

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CAMILE BONOTTO**

**ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA E SINÉRGICA NO ENOTURISMO: OS  
CASOS DAS ROTAS TURÍSTICAS FERRADURA E VALE DOS VINHEDOS**

**PORTO ALEGRE**

**2023**

**CAMILE BONOTTO**

**ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA E SINÉRGICA NO ENOTURISMO: OS  
CASOS DAS ROTAS TURÍSTICAS FERRADURA E VALE DOS VINHEDOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Agronegócios.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelino de Souza

**Coorientadora:** Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha

**PORTO ALEGRE**

**2023**

**CAMILE BONOTTO**

**ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA E SINÉRGICA NO ENOTURISMO: OS  
CASOS DAS ROTAS TURÍSTICAS FERRADURA E VALE DOS VINHEDOS**

**FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Marcelino de Souza - orientador  
UFRGS

---

Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha  
coorientadora  
UPF

---

Profa. Dra. Tissiane Schmidt Dolci  
IFRS

---

Profa. Dra. Hernanda Tonini  
IFRS

---

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion  
UFRGS

### CIP - Catalogação na Publicação

Bonotto, Camile  
ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA E SINÉRGICA NO  
ENOTURISMO: OS CASOS DAS ROTAS TURÍSTICAS FERRADURA E  
VALE DOS VINHEDOS / Camile Bonotto. -- 2023.  
2016 f.  
Orientador: Marcelino de Souza.

Coorientadora: Ana Claudia Machado Padilha.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em  
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em  
Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Capacidade Absortiva (CA). 2. Processo  
Sinérgico. 3. Vinícolas. I. de Souza, Marcelino,  
orient. II. Machado Padilha, Ana Claudia, coorient.  
III. Título.

## AGRADECIMENTOS

A algum tempo atrás, Robert Frost, escreveu “The road not taken”: “Duas estradas divergiam em um bosque e eu tomei a menos trilhada. E isso fez, tem feito toda a diferença”. Ao longo da trajetória da tese, muita coisa aconteceu, fatos positivos e negativos, ambos não estavam pré-estabelecidos na trajetória do doutoramento, seguir em meio a um vendaval é doloroso, mas hoje posso dizer que fez toda diferença!

Agradeço a todos os entrevistados, por partilharem comigo e com os meus leitores seus saberes, suas paixões, aflições, angústias e seu tempo. Agradeço, ainda, por produzirem um vinho de qualidade e por preservarem os traços culturais e paisagísticos das duas belas regiões contempladas na pesquisa. Trabalhar com vinho sempre foi um sonho antigo meu e posso dizer que finalizo esta tese me sentindo feliz e completa, uma parte do meu sonho fora realizada.

A saga da pesquisadora inicia com a vinda de seu bisavô, que chegou de São Paulo poucos anos após o início da imigração italiana no Brasil, em 1875. Marcelino vivia em um orfanato na Itália, e um casal de emigrantes, sem filhos, queria adotar uma criança antes da vinda para a América. Ou seja, as raízes desta pesquisadora estão fixadas no coração do Vale dos Vinhedos, residências dos avós maternos (*in memoriam*), tios e tias. A tradição da família inicia com o bisavô (Marcelino), que veio quando bebê da Itália, em que o sustento da maioria dos familiares derivava do cultivo de uvas e da produção de vinho. Os laços criados com o mundo da uva e do vinho é algo que nasce ainda na infância, inserida no contexto uva e vinho e, praticando ativamente a cultura local, foi possível acompanhar a época da safra, plantio, colheita e fabricação do vinho.

Desde o período da graduação, aspirava escrever sobre a região do Vale dos Vinhedos e entender alguns aspectos relacionados ao contexto da gestão das vinícolas; porém, nunca fora possível. Posso dizer que acompanhei o crescimento e desenvolvimento do Vale dos Vinhedos e que há aproximadamente 30 anos suas estradas não eram asfaltadas e o contexto turístico pouco desenvolvido, ou nada explorado. O roteiro turístico Vale dos Vinhedos é constituído, em grande maioria, por descendentes de imigrantes italianos que trabalharam sol a sol e conseguiram prosperar com muito trabalho.

O que a 30 anos atrás era pouco (ou não valorizado), hoje é o metro quadrado mais caro do Brasil e, com isso, surge a especulação imobiliária. Alguns dos representantes dos primeiros imigrantes italianos que habitaram o roteiro turístico Vale dos Vinhedos deram espaço à comercialização dos espaços com valores praticados acima do mercado; já outros construíram grandes empreendimentos voltados às atividades enoturísticas e, assim, prosperando. Neste

conjunto nasce a curiosidade da pesquisadora em desvendar como ocorre o gerenciamento de informações no contexto das vinícolas do Vale dos Vinhedos, um roteiro turístico consolidado e outro em ascensão, no caso do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos.

