

A rede organizacional e suas interações no desenvolvimento do enoturismo: O caso da rota turística Vale dos Vinhedos no Brasil

Organizational network and its interaction to **wine tourism development**: the case of Vale dos Vinhedos touristic route

TISSIANE SCHMIDT DOLCI * [tissiane.dolci@poa.ifrs.edu.br]

HERNANDA TONINI ** [hernanda.tonini@bento.ifrs.edu.br]

MARCELINO DE SOUZA *** [marcelino.souza@uol.com.br]

Resumo | O enoturismo vem apresentando relevante crescimento no cenário turístico mundial, dinamizando economias das regiões vitivinícolas, do Velho e do Novo Mundo. No Brasil, o Vale dos Vinhedos posiciona-se como principal destino enoturístico do país, sendo a primeira região demarcada a obter Denominação de Origem (DO) de vinhos, em 2012, situado em três municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Nessa perspectiva, este trabalho tem por objetivo analisar a rede organizacional do enoturismo no Vale dos Vinhedos e suas interações. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, observação não participante e entrevistas com 41 organizações, do setor público e privado, que integram esta rede organizacional de enoturismo. Os resultados parciais indicam que o desenvolvimento do enoturismo é sustentado por uma rede de organizações que inclui vinícolas, restaurantes, hotéis, entidades públicas e associativas que, entretanto, nem sempre estão articuladas entre si. Verifica-se que, apesar de existirem ações colaborativas, a cooperação entre as organizações poderia ser mais efetiva, direcionada ao planejamento integrado do enoturismo, estabelecendo-se maior interação entre entidades associativas, secretarias e conselhos de turismo dos municípios nos quais o Vale dos Vinhedos está localizado.

Palavras-chave | Enoturismo, rede organizacional, cooperação, associações, Vale dos Vinhedos

* **Mestre em Turismo** pela Universidade de Caxias do Sul. **Professora** do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre

** **Doutora em Desenvolvimento Rural** pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). **Professora** do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Bento Gonçalves

*** **Doutor em Engenharia Agrícola** pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). **Professor Titular** da Faculdade de Ciências Econômicas e dos Programas de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural e de Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Abstract | Wine tourism has been showing significant growth in the world touristic scene, dynamizing wine sector economies, from the Old and New World regions. In Brazil, Vale dos Vinhedos is the main wine tourism destination of the country, being the first region to obtain Denomination of Origin (DO) of wines, in 2012. In this perspective, this article aims to analyze the organizational network in Vale dos Vinhedos wine tourism – situated in three cities from Rio Grande do Sul State – and its interactions. This is a descriptive-exploratory study, conducted through bibliographic research, non-participant observation and interviews with 41 organizations from public and private sector, which are part of the regional wine tourism network. The partial results demonstrates that the development of wine tourism is supported by a group of wineries, restaurants, hotels, public and associative entities that however are not always articulated with each other. Although exists collaborative actions, cooperation between organizations could be more effective, toward to an integrated planning of wine tourism, establishing a greater interaction among associations, secretaries and tourism councils of the cities where Vale dos Vinhedos is located.

Keywords | Wine tourism, organizational network, cooperation, association, Vale dos Vinhedos

1. Introdução

Num ambiente globalizado, cada vez mais competitivo, em que os vinhos do Novo Mundo e do Velho Mundo disputam mercados e buscam sublinhar seus diferenciais (Blume & Spetch, 2011; Brás, Costa & Buhalis, 2010; Farias, 2016), o enoturismo, principalmente aquele ancorado em Identificações Geográficas, vem se tornando uma estratégia importante para fortalecer a percepção dos consumidores sobre os vinhos produzidos em determinada região vitivinícola e promover o desenvolvimento territorial.

Sendo uma atividade econômica que une o setor do vinho e do turismo, os benefícios do enoturismo não são contabilizados somente pelas vinícolas, mas também atingem diversas áreas da economia local e regional (Gómez, Lopez & Molina, 2015), possibilitando que empresas do setor turístico, entre as quais agências, hotéis, restaurantes e lojas de artesanatos obtenham vantagens competitivas por situarem-se numa região vitivinícola (Brunori & Rossi, 2000), criando a oportunidade para oferta de serviços e produtos que componham a experiência enoturística.

Nesse contexto, o enoturismo deve ser conside-

rado em termos de um fluxo contínuo de atividades suportada por uma rede eficiente do setor público e privado, com um trabalho conjunto em busca de atingir objetivos institucionais e empresariais (Tommasetti & Festa, 2014), de forma a oferecer uma experiência completa ao visitante. Sendo assim, a partir dessas premissas iniciais, o presente trabalho tem por objetivo analisar a rede organizacional do enoturismo no Vale dos Vinhedos, identificando seus principais players e compreendendo como são as interações existentes entre eles.

Tendo em vista os objetivos da investigação, realizou-se um estudo exploratório de corte qualitativo, que integra uma pesquisa mais ampla sobre incentivos e restrições institucionais ao desenvolvimento do enoturismo. O artigo está estruturado em cinco seções. Após a introdução, a segunda seção aborda aspectos conceituais do enoturismo e as interações entre setor vitivinícola e turístico; a terceira seção é dedicada a metodologia aplicada; na quarta seção apresenta-se a rede organizacional do enoturismo no Vale dos Vinhedos e como a mesma está articulada; na quinta e última seção são apresentadas as principais conclusões e limitações do estudo.

2. Contextualização teórica: o enoturismo e sua rede organizacional

O enoturismo, enquanto objeto de pesquisa, é recente, datando de meados dos anos 1990, apresentando um significativo crescimento nas últimas décadas (Bonn, Cho & Um, 2018; Carlsen, 2004). Inicialmente, as análises sobre enoturismo eram mais focadas na descrição e comparação (Getz & Brown, 2006) documentando o crescimento dessa atividade em vários países. Desde então, a pesquisa sobre o enoturismo tem se solidificado, incluindo aquelas que abordam o lado do consumidor (Carlsen & Boksberger, 2013; Gómez, Molina & Esteban, 2013) e o lado do destino (Deery, O'mahony & Moors, 2012; Dodd & Beverland, 2001; Williams, Graham & Mathias, 2006).

É consenso, entre os pesquisadores, que os benefícios relacionados ao enoturismo ultrapassam as portas das vinícolas, movimentando a economia em nível local, regional e nacional (Carlsen, 2004; Gómez et al., 2015). Apesar de haver evidências da interação entre esses setores, os vínculos formais e planejados entre o turismo e a vitivinicultura são novos, sendo que os efeitos positivos dessas ligações nem sempre são percebidos pelos seus atores (Brunori & Rossi, 2000; Del Chiappa, Bregoli & Kimp, 2018; Dreyer & Müller, 2011; Hall, Sharples, Cambourne & Macionis, 2004).

O enoturismo se desenvolve pela interação de diversas categorias de produtos que abrangem os setores primário, secundário e terciário, envolvendo agricultores, enólogos e profissionais de turismo. Esse conjunto de atividades e atores se relacionam numa rede complexa, na qual a coesão é fundamental para o desenvolvimento do todo (Brunori & Rossi, 2000; Charters & Carlsen, 2006; Correia & Ascensão, 2006; Deery et al., 2012; Salvado & Kastenholz, 2017).

Para Brunori e Rossi (2000), a ação coletiva é um ponto-chave do desenvolvimento do turismo em espaços rurais, possibilitando que os empreendimentos pequenos acessem recursos e conheci-

mentos a que não teriam acesso, caso estivessem atuando sozinhos no mercado. Salvado e Kastenholz (2017) afirmam que para transformar uma região vitivinícola em destino enoturístico é preciso desenvolver sinergias entre as empresas, construir uma estratégia de concentração de negócios e criar redes cooperativas, com parcerias e negócios que agreguem valor.

Conjuntamente com a cooperação, é essencial que os empreendimentos do turismo e do setor vinícola compartilhem objetivos e valores comuns, comprometendo-se um com o outro (Correia & Ascensão, 2006; Dreyer & Müller, 2011; Williams et al., 2006), pois sem partilhar uma visão comum, dificilmente os envolvidos estarão dispostos a terem uma atitude cooperativa. Bregoli, Hingley, Del Chiappa e Sodano (2016) acrescentam que as rotas enoturísticas, quando definidas claramente pelos *stakeholders* locais, podem facilitar o compartilhamento das informações e a colaboração.

No entanto, na perspectiva de Charters e Carlsen (2006), são muitos os conflitos que se estabelecem no processo de desenvolvimento do enoturismo, visto que envolve diversas atividades e atores com interesses muitas vezes divergentes. Os problemas colaborativos são explicados também pela falta de uma definição inicial correta do que é uma rota do vinho e de qual seu propósito (Bregoli et al., 2016). Nesse sentido, Lavandoski (2015) argumenta que as empresas e as rotas de vinho possuem objetivos diferentes, visto que os objetivos da rota visam a promoção do destino turístico como um todo. Entretanto, a autora ressalta que, apesar das empresas possuírem objetivos próprios e competirem entre si, faz-se necessária a cooperação entre elas e o estabelecimento de objetivos institucionais da rota, para que desenvolvam vantagens competitivas que não teriam, se atuassem isoladamente.

Entre as possíveis novas formas colaborativas e de relacionamento entre setor público, privado e comunidade local, Brás et al. (2010) destacam o desenvolvimento de redes regionais que inter-

conectam as partes interessadas e setor público e privado (Del Chiappa et al., 2018). No entanto, ponderam que essas novas estruturas organizacionais precisam estabelecer objetivos e estratégias comuns, que sejam consenso entre os envolvidos.

Bregoli et al. (2016) e Del Chiappa et al. (2018) propõem a interpretação das rotas de vinho como “objetos de fronteira” que podem facilitar a colaboração de empresas de setores diferentes, sendo necessário que se estabeleça uma rede de relacionamento entre os *stakeholders* para que possa ser criada. Contudo, indicam que existem barreiras externas, tais como: suporte governamental, nível de investimento, complexidade administrativa e distâncias espaciais entre os negócios. E barreiras internas: comprometimento dos *stakeholders*, experiências dos *stakeholders*, nível de habilidades e benefícios percebidos pelos *stakeholders* (Del Chiappa et al., 2018, p. 7). É preciso reconhecer essas barreiras e estabelecer estratégias para contorná-las.

Ademais, além de empresas do setor de turismo e da vitivinicultura, é de suma importância a participação de entidades públicas e associativas (Tommasetti & Festa, 2014), para fornecer suporte ao desenvolvimento da rota. Salvado, Marques e Remelgado (2017) indicam que a atuação conjunta numa rota de vinho é vantajosa para todos seus integrantes, visto que o vinho é um produto cultural importante no desenvolvimento e valorização dos territórios. Porém, estudos sobre rotas do vinho indicam que existem dificuldades e distanciamento entre setores públicos e privados, assim como entre empresas do setor turístico e do setor vitivinícola (Alonso & Liu, 2012; Brás et al., 2010).

Em tal contexto, apesar do setor público não ser o responsável total pelo gerenciamento dos destinos turísticos, ele tem o papel fundamental na facilitação e chamamento dos *stakeholders* locais para trabalhar em rede. É seu papel fornecer visão e direção estratégica, reconhecendo as contribuições das partes interessadas, de modo que o processo da construção da rota seja da base para o

topo (down-up) e não ao contrário (Del Chiappa et al., 2018). Em estudo recente sobre o turismo culinário e enológico no Algarve, evidenciou-se que essas modalidades de turismo, por englobarem empresas de diferentes dimensões e contextos, demandam uma coordenação complexa por parte dos gestores do destino, de forma a implementar estratégias e propostas que criem “identidade do lugar e uma imagem de marca”, com a busca de modelos colaborativos que envolvam os diversos *stakeholders* (Região de Turismo do Algarve, 2018, p. 65).

Alonso e Liu (2012) destacam que a importância do envolvimento de todas as partes interessadas é crucial no enoturismo, não somente para a questão da sustentabilidade, da geração de empregos e da conservação da paisagem, bem como das tradições locais. Willians et al. (2006) sustentam que a viabilidade em longo prazo do enoturismo nas regiões vitivinícolas está ligada a elaboração de políticas que mantenham a paisagem, visto que muitas vezes, na ânsia de capitalizar as oportunidades do mercado, práticas que garantam a manutenção dos aspectos naturais e culturais distintivos da região são esquecidas em prol de um rápido crescimento do turismo.

Essas problemáticas, aliadas a diversidades de serviços e recursos envolvidos no enoturismo, aumentam a necessidade de se ter uma rede organizacional que o gerencie num território, colocando em pauta questões e interesses dos diferentes *stakeholders* (Brás et al., 2010) e do destino como um todo. Sendo assim, é a partir destas perspectivas teóricas que pretende-se analisar a rede organizacional da rota turística Vale dos Vinhedos.

3. Metodologia

A partir do objetivo geral de analisar a rede organizacional do enoturismo no Vale dos Vinhedos, delinearam-se os objetivos específicos: identificar os principais players que compõe a rede orga-

nizacional; verificar as interações existentes entre esses players; e, identificar a existência de uma visão compartilhada sobre a rota enoturística. Nesse sentido formularam-se as seguintes hipóteses: a rede organizacional do Vale dos Vinhedos está articulada, possuindo uma visão compartilhada e estratégias cooperativas sobre a rota; a rede organizacional é pouco articulada, não havendo uma visão compartilhada sobre a rota e, tampouco, estratégias claras de cooperação.

Para o alcance de tais objetivos, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, podendo ser classificada como exploratória e descritiva. Desenvolveu-se pesquisa documental e bibliográfica e mapeou-se as principais organizações envolvidas na promoção e coordenação do turismo no Vale dos Vinhedos. A partir desse mapeamento, selecionou-se a amostra entendida como a mais representativa do objeto de estudo, utilizando-se a técnica de amostragem intencional não probabilística, definindo-se que seriam selecionadas: (1) as entidades que se relacionam com o desenvolvimento do enoturismo na região, num total de treze organizações, incluindo associações e órgãos públicos; (2) empresas associados à APROVALE (Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), organização associativa que congrega vinícolas e empreendimentos turísticos localizados no Vale dos Vinhedos. No total foram realizadas entrevistas com 13 representantes de entidades e 28 representantes das empresas, no período de maio a setembro de 2019, totalizando 41 entrevistas.

Os critérios adotados para selecionar os empreendimentos associados à APROVALE foram: pertencerem a diferentes grupos empresariais; receberem turistas e localizarem-se no Vale dos Vinhedos (excetuando-se uma entrevista realizada com a principal agência de turismo receptiva da região, que não está localizada no Vale). Tal seleção resultou em uma amostra de 46 empreendimentos, de um total de 62 associados, dos quais foram entrevistados 28 representantes deles. Todas as en-

trevistas foram gravadas e transcritas e no decorrer da realização desta pesquisa ainda foi utilizado o software WebQda como ferramenta de aprofundamento da análise qualitativa.

O presente trabalho integra uma pesquisa mais ampla sobre os incentivos e restrições institucionais ao desenvolvimento do enoturismo e neste momento, a análise das informações foi realizada de forma qualitativa, com base nas anotações das entrevistas e das observações de campo relacionadas a questões sobre a interação e cooperação entre as organizações que integram o enoturismo na região.

4. Resultados

O território do Vale dos Vinhedos, enquanto área demarcada para Denominação de Origem de Vinhos Finos, está localizado em três municípios do estado do Rio Grande do Sul: Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul; que fazem parte da região turística Uva e Vinho do mapa turístico brasileiro. O Rio Grande do Sul é o principal polo vitivinícola do país.

A origem da vitivinicultura no Vale dos Vinhedos está relacionada à ocupação deste território por imigrantes italianos, que se estabeleceram em 1875, iniciando o cultivo de uvas e produção de vinho para consumo próprio, havendo posteriormente a especialização produtiva, com um processo de modernização agrícola e plantio de *viti viníferas* a partir das décadas 1960/1970. Em 2002, a Região do Vale dos Vinhedos foi pioneira no Brasil a obter a Indicação de Procedência (IP) para seus vinhos e, em 2012, a Denominação de Origem (DO).

Apesar do turismo já existir na região desde os anos 1930 (Valduga & Medeiros, 2014), é a partir do início dos anos 2000 que o turismo apresenta crescimento mais expressivo (Valduga, 2007; Falcade, 2011), trazendo uma nova configuração ao

local, que em 2018 registrou um total de 405.505 visitantes¹, constituindo-se no roteiro turístico em espaço rural com maior fluxo de turistas da região.

A rede organizacional que estrutura o enoturismo no Vale dos Vinhedos atualmente é composta por empreendimentos privados dos setores vitivinícola e turístico, havendo envolvimento de entidades associativas e públicas, entre as quais destaca-se, em nível territorial, a Aprovale. Além desta associação, identificou-se que as seguintes entidades têm atuação no desenvolvimento do enoturismo: Secretarias de Turismo e Conselho municipais de turismo (Comtur) dos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo; Associação do Turismo da Serra Nordeste (Atuaserra); Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin); Sindicato Empresarial de Gastronomia e Hotelaria – Região Uva e Vinho (Segh); Serviço Brasileiro de Apoio

a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Uva e Vinho (Embrapa Uva e Vinho) e Associação Internacional de enoturismo (Aenotur).

A figura 1 mostra a rede organizacional do enoturismo imersa num território/paisagem do vinho. No centro da rede está a Aprovale, associação precursora e coordenadora do enoturismo neste território. Nas extremidades, tem-se órgãos públicos e privados que tratam do turismo e da vitivinicultura em diferentes instâncias. No Brasil, a articulação entre as políticas públicas nacionais de turismo e os municípios é desenvolvida por meio de agentes de governança regionais e municipais. Em nível regional, a Atuaserra, associação que abrange os 29 municípios da região turística Uva e Vinho, desempenha um papel importante na consolidação da vocação enoturística da região que abrange.

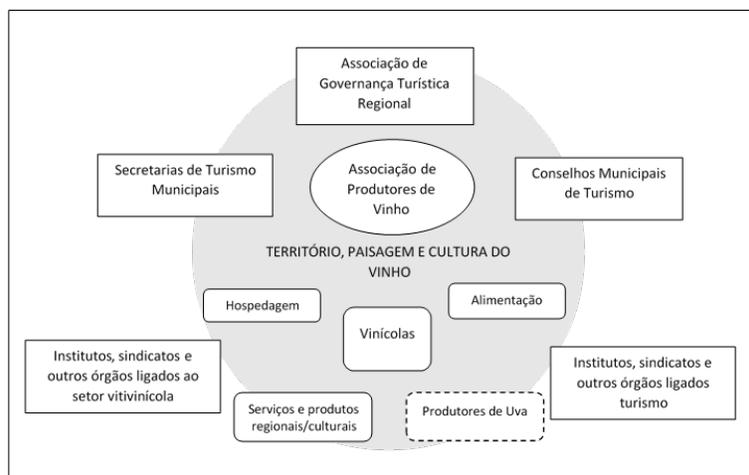


Figura 1 | Esquema propositivo da rede organizacional do Vale dos Vinhedos
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019

No nível municipal, os Conselhos municipais de turismo², juntamente com as Secretarias municipais de turismo, atuam localmente em suas jurisdições, fornecem algum tipo de suporte ao enoturismo no território do Vale dos Vinhedos, seja

pela divulgação do roteiro em material promocional, nos calendários de eventos municipais ou em feiras de turismo. Outras entidades, como o Ibravin, Segh, Sebrae e Embrapa Uva e Vinho, atuam em questões mais pontuais e/ou nas representa-

¹Dados obtidos em relatório interno de acompanhamento do fluxo turístico da Aprovale

²Esses conselhos são espaços públicos com a participação de representantes do *trade* turístico cuja função é propor e controlar a execução de políticas públicas de turismo em nível local.

ções setoriais da vitivinicultura e do turismo.

As vinícolas, empresas de hospedagem, alimentação e outros serviços (agências de turismo, transporte, eventos) e produtos (artesanato, lojas de produtos regionais) são aqueles atores que efetivamente recebem o turista e juntamente com a paisagem e outros aspectos ambientais e culturais, irão compor os três núcleos elementares da experiência enoturística: o núcleo do produto vinho, o núcleo das características essenciais do destino e o núcleo relacionado às experiências culturais (Getz & Brown, 2006).

Peculiarmente e com significativa importância, no Vale dos Vinhedos, em sua maioria, aqueles que são apenas produtores de uvas, não produzindo vinho, hoje não oferecem serviços turísticos em suas propriedades e estão afastados do desenvolvimento do enoturismo, o que em médio e longo prazo é problemático para a sustentabilidade (Alonso & Liu, 2012) do território vitivinícola. Esses viticultores, proprietários de pequenas parcelas de terra, são os principais “produtores da paisagem vitivinícola” e da matéria-prima para elaboração dos vinhos, além de serem possuidores de toda uma carga cultural que caracteriza e diferencia o território em questão. Assim, são apresentados os produtores de uva na figura 1 (em traço pontilhado), numa visão propositiva de incluí-los nesta rede, para que o enoturismo possa se sustentar em longo prazo. Nesse sentido, verificou-se um trabalho inicial da Aprovale em buscar uma aproximação com os agricultores produtores de uva.

Analisando a rede organizacional verificou-se que a aproximação e articulação entre as instâncias de governança regional, municipal e territorial ainda são incipientes, limitando os efeitos sinérgicos gerados por esta atividade. Ainda faltam parcerias e estratégias que agreguem valor, o que é essencial na criação das redes cooperativas (Salvado & Kastenholz, 2017).

No geral, os empreendedores percebem que há pouca articulação entre as esferas pública e privada, bem como entre os órgãos públicos dos três municípios, os quais o Vale dos Vinhedos está localizado. Diferentemente de outros roteiros rurais, o turismo no Vale dos Vinhedos não surgiu por uma iniciativa *top-down*, articulada pelo poder público. Mas sim, pela ação associativa de, na época, pequenos empreendedores da vitivinicultura. Talvez este padrão de surgimento ajude a explicar a autonomia e por vezes distanciamento das esferas privada e pública na gestão desse roteiro.

A principal entidade gestora do roteiro, Aprovale, foi fundada em 1995, por seis vinícolas. Sua origem está relacionada à liderança desses vitivinicultores que buscavam estratégias para enfrentar uma crise setorial do vinho, gerada pela abertura do Brasil para as importações e a criação do MERCOSUL³. Em sua criação, os principais objetivos da Aprovale eram aprimorar a qualidade dos vinhos e estimular o potencial turístico da região.

Desde seu início, poderiam ser membros da associação pessoas físicas e jurídicas que exercessem atividades de viticultura, vinicultura e correlatos. Mas foi em 2001, com alterações estatutárias, que foram criadas as categorias de membros associados produtores e associados contribuintes, sendo os contribuintes aqueles que não possuíam produção vitivinícola, entre os quais destacam-se as atividades de gastronomia, hospedagem, artesanato, cultura e comércio local. Desde então, a entidade começou a contar com crescente aumento de associados não produtores, que a partir de 2010 passaram a ser denominados de associados setoriais. Atualmente, a associação é formada por 22 vinícolas e 40 empreendimentos setoriais, refletindo a expansão das atividades turísticas no território.

Nesse sentido, o Vale dos Vinhedos enquanto roteiro turístico pode ser interpretado como um objeto de fronteira, como sugerem Bregoli et al.

³O Mercado Comum do Sul (Mercosul) é um acordo de integração regional da América Latina cujos membros fundadores são Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. Esse acordo impactou o setor vitivinícola brasileiro ao possibilitar a entrada de vinhos dos países signatários deste acordo com alíquota zero de imposto de importação.

(2016) e Del Chiappa et al. (2018). Pode-se verificar que existe uma rede de relacionamento entre as partes interessadas, contudo são evidenciadas várias das barreiras referidas por esses autores, para que o desenvolvimento do enoturismo traga benefícios mais efetivos.

Entre as barreiras externas destacam-se: a falta de suporte governamental e investimentos públicos. Os empreendedores relatam que os investimentos públicos no roteiro foram e continuam sendo inexpressivos. Sinalização, pórtico e a construção de uma ciclovia são algumas das demandas não atendidas. Além disso, diferentemente do que propõe Del Chiappa et al. (2018), não houve em nenhum momento uma efetiva liderança do poder público na proposição de uma visão compartilhada e aproximação dos *stakeholders*, tal liderança é assumida pela própria associação, que em alguns momentos pode refletir os objetivos e visões empresariais e não institucionais.

Por outro lado, a distância geográfica (Del Chiappa et al., 2018) não existe. O Vale dos Vinhedos compreende uma área restrita, com empreendimentos pequenos e próximos uns aos outros, o que facilita tanto o deslocamento dos turistas quanto a integração e troca de informações entre as organizações. Apesar dos entrevistados relatarem que com o passar dos anos as dificuldades de cooperação vêm se acentuando, evidencia-se um sentimento de pertença ao território (Tommasetti & Festa, 2014) alicerçado em valores socioculturais comuns, que podem ser evocados para uma renovação do comportamento cooperativo, que já foi bastante presente num passado não muito distante.

Em relação às barreiras internas, o comprometimento e os benefícios percebidos pelos *stakeholders* da Aprovale são pontos que merecem atenção. A entrada de novos *players* e o crescimento de algumas vinícolas, acabaram distanciando as expectativas e objetivos dos integrantes. Dessa forma, percebe-se a existência de interesses diversos que culminam na falta do envolvimento e articulação

interna.

Apesar do roteiro ser composto por um número expressivo de empreendimentos não vinícolas, que são os associados setoriais da Aprovale, evidencia-se que o foco principal da associação é sobre a produção de vinhos e as normativas para Indicação Geográfica. Portanto, muitos dos empreendimentos turísticos não percebem benefícios, além da divulgação, em participar da associação. Por um lado, ao não perceberem benefícios em termos de troca de informações, conhecimento e colaboração, e, por outro lado, evidenciam que a maior parte das questões discutidas são referentes à produção vinícola, relatam que se sentem desestimulados a participar das reuniões da entidade. Nesse contexto, cresce o número de empreendimentos comerciais e turísticos que se estabelecem no Vale dos Vinhedos e não se associam à Aprovale. Da mesma forma, atualmente, há oito vinícolas instaladas no Vale que não integram esta associação.

Verificou-se que não há um plano estratégico atualizado que defina os objetivos da rota e defina uma visão compartilhada do turismo na região. Como afirmam Correia e Ascensão (2006), Dreyer e Müller (2011) e Williams et al. (2006), a falta de objetivos comuns e visão compartilhada dificultam a colaboração entre os atores envolvidos. Essa falta de visão compartilhada faz com que menos informações sejam trocadas, o que por sua vez seria um requisito fundamental (Del Chiappa et al., 2018) para proporcionar um ambiente de inovação e tornar a experiência do turista mais completa e satisfatória. Tais constatações confirmam a segunda hipótese do estudo, evidenciando-se que a rede organizacional está pouco articulada, não havendo uma visão compartilhada sobre a rota, bem como estratégias claras de cooperação.

Como afirmam Brás et al. (2010) é necessário que o enoturismo, num território, seja gerenciado por uma rede organizacional que contemple questões e interesses dos diferentes *stakeholders*, sendo cooperativa para criar valor (Salvado & Kastenholz,

2017) e possibilitar efeitos sinérgicos (Brunori & Rossi, 2000). Nesse sentido, são imperativos, além de superar as barreiras internas e externas supracitadas, o desenvolvimento conjunto de objetivos institucionais para o enoturismo, ouvindo e incentivando a participação dos empreendimentos e estabelecendo estratégias de colaboração que envolvam todos os *stakeholders*.

5. Conclusão

O desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos foi alicerçado pela atuação associativa em nível regional e territorial, capitaneado pela liderança de alguns empresários que, ao interagirem e se organizarem associativamente, alavancaram o turismo na região. A expansão do enoturismo originou novas oportunidades e desafios que impõem a definição de objetivos e estratégias institucionais, considerando aspectos como a preservação da paisagem e a identidade cultural do território.

É preciso superar o distanciamento da esfera pública e privada, e atuar visando a renovação do espírito associativo em busca de planejamento, normatização e visão compartilhada do enoturismo. Estabelecer objetivos comuns e uma visão compartilhada para essa rota de enoturismo faz-se urgente para se obter maior eficácia no desenvolvimento da mesma, como revelam Del Chiappa et al. (2018).

Há de se notar que o estudo apresenta limitações por ser localizado e de um contexto específico, dificultando a generalização dos resultados para outras realidades. Além disso, a análise das informações oriundas de observações de campo e anotações de um conjunto de entrevistas contidas neste artigo é ainda preliminar, necessitando aprofundamento e detalhamento considerando que esta pesquisa é de maior amplitude. Finalmente, considera-se importante realizar futuras investigações que busquem apreender as percepções dos

produtores de uva sobre o processo de desenvolvimento do enoturismo nesse território, a fim de verificar como eles podem se integrar nesse projeto enoturístico.

Agradecimentos

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) e ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pelos auxílios financeiros para realização da pesquisa.

Referências

- Alonso, A. & Liu, Y. (2012). Old wine region, new concept and sustainable development: Winery entrepreneurs' perceived benefits from wine tourism on Spain's Canary Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 991-1009. DOI: 10.1080/09669582.2011.651220
- Bonn, M., Cho, M. & Um, H. (2018). The evolution of wine research: A 26 year historical examination of topics, trends and future direction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 286-312. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2016-0521
- Blume, R. & Specht, S. (2011). Terroir, recursos e inovação à promoção do enoturismo. In M. Souza & I. Eslebão (Eds.). *Turismo rural: Iniciativas e inovações* (1ª ed., pp. 67-99). Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Brás, J. M., Costa, C. & Buhalis, D. (2010). Network analysis and wine routes: The case of the Bairrada wine route. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1621-1641. DOI: 10.1080/02642060903580706
- Bregoli, I., Hingley, M., Del Chiappa, G. & Sodano, V. (2016). Challenges in Italian wine routes: Managing stakeholder networks. *Qualitative Market Research*, 19(2), 204-224. DOI: 10.1108/QMR-02-2016-0008
- Brunori, G. & Rossi, A. (2000). Synergy and coherence through collective action: Some insights from wine rou-

- tes in Tuscany. *Sociologia ruralis*, 40(4), 409-424. DOI: 10.1111/1467-9523.00157
- Carlsen, J. (2004). Review of global wine tourism research. *Journal of Wine Research*, 15(1), 5-13. DOI: 10.1080/0957126042000300281.
- Carlsen, J. & Boksberger, P. (2013). Enhancing consumer value in wine tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(1), 132-144. DOI: 10.1177/1096348012471379
- Charters, S. & Carlsen, J. (2006). Conclusion: The future of the wine tourism research. In J. Carlsen & S. Charters (Eds.). *Global wine tourism: Research, management & marketing* (pp. 263-275). UK: CABI.
- Correia, L. & Ascensão, M. P. (2006). Wine tourism in Portugal: The Bairrada Wine Route. In J. Carlsen & S. Charters (Eds.). *Global wine tourism: Research, management & marketing* (pp.242-262). Inglaterra: CABI.
- Del Chiappa, G., Bregoli, I., & Kim, A. K. (2018). Intersectorial collaboration in networks: A boundary object approach to wine routes. *Tourism Planning & Development*, 1-21. DOI:10.1080/21568316.2018.1543727
- Deery, M, O'mahony, B. & Moors, R. (2012). Employing a lifecycle typology to generate a unified and strategic approach to regional wine tourism development. *Tourism Planning & Development*, 9(3), 291-307. DOI: 10.1080/21568316.2012.672453
- Dodd, T. & Beverland, M. (2001). Winery tourism life-cycle development: A proposed model. *Tourism Recreation Research*, 26(2), 11-21. DOI: 10.1080/02508281.2001.11081339
- Dreyer, A. & Müller, J. (2011). Opportunities of cooperative marketing using the example of the wine region Saale-Unstrut. In K. Sidali, A. Spiller & B. Schulze (Eds.). *Food, agri-culture and tourism: Linking local gastronomy and rural tourism, interdisciplinary perspectives* (pp.102-118). Berlin: Springer-Verlag.
- Falcade, I. (2011). *A paisagem como representação espacial: a paisagem vitícola como símbolo das indicações de procedência de vinhos das regiões Vale dos Vinhedos, Pinto Bandeira e Monte Belo (Brasil)*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Farias, C. V. (2016). *O papel das instituições na formação e transformação da vitivinicultura da Serra Gaúcha: Possibilidades de interpretações do desenvolvimento rural pela nova economia institucional*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Getz, D. & Brown, G. (2006). Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146-158. DOI: 10.1016/j.tourman.2004.08.002
- Gómez, M., Lopez, C. & Molina, A. (2015). A model of tourism destination brand equity: The case of wine tourism destinations in Spain. *Tourism Management*, 51, 210-222. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.05.019
- Gómez, M., Molina, A. & Esteban, Á. (2013). What are the main factors attracting visitors to wineries? A PLS multi-group comparison. *Quality & Quantity*, 47(5), 2637-2657. DOI: 10.1007/s11135-012-9676-5
- Hall, M., Sharples, E., Cambourne, B. & Macionis, N. (2004). Introduction. In M. Hall et al. (Eds.). *Wine tourism around the world: Development, management and market* (2ª ed., pp. 1-23). Oxford: Elsevier.
- Lavandoski, J. (2015). *As empresas vitivinícolas e o desenvolvimento do enoturismo: o caso da região de Alentejo, Portugal*. Tese de Doutorado. Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- Região de Turismo do Algarve (2018). *Estudo: Turismo culinário e enológico – Algarve*. Setembro 2018.
- Salvado, J. & Kastenzholz, E. (2017). Sustainable wine tourism eco-systems through co-opetition. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28(1), 1917-1931. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i27/28.10335>
- Salvado, J., Marques, J. & Remelgado, P. (2017). Dinâmicas Culturais nas Rotas dos Vinhos como forma de criação de valor na experiência turística. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28(1), 1043-1060. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i27/28.9691>
- Tommasetti, A. & Festa, G. (2014). An analysis of wine tourism in Italy from a strategic service-based perspective. *Service science*, 6(2), 122-135. DOI: 10.1287/serv.2014.0070
- Valduga, V. (2007). *O processo de desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Brasil.
- Valduga, V. & Medeiros, R. M. V. (2014). As raízes do Enoturismo no Brasil. *Via Tourism Review [online]*, 6. DOI: 10.4000/viatourism.727
- Williams, P., Graham, K. & Mathias, L. (2006). Policy and wine tourism development in North America's Pacific Northwest. In J. Carlsen & S. Charters (Eds.). *Global wine tourism: Research, management & marketing* (pp. 27-46). UK: Cabi.