surjam oportunidades em concorrentes.

A experiência profissional acumulada ao longo do tempo, adquirida diretamente pela atuação no mercado ou como amante dos vinhos, também colabora para o desenvolvimento do profissional, ainda que não vendedor, mas consultor ou enólogo/enólogo.

A motivação individual nas lojas independentes tem relação direta com o comportamento e o papel da chefia imediata que, em parte delas é exercida diretamente pelo proprietário. Já na Companhia Brasileira de Distribuição, a hierarquia sobre o atendente é dividida operacionalmente e estrategicamente. Em seu âmbito operacional, o atendente responde ao gerente da loja, enquanto que estrategicamente seu superior é um administrador da central da empresa. Em ambos os casos, nota-se o processo de auto motivação citado por Zarifian em relação ao modelo de competências.

A qualidade da informação diretamente ligada ao conhecimento que o trabalhador especializado desenvolve não apresenta diferenças significativas entre trabalhadores de lojas que possuam diferentes portes econômicos. Os meios mais sofisticados de apresentação de dados e treinamento, ligados basicamente à utilização de

equipamentos de informática, são utilizados e as visitas às regiões produtoras são custeadas pelas indústrias vinícolas, portanto o impacto financeiro do treinamento do trabalhador especializado não influencia de forma direta a formação do trabalhador e a decisão da empresa.

Zarifian registra que a utilização de sistemas de informações pode comprometer o modelo de competências face à disseminação do conhecimento que pode ser obtido facilmente pela consulta à rede mundial de computadores, eventualmente substituindo o trabalhador por sistemas que classifiquem os desejos do consumidor. Ainda que esse risco possa vir a comprometer o modelo de competências em determinados segmentos do mercado, pode-se supor que o possível impacto para o trabalhador especializado em vinhos e derivados será reduzido face ao comportamento do consumidor que exige a presença de atendentes com conhecimentos diferenciados para trocar informações face a face.

A organização do trabalho nas lojas pode ser identificada como realizada por meio de células, ordenadas em redes e animadas por meio de projetos, portanto uma organização por competências, tal como descrita por Zarifian, pois, a competência então se destaca na execução do serviço; atitudes automáticas por parte do indivíduo são eliminadas, a ação do trabalhador ou das equipes de trabalho lhe permite demonstrar sua habilidade e os recursos que possui, resultando no envolvimento no trabalho por parte do trabalhador qualificado.

Uma ressalva poderia ser feita pelos trabalhadores especializados em vinhos que trabalham na Companhia Brasileira de Distribuição; a organização do trabalho nessas lojas poderia ser compreendida como organização do trabalho em células, contudo, esses trabalhadores tendem a não se envolverem, a não ser excepcionalmente, com outras atividades do supermercado; rotineiramente atuam conforme o modelo de competências, explorando suas qualificações diferenciadas para o exercício de seu trabalho.

O conjunto formado por conhecimento, confiança e técnicas junto ao cliente compõe o perfil ideal que as empresas procuram no trabalhador e, portanto, as competências que o trabalhador procura desenvolver. É perceptível o quanto tais

competências são valorizadas no trabalhador, afetando sua remuneração e possibilidade de crescimento profissional.

O desenvolvimento de qualificações; a iniciativa do trabalhador; o tomar a ação, apresentam-se como atitudes rotineiras no mercado especializado de vinhos e derivados. Para esse conjunto de atitudes, executado diariamente no mercado real, encontramos a justificativa teórica no modelo de organização do trabalho desenvolvido na obra de Philippe Zarifian.

Portanto, a questão problema formulada parece ser respondida positivamente, uma vez que o modelo de competências proposto por Zarifian parece ser adequado para a análise do ocorrido no mercado de trabalho especializado em vinhos e derivados.

A primeira hipótese da pesquisa dessa dissertação, supondo que a ampliação do mercado consumidor de vinhos provocou reações no mercado de trabalho, parece também ser respondida afirmativamente. Os trabalhadores desenvolveram estratégias de adaptação a essa nova realidade que apresenta desafios e oportunidades; a busca por qualificação e o desenvolvimento de competências, no sentido do “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” frente a situações profissionais parece ter-se tornado o padrão do comportamento do trabalhador especializado no comércio de vinhos e derivados, reconhecido como tal pelo mercado de trabalho.

A segunda hipótese parece também ser respondida afirmativamente, uma vez que o modelo teórico aplicado à realidade encontrada pela pesquisa no mercado varejista de vinhos e derivados forneceu parâmetros para respostas adequadas quanto ao modelo utilizado para a organização do trabalho no segmento.

Este estudo preocupou-se em contribuir para a melhor compreensão do mercado varejista especializado em vinho e derivados, destacando seus trabalhadores qualificados e o desenvolvimento de competências que habilitam a realização de seu trabalho; eventualmente o trabalho poderá contribuir para a generalização do tema em outras operações varejistas, desde que realizadas em segmentos especializados como, por exemplo, eletro-eletrônicos.

Estudos futuros, que utilizem outros parâmetros para a análise da organização do trabalho, podem vir a contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o trabalhador que atua em segmento de mercado do varejo especializado, inclusive o de vinhos e derivados.

Outra possibilidade de desenvolvimento de trabalhos futuros se relaciona às distintas formas pelas quais o desenvolvimento de competências é realizado pelo trabalhador, em especial quando o faz por iniciativa própria.

Referências Bibliográficas.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P. e HAYES, Robert L.. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo, Editora Atlas, 1987.

ARENDT, Hannah. **Da condição humana**, Rio de Janeiro, Editora Forense Universitária, 1983.

BAUMAN, Zygmund. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editores, 2008.

_____. **Tempos líquidos**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editores, 2007.

_____. **Globalização: as conseqüências humanas**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editores, 1998.

BOUCINHAS, José Fernando da Costa. **A aplicação de modelos ao processo de planejamento na empresa**. São Paulo: USP, 1972. 153p.

BOURDIEU, Pierre, **A distinção: crítica social do julgamento**, São Paulo, EDUSP, 2007.

CABRAL, Carlos. **Presença do vinho no Brasil: um pouco de história**, São Paulo, Editora de Cultura, 2004.

_____. **Porto: um vinho e sua história**, São Paulo, Editora de Cultura, 2006.

CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**, São Paulo, Editora Palas Athena, 1990.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**, Rio de Janeiro, Editora da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005, 5ª Edição.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**, Petrópolis, Editora Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**, São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall, 2006, 2ª Ed.

CERVO, A. e BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**, São Paulo, Editora Pearson Education, 2002, 5ª Ed.

CORRAR, L. e TEÓPHILO, Carlos. **Pesquisa operacional**, São Paulo, Editora Atlas, 2004.

DOWBOR, Ladislau e outros. **Desafios do trabalho**, Petrópolis, Editora Vozes, 2004.

DUPAS, Gilberto. **Renda, consumo e crescimento**, São Paulo, Editora Publifolha, 2004.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**, São Paulo, Editora Atlas, 2007.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**, São Paulo, Editora Perspectiva, 2002, 17ª Ed.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernismo**, São Paulo, Editora Nobel, 1995.

FELISONI, Claudio e SILVEIRA, José. **Varejo competitivo**, São Paulo, Editora Atlas, 2000.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David e Haguenaer, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

GAUTIER, Jean-François. **VINHO**, Porto Alegre, Editora L&PM, 2009.

GITAHY, Leda e LEITE, Marcia de Paula. **Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica**, São Paulo, Editora SENAC, 2005.

GUIMARÃES, Nadia e HIRATA, Helena. **Desemprego: trajetórias, identidades, mobilizações**, São Paulo, Editora SENAC, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**, São Paulo, Editora Pearson Education do Brasil, 2008, 1ª reimpressão.

HARVEY, David. **Condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**, São Paulo, Edições Loyola, 1992.

HÜBNER, Maria Marta. **Monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**, São Paulo, Editora Mackenzie, 2002, 1ª Ed, 4ª reimpressão.

KOBER, Claudia Matos. **Qualificação profissional: uma tarefa de Sísifo**, São Paulo, Editora Autores Associados, 2004.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Trabalho ou emprego**, São Paulo, Editora Paulus, 2007.

MASI, Domenico de. **Desenvolvimento sem trabalho**, São Paulo, Editora Esfera, 1999.

McCRAKEN, Grant. **Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**, Rio de Janeiro, Editora Mauad, 2003.

MILLS, Wright. **A nova classe média**, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976, 2ª Ed.

-----, **A imaginação sociológica**, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1975, 4ª Ed.

MOULIAS, Jean (coord.). **La clef des vignes: viagem ao país dos vinhos, dos destilados e dos licores da França**, Paris, SOPEXA Ed, 1996.

OFFE, Claus. **Trabalho e Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da “Sociedade do Trabalho”**, Rio de Janeiro, Editora Tempo Brasileiro, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, São Paulo, Editora Atlas, 1998, 12a Ed.

POCHMAN, Márcio. **O emprego na globalização**, São Paulo, Editora Boitempo, 2001.

PRADO, Maria Clara. **A real história do real: uma radiografia da moeda que mudou o Brasil**, São Paulo, Editora Record, 2005.

PRAZERES, Tatiana. **Comércio internacional e protecionismo: as barreiras técnicas na O.M.C.**, São Paulo, Editora Aduaneiras 2003.

_____. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**, São Paulo, Editora Atlas, 1991, 2a Ed.

_____. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**, Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 2008.

RABELO, Anir. **Estratégia empresarial**, São Paulo, Editora C/Arte, 2005.

RASSMUSSEN, U.W.. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**, São Paulo, Editora Aduaneiras, 1990.

RIBEIRO, Fernando. **Política cambial, estabilização monetária e balanço de pagamento na América Latina**, São Paulo, Editora EDUC/PUCSP, 2005.

RIBEIRO, Cleodes M. P, J. . **Festa & Identidade: como se fez a festa da uva**, Caxias do Sul, Editora EDUCS, 2002.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**, São Paulo, Editora Makron Books, 1995.

ROPÉ, Françoise e TANGUY, Lucie. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**, Campinas, Editora Papirus, 1997.

SANTOS, José Vicente Tavares dos. **Colonos do vinho: estudo sobre a subordinação do trabalho camponês ao capital**, São Paulo, Editora Hucitec, 1978.

SENNETT, Richard. **A nova cultura do capitalismo**, São Paulo, Editora Record, 2006.

_____. **A corrosão do caráter**, São Paulo, Editora Record, 2006.

SOUZA, Marcos de. **Multivarejo**, São Paulo, Editora Makron Books, 2002.

SWEDBERG, Richard. **Max Weber e a idéia de sociologia econômica**, Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 2005.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como conquistar e dominar mercados**, São Paulo, Editora Futura, 1999.

WAGNER, Eugênia Sales. **Hannah Arendt & Karl Marx: o mundo do trabalho**, São Paulo, Ateliê Editorial, 2002.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**, Brasília, Editora UNB, 2000, 3ª Ed.

_____. **Ensaio de sociologia**, organizado por H.H. Gerth e Wright Mills, Rio de Janeiro, Editora LTC, 2002, 5ª Ed.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**, São Paulo, Editora SENAC, 2003.

------. **Objetivo Competência por uma nova lógica**, São Paulo, Editora Atlas, 2008.

Artigos, teses e dissertações

AMORIM, Henrique. **Prática política, qualificações profissionais e trabalho imaterial hoje**. Revista Sociologia e Política, v. 17, n. 33, p. 175-185, Curitiba, Jun. 2009.

CASTRO, E. G. de; PAIVA, Vanilda.; POTENGY, Giselia. **Produzindo novas identidades: fragmentação do trabalho e do consumo e novos estilos de vida na sociedade contemporânea**. *Contemporaneidade e Educação*, Rio de Janeiro: IEC, n.6, p.73-98, 1999.

CUNHA FILHO, Walter da. **Reestruturação produtiva: novos paradigmas nos serviços de varejo – o segmento de supermercados**, tese de doutorado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2002.

HEXSEL, Astor e De TONI, Deonir. **Salton: a retomada da vantagem competitiva no anos 90**, publicada na Revista de Administração Contemporânea, v.7 n.3, Jul/Set de 2003.

LEMONS, Ana; DUBAUX, Veranice e PINTO, Mario Couto. **Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências**, publicado em Cadernos EBAPE.BR, v.7, nº 2, artigo 8, FGV, Rio de Janeiro, Jun. 2009

LOVATE, Evandro. **Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha**, dissertação de mestrado pela Universidade de Caxias do Sul, Porto Alegre, 2002.

ORSI, Ademar e BORSE, Monica. **Gestão por competências: modelos e abrangência**, Fortaleza, Revista de Psicologia, Universidade Federal do Ceará, V.21; N. 1 / 2, Jan/Dez 2003.

PAIVA, Vanilda; CALHEIROS, Vera e POTENGY, Gisela. **Trabalho e estratégias formativas: um exemplo empírico**, Cadernos de Pesquisa, n. 120, p. 111-128, Nov. 2003.

RÉVILLION, Jean Phillippe e outros. **Qualidade sensorial de vinhos finos do Rio Grande do Sul comparados aos importados da Argentina e Chile**, publicado pelo Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, edição Jan – Mar de 2007.

ROESE, Mauro. **O MONDOVINO de cabeça para baixo: as transformações no mercado internacional do vinho e o novo empresariado vinícola**, publicado na Revista de Sociologia e Política v.16, n.31, p.74-83, Nov de 2008.

SOUZA, Sinval. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha**, dissertação de mestrado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Sugestão para a estruturação de um projeto de pesquisa**, *Caderno de Pesquisa*, Rio de Janeiro: EBAP/FGV, nº 2, 1991.

Consultas Em Meio Eletrônico

BACEN, Banco Central do Brasil. www.bacen.gov.br, consulta em maio 2007.

EMBRAPA Uva e Vinhos. **Capacitação técnica em viticultura**, www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/viticultura, consulta em maio 2007.

EMBRAPA Uva e Vinhos; Loiva Mello. **Viniviticultura Brasileira, Panorama 2006**.
www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/viticultura, consulta em maio 2007

IBRAVIN Instituto Brasileiro do Vinho. www.ibravin.org.br/, consulta em maio 2007.

IDV Instituto para o Desenvolvimento do Varejo. www.idv.com.br, consulta em maio de 2009.

LATINPANEL Painel de Consumidores da América Latina. www.latinpanel.pt, consulta em dezembro de 2009.

PNDU Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. www.pnud.org.br, consulta em novembro 2007.

SECRETARIA DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL, Departamento de Produção Vegetal, Divisão de Enologia. **Relatório de produção por municípios, 2001**.

Apêndice 1 – Questionário

1.1.) O Sr.(a) já trabalhou anteriormente em varejo?

Sim () Não ()

1.2.) Em caso positivo, no mesmo segmento atual?

Em caso negativo pule para a terceira questão

Sim () Não ()

1.3.) Há quanto tempo atua no segmento atual?

Menos de 1 ano ()

Entre 1 e dois anos ()

Mais de dois anos ()

1.4.) O Sr.(a) realizou teste de admissão para atuar no segmento?

Sim () Não ()

1.5.) Caso sua resposta anterior seja sim, este teste foi realizado de forma:

Em caso negativo pule para a próxima questão

Oral () Escrita ()

1.6.) O Sr.(a) possuía conhecimento anterior específico sobre o segmento em que atua hoje?

Sim () Não ()

1.7.) De que forma este conhecimento anterior foi adquirido?

Em caso negativo pule para a próxima questão

1.8.) Registre sua formação escolar atual:

Ensino fundamental ()

Ensino médio ()

Ensino superior ()

Profissionalizante ()

1.9.) De que maneira o Sr. (a) aprendeu sua atual atividade?

Escola ()
 Emprego anterior ()
 Treinamento em curso oferecido pela empresa ()
 Treinamento realizado pela empresa ()

1.10.) Quanto tempo foi necessário para que o Sr.(a) aprendesse a função que exerce atualmente?

De 1 a 6 meses ()
 De 6 meses a 1 ano ()
 Mais de 1 ano ()

1.11.) Existem manuais ou documentos que orientam sua atividade atual?

Sim () Não ()

1.12.) O Sr. (a) recebeu treinamento específico para o atendimento a clientes?

Em caso negativo o questionário encerra-se aqui.

Sim () Não ()

1.13.) O Sr. (a) avalia que estes treinamentos melhoraram sua capacidade profissional?

Sim () Não ()

1.14.) Estes treinamentos geraram variações salariais?

Sim () Não ()

2.1.) O Sr. (a) aprecia seu trabalho?

Sim () Não ()

2.2.) A empresa realiza avaliação periódica de seu desempenho?

Sim () Não ()

2.3.) Caso a resposta anterior seja positiva, esta avaliação é realizada por meio de:

Contato pessoal ()
 Avaliação escrita ()

2.4.) A empresa já solicitou sua opinião sobre como poderia realizar determinado trabalho?

Sim () Não ()

2.5.) O Sr. (a) pode tomar decisões (por exemplo descontos) sem consultar seu supervisor?

Sim () Não ()

2.6.) O Sr.(a) sente-se confortável em tomar decisões em seu trabalho, sem consultar seu supervisor?

Sim () Não ()

2.7.) O seu desempenho pessoal está diretamente influenciado pela equipe da empresa?

Sim () Não ()

2.8.) O Sr. (a) avalia que possui condições para ser promovido?

Sim () Não ()

2.9.) O Sr. (a) é avaliado por cumprimento de metas de venda?

Sim () Não ()

2.10.) Em caso positivo, existem premiações pelo cumprimento destas metas?

Sim () Não ()

3.1.) A informatização auxilia seu desempenho profissional?

Sim () Não ()

3.2.) A informatização é utilizada para solucionar questões apresentadas pelos clientes?

Sim () Não ()

3.3.) A informatização é utilizada para sistemas administrativos da empresa?

Sim () Não ()

3.4.) Em caso positivo, é utilizada para:

Controle de Estoques	Sim ()	Não ()
Pedidos ao fornecedor	Sim ()	Não ()
Pesquisa para o cliente	Sim ()	Não ()
Emissão de nota fiscal venda	Sim ()	Não ()
Cadastro de clientes	Sim ()	Não ()
Outros		

3.6.) A seu ver, a informatização poderia ser melhor utilizada pela empresa?

Sim () Não ()

3.7.) Em caso positivo, qual sua sugestão?

4.1.) A seu ver, a comunicação pessoal com os clientes é importante?

Sim () Não ()

4.2.) A seu ver, a satisfação dos clientes possui influência sobre as vendas?

Sim () Não ()

4.3.) A empresa procura adequar a linha de produtos conforme solicitação dos clientes?

Sim () Não ()

4.4.) A agilidade da empresa, na solução de eventuais problemas, é percebida pelo cliente?

Sim () Não ()

4.5.) Todos os produtos disponíveis na empresa podem ser visualizados pelo cliente?

Sim () Não ()

4.6.) A empresa realiza cursos específicos para os clientes?

Sim () Não ()

4.7.) A empresa realiza degustações para os clientes?

Sim () Não ()

4.8.) A seu ver, a realização de cursos e degustações fidelizam o cliente à empresa?

Sim () Não ()

4.9.) A empresa realiza entrega domiciliar?

Sim () Não ()

4.10.) Existe canal de comunicação direto entre cliente e empresa?

Sim () Não ()

4.12.) O cliente recebe retorno personalizado sobre suas questões?

Sim

()

Não

()

Apêndice 2

Carta de apresentação e compromisso

São Paulo, dd de mm de aaaa.

Prezados Senhores.

Tomo a liberdade do contato devido a realização de pesquisa de cunho acadêmico para a elaboração de dissertação de mestrado, relacionada ao varejo especializado na venda de vinhos e seus derivados, com o objetivo de identificar características específicas da organização do trabalho no segmento.

Solicito autorização para realizar entrevista pessoal com vendedor da loja, na qual o mesmo irá expor seus pontos de vista sobre o mercado de trabalho, a importância de mão de obra especializada no segmento e sua formação e desenvolvimento. Essa entrevista será gravada, sendo que o entrevistador possui apenas a função de auxiliar a manter o foco nos temas propostos.

Será solicitada ainda resposta a questionário, no qual o vendedor registra seu parecer, em questões fechadas. O tempo estimado para o preenchimento não é superior a vinte minutos. As questões apresentadas aos funcionários serão de conhecimento prévio do responsável pela loja, contudo as respostas dos funcionários, por motivos de confidencialidade, serão de exclusivo uso do pesquisador. Todos os dados relativos identificação da loja, dos entrevistados e dos questionários são estritamente confidenciais.

Tendo apresentado de forma sucinta o projeto, registro que apreciaria sua colaboração, autorizando a realização da pesquisa em seu estabelecimento comercial, em data e hora de sua conveniência.

Agradecendo antecipadamente sua colaboração

Osmar M. Visibelli

Dados pessoais para contato:

Nome completo: Osmar Masini Visibelli

E-mail: osmarvisib@XXXXXX.com

Telefone Residencial: 11 3826 XXXX

Anexo 1- Entrevistas

Entrevista 1 _ Rua Augusta

Há quanto tempo você tem experiência no mercado de vinhos?

Há seis meses fui convidado para esta loja de vinho, que fica aqui na rua Augusta. Estou muito satisfeito de poder oferecer meus conhecimentos às pessoas que no caso procuram vinhos tintos nacionais.

Você já possuía uma experiência anterior em relação a vinho, como vendedor?

Posso dizer que sim, pois vivi alguns anos na cidade de Stuttgart que fica na Alemanha e tive conhecimento muito profundo de como são feitos os vinhos, como são plantados, como são cultivados, a temperatura. Enfim tenho muitos conhecidos e isso me deu maior valorização dos meus conhecimentos dos vinhos.

Então seu conhecimento era basicamente como consumidor e agora está atuando como profissional de vinho?

Exatamente, isso favoreceu muito minha área profissional e o meu conhecimento sobre os vinhos.

A partir do momento em que você há seis meses, começou sua atividade profissional com vinhos, como você qualifica suas habilidades desenvolvidas nesse período?

Uma boa pergunta, eu tento passar ao cliente, aliás, eu percebo, quando o cliente está interessado num vinho. Por exemplo, quando eu explico que é um vinho jovino a pessoa não entende minha palavra ou comunicação; que é um vinho jovem ou quando eu respondo que este é um vinho redondo; a pessoa não entende o que eu quero dizer, que é uma boa qualificação. Eu tento mudar meu hábito na língua portuguesa para entrar em contato com a pessoa, explicando o vinho adequado que, no caso, deseja comprar. Falo do vinho, do vinhedo.

Excelente... esse conhecimento foi adquirido por sua iniciativa? Você foi buscar informações ou a empresa na qual você está trabalhando lhe ofereceu condições de treinamento?

Eu mesmo, aliás, eu mesmo tive meu interesse particular e todas as informações que eu tenho foram pela minha própria pessoa.

Perfeito, essas informações você adquiriu com esforço e iniciativa próprias, você adquiriu em sites especializados, literatura especializada ou algum tipo de contato pessoal?

Por literatura e, na Alemanha, no caso de alguns amigos meus.

Você utiliza alguma informação especial, algum guia de vinhos como Robert Parker ou correlatos?

Eu particularmente não.

Como você classifica suas habilidades de vendedor?

Eu acredito que boas, pelo menos tenho uma boa parte de clientes que vem me procurar e acredito que estão satisfeitos com meu trabalho.

Quando você começou a atuar aqui na empresa você realizou algum teste de admissão específico em relação ao mercado de vinhos?

Não.

A partir do momento em que você recebe um novo cliente em sua loja, você possui alguma percepção, intuição a respeito do possível comportamento do cliente?

Claro, perfeitamente. Eu às vezes percebo logo um bom conhecedor de vinhos ou então uma pessoa que ainda quer conhecer os vinhos. Pela minha linguagem, ou melhor, na língua portuguesa, a nossa conversação surge no momento quando a pessoa escolhe um bom vinho ou não. Eu, nesse caso, tento explicar à pessoa da maneira mais fácil e adequada, para a pessoa no caso levar o vinho do seu gosto.

A empresa efetua algum tipo de avaliação do seu desempenho profissional como vendedor de vinhos?

Não.

A empresa já solicitou ou solicita opiniões ou sugestões de como melhorar o desempenho de vendas?

Claro, perfeitamente. Por exemplo, dos vinhos que no caso tem mais saída, dos nossos clientes ou até mesmo agora na Páscoa os vinhos que serão mais adequados para as refeições.

Você se sente confortável em tomar decisões, decisões no atendimento ao cliente, sem uma consulta a seu superior imediato?

Claro, perfeitamente. Tudo o que eu sei tento passar para a pessoa e eu me sinto muito seguro das informações que dou.

Sistemas informatizados, se utilizados pela empresa, facilitam seu desempenho?

Absolutamente, facilita muito mesmo.

Que tipo de sistema a empresa utiliza? Não o modelo e sim para que ela o utiliza?

Controle de estoques, preços e avaliação dos produtos.

Como assim avaliação dos produtos?

Estamos agora também na parte de informação para o meio ambiente, ecologia. Os vinhos que não contém a rolha...estamos fazendo muitas pesquisas, tanto eu quanto a empresa, para avaliar e também saber o mais adequado desse produto para o consumidor.

Políticas de desenvolvimento sustentável adotado pelas vinícolas podem vir a afetar o mercado consumidor de vinhos?

Acredito que sim, podem mesmo devido à rolha, que é um custo muito grande e muitas vinícolas estão agora tentando colocar uma “espuma” de vidro ou outro material. Isso trás muitas dificuldades para os consumidores.

E você usa suas competências e habilidades para alertar os consumidores a respeito dessas possíveis diferenças?

Claro, perfeitamente. Eu mesmo atendo e passo para outras pessoas, que são nossos clientes.

Isso você passa por iniciativa própria ou por orientação de sua chefia imediata?

Da minha chefia e eu mesmo.

A satisfação dos clientes, a seu ver, influencia a venda realizada pela empresa?

Sim, e eu percebo que os clientes sempre voltam e eu tenho uma amizade com nossos clientes, eles perguntam se têm novidades, novos vinhos de países novos.

A empresa procura adequar sua linha de comercialização de acordo com a solicitação dos clientes? Ou seja, troca a linha de produtos existentes de acordo com a solicitação dos clientes?

Também, também. Nós fazemos isso por que estamos tendo muita procura dos vinhos da Austrália, Nova Zelândia... são coisas novas para nossos clientes e eles gostam também de saber maiores informações. E nós também mostramos que fora esses países existem outros países que estão começando a entrar e desenvolver uma qualificação de vinhos melhor.

Como você qualifica a atividade da empresa na solução de problemas identificados, como eventuais reclamações do cliente?

Até agora nós não tivemos maiores reclamações. Caso isso aconteça. Nós estaremos aqui para orientar e enfim, dar uma solução desses problemas, caso venham a acontecer.

A empresa oferece alguma formação ou curso para os clientes, para que eles se tornem pessoas do mercado de vinhos?

Não, nós não fazemos esse tipo de coisa.

Em relação à oferta de degustação para o cliente?

Sim, nós fazemos isso três vezes por semana.

E como você seleciona o produto que será degustado?

Por exemplo, o país Chile. Nós, por exemplo, fazemos o seguinte ... de uma uva só, ou seja, a merlot; nós fazemos o seguinte...três variações do país do Chile e a uva fica dessa mesma maneira. Para que o cliente não tenha dificuldades em degustar o vinho.

Você acredita que esse processo de degustação fideliza o cliente à loja?

Sim, perfeitamente. Muitos dos nossos clientes vêm três vezes por semana para saborear, conversar e comprar os vinhos solicitados.

A empresa realiza entrega domiciliar de pedidos?

Claro, perfeitamente. Isso já está em nosso trabalho.

Pedidos mínimos?

Às vezes

A empresa possui canais diretos de comunicação com o consumidor, sem que ele esteja presente à loja, por exemplo site ou SAC?

Claro, perfeitamente, através de nosso site e nosso telefone.

Registre outros comentários sobre o que falamos.

Eu acredito que a competência e a habilidade varia muito, com a sensibilidade e a psicologia da pessoa.

Cada vinho tem uma alma, a sensibilidade da pessoa deve conhecer, avaliar, sentir e adorar esse vinho para transmitir essa possibilidade aos nossos clientes. Isso, no caso, ao meu ponto de vista, é uma maneira mais específica e adequada para dar informações; a si mesmo e a nossos clientes. E esse julgamento é necessário. No caso eu acredito deve levar uma pessoa, homem ou mulher essa sensibilidade e essa ternura da psicologia para avaliar a cada vinho para que o consumidor possa ir para casa tranquilo com seu vinho e saborear e ali se troca idéias com seus familiares.

Entrevista 2 _ Rua Frei Caneca

Há quanto tempo você possui experiência na comercialização de vinhos no varejo?

Há oito anos já que estou aqui na loja.

Antes dessa loja, você possuía experiência em vinhos ou adquiriu essa experiência aqui?

Aqui mesmo.

Essa experiência você adquiriu em cursos fornecidos pela empresa ou por interesse e iniciativa sua, acessando sites ou buscando literatura especializada?

Adquiri pela empresa e pelos meus patrões, que são os donos da empresa, que realmente conhecem do ramo que eles trabalham; o vinho, e pesquisando internet, livros, procurando vendedores de vinhos.

Antes de iniciar essa experiência profissional, você já conhecia o mercado de vinhos?

Não.

Esses novos conhecimentos que você desenvolveu, do aspecto do produto e de comercialização representam competências, habilidades que você desenvolveu. Comente essas habilidades que você desenvolveu a respeito do comércio de vinhos.

Você tem que saber a uva, você tem que saber como é servido o vinho. O cliente quer saber se o vinho branco... com o que combina.

O tinto com que combina, qual taça tem que servir o vinho tinto ou o branco, temperatura do vinho, qual é o processo do vinho. Você tem vinhos que são espumantes, vinhos que são frisantes... você tem que saber a diferença dos vinhos. Como fica armazenado, quanto tempo, se é envelhecido, se não é. Tem cliente que sempre procura querer saber e você tem que ter a resposta na ponta da língua, para atender o que o cliente quer. Às vezes... ahh...me indica um vinho para eu beber hoje à noite...no jantar vou servir um peixe, me indica qual vinho.

Você tem que saber que vinho um cliente quer; outras vezes ele vem e te elogia pelo vinho que você recomendou: “ah...adorei aquele vinho”.; já fica cliente seu.

Aqui a gente trabalha tipo assim, não engana o cliente...esse vinho não é legal, leva esse que é legal.

Nós já destacamos a sua iniciativa pessoal buscando informações e você citou a questão de que a empresa deu alguma forma de treinamento. Poderia explicar um pouco melhor?

Então...esses cursos que eu fiz foram inteiros pela empresa com os fornecedores e eles vieram três vezes e fizeram o treinamento; só um treinamento não foi curso algum, só isso .

Usando suas habilidades e competências, a partir do momento que há oito anos trabalha com vinhos, você se vê com melhores oportunidades profissionais?

Sim, com certeza isso me dá mais segurança no trabalho, tenho mais tempo de casa, tenho mais confiança naquilo que eu faço. Nesse tempo passado eu sei comprar um vinho, sei vender um vinho, acho que isso é importante... eu faço compras de vinhos.

Só para deixar claro, quando você fala em compras você está falando em abastecer o estoque da loja?

É, é abastecer o estoque da loja. Hoje eu tenho capacidade para isso porque eu tenho conhecimento de vinho... então eu sei qual é o vinho que vai sair, o que tem mais saída. Hoje eu tenho uma experiência que há três anos eu não tinha. Mas aí, com o tempo, fui pegando isso. Aí meus patrões dão todo o braço direito para isso... quero sua opinião... você quer isso na loja?...se está certo, tudo bem... pode pôr que vende...

Acho que isso é importante, saber o que está comprando e o que está vendendo.

Gostaria que citasse a questão do cliente. O que você identifica como habilidade do vendedor para atender o cliente?

Que esse vendedor tivesse conhecimento do lugar que ele está trabalhando, atender bem o cliente, ser educado.

Você contrataria uma pessoa inexperiente e estaria disposta a treiná-la, transformando-a em um profissional vendedor de vinhos?

Com certeza, contrataria sim.

Nesse caso o que você procuraria em uma pessoa inexperiente na qual você vai investir tempo e dinheiro em treinamento?

Que ele tenha força de vontade, que tenha uma boa impressão de venda para que venda bem. Que tenha capacidade de aprender rápido, porque se eu falar para ele em 5 minutos perguntar de novo... sabe se ele aprende as coisas rápido, atende o cliente bem. Ele pesquisa, ele estuda, ele faz curso.

Registre outros comentários que desejar.

Você tem características de profissionalidade (sic), você está aberta a identificar essas características para contratar uma pessoa que não tem essa experiência, mas preferencialmente você gostaria de alguém que tivesse.

Para uma pessoa poder trabalhar com vinho tem que ter muita habilidade, força de vontade e, principalmente, sempre aprender mais e mais e mais, por que o ramo de vinhos sempre requer conhecimento, conhecimento e conhecimento.

Um bom apreciador de vinhos nunca está satisfeito, sempre quer mais, mais e mais. Então você tem que estar preparado para esses lances, para atender diversos tipos de clientes para explicar para ele como é.

Entrevista 3_Rua Frei Caneca

Há quanto tempo o Senhor Trabalha no mercado especializado de vinho?

Eu estou trabalhando a um ano no mercado de vinhos. Uma nova para mim é muito bom, seu conhecimento vai expandindo bastante. É bem diferenciado, espécies de vinhos, clientes. É uma área legal, estou gostando.

Você possuía experiência anterior em varejo, não necessariamente em vinhos?

Eu tinha uma pequena experiência porque eu já trabalhei em mercado varejista. Tenho uma pequena experiência.

A partir do momento em que entrou nessa empresa você começou a desenvolver o conhecimento de vinhos? Poderia comentar como desenvolveu seu conhecimento sobre vinhos?

Comecei a me especializar primeiramente lendo os rótulos, as regiões desses vinhos. Depois a empresa me forneceu cursos, pesquisei na internet, sites de vinhos e assim fui aprimorando mais o trabalho.

Quais foram os cursos que foram realizados sob a responsabilidade da empresa? Quem patrocinava esses cursos, onde eram realizados e seu tempo de duração?

O curso durou um mês, foi no SENAC e a empresa ofereceu o curso profissionalizante de vinho, com a duração de 15 aulas. Com a internet que temos aqui fui pesquisando e abrangendo mais a área.

Cursos realizados sob patrocínio de importadoras, você fez algum?

Não, sob patrocínio de importadora só degustação.

Você poderia comentar como essas degustações são montadas?

Eles trazem a linha, oferecem a linha e a gente degusta os vinhos, eles explicam. Temos aulas de cursos diretamente com *sommeliers* da casa, para que a gente possa ter uma noção de como é feito o vinho e como ele é no paladar, olfato. Saber basicamente como é o vinho.

Essas habilidades novas que você desenvolveu com o conhecimento de vinhos; como você as avalia em relação a sua profissão e seu futuro profissional?

Eu avalio que está sendo muito bom para mim, é uma experiência nova, é um ramo que está se expandindo bastante no Brasil, agora o pessoal está aprendendo a tomar vinho, meu futuro vai ser bem expressivo.

Gostaria que você comentasse sua informação de agora, você disse que o pessoal está aprendendo a tomar vinho.

Basicamente o pessoal do Brasil era um pouco leigo para vinhos e de alguns anos para cá o aumento de vinho, até por eu não ter trabalhado com outras informações, o aumento foi muito grande de vinhos, de uns cinco ou seis anos para cá.

Para ser um bom profissional você tem que ter uma moral para o seu serviço, tem que se informar de tudo o que você vende e tentar pesquisar sobre o produto, pesquisar sobre a vontade do cliente; o que ele deseja; o que ele procura. Para crescer no mercado de trabalho você precisa disso e, principalmente tentar agradar o gosto do cliente, fazer com que ele saia satisfeito de seu ambiente de trabalho, volte e passe informações da sua loja para que você e a sua empresa prosperem mais e mais.

Entrevista 4_Rua Homem de Melo

Quais seriam as habilidades e competências que você acredita ser adequado a um trabalhador especializado do mercado de vinhos, um vendedor de vinhos?

A pessoa que vai ser contratada tem que ter conhecimento básico, estar sempre procurando se aperfeiçoar, lendo muito, procurando se aperfeiçoar, procurando na internet, conhecendo vinícolas, conhecendo vários rótulos de vinhos. Isso é importante para você estar indicando aos clientes o vinho. Geralmente o cliente vem para a loja e tem muitas pessoas que não conhecem o vinho e querem presentear alguém. Você precisa saber o perfil do cliente para poder indicar alguma coisa, algum produto que vá agradar o paladar do cliente.

Você diria que uma pessoa inexperiente pode ser treinada como vendedora especializada em vinhos? Se puder quais seriam os métodos mais adequados para esse treinamento?

Sim, tem essa possibilidade, no caso mesmo que ela não tenha conhecimento nenhum ela entra na loja se aperfeiçoando a atender um cliente. Ela vai ter também que correr atrás para conhecer o nosso segmento; porque se você não tiver o interesse não tem como ir para frente. Tem que ter interesse tem que gostar daquilo que está fazendo.

A empresa ou essa loja oferece um treinamento especializado a vocês, vendedores de vinhos?

Oferece, sempre estamos fazendo treinamento. às vezes os próprios importadores de vinhos trazem vinhos para a gente degustar, dão palestras para agente conhecer o produto para que a gente possa oferecer ao cliente. Outros vendedores já foram para vinícolas, já foram para o Chile e para a Argentina; é que infelizmente não dá para irem todos. Mas assim que tiver uma oportunidade eu vou.

O que você poderia me dizer a respeito do papel da chefia imediata em relação ao aspecto do desenvolvimento de suas competências? Esta chefia lhe deixa liberdade de ação?

Sim, eles dão todo o apoio para que nós, o funcionário atenda os clientes aqui. O que eu preciso eu tenho em mãos, tenho liberdade total para fazer o que eu quero: abro uma garrafa de vinho para o cliente experimentar, tudo o que tem para encaminhar a venda e não perder a gente faz. À vezes o desconto de uma garrafa de vinho é de \$29,00, de \$100,00, a gente tá fazendo para não perder a venda.

Você tem autonomia para a negociação de preços?

Sim.

O desenvolvimento das competências que você foi adquirindo ao longo do tempo colaborou para seu desenvolvimento como profissional? Colaborou para algum efeito em sua remuneração?

Sim, colaborou e muito, tive um grande crescimento nessa empresa, em que estou praticamente há três anos, entrei como importadora e hoje sou funcionária da loja e, graças ao meu desempenho isso me ajudou muito financeiramente. Eu tenho o apoio total para tudo o que eu queira e precise, eu tenho.

Você avalia que o mercado consumidor de vinhos no Brasil mudou muito nestes últimos 5 a 10 anos?

Sim, mudou muito.

Em que sentido?

O brasileiro em si não tinha muito conhecimento em vinho e hoje em dia a procura está sendo muito grande, está crescendo muito esse mercado. Mas infelizmente o nível profissional caiu muito.

Como assim? Você está dizendo que o nível profissional dos atendentes nas lojas reduziu?

Sim, reduziu.

Em sua avaliação, o que gerou esse efeito?

Acredito que houve um crescimento muito rápido na demanda de venda de vinho e pouco lugar de cursos para você se desenvolver mais na área. Pouquíssimos lugares. Porque não tem curso específico nessa área, o único lugar que temos para fazer um aperfeiçoamento seria a ABS (associação Brasileira dos *Sommeliers*) ou então no SENAC, que é muito caro.

Nessa área precisamos de faculdades que invistam na área de vinho. Para estudar vinhos precisamos saber sobre clima, solo, regiões e um bom curso. Que tenha a necessidade de ter uma universidade para poder estar aprendendo.

Você diria que o consumidor conhece vinhos?

Não, não conhece. As pessoas que viajam muito podem até conhecer, quem vai para a Argentina ou o Chile, mas a maioria do povo brasileiro não conhece.

Você avalia que o consumo de vinhos cresceu. Você acha que a tendência é de um crescimento maior?

Sim, a tendência é de um crescimento cada vez maior.

Por quê?

Porque o vinho faz bem para a saúde, falado por médicos, e a procura do vinho pela questão de saúde, um produto que não deveria estar no meio alcoólico, mas sim na alimentação. Isso é feito na Itália, usado na alimentação, as pessoas almoçam e jantam com vinho; em Portugal a mesma coisa; aqui é considerado alcoólico.

Então você diria que existe um maior desenvolvimento de uma cultura de consumo de vinho?

Sim.

E o que você julga que as importadoras, os produtores e as lojas fazem para criar e ampliar essa cultura?

A gente está procurando sempre trazer o cliente para a loja através de workshop para conhecer os produtos da vinícola. O workshop funciona assim; para os clientes cadastrados ligamos para ver se interessa. Marcamos uma data e eles vêm e degustam vários vinhos de uma importadora para que eles tenham o conhecimento de vários tipos de uvas, qual a uva que melhor se adapta ao paladar dele e conhecer a própria região, o próprio enólogo do Chile ou da Espanha trás fotos do lugar onde é produzido, da indústria, de tudo.

Você diria que o maior conhecimento do consumidor influencia a necessidade de maior conhecimento do vendedor.

Sim, sim.

Além das fontes de conhecimento para o vendedor que citou, existe mais alguma?

A internet ajuda muito.

Então o cliente já vem com uma certa noção, não chega tão cru?

Uma certa noção, mas a maioria dos clientes que entram na loja vem procurando um vinho que ele tomou em algum restaurante, que ele gostou muito, em alguma festa, ele tomou um vinho que lhe agradou, então ele vem à procura. A partir do momento em que ele vem à procura nós já oferecemos outros produtos para que ele possa estar tendo outros conhecimentos.

Registre outros comentários que desejar.

Eu adquiri esta habilidade de atender o cliente através da própria loja. Atendendo ao cliente, lendo rótulos, procurando na internet, procurando livros, através de importadora, fichas técnicas dos próprios vinhos. Desenvolvendo o meu trabalho o melhor possível para atender o cliente. Acredito que hoje precisamos de universidades para poder aperfeiçoar nessa área.

Infelizmente o curso da ABS deveria ser feito vestibular, onde a pessoa teria que prestar um vestibular para a pessoa sair como um *sommelier*. Tem pouco desenvolvimento nessa área, se a pessoa não tem interesse em ler, procurar na internet não se desenvolve.

Entrevista 5_ Rua Homem de Melo

Eu trabalho com vinhos e bebidas em geral há cerca de cinco anos, especialmente com vinhos.

Sou formado como *sommelier* pela ABS (associação Brasileira dos *Sommeliers*) e gosto do que eu faço. A partir do momento que fui trabalhar numa loja e gostei dessa área, de entender um pouco sobre história e como é a produção de uma bebida, que é o diferencial de todo o segmento que quem essa produção.

Primeiramente fiz o curso básico na ABS, isso abriu minha mente para esse lado de bebidas e isso segundo a empresa que eu trabalhava que custeou esse curso. Depois de eu ter saído dois anos e meio dessa empresa entrei em outra empresa. Como eu gosto muito dessa linha de bebidas, entrei para fazer o curso profissional e me formar *sommelier*. Trabalho no segmento de vinhos e destilados importados. Gosto muito de trabalhar com isso, de atender e fazer com que a pessoa saia com um produto, que ela indique e volte falando que é muito bom e valeu à pena.

Isso para você ter uma certa firmeza em vender um tipo de produto como esse. Experimentamos também e julgamos também se é bom, se vale a pena, se não vale ou se vale a pena a empresa trabalhar ou não.

Acho que para trabalhar nessa área a gente tem que ter dinamismo e um pouco de vontade, acho que eu costumo usar uma palavra: que tem que ter tesão pelo trabalho. Acho que isso aqui não é diferente. Você tem que gostar. não é só gostar, você tem que adorar, você tem que ser apaixonado pelo que faz.

Para a pessoa trabalhar nessa área tem que ter coragem, ter vontade e com certeza vai ter sucesso, vai ter ganhos maiores com a área, que é muito carente de profissionais e que, a cada ano que passa, pelo menos no Brasil, está sendo cada vez mais procurado profissionais para esta área.

O cliente desse segmento, o que ele procura: mais qualidade nos produtos, mais informações, cursos possíveis que até as lojas possam dar. Então cada ano que passa o brasileiro está se especializando em beber vinho. Antes não era assim, a cada ano o consumo de vinhos aumenta também a procura pela qualidade e pelas informações.

Acho que isso é muito interessante. Hoje em dia, com a internet, com a informática, a gente consegue muitas informações, tem muitos sites, até mesmo na televisão tem

programas específicos abrangendo esse assunto que é o dos vinhos e a cada ano que passa o Brasil está se tornando uma potência em consumidor e até mesmo produtor.

Entrevista 6- Avenida Dr. Arnaldo

Por gentileza, há quanto tempo o Sr. Trabalha no comércio especializado em vinhos?

Há cerca de 3,5 anos.

O Sr. Possuía conhecimento específico anterior do segmento no qual atua?

Depende, antes tinha como hobby. A partir desses 3,5 anos para cá eu agi de forma profissional.

Poderia comentar a transformação de hobby em aspecto profissional?

Eu sou formado em direito, economia e enfermagem. Então todas essas profissões exigem prazos, política, pressão, então o nível de vida que você tem não é saudável. Você trabalha na área de vinho, você tem um hobby ou profissional, você muda seu nível de vida, você ganha menos, é lógico, mas você tem um nível de vida melhor por que você mexe com pessoas de nível diferente. Então, por exemplo, eu tenho a minha tarefa de vender o vinho, se eu não vender o vinho não tem problema, eu não tenho aquela sobrecarga que eu tenho que cumprir alguma coisa porque senão vou perder o prazo, vou ter algum prejuízo. Então, por isso teve essa mudança de hobby, então uma qualidade de vida melhor.

Dentre as possibilidades de alteração, por que o vinho?

Justamente pelo público que você trabalha. É um público mais elitizado, mais educado e é uma área em que você está em constante conhecimento e você não tem stress e prazo. Então geralmente o que acontece: um cliente, quando você indica algo, ele confia em você, então você tem que saber fazer uma boa harmonização, muitos clientes gostam da história do vinho, então você fideliza o cliente nisso. Então você dando bons conselhos, de repente o cliente quer levar um vinho de \$500,00, mas não é o perfil dele. Você indicando um de \$300,00, de \$200 ou um de \$100,00: ele vai ficar muito mais contente, ele acaba se tornando seu cliente assíduo.

Interessante. O Sr. desenvolveu novos conhecimentos sobre vinhos, sua comercialização e processos de venda a partir do momento em que iniciou esse trabalho?

Sim, o vinho é uma constante evolução. Todo dia você aprende alguma coisa, você nunca vai saber tudo e você vê o diferencial que você tem dentro do dia a dia. Por exemplo: eu não vendo só vinho, hoje eu vendo bolacha, biscoito, chocolate

(importado). Então quando a gente dá alguma dica como uma bolacha, uma geléia de pimenta... tudo isso vai criando a fidelização do cliente e você vai fazendo uma venda melhor. Você está sempre aprendendo, sempre. Cada vez que passa você aprende. Por exemplo, o cliente falou: “ah... safra de 2005/2007 é a melhor safra”. Depende, depende se o produto usou o barril de carvalho francês, espanhol, americano, usou vácuo, se o barril é de tostassem média, fraca ou grande, se ele usou gotejamento ou irrigação. Tem uma série de coisas que influenciam no vinho, senão todos os Cabernet Sauvignon seriam iguais.

Esse aprendizado foi desenvolvido por sua iniciativa ou pela empresa na qual atua?

Na realidade aqui você tem dois fatores, um pela sua iniciativa privada que você tem que estar sempre se atualizando e outra pela iniciativa da empresa, onde ela faz e ela permite que você vá às degustações, nas harmonizações, nas palestras, que você vai com outros *sommeliers* de importadores. Então é um ciclo conjunto, os dois.

Esse aprendizado, podemos dizer que foi desenvolvido com o auxílio de outras empresas e cursos. Poderia citar como um curso desses é realizado?

Olha, esses cursos são realizados com os *sommeliers*. Cada *sommelier* se especializa em alguma coisa. Por exemplo: hoje o *sommelier* mais bem preparado é o de empório que lida com 2000 rótulos; se você pega um *sommelier* de restaurante ele só conhece aqueles rótulos que ele está trabalhando. Então um *sommelier* de importadora se especializa nos vinhos que a importadora trás, então ele te passa algum conhecimento sobre a região que ele vai falar. Você vai sempre aprendendo, mas quem eu vejo que hoje tem mais conhecimento é o *sommelier* de empório, apesar de restaurante ganhar mais.

A diferença é muito grande?

Muito.

Percentualmente quanto, em termos de valores?

De 500 a 600% a mais. *Sommelier* de empório ganha... vai..em torno de \$800,00 a \$1500,00, pagam comissão de 1% a 2%.Um *sommelier* de restaurante ele ganha de \$5.000,00 a \$10.000,00, fora a rolha que ele recebe; um assistente de *sommelier* ganha em torno de \$3.000,00 a \$4.000,00 reais. Então você tem uma diferença muito grande.

Alguma coisa mais que poderíamos falar de como esse aprendizado foi desenvolvido?

Olha, esse aprendizado é desenvolvido no dia a dia, na vida, porque não adianta você conhecer só a parte teórica e a prática. Você tem que ter uma bagagem cultural; exemplo se chega um cliente aqui, fala da França. Eu nunca fui à França, nunca fui à Itália, posso falar da região, mas não vou saber especificar direito. É preciso ter uma cultura.

Uma série de fatores que influenciam o atendimento que você dá; a confiança que você passa para o cliente. É um conjunto de fatores, não é uma única coisa, poderíamos dizer assim que seja “extasiada” ou baseada em uma ciência exata, não é.

Que nem aqueles clientes que levaram Brunelo levaram outros vinhos, levaram suco porque confiam, bolos, chocolate. Quando o cliente cria confiança em você; você vende qualquer coisa que você tem dentro da loja. E, dentro de uma loja de empório de vinhos você tem o segmento de importados e um combina com o outro porque você tem que fazer a harmonização de um vinho.

Então você tem que conhecer sobre as cervejas, vinhos, destilados, coquetéis, chocolates que vão combinar. Queijo que o vinho vai combinar ou a bolacha, a torrada ou o patê. Então é um conglomerado geral, você cada vez vai aprendendo mais e mais. Tem algumas coisas que até cliente te indica...

Você diria que o perfil do cliente comprador de vinhos tem sido alterado nos últimos anos?

Depende, porque é assim, todo mundo começa com um gole de Chapinha e depois vai evoluindo. Depois ele começa a consumir aquele vinho que a gente chama de custo-benefício e depois para um vinho mais caro, que é o reserva de \$30,00 a \$50,00, ele vai se envolvendo na classificação de vinhos dele e, conforme ele evolui aumenta o valor do vinho que ele toma.

É lógico que hoje temos uma classe mais popular consumindo mais vinho de custo-benefício, só que ainda fica um pouco a desejar, porque você vai ao supermercado e tem o vinho custo-benefício, só que não tem alguém que orienta como o cliente vai consumir, o que ele vai casar, qual é o melhor vinho.

Isso tem que começar a mudar e você começa a ver hoje em revistas, novelas, propagandas; o uso indiscriminado do consumo de vinho, eles mostram isso. Então começa há aumentar um pouco o consumo e começa a modificar o pensamento do pessoal.

Você diria que o consumidor médio de vinhos tem um conhecimento, não técnico, melhor do que possuía há alguns anos atrás?

Muito pouco; geralmente quando o cliente entra no empório ou em uma adega ele compra com você. Ele procura o *sommelier* para você orientar da melhor forma possível.

É muito raro alguém que tenha um conhecimento maior sobre solo, plantio.

Ou é decidido: “Eu quero tal vinho”.

Geralmente é o *sommelier* que indica o vinho, conforme a situação, conforme a ocasião; então o conhecimento mais profundo, um pouquinho mais acentuado ainda é difícil.

Essas habilidades que você já adquiriu em relação ao conhecimento do mundo dos vinhos; em que medida elas influenciam sua atividade profissional? Por exemplo: salário, benefícios, ampliação de oportunidades.

Na ampliação de oportunidades. Se você é especializado não te falta emprego, às vezes facilita para você vender, ver o cliente saindo satisfeito com a compra daquele vinho. Isso é interessante e gratificante. É gratificante o cliente voltar falando assim: “olha, aquele vinho que você me indicou para aquele jantar, para aquele almoço, estava maravilhoso; aquele vinho eu gostei, daquele vinho não gostei” e você vai criando o paladar do cliente.

Quanto à remuneração não vai te mudar muito quanto ao conhecimento; cada vez que você faz mais palestras, cursos, você vai ganhando nome no mercado. Quanto mais antigo você for no mercado mais nome você vai pegar. Eu inclusive tenho minha esposa que trabalha numa importadora com vinho também. Então a gente acompanha muitas informações.

Você citou algo interessante. Que para o profissional especializado não falta emprego; poderia explorar um pouco mais, por favor.

Quando você é bom naquilo que faz, sente prazer naquilo que você está fazendo, não é uma obrigação, você vende bem. Quando você vende bem todas as importadoras e os empórios te procuram, fazem propostas. Eles querem que você vá trabalhar para eles. Então emprego não falta e aí você consegue uma elevação no salário, mas isso varia de pessoa a pessoa.

Você diria que o número de lojas especializadas no comércio de vinhos e derivados tem aumentado, especificamente na cidade de São Paulo?

Tem aumentado muito, só que assim... dificilmente colocam alguém especializado para fazer o atendimento ao cliente, muitas vezes elas colocam um atendente que chega e fala: “esse vinho é bom” e acabou. Você tem a deficiência dele para a história, passar o complemento do vinho, como vai degustar, o que cai bem ou o que não cai bem; então você tem essa deficiência.

Você tem algumas lojas que tem mais tempo, tem algumas lojas que tem o cliente mais fiel. Nossa loja tem 16 anos, então temos nossos clientes fiéis, que a gente conhece pelo nome, tem aqueles clientes novos que vem porque a pessoa indicou.

Então hoje eu vejo muitas importadoras falar: “ah... tal empório tá ruim, tal empório está mal de venda”; você escuta. A gente está bem, a gente vende pelo suporte que a gente dá ao cliente. Então não influencia tanto o preço, mas o atendimento que você dá, desde os frios até o caixa. Tem que ter um bom atendimento para cativar o cliente.

Além dessa questão do atendimento técnico e dessa habilidade de captar e reter o cliente; alguma outra coisa que você julga adequada para essa função?

Beber, beber bastante. Não adianta eu chegar para o cliente e falar as características técnicas do produto e eu nunca ter tomado, ele não sabe discernir qual é a diferenciação que ele tem de paladar. Então você tem que beber, você tem que provar para saber.

As comidas você também tem que provar para ver o que fica bom e o que não fica. Você come uma azeitona preta e toma qualquer vinho tinto e ela metaliza em sua boca. Salmão e bacalhau pode harmonizar com um *carmenère*, qualquer outro peixe vai metalizar. Então você tem que comer e fazer as experiências também e tomar; então você tem que beber para saber o que você está vendendo aí.

Precisa de uma experiência prática, não somente a teoria. Perfeito. Você diria que uma opinião, positiva ou negativa, de um enólogo como Robert Parker influencia as vendas?

Muito pouco, eu costumo orientar meus clientes que tanto Robert Parker quanto *Wine Spectator* (revista especializada)... a pontuação que eles dão não é válida. Eu já vi Robert Parker dar 98 num vinho e o mesmo vinho, mesma safra, depois ele dar 89 por que ele não recebeu dinheiro, a propaganda...

Então o que eu falo para o meu cliente é assim: “o bom vinho é aquele que ele toma e gosta”... aconselho sempre ele anotar no celular o nome do vinho, a uva e a safra e dar uma nota pessoal, dele. Ele vai abrindo o leque dele, do que ele gosta e não gosta. Robert Parker é muito suscetível, oriento os clientes a não seguir.

Sua opinião é igual ao do Carlos Cabral, impressionante. Não com as mesmas palavras, mas quase igual. Cabral é muito específico, ele fala que vinho, se você gosta, tome até em copo de requeijão, tem que saber aproveitar.

Quais competências você busca em uma pessoa para que você pudesse contratá-la para a função?

Conhecimento, simpatia, cultura e educação com o cliente, isso é fundamental.

Registre algum comentário, se desejar.

O vinho é uma coisa que você deve apreciar. Você tem os recursos da medicina que falam que baixa o colesterol alto, aumenta o colesterol bom, rejuvenesce o coração. Só não vou falar que acaba com a celulite e você tem nisso uma característica do vinho muito bem elaborada.

Acho que o público do vinho está aumentando. É difícil você ouvir alguém dizer que tomou um porre de vinho; o vinho tem uma certa elegância, uma certa classe que às vezes algumas outras bebidas não têm. Eu acho que é isso... o vinho é uma história muito antiga, que engloba vários fatores e é isso que desperta o prazer do pessoal hoje consumir o vinho.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)