Retornando ao contexto dos agradecimentos, quero também expressar aqui a gratidão ao meu orientador e amigo, Professor Dr. Marcelino de Souza, que me conduziu desde o início do processo de Doutorado, com muita sabedoria, apoio, conhecimento, incentivo, força, caráter, honestidade, simplicidade e inteligência, o que fez toda a diferença na minha formação. Professor Marcelino, espero conseguir reproduzir todos os ensinamentos deste processo de doutorado e, assim como você, marcar de forma positiva a trajetória dos meus orientados. Agradeço, também, a professora Dra. Ana Claudia Machado Padilha, minha coorientadora, pela inspiração e pela sua capacidade de me fazer refletir ao longo do processo. Agradeço, ainda, as contribuições da Profa. Tissiane Schmidt Dolci, da Profa. Hernanda Tonini e do Prof. Jean Philippe Palma Révillion, visando qualificar a pesquisa. Agradeço a Beatriz Paulus, Diretora Executiva da Atuaserra, pela ajuda e incentivo na coleta de dados.

Agradeço aos meus colegas de Doutorado, especialmente a Camila Coletto, pela parceria, conversas e apoio ao longo dos últimos três anos. Agradeço a minha amiga de fé, Cristina Pescador, minha incentivadora, inspiradora, com quem partilhei as minhas angústias, anseios e alegrias deste percurso. Agradeço a meu amigo, Robson Mendonça do Nascimento, mais conhecido como o “Topson”, pelo incentivo e pelas piadas nos momentos mais difíceis da caminhada. Agradeço ao meu amigo e grande incentivador, professor Roberto Macagnan – obrigada por confiar em mim e apostar em meu trabalho. A minha ex-colega e amiga do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), a professora Tatiane Pellin Cislaghi, pelo incentivo, pela força e por mostrar sempre que essa caminhada poderia ser possível.

Expresso imensa gratidão à minha família, meu porto seguro nos momentos de tempestade. Ao meu pai (*in memoriam*), por plantar e adubar a importância da educação em nossas vidas; à minha mãe, pela força, pelo caráter e honestidade ímpar; a meu irmão, esse ser de luz que ilumina diariamente minha vida, e à minha irmã, fonte de inspiração de vida, minha confidente entre taças de vinho. Agradeço ao meu avô materno, Júlio Brandelli, quem em um contexto social passado deserdou as filhas, sendo cultivada em mim desde a infância a importância de uma educação de qualidade e transformadora, visando galgar as minhas próprias conquistas com independência e honestidade. Eu acredito na educação, acredito nas pessoas, é somente com educação que conseguiremos transformar o contexto social em algo melhor e

igualitário. Igualitário, sem segregação de castas, sem preconceito, sem divisão de gênero, eu almejo isso, quero isso!

Esta tese não teria se concretizado sem a parceria, paciência e apoio incondicional da minha irmã Simone e da minha mãe Dalva, que lutaram e embarcaram comigo nessa jornada, me acompanhando além-mar e possibilitando que eu concluísse essa jornada. Obrigada, família, eu amo vocês incondicionalmente!

*All'alba vincerò!*  
*Vincerò, vincerò!*  
(Luciano Pavarotti)

The Road Not Taken

*Two roads diverged in a yellow wood,  
And sorry I could not travel both  
And be one traveler, long I stood  
And looked down one as far as I could  
To where it bent in the undergrowth;  
Then took the other, as just as fair,  
And having the better claim,  
Because it was grassy and wanted wear;  
Though as for that the passing there  
Had worn them really about the same,  
And both that morning equally lay  
In leaves no step had trodden black.  
Oh, I kept the first for another day!  
Yet knowing how way leads on to way,  
I doubted if I should ever come back.  
I shall be telling this with a sigh  
Somewhere ages and ages hence:  
Two roads diverged in a wood, and I—  
I took the one less traveled by,  
And that has made all the difference.*

**Robert Frost**

## RESUMO

A proposta da presente pesquisa é compreender/analisar as dimensões da capacidade absorptiva e a sinergia em vinícolas, por meio da visão dos gerentes/proprietários que estão inseridas nos roteiros turísticos Vale e Ferradura dos Vinhedos, RS. O conceito da capacidade absorptiva (CA) foi elaborado por Cohen e Levinthal em 1989, podendo inspirar a criação de competências organizacionais, fornecendo fontes de vantagem competitiva e, melhorando, conseqüentemente, o desempenho econômico. A capacidade absorptiva (CA) também pode ser interpretada como a capacidade para o desenvolvimento do conjunto de rotinas e processos. Entende-se que o processo sinérgico das conexões desenvolvidas entre os agentes poderão resultar em aspectos positivos como negativos. Visando também analisar esse processo sinérgico, foi de suma importância compreender as quatro dimensões da capacidade absorptiva (CA): aquisição, assimilação, transformação e exploração. Portanto, pretendendo entender as interações tanto em relação à capacidade absorptiva (CA) quanto à sinergia, foi elaborado um instrumento de pesquisa semiestruturado, com 81 questões. Este foi aplicado a 18 gestores de vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos e 03 gestores de vinícolas do roteiro Ferradura dos Vinhedos. Ainda, contou-se com a participação das Secretarias de Turismo do Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, totalizando 23 entrevistas coletadas. O método da pesquisa enquadra-se como sendo qualitativa, descritiva de estudo de casos múltiplos. A partir das informações coletadas, concluiu-se que as vinícolas e os roteiros turísticos possuem capacidades absorptivas díspares de conhecimento, impactando tanto positivamente como negativamente nos roteiros turