

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

Campus
Rolante



Tecnologia em
**PROCESSOS
GERENCIAIS**

LAURA CAROLINE FINGER

**DIFICULDADES NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR ENÓLOGO DA CIDADE DE
ROLANTE/RS: O CASO DA VINHOS FINGER**

Rolante-RS
Julho de 2025

DIFICULDADES NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR ENÓLOGO DA CIDADE DE ROLANTE/RS: O CASO DA VINHOS FINGER¹

Laura Caroline Finger²
Errol Fernando Zepka Pereira Junior³

Artigo Científico submetido ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus Rolante*, para a obtenção do título de Tecnóloga em Processos Gerenciais.

Data de submissão: 23/06/2025

Resumo

As empresas familiares representam a maior parcela do mercado brasileiro, sendo fundamentais para a economia nacional. No entanto, muitas enfrentam desafios significativos em seu processo de profissionalização. A seguinte pesquisa analisou as dificuldades enfrentadas por uma empresa familiar do setor enológico de Rolante/RS no seu processo de profissionalização. De abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso baseado no modelo de Mota (2019) que contempla os eixos: Gestão de Pessoas, Financeiro, Gestão e Descentralização de Autoridade, utilizando-se de entrevistas, análise documental e observação, por meio de uma análise interpretativa. Os resultados indicam sinais de profissionalização, mas de forma limitada, com destaque para fragilidades como informalidade nos processos, resistência à modernização e centralização de decisões. Essas dificuldades estão atreladas à escassez de tempo, restrições financeiras, aspectos culturais e práticas tradicionais.

Palavras-Chave: Empresa familiar. Setor enológico. Profissionalização. Dificuldades.

¹ FINGER, Laura Caroline. **Dificuldades na Profissionalização de uma Empresa Familiar do Setor Enológico da Cidade de Rolante/RS: o Caso da Vinhos Finger**. 2025. 34 f. Monografia. Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*. 2025.

² Laura Caroline Finger. Técnica em Recursos Humanos (SENAC). Discente do curso superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*. peessoa.laurafinger@gmail.com

³ Errol Fernando Zepka Pereira Junior. Mestre em Administração (FURG), MBA em Gestão Estratégica de Negócios (Unopar), Especialista em Ciência Política (Uniasselvi), Aperfeiçoado em Como Ensinar a Distância (Uniasselvi), Aperfeiçoado em Tecnologias da Educação (IFMG), Licenciado em História (Uniasselvi) e Bacharel em Administração (FURG). Professor do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*. fernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br

Abstract

Family businesses represent the largest share of the Brazilian market and are fundamental to the national economy. However, many face significant challenges in their professionalization process. The following research analyzed the difficulties faced by a family-owned wine company in Rolante, Rio Grande do Sul, in its professionalization process. A qualitative approach was used, through a case study based on Mota's (2019) model, which encompasses the following areas: People Management, Finance, Management, and Decentralization of Authority. The study utilized interviews, document analysis, and observation, using interpretative analysis. The results indicate signs of professionalization, but to a limited extent, highlighting weaknesses such as informal processes, resistance to modernization, and centralized decision-making. These challenges are linked to time constraints, financial constraints, cultural aspects, and traditional practices.

Keywords: Family business. Wine industry. Professionalization. Difficulties.

1 INTRODUÇÃO

No cenário brasileiro, as empresas familiares correspondem à maior parcela de negócios ativos, sendo responsáveis pelos expressivos 90% dos registros. Geram também 75% dos empregos formais (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2024).

No cenário enólogo gaúcho, apesar da ausência de dados precisos acerca da proporção de empresas familiares atuantes, estima-se que aproximadamente 60 mil agricultores familiares estejam envolvidos na produção de uvas, com aproximadamente 550 vinícolas registradas em atividade, segundo dados do Instituto de Gestão, Planejamento e Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado do Rio Grande do Sul (CONSEVITIS-RS) (2024). Dessas, 8 estão localizadas na cidade de Rolante, no Vale do Paranhana (Caminho das Pipas, s.d.).

Segundo Queiroz e Dutra (2022), para se manter competitivo no mercado, é necessário que as empresas familiares sejam capazes de profissionalizar seus processos internos e praticar constantemente a inovação dentro do próprio negócio. A separação dos interesses pessoais também apresenta impacto relevante dentro das organizações familiares, que tendem a ser mais suscetíveis a interferência dos membros-familiares.

As pesquisas acerca da temática empresa familiar são amplas, de acordo com Silva, Santos e Oliveira (2021). Dentro desta temática, muito estuda-se sobre o processo de profissionalização. Para Piat, Dias e Pimenta (s.d.) o processo de profissionalização refere-se a atualização dos procedimentos administrativos,

tornando-os mais modernos e racionais.

Algumas das principais dificuldades na gestão das empresas familiares estão relacionadas aos conflitos familiares, nepotismo, resistência à mudança e falta de profissionalismo (Sebrae, 2024).

Porém, nota-se uma lacuna nos estudos da profissionalização e suas dificuldades voltadas ao setor enólogo gaúcho, em especial as vinícolas localizadas na cidade de Rolante/RS. Diante disso, o presente estudo ganha relevância por analisar, como **problema de pesquisa**: Quais as dificuldades na profissionalização de uma empresa familiar do setor enólogo da cidade de Rolante/RS?

A fim de responder, define-se como **objetivo geral**: Explorar as dificuldades na profissionalização da Vinhos Finger, uma empresa familiar do setor enólogo da cidade de Rolante/RS.

A **justificativa** para o desenvolvimento do seguinte artigo manifesta-se através de três pontos, sendo eles: 1º - Científica, pois visa contribuir com a temática da profissionalização, ao investigar as dificuldades enfrentadas por uma empresa familiar do setor enólogo localizada na cidade de Rolante/RS, abordando um tema ainda pouco explorado de maneira acadêmica. 2º - Gerencial, pois busca contribuir para a compreensão dos desafios associados à profissionalização de empresas familiares no setor enólogo, servindo como referência para futuras análises e decisões voltadas à implementação de melhorias nesse processo. 3º - Pessoal, pois a escolha do tema também se justifica pelo interesse pessoal da autora, visto que a família é proprietária da empresa que será objeto da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

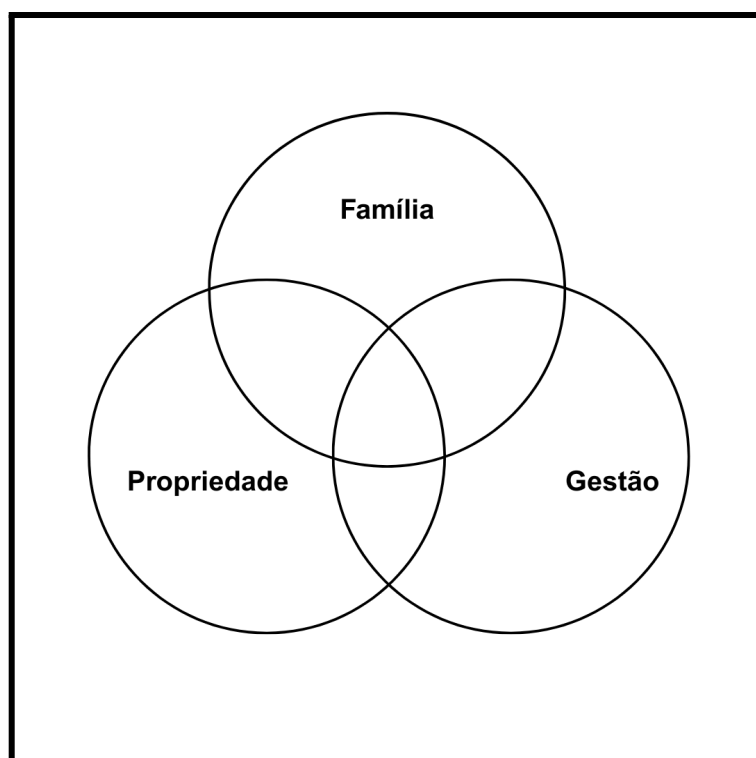
Para Estol e Ferreira (2006), as empresas familiares representam uma grande parcela das corporações brasileiras. Dados mais atualizados apontam que as empresas familiares representam 90% dos negócios e são responsáveis por 75% dos trabalhos formais no Brasil (Sebrae, 2024).

Ao analisar as empresas familiares, percebe-se que, embora possuam estrutura e gestão organizacional particular e distinta, elas compartilham certas características que frequentemente as conectam, como o fato de sua origem e história estarem ligadas a uma família, cujos membros estão à frente da

administração das empresas e mantêm expectativas sobre sua continuidade nos negócios (Estol e Ferreira, 2006).

Para expressar com maior precisão o modelo empresarial familiar, Gersick *et al.* (2017) declaram que as empresas familiares possuem três eixos (ou sistemas independentes e superpostos), são eles: propriedade, família e gestão.

Figura 1: Modelo de Três Eixos



Fonte: elaborado pela autora, baseado em Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017).

Os autores descrevem os eixos seguindo uma lógica temporal para a construção de uma estrutura de empresa familiar, conforme demonstrado nos quadros 1, 2 e 3 a seguir.

Quadro 1: Descrição das Fases do Eixo Propriedade

Fase	Descrição
Primeira	associa-se ao proprietário controlador, o poder para tomadas de decisão e de controle da empresa ficam apenas nas mãos de uma única pessoa, normalmente papel do patriarca da família.
Segunda	associa-se a sociedade entre irmãos, normalmente os filhos herdeiros do patriarca.

Terceira	associa-se ao consórcio de primos, quando mais membros da mesma família detém controle e poder para a tomada de decisões.
----------	---

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017).

Quadro 2: Descrição das Fases do Eixo Família

Estágio	Descrição
Primeiro	vislumbre de uma jovem família que anseia pelo próprio negócio.
Segundo	entrada de novos membros da mesma família no negócio.
Terceiro	duas ou mais gerações da mesma família trabalham juntas no formato de cooperação.
Quarto	processo sucessório, transição de poder entre seus membros, com a saída de alguns e a posse de outros.

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017).

Quadro 3: Descrição das Fases do Eixo Gestão

Estágio	Descrição
Primeiro	inserção dentro do mercado.
Segundo	expansão e estruturação da empresa.
Terceiro	estabilidade no mercado, morte ou renovação da empresa.

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017).

2.1 Empresas familiares do ramo enólogo gaúcho

Segundo dados da vitivinicultura brasileira coletados pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (2021), a região Sul do Brasil apresenta a maior área de viticultura do país, totalizando 73%. Apenas no Rio Grande do Sul a área é de quase 46.815 hectares, que representa 62% da área vitícola nacional. A estimativa é de que o ramo enólogo gaúcho represente mais de 90% da produção total de vinhos e sucos de uva no país, e 85% dos espumantes (Embrapa, 2021).

Embora não haja dados que comprovem o número exato de vinícolas familiares no Rio Grande do Sul, estima-se que cerca de 60 mil agricultores familiares estejam envolvidos na produção de uvas (CONSEVITIS-RS, 2024).

2.1.1 Breve histórico

As primeiras videiras chegaram ao Rio Grande do Sul em 1626, mas foi a partir de 1875, com a chegada da imigração italiana, que houve crescimento da vitivinicultura gaúcha, visto que consumir vinho era um hábito comum para os imigrantes italianos, segundo a Associação Brasileira de Enologia (s.d.). Durante muito tempo, a produção ocorria apenas para consumo próprio das famílias.

Jalfim e Grando (1990) afirmam que dos anos 30 até os anos 60, as vinícolas familiares apresentavam baixo padrão tecnológico e tipos de uvas pouco complexas, o que resultava em um vinho mediano, impossibilitando-o de concorrer com vinícolas tradicionais e produtos importados. Foi a partir dos anos 70 que a viticultura gaúcha começou a apresentar modificações significativas nas técnicas produtivas e na qualidade do vinho ofertado.

2.1.2 Viticultura familiar em Rolante/RS

Rolante é um município gaúcho localizado no Vale do Paranhana. Possui cerca de 21.200 habitantes, segundo dados do IBGE (2022). Faz divisa com as cidades de Santo Antônio da Patrulha, Riozinho, São Francisco de Paula e Taquara.

Com cerca de 20% da população vivendo na zona rural, o cultivo e a comercialização da uva, milho e trigo eram a principal fonte de renda dos agricultores familiares, conforme Gevehr e Nandi (*apud.* Barroso, Reis e Glaeser, 2018). Percebeu-se então a necessidade de impulsionar as atividades dessas famílias, em especial as que residiam na localidade de Boa Esperança. Por este motivo, originou-se na década de 1990 a rota turística Caminho das Pipas, visando gerar mais renda às famílias, agregar valor aos produtos locais e aumentar a visitação turística na região.

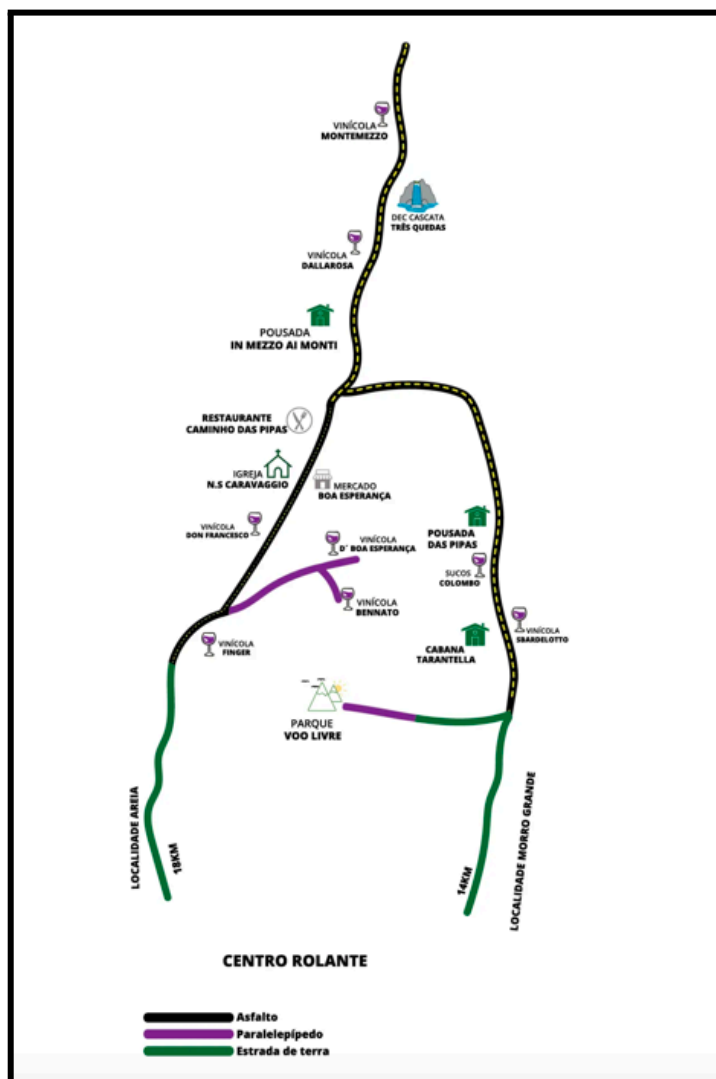
Segundo Confortin e Sbardelotto (*apud.* Barroso, Reis e Glaeser, 2018, p. 124):

a rota tem como principal atrativo as videiras, as agroindústrias familiares do vinho e de suco, as técnicas de elaboração dos produtos industrializados pelos próprios moradores, além do atendimento familiar que garante a tradicional hospitalidade da comunidade.

Atualmente, o Caminho das Pipas reúne as seguintes vinícolas, todas em

modelo familiar: Vinícola Sbardelotto, Sucos Irmãos Colombo, Vinícola Bennato, Vinícola D'Boa Esperança, Vinhos Finger, Vinícola Dallarosa, Vinícola Montemezzo e Vinhos Don Franchesco (Caminho das Pipas, s.d.).

Figura 2: Roteiro Caminho das Pipas



Fonte: Caminho das Pipas (s.d.). Disponível em: <https://www.caminhodaspipas.tur.br>

2.2 Profissionalização da empresa familiar

Segundo Freitas e Barth (2011, p. 164) “toda empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso”. Para os autores, o processo de profissionalização das empresas familiares ocorre quando elas adotam um código de conduta aplicado aos gerentes, sejam eles contratados ou membros familiares. Ainda, “a profissionalização é o processo no qual a

organização adota práticas administrativas mais racionais e modernas” (Piat, Dias e Pimenta, s.d., p. 2).

Para Salim, Barth e Freitas (2012) a profissionalização das empresas familiares requer cuidados redobrados em relação às empresas não familiares, pois existem fortes laços entre os sócios, familiares e herdeiros, que podem gerar conflitos ou jogos de interesse entre as partes.

Outras iniciativas da profissionalização das empresas familiares podem ser abordadas além das que envolvem os membros familiares diretamente, como a busca por profissionais do mercado com novas experiências e ideias, técnicas alternativas de gestão e investimento, atualização dos sistemas de informação gerenciais, implementação de consultorias externas e pesquisas de mercado (Borges e Okubo, 2023).

Mota (2019) elaborou um modelo conceitual dividindo os campos da profissionalização das empresas familiares em quatro eixos. A autora divide o modelo em Recursos Humanos, Financeiro, Gestão e Descentralização de Autoridade. No presente artigo, convencionaliza-se trocar o termo Recursos Humanos por Gestão de Pessoas.

Quadro 4: Modelo Conceitual Desenvolvido por Mota - Profissionalização das Empresas Familiares

Atividades	Descrição
Gestão de Pessoas	“seleção, recrutamento e treinamento formal, avaliação de desempenho e oferta de benefícios aos funcionários”
Financeiro	“metas, objetivos e planejamento formalizados, utilização de orçamento e avaliação de desempenho financeiro”
Gestão	“formação na área de atuação da empresa, tanto dos membros da família como dos funcionários que atuam na gestão, e se estes, fazem cursos para atualização”
Descentralização de Autoridade	“avaliar se os membros da família que atuam na gestão da empresa delegam controle, centralizam a tomada de decisão, se os funcionários têm autonomia para tomar decisões e participam das decisões estratégicas da empresa”

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Mota (2019, p. 32).

2.3.1 Gestão de Pessoas

Toda empresa deseja ser destaque em meio aos seus concorrentes de mercado, segundo Cruz (2023). Embora máquinas e equipamentos novos sejam indispensáveis, toda organização, seja ela familiar ou não, necessita de profissionais competentes. “Hoje em dia [...] as companhias estão recrutando e optando por profissionais que agreguem valores e que podem acrescentar experiência ao meio econômico” (p. 15).

Além do processo de recrutamento e seleção, é através da capacitação que os funcionários tornam-se capazes de cumprir suas atividades com eficiência. Para Salim, Barth e Freitas (2012), a capacitação não é válida se for investida apenas nos gestores, pois os funcionários precisam de treinamento, embora não com a mesma intensidade, devido às responsabilidades atribuídas a cada cargo.

Segundo Pontes (2021) a avaliação de desempenho é uma ferramenta de suma importância para a gestão de pessoas. Empresas que a realizam, conseguem visualizar o comprometimento e as entregas do funcionário, assim como mapear pontos de melhoria e elaborar planos de ação consistentes.

Com o intuito de promover a satisfação dos funcionários, as empresas têm buscado flexibilizar e personalizar os benefícios, estruturando um programa próprio que concilie a vida pessoal e profissional do trabalhador, de acordo com Souza (2021). Empresas que oferecem esse recurso sustentam uma posição competitiva favorável em relação às demais empresas no processo de atração e retenção de profissionais.

2.3.2 Financeiro

Para Dadamo (2013) as empresas familiares possuem maior flexibilidade em relação ao dinheiro. Segundo a autora, os membros familiares decidem quanto dinheiro podem retirar da empresa para gerenciarem suas próprias necessidades, assegurando que a renda financeira e os investimentos da organização não sejam comprometidos.

Embora o financeiro das empresas familiares seja mais flexível, Bley (2022) destaca a importância da preparação de um orçamento, a fim de melhorar a utilização dos recursos disponíveis. Para ele, é através de um sistema orçamentário que as empresas, sejam de pequeno ou grande porte, se tornam capazes de estabelecer e atingir suas metas e objetivos.

A utilização do sistema orçamentário pode ser um método de agregação de valor para a empresa, sendo utilizado pelo gestor da empresa para monitorar periodicamente o progresso do orçamento, isto é, a comparação dos resultados reais com resultados planejados. Além disso, é um meio de a empresa se prevenir perante as possíveis ameaças que possam acontecer futuramente, afetando a organização (Bley, 2022, p. 23).

2.3.3 Gestão

Segundo Piatí, Dias e Pimenta (s.d.), tratando-se de um sucessor familiar, a profissionalização traz segurança para a família quanto às habilidades e competências do novo gestor, visto que ele não terá a mesma experiência que o fundador da empresa.

Neste contexto, é imprescindível o processo sucessório, que para Dadamo (2013, p. 72):

está diretamente relacionado com a escolha de seus sucessores, os quais devem ter habilidades condizentes com a função estabelecida e comprovar competência profissional em sintonia com o negócio. Precisa ser adequadamente conduzido para não comprometer a sobrevivência do empreendimento, pois representa uma das fases mais difíceis do ciclo de vida da empresa familiar.

De acordo com o Sebrae (2022) o mais valioso ativo das empresas são os profissionais que atuam nela, por isso a importância de buscar profissionais formados na área e manter sua capacitação em dia. “Assim, por menor que seja a empresa, ela não deve abdicar de atuar nessa direção, mesmo que se restrinja à aplicação do conceito, de forma adaptada à sua realidade.”.

2.3.4 Descentralização de Autoridade

O processo de descentralização nas empresas familiares, para Freitas e Barth (2012), pode ocasionar mudanças no formato de administrar, profissionalizar e planejar as estratégias da organização, impactando também sua cultura. Porém, conforme Gorgen (2021, p. 19) “as decisões da família tendem a ser mais intuitivas e de carácter emocional, o que pode ocasionar em escolhas de alto risco e pouco

racionais para o negócio”.

Para Queiroz e Araujo (2024) alguns dos motivos identificados para resistência dos fundadores em transferirem a liderança a outro gestor são: medo da perda de autoridade e dúvida quanto a capacidade do seu sucessor, este último já abordado no tópico 2.3.3.

Segundo Costa, Barbosa e Souza (2013), membros familiares que ocupam cargos de gestão ou administração podem adotar postura autoritária, tomando decisões com base em interesses e opiniões pessoais. Já os funcionários, com pouca autonomia, costumam desempenhar suas funções guiados pela lealdade ao proprietário e à sua vontade, além de mostrarem-se acomodados em suas atividades.

2.3 Dificuldades na profissionalização das empresas familiares

Para Costa, Barbosa e Souza (2013) as empresas familiares podem ser consideradas peculiares porque envolvem a família, o negócio e o mercado ao mesmo tempo, e nem sempre são compatíveis entre si.

As relações emocionais entre os membros da família no ambiente de trabalho também podem impactar o relacionamento profissional dos mesmos. Outro motivo preocupante é a falta de profissionalização nessas organizações, uma vez que a ausência de capacitação profissional dos integrantes pode interferir e prejudicar a condução dos negócios (Costa, Barbosa e Souza, 2013, p. 2)

Ainda, segundo os autores, as empresas familiares enfrentam outros desafios.

Pode ocorrer também o emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; a ausência de metas e objetivos claros; a resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes; inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos. (p. 6).

Para Dadamo (2013) as empresas familiares possuem formas específicas para execução de suas atividades, o que pode ser considerado uma vantagem

competitiva em relação às empresas não familiares. Conseqüentemente, estão propensas a algumas desvantagens, como: rigidez, desafios, sucessão, questões emocionais, liderança e legitimidade. “Atualmente temos o aumento constante da concorrência de Mercado em todos os ramos de atividade [...] e a principal exigência é que as empresas possuam uma gestão profissionalizada” (p. 67).

Corroborando com Dadamo, Queiroz e Araújo (2014, p. 4-5) dizem que:

As conseqüências de não adotar práticas profissionais podem ser sérias e abrangentes. A informalidade pode gerar mal-entendidos e conflitos entre membros da família. Empresas que não se profissionalizam podem enfrentar sérios problemas na transição entre gerações.

3 MÉTODO PROPOSTO

O objetivo da pesquisa classifica-se como diagnóstico, pois tem como propósito principal levantar, definir e explorar quais os problemas encontrados em determinado ambiente (Roesch *et al.*, 2015). Desse modo, buscou-se investigar quais as dificuldades na profissionalização de uma empresa familiar do setor enólogo da cidade de Rolante/RS.

Quanto à abordagem da pesquisa, ela classifica-se como pesquisa qualitativa. "A abordagem qualitativa da pesquisa científica possui a finalidade de deixar o mundo visível ao observador por meio de um conjunto de técnicas interpretativas. A utilização da pesquisa qualitativa no campo da Administração é construída dentro de contextos históricos, humanos e sociais, situando o sujeito no seu contexto" (Silva *et al.*, 2016, p. 204) .

O método utilizado na pesquisa foi o de estudo de caso. De acordo com Costa e Costa (2019), trata-se de um estudo focado em uma ou poucas unidades, como uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou até mesmo um país, caracterizando-se por ser uma investigação detalhada e aprofundada. Por ser “um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas” (p. 121), o estudo de caso deve se concentrar em uma situação ou evento específico, cuja relevância está naquilo que ele revela sobre o fenômeno investigado.

Quanto à coleta de dados, ela dividiu-se em três: entrevista, análise

documental e observação.

A entrevista ocorreu dia 28/05/2025, com o Gestor B e Gestora C da vinícola Vinhos Finger. Ela foi realizada via Google Meet, com duração de aproximadamente 30 minutos. Por ter sido gravada, os áudios foram posteriormente transcritos para facilitar a análise. Para Silva *et al.* (2006) a vantagem na utilização da entrevista em uma pesquisa qualitativa ocorre por ser uma técnica eficiente na obtenção de informações acerca do comportamento humano.

Quadro 5: Entrevistados

	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Denominação	Gestor B	Gestora C
Denominação abreviada	GB	GaC
Idade	38 anos	36 anos
Formação acadêmica	Técnico em Administração	Técnico em Administração
Cargo exercido	Sócio-administrador	Administradora
Grau de parentesco em relação ao patriarca	Filho mais novo	Nora/cônjuge do filho mais novo

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 06: Roteiro de Entrevista

Eixo - Gestão de Pessoas	Como é o processo de recrutamento e seleção de funcionários?
	Como é feito o treinamento dos colaboradores?
	A empresa utiliza avaliação de desempenho para os funcionários? Quais critérios são considerados?
	Existem benefícios oferecidos além do salário? Quais? Como é a recorrência?
Eixo -	A empresa tem metas e objetivos financeiros? Quais? Como foram formulados?
	Vocês utilizam algum tipo de orçamento para planejar e controlar as finanças da empresa?

Gestão Financeiro	Há um acompanhamento do desempenho financeiro? Como é feito?
Eixo - Gestão Geral	Qual a formação acadêmica e experiência profissional dos membros da família que atuam na gestão? E dos outros gestores (se houver)?
	De que forma a empresa incentiva ou oferece oportunidades para que os gestores e funcionários busquem cursos de atualização ou especialização na área de atuação da empresa?
	Existem dificuldades em separar as relações familiares das decisões profissionais?
Eixo - Descentralização de Autoridade	Como são tomadas as decisões da empresa?
	Como é a autonomia dos colaboradores para tomarem decisões em suas áreas de atuação?
	Existe delegação de responsabilidades entre os membros da família? Como?
	A centralização de decisões nas mãos da família já gerou algum conflito ou dificuldade? Pode falar sobre?

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Mota (2019).

A observação ocorreu dia 01/05/2025, nos turnos da manhã e tarde. Houve acesso a todos os setores da vinícola. Na observação houve contato com as atividades exercidas pelo Gestor B, Gestora C e Funcionária D.

Para o estudo de caso, Godoy (1995, p. 26) diz que:

Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso.

A coleta dos documentos ocorreu no período de maio e junho. Conforme Gil (2016), a pesquisa documental é uma estratégia metodológica que consiste na análise de documentos variados, como textos, imagens, vídeos, entre outros. Os

materiais, que podem ser provenientes tanto de fontes públicas quanto privadas, são utilizados como base de dados para a investigação de um tema, problema ou questão específica.

Quanto à análise de dados, ela caracteriza-se por ser uma análise interpretativa.

Uma análise interpretativa [...] envolverá, portanto, a descrição do que ocorre, assim como a explicação do motivo pelo qual esse fenômeno acontece dessa maneira. A interpretação envolve uma visão holística dos fenômenos analisados, demonstrando que os fatos sociais sempre são complexos, históricos, estruturais e dinâmicos. (Godoy, 1995, p. 24 e 25).

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Apresentando: Vinhos Finger

Após trabalhar mais de 20 anos em uma vinícola cooperativa da região, o patriarca da família Finger concretiza o sonho de ter sua própria cantina por volta de 1980. De produção totalmente artesanal, os primeiros dez anos dos Vinhos Finger foram apenas para a elaboração de vinhos e sucos para consumo próprio e de amigos. Foi a partir de 1990 que o patriarca decidiu investir em novas pipas para iniciar uma operação comercial. Com o auxílio da matriarca, que também produzia produtos coloniais como pães, geleias e *schmiers* para consumo, passaram a atender os clientes na cantina, que naquela época ficava no porão da casa, juntamente com as pipas de vinhos e o estoque de produtos engarrafados (Jornal NH, 2006; Caminho das Pipas, s.d.).

O registro da empresa ocorreu em 2002. Desde então, alguns investimentos significativos em infraestrutura foram realizados. A cantina mudou de local, com a construção de um ponto de atendimento maior e com melhor estrutura para recepção dos clientes. Além de adquirirem novas pipas de inox, houve investimento em outros maquinários para reduzir o trabalho manual. Mais recente, um deck foi construído para atendimento dos clientes. Também houveram mudanças significativas na área comercial, como o aumento na variedade de vinhos produzidos e a inclusão de espumantes no catálogo de venda, além de mudanças na gestão da empresa, que passou pelo seu primeiro processo sucessório (Gestor B e Gestora C,

2025).

No ano de 2008, depois de anos ajudando os pais e absorvendo os conhecimentos sobre o negócio da família, o filho mais novo assume como sócio-administrador (Gestor B, 2025).

Atualmente, a gestão da vinícola familiar é realizada pelo filho mais novo, denominado neste trabalho como Gestor B, juntamente com sua cônjuge, denominada neste trabalho como Gestora C.

Figura 3: Fachada da vinícola Vinhos Finger



Fonte: autora (2025).

4.2 Observação

Gestor B e Gestora C abrem a vinícola às 8h30min, mas a preparação começa antes, com a organização do espaço físico da cantina e dos atendimentos online. Gestora C é a responsável pelas redes sociais e mensagens, realiza as reservas, a criação de conteúdo para o Instagram e demais postagens. Também cuida da limpeza da vinícola, além de checar os insumos e itens necessários para preparação das tábuas de piquenique, que é uma das opções oferecidas aos

clientes. Enquanto isso, Gestor B inspeciona o estoque de bebidas e as pipas e organiza a estrutura do deck para recebimento dos clientes.

Quando os clientes chegam, são recepcionados pelos dois Gestores dentro da cantina. O Gestor B fica no balcão, explica brevemente o funcionamento da vinícola, apresenta os exemplares de vinhos que são produzidos e os oferece para consumo, servindo aos interessados. No balcão também realiza as vendas, que ocorrem em forma de fila por ordem de chegada. Conforme os clientes compram as bebidas e demais produtos disponíveis, vai organizando o estoque (que fica em outro local), trazendo e embalando os exemplares em caixas. Os clientes realizam o pagamento com o Gestor B, normalmente via Pix ou dinheiro.

Enquanto isso, a Gestora C recepciona os clientes que reservaram lugares no deck, os estão dispostos alguns conjuntos de mesa cadeira e guarda sol. Esses clientes reservam também as tábuas, que são preparadas pela Gestora C. Há todo um procedimento adotado, com entrega de pratos, taças, insumos e bebidas.

A cantina fecha às 11h30 e reabre às 13h30min, porém ambos Gestores continuaram atendendo as reservas no deck após o horário de funcionamento.

Após breve descanso e almoço, que ocorre na casa principal junto com o patriarca e a matriarca da família, os dois Gestores retornam ao atendimento.

A tarde se mantém como a manhã, os dois Gestores se dividindo entre os atendimentos, sendo que o Gestor B permanece na parte do atendimento ao balcão e venda direta, e a Gestora C com a organização das reservas e preparação de tábuas aos clientes do deck. Quando o Gestor B precisa se ausentar do caixa, a Gestora C o substitui.

A Funcionária D chega para ajudar a Gestora C na parte de preparação de tábuas e limpeza da louça.

Assim segue-se até o horário de fechamento, que é às 17h. Novamente os Gestores permanecem após horário atendendo os clientes que chegam perto do encerramento.

Funcionária D vai embora após finalizar as louças e auxiliar a Gestora C com a organização do espaço para o próximo dia. Enquanto isso, Gestor B fecha o caixa e organiza as bebidas para serem servidas no próximo dia, também movimenta o estoque e traz alguns exemplares para a cantina.

Quanto às aparições do patriarca da família e fundador da vinícola, tornaram-se raras por questões de idade e saúde. No período de observação deste

dia, não foi registrada sua presença na cantina. Quanto às aparições da matriarca da família, percebe-se sua presença de relance algumas vezes durante o dia, mas apenas para entregar algo, como por exemplo os pães que ela produz para serem servidos nas tábuas. Não há interferência por parte do patriarca ou da matriarca na administração da vinícola.

Quadro 7: Classificação em Eixos quanto a Observação

	Gestor B	Gestora C	Funcionário D
Eixo - Gestão de Pessoas	Distribuição das tarefas.	Distribuição das tarefas.	Subordinada às tarefas distribuídas pelos Gestores.
Eixo - Financeiro	Emissão das Notas Fiscais; Recebimento de valores no caixa; Fechamento do caixa.	Substitui o Gestor B no caixa.	Não atua no financeiro.
Eixo - Gestão	Atendimento presencial ao público; Controle de estoque; Organização do espaço físico.	Atendimento presencial e online ao público; Postagens nas redes sociais; Organização do espaço físico.	Atendimento presencial ao público; Organização do espaço físico.
Eixo - Descentralização de Autoridade	Horário de abertura e fechamento; Toma decisões quanto às suas tarefas.	Horário de abertura e fechamento; Toma decisões quanto às suas tarefas.	Não toma decisões.

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Mota (2019).

4.3 Entrevistas

4.3.1 Gestão de Pessoas

Recrutamento e seleção: GB afirma que o processo de seleção exige “algum tipo de experiência no ramo, mesmo que simples”. A GaC complementa afirmando que normalmente se busca “alguém que já tenha experiência na agricultura e que resida na localidade” [de Boa Esperança].

Treinamento: o processo de treinamento ocorre de forma gradual, de acordo com as etapas de produção que o funcionário for exercer (GB). Para ele, seguindo essa estrutura, há “um melhor aprendizado no geral”. O treinamento é transmitido verbalmente, e ele ocorre “conforme atividades que a pessoa for exercer” (GaC).

Avaliação de desempenho: ambos Gestores confirmam que não há um processo formal de avaliação de desempenho. Para o Gestor B, “cabe a cada um executar sua função da maneira que o processo” seja corretamente executado.

Benefícios: não existe um programa de benefícios para os funcionários. O que pode ocorrer é o funcionário receber um reforço de valor “de acordo, claro, com sua dedicação” (GB). A Gestora C complementa que as combinações de valores acontecem diretamente com o Gestor B.

4.3.2 Financeiro

Metas e objetivos financeiros: O Gestor B compartilha que o principal objetivo financeiro é reinvestir o faturamento na “própria propriedade em termos de infraestrutura para recepção de novos turistas”. A Gestora C complementa, destacando que a “principal meta atualmente é investir na infraestrutura para melhor atender os turistas e clientes”. Ela também menciona que atualmente a empresa possui um espaço mais adequado para receber as pessoas.

Orçamento das finanças: o orçamento está direcionado à fabricação do vinho, especialmente à estimativa da quantidade de matéria-prima e insumos necessários para uma nova safra. O pagamento das compras “ocorre conforme a venda do produto” (GB). O Gestor B confirma que o controle financeiro é feito de maneira informal, embora haja uma planilha simples para apoio. Questionado se ele planeja implementar um sistema, ele confirma que sim, “para ter resultados mais concretos”. Sobre o orçamento, o Gestor B “cuida de cabeça mesmo” (GaC).

Desempenho financeiro: o Gestor B define que o desempenho financeiro é realizado “de forma mais grosseira”. Segundo ele, há uma estimativa de vendas no período de inverno, para comparação anual. Porém, não existem registros documentados, “nada anotado” (GB).

4.3.3 Gestão

Formação acadêmica: quanto a formação acadêmica do patriarca e matriarca da família, “a vó e o vô tem no máximo 5° série” (GB), referindo-se ao

patriarca e matriarca da família. Ambos Gestores confirmam que são formados no curso Técnico em Administração.

Cursos de atualização ou especialização: “Isso se dá conforme necessidade” (GB), porém, por questões de saúde dos pais e a idade mais avançada, o Gestor B admite que cursos de atualização e especialização dificilmente ocorrem, devido à dificuldade em se ausentarem da vinícola por longos períodos. Para ele, “é uma pena”, mas que “optamos por isso”. Segundo a Gestora C, atualmente é viável a participação em feiras ou palestras de pouca duração.

Relações familiares: ambos Gestores admitem que há dificuldades em separar as relações familiares das decisões profissionais. Para o Gestor B, ele e a esposa mantêm certo nível de cobrança em relação aos aspectos que poderiam ter sido melhores conduzidos no atendimento e funcionamento das atividades, “e isso atrapalha principalmente o relacionamento extra-trabalho” (GB).

4.3.4 Descentralização de Autoridade

Tomada de decisões: “Em concordância com todos... sendo eles o vô, a vó, eu e a dinda. Ou seja, em consenso de todos” (GB), referindo-se ao patriarca, Gestor B e Gestora C. GaC confirma que as decisões são tomadas com a “participação de todos”.

Autonomia dos funcionários: a autonomia dos funcionários é limitada, “não se tem no momento” (GB). A delegação das tarefas é realizada pelo Gestor B, de acordo com a necessidade produtiva do período. Em concordância, a Gestora C confirma que a delegação das atividades é responsabilidade do Gestor B.

Delegação de responsabilidades: existe uma delegação de responsabilidades, embora ela não seja documentada. O Gestor B comenta que é o “responsável pela produção de todos os vinhos, processos e envase com os mesmos”. “Venda direta e atendimento ao público nós dois somos responsáveis, entregas nós dois fazemos” (GB).

Centralização das decisões: Gestor B e Gestora C reconhecem que a centralização das decisões no âmbito familiar já gerou conflitos. Como exemplo, o Gestor B relata que decisões que envolvem dinheiro - como a contratação de crédito junto a instituições financeiras para ampliar a produção e promover melhorias na propriedade - geraram preocupações por parte do fundador e patriarca da família. Embora compreenda o posicionamento do pai, o Gestor B destaca que foi “uma

decisão ímpar que nos fez aumentar a produtividade e como consequência a venda dos vinhos na época”.

4.4 Análise documental

4.4.1 Gestão de Pessoas

No que se refere à documentação de Gestão de Pessoas, não foram evidenciados ou disponibilizados documentos relevantes para essa pesquisa. Acredita-se que documentos que pudessem ser utilizados como comprovação não foram disponibilizados por conterem informações que seriam de caráter pessoal e confidencial, como a troca de mensagens com os funcionários.

4.4.2 Financeiro

Coletou-se uma cópia de comanda utilizada pelo Gestor B no balcão da cantina, durante as vendas diretas ao cliente. O documento encontra-se disponível para consulta no Apêndice A.

No documento, é possível incluir o nome, endereço e contato telefônico do cliente, além da data de venda. O documento é dividido entre quatro colunas, sendo elas: Descrição dos produtos; Quantidade; Valor Unitário e Total. Abaixo da primeira coluna (Descrição dos produtos) são informados todos os produtos vendidos na vinícola.

Este documento comprova a existência de um processo de controle financeiro, ao permitir o registro das entradas de caixa.

4.4.3 Gestão

Para fins de comprovação da formação acadêmica do Gestores, foi solicitado os diplomas de conclusão do curso Técnico em Administração. No entanto, como os referidos documentos não foram localizados, recorreu-se ao registro fotográfico da cerimônia de formatura que ocorreu em 2007.

A seguinte fotografia busca evidenciar a formação acadêmica do Gestor B em sua respectiva área de atuação. O documento encontra-se disponível para consulta no Apêndice B.

4.4.4 Descentralização de Autoridade

Coletou-se um exemplar do Jornal NH, datado em 12/08/2006, intitulado “Rolante cria roteiro do vinho”. Na ocasião, o patriarca e a matriarca da família foram entrevistados pela jornalista Fernanda Gehrke. A reportagem abordou a criação do Caminho das Pipas e destacou as vinícolas familiares da localidade de Boa Esperança, além de apresentar detalhes sobre a produção das uvas utilizadas nos Vinhos Finger. O patriarca é mencionado na matéria como o pioneiro na comercialização de vinhos na região, enquanto o filho mais novo, o Gestor B, é retratado como auxiliar dos pais. O documento encontra-se disponível para consulta no Apêndice C.

O seguinte documento, ao ser confrontado com o atual sócio-administrador, fornece indícios de uma descentralização de autoridade, visto que o patriarca da família deixa de exercer o comando frente aos negócios da vinícola.

5 DISCUSSÃO

5.1 Gestão de Pessoas

Percebe-se que a vinícola tem dificuldade em desenvolver os subsistemas de recursos humanos.

Não existe um processo de recrutamento e seleção estruturado, nem documentos formais que auxiliem os Gestores na tomada de decisão acerca dos candidatos, exceto o requisito de breve experiência na agricultura.

Assim como o processo anteriormente mencionado, o treinamento também é realizado de maneira informal e sem estrutura. Contudo, há uma lógica na transmissão do treinamento, seguindo uma ordem das etapas de produção, o que mostra-se relativamente eficaz, visto que o Gestor B confirma que há “um melhor aprendizado no geral”.

Embora os Gestores relatem que não seja realizada uma avaliação de desempenho dos funcionários, observa-se a existência de um processo avaliativo indireto. Torna-se evidente na fala do Gestor B, que, ao ser questionado sobre os benefícios oferecidos, demonstra considerar o nível de dedicação dos funcionários como critério de reconhecimento, logo, existindo uma avaliação.

Quanto aos benefícios, observa-se que não há um programa de benefícios estabelecido, o que limita a capacidade da vinícola de oferecer incentivos

adequados e atraentes para a retenção e motivação da equipe.

5.2 Financeiro

Percebe-se que o financeiro da vinícola está alinhado aos objetivos estabelecidos, que atualmente estão voltados à infraestrutura da propriedade para recebimento de clientes e turistas. A evidência concreta se dá através da construção recente do deck, para atendimento personalizado. Neste sentido, também houve investimento em conjuntos de mesas, cadeiras e guarda-sóis, além de itens para a preparação e entrega das tábuas, como pratos, talheres, petisqueiras e travessas.

Para Motta (2019), o eixo Financeiro está relacionado ao planejamento e a execução do orçamento. Nesse contexto, a comanda configura-se como um instrumento de apoio para o registro das transações comerciais e controle das entradas no caixa, além de monitorar a saída dos produtos do estoque físico. Contudo, o seguinte eixo carece de ferramentas para planejar e controlar as finanças da vinícola, conforme admite o Gestor B: “é mais de cabeça mesmo... até tem uma planilha, mas é algo simples, mas quero sim implantar para ter resultados mais concretos”.

Quanto ao acompanhamento do desempenho financeiro, não há registros que o comprovem, embora exista uma comparação anual baseada na quantidade de vendas realizadas durante o período do inverno.

5.3 Gestão

De acordo com Motta (2019), o tópico Gestão refere-se à formação acadêmica dos membros da família e funcionários, em suas respectivas áreas de atuação. Nesse sentido, comprova-se que o Gestor B possui formação acadêmica em administração, estando devidamente capacitado para exercer as funções de sócio-administrador e gestor.

Percebe-se barreiras para a atualização profissional dos Gestores e funcionários, com ausência da participação da equipe em cursos, comprovando-se pela falta de certificados fornecidos pelos Gestores.

Não limitando-se à formação acadêmica, a Gestão de uma empresa familiar está fortemente marcada pelos desafios do envolvimento dos laços afetivos na administração dos negócios, sendo considerada por Costa, Barbosa e Souza (2012) como uma das maiores dificuldades para a implantação de uma gestão estratégica.

O Gestor B reconhece as dificuldades em separar as relações familiares das decisões profissionais, afirmando que “às vezes nos cobramos [...] E isso atrapalha principalmente o relacionamento extra-trabalho”.

5.4 Descentralização de Autoridade

Percebe-se por meio da observação que os Gestores delegam e dividem as atividades entre si, tal informação também é confirmada pela Gestora C: “nos dividimos entre as atividades da vinícola. Por exemplo, entregas e atendimento de clientes.”

O Gestor B confirma que as decisões são tomadas em consenso com a família, ao afirmar que são tomadas “em concordância com todos”.

Quanto à autonomia dos funcionários, corrobora-se com a ideia de Lopes e Barbosa (2012), sobre o atual gestor centralizar as decisões de maneira mais autoritária. Por meio da observação realizada, confirma-se que a Funcionária D age subordinadamente aos Gestores.

A vinícola encontra-se no segundo estágio do eixo Gestão, segundo Gersick *et al* (1997), onde busca-se expansão e estruturação da empresa. Tais atividades requerem menos comodismo e mais investimentos, o que nem sempre é bem visto pelos familiares mais experientes. Nesse contexto, vai ao encontro das preocupações que o patriarca da família Finger teve ao analisar o valor da parcela anual do crédito “para aumento de produção ou melhorias da propriedade”, segundo Gestor B. Apesar da opinião contrária do patriarca, não houve interferência na tomada de decisão do Gestor B.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguinte pesquisa buscou analisar as dificuldades na profissionalização de uma empresa familiar do setor enólogo de Rolante/RS. O objetivo geral consistiu em investigar tais dificuldades por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, utilizando como técnicas de coleta de dados a entrevista, a análise documental e a observação por meio da análise interpretativa.

O estudo utilizou o modelo proposto por Mota (2019), quanto à profissionalização das empresas familiares, cuja divisão ocorre da seguinte forma: Gestão de Pessoas, Financeiro, Gestão e Descentralização de Autoridade.

A vinícola possui um setor de gestão de pessoas, porém com estrutura

limitada. O processo de recrutamento e seleção é o mais deficiente, pois não há busca ativa por candidatos nem critérios claros de avaliação. Treinamentos e avaliações de desempenho são realizados de forma informal. Também não há esforço para implementar um programa de benefícios, embora exista orçamento disponível além do pagamento de salários.

Os gestores demonstram foco no cumprimento de metas e objetivos financeiros. Há controle básico de fluxo de caixa e monitoramento do desempenho, mesmo que de forma manual. No entanto, a modernização dos processos enfrenta resistência, principalmente pela falta de tempo dos gestores.

Apesar da formação em Administração, os gestores não buscam atualizações profissionais. Há dificuldade em separar relações familiares das decisões de negócios, como apontado pelo Gestor B, que reconhece o impacto nas relações interpessoais fora do ambiente de trabalho.

Existe cooperação e divisão de tarefas entre os dois gestores, mas a tomada de decisões permanece centralizada, sem envolvimento dos demais funcionários. O fundador, embora afastado da administração, ainda participa das discussões, mas sem autoridade final.

A vinícola apresenta sinais de profissionalização nos quatro eixos analisados, porém de forma limitada. Destacam-se como principais desafios a informalidade nos processos, a centralização das decisões e a resistência à modernização. Apesar das dificuldades na separação entre vida pessoal e profissional, o atual gestor possui autonomia para conduzir o negócio.

As dificuldades enfrentadas podem estar relacionadas a fatores estruturais, financeiros e culturais. A informalidade e a baixa profissionalização refletem a sobrecarga dos gestores, que acumulam funções, e as restrições financeiras, que dificultam investimentos em capacitação e melhorias. Além disso, práticas tradicionais e resistência a mudanças dificultam a adoção de modelos modernos de gestão e a ampliação da participação nas decisões.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a ausência de documentos para a análise documental, visto que a empresa familiar não registra seus processos. Não foi possível entrevistar os funcionários por divergência entre os horários da autora e o funcionamento da vinícola. A mesma limitação ocorreu na etapa de observação, que pode ser realizada em apenas um dia. Tais fatos podem ter omitido informações relevantes para o estudo.

Como sugestão, menciona-se que a seguinte pesquisa seja replicada na mesma empresa, contemplando um levantamento mais aprofundado de documentos, mesmo que estes sejam informais. Sugere-se também a realização de entrevistas com os funcionários, patriarca e matriarca da família, além de ampliar o período de observação. Ainda, que o estudo seja repetido nas outras vinícolas familiares do Caminho das Pipas, na localidade de Boa Esperança, para que os resultados possam ser comparados entre si.

REFERÊNCIAS

ABE - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA**. Disponível em: <https://www.enologia.org.br>. Acesso em: 4 mai. 2025.

BARROSO, V. L. M.; REIS, J. A. dos; GLAESER, I. T. **Raízes de Rolante v. I, II e III**. Novo Hamburgo: Simplex Assim, 2018. 416p.

BLEY, C. A. A Utilização do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Gestão em uma Empresa Familiar do Segmento de Silvicultura. **Saber Humano, Edição Especial: Cadernos de Administração**, v. 12, n. 20, p. 20-35, 2022.

BORGES, A. F., OKUBO, T. P. Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. **Revista De Ciências Da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e78879>.

CAMINHO das Pipas. Disponível em: <https://www.caminhodaspipas.tur.br>. Acesso em: 20 abr. 2025.

CONSEVITS-RS - **Instituto de Gestão, Planejamento e Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://www.consevitis-rs.com.br/pt>. Acesso em: 4 mai. 2025.

COSTA, D. M.; BARBOSA, F. V.; SOUZA, P. C. M. Fatores que dificultam a gestão em empresas familiares: um estudo em uma prestadora de serviços de RH. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22, 2013.

COSTA, M. A. F. D.; COSTA, N. D. F. B. D. **Metodologia da pesquisa: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: DosAutores, 2019. (recurso digital: ePUB).

CRUZ, V. C. da. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista Owl**, v. 1, n. 1, p. 12-29, 2023.

DADAMO, F. P. As dificuldades de profissionalização em uma empresa de gestão familiar. **Conhecimento Interativo**, v. 7, n. 1, p. 65-74, 2013.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FREITAS; E. C. de; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.

GEHRKE, F. **Rolante cria roteiro do vinho**. Jornal NH, Novo Hamburgo, n. 9890, 12 ago. 2006.

GERSICK, K E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 312p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017. 192p.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GORGEN, B. **Desafios na Gestão de Empresa Familiar: um Estudo de Caso com Base no Processo Administrativo**. 2021. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Mato Grosso do

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 abr. 2025. Sul, Chapadão do Sul, 2021.

JALFIM, A.; GRANDO, M. Z. Os Novos Rumos da Vitivinicultura no Rio Grande do Sul. **Indicadores Econômicos FEE**, 1990.

MELLO, L. M. R de; M. C. A. E. **Comunicado Técnico 226 Vitivinicultura brasileira: panorama 2021**. Embrapa Uva e Vinho, 2022.

MOTA, N. V. **O EFEITO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NOS CONFLITOS INTERPESSOAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES NA REGIÃO SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**. 2019. 66p. Dissertação (Pós-Graduação em Administração - PPGA) - Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande, 2019.

PIATI, M. E. F.; DIAS, A. G.; PIMENTA, M. H. **Os Desafios da Sucessão nas Empresas Familiares e a Profissionalização dos seus Sucessores**. s.d. 11p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, s.d.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTr Editora Ltda, 2021.

QUEIROZ, I. O.; ARAÚJO, M. D. Gestão de Empresa Familiar. **Repositório Institucional ICESP**, v. 3, n. 2, 2024.

QUEIROZ, L. H. S. de; DUTRA, J. A. A. Profissionalização na gestão de empresas familiares. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 4, p. 2288-2301, 2022.

ROESCH, S. M.; BECKER, G. V.; de MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2015. 336p.

SALIM; G.; BARTH, M.; FREITAS, E. C. de. A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 359-389, 2012.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 20 abr. 2025.


SILVA, I. H. S. da; SANTOS, S. R.; OLIVEIRA, J. P. L. de. Desafios da gestão em uma empresa familiar. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 93962-93972, 2021.

SILVA, E. R. da.; SAVARIS, T.; MARCHALEK, A. L.; CASTILHOS, N. C.; TONDOLO, V. .A. G. Caracterização das Pesquisas de Teses em Administração com Abordagem Qualitativa. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, V. 6, n. 1, p. 194-223, 2016.

SOUZA, T. T. de. **Satisfação dos funcionários quanto aos benefícios flexíveis: um estudo em uma indústria moveleira da Serra Gaúcha**. 2021. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, 2021.

APÊNDICES

Apêndice A - Comanda



VINHOS
FINGER

VINHOS FINGER
 ESTRADA BOA ESPERANÇA, 2000 | CAMINHO DAS PIPAS
 BOA ESPERANÇA | ROLANTE/RS
 CNPJ: 04825.693/0001-02 | I.E.: 103/0020326
 ☎ 51 99855.8665 . 📞 51 3501.6097
 📌 Vinhos Finger @vinhosfinger
 ✉ vinhosfinger@hotmail.com

Nº 6814

Nome: _____

End.: _____ Data: _____

Município: _____ Fone: _____

Descrição dos produtos	Quantidade	Valor Unitário	TOTAL
Cabernet Sauvignon			
Merlot			
Bordô			
Bordô 4,6L			
Bordô Carvalho			
Rosé Bordô			
Rosé Bordô 4,6L			
Rosé Isabel			
Rosé Isabel 4,6L			
Borgonha			
Moscato Embrapa			
Goethe			
Goethe 4,6L			
Goethe S/C			
Niágara			
Niágara 4,6L			
Niágara Rosa			
Moscato Giallo			
Espumante Moscatel Branco			
Espumante Moscatel Rosé			
Espumante Brut Rosé			
Espumante Brut Branco			
Espumante Extra Brut			
Graspa			
Suco de Uva			
Água			
Schimier			
Queijo			
Salamito			
Outros			
TOTAL			

Apêndice B - Fotografia de Formatura



JORNAL NH

SÁBADO, 12 DE AGOSTO DE 2006 - Nº 9.890 - R\$ 1,20



Agronegócio Vinho turístico

No Caminho das Pipas, no interior de Rolante, produtores de vinho da localidade de Boa Esperança, entre eles a família Finger (foto), uniram-se para criar um roteiro turístico. Uma das atrações para os visitantes está reservada para hoje à noite, quando será realizada a 28.ª edição do Festival do Vinho.

AGRONEGÓCIOS

Caminho das Pipas permite percorrer localidade de Boa Esperança para degustar vinhos e queijos

Rolante cria roteiro do vinho

FERNANDA GEHKE

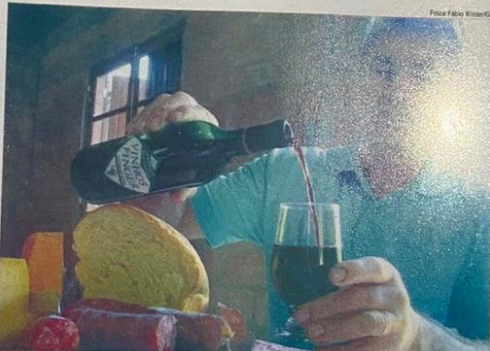
Rolante - Produtores de vinho da localidade de Boa Esperança, no interior de Rolante, se uniram para criar um roteiro turístico. O Caminho das Pipas percorre sete propriedades onde é possível experimentar e comprar, além dos vinhos, uma infinidade de produtos artesanais, como pães,ucas, queijos e doces. Além das casas, o Restaurante do Gringo, que serve a típica culinária italiana, integra o roteiro. Fazem parte do itinerário, existente há três meses, oito empreendimentos: Vinhos Finger, Vinhos Bennato, Vinhos D'Boa Esperança, Vinhos Don Franchesco, Restaurante do Gringo, Vinhos Dallarosa, Vinhos Montemezzo e Vinhos Sbardelotto. Hoje à noite, a atração na localidade será a 28.ª edição do Festival do Vinho.

Entre os produtores que integram a iniciativa, diversos tipos de uva são cultivados. O tipo de vinho mais procurado pelos consumidores, de acordo com o pioneiro na venda do produto na localidade, Arcildo Finger, 57 anos, é o bordô. "Mas nós também temos aqui a borgonha, a niágara, a cabernet, a merlot e a moscato", conta. Finger também produz em sua propriedade as uvas pinot e guete. "Essas duas variedades, por enquanto, eu sou o único que tem", revela.

A idéia de produzir o vinho para vender surgiu em 1990. "Meu pai sempre fez vinho, mas era só para consumo próprio, uma média de 300 litros por ano", lembra. "Quando eu comecei a fazer para vender, no início meu pai discordou, queria que eu guardasse o dinheiro ao invés de investir em novas pipas. Hoje produzo cerca de 25 mil litros por ano e nunca sobra", revela, orgulhoso.

Os vinhos produzidos em Boa Esperança podem ser adquiridos em garrafas ou em garrafas, e os produtores que fazem parte do Caminho das Pipas estão todos regularizados. "Alguns até colocam os vinhos para vender em mercados, na cidade, mas os meus eu só vendo para quem vier comprar aqui", explica Finger. "É melhor, porque assim as pessoas conhecem o trabalho de perto e também acabam comprando os produtos que a minha esposa faz", justifica.

Além dos vinhos, que são o artigo mais vendido no roteiro, também podem ser adquiridos produtos de fabricação caseira, como pães, salames e queijos. "Os pães têm dias que eu não dou conta de fazer", diz a esposa de Finger, Maria Clades Finger, 56. "O pessoal também gosta muito das schmiers e geleias", acrescenta. O casal é auxiliado na propriedade pelo filho Andrei Cassiano Finger, 19. Contatos com a Secretária da Indústria, Comércio e Turismo de Rolante (3547-1188).



QUALIDADE: Arcildo Finger produz 25 mil litros da bebida por ano, tudo vendido em sua propriedade

SAIBA MAIS

▼ Conheça os tipos de uva mais utilizados na produção de vinhos em Boa Esperança:

Pinot - Vinhos leves, secos, frutados, para beber jovem. original da Borgonha, na França. Em Boa Esperança, é utilizada a pinot blanc, e não a pinot noir, que produz o vinho tinto.

Cabernet sauvignon - É o tipo de uva mais difundido em todo o mundo e responsável pelos melhores rótulos do planeta. Tem amadurecimento tardio e produz tintos secos de semi-incorporados a incorporados; tânico quando jovem, garante um melhor envelhecimento da bebida na garrafa e a passagem pelo barril de carvalho pode apurar suas arestas. Tem um amplo espectro de aromas: frutas vermelhas, café, chocolate gelado e tabaco, quando envelhecidos.

Merlot - Similar à cabernet sauvignon, entretanto mais suave, tem sabor mais macio, menos tânico e aromas mais frutados. Tem uma maturação mais fácil e rápida que sua parceira cabernet. Pode desenvolver aromas de chocolate e frutas vermelhas maduras quando colhidas com a maturação correta. Utilizada para produção de vinhos na França (Bordeaux), Norte da Itália, Estados Unidos, Chile, Austrália, Nova Zelândia, Argentina e Brasil.



ENVASAMENTO: Andrei Finger com garrafas contendo o produto

Vinho é tema de festa hoje no interior

Toda a comunidade de Boa Esperança, onde fica o Caminho das Pipas, no interior de Rolante, está mobilizada na organização do 28.º Festival do Vinho, que ocorre na noite de hoje no Salão Paroquial da localidade. Há duas semanas, os moradores estão envolvidos nos preparativos para o evento e prepararam 65 quilos de capeletti para a sopa que será servida no jantar.

A promoção é da Diretoria da Juventude, presidida por Alceu João Lazzari, em conjunto com a Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo. De acordo com os organizadores, mais de mil pessoas de toda a região são esperadas para a promoção. O jantar hoje começará a ser servido às 20 horas e, em seguida, ocorre o baile com animação da Banda Bom de Baile, a partir das 22h30. Os convites podem ser adquiridos por 10 reais no local. O festival é uma das cinco festas anuais promovidas em Boa Esperança, onde também ocorrem anualmente duas festas dirigidas aos idosos e duas outras organizadas pela comunidade. ■

AGRADECIMENTOS

Joanna de Ângelis, espírito guia de Divaldo Franco, nos diz que “a luta nunca foi contra o outro, o tempo inteiro foi entre você e você mesmo”. Essa frase representa muito o misto de emoções que passei durante a elaboração desse trabalho. Confesso que sem a ajuda que tive, jamais teria conseguido concluí-lo.

Antes de mais nada, agradeço a Deus — pela vida, pela saúde, pela força.

Gostaria de agradecer a minha família. Aos meus pais, pelo apoio e cuidado, pela educação que me foi proporcionada, pelo respeito que me foi ensinado. Aos meus dindos, que se dispuseram a me ajudar com esse trabalho. Ao meu companheiro, que tem sido meu suporte nos momentos difíceis e que constantemente busca me incentivar.

Ao meu orientador, Errol Fernando Zepka Pereira Junior, eu agradeço imensamente. Obrigada pela paciência, compreensão e comprometimento.

Aos meus amigos e colegas, minha sincera gratidão pelo companheirismo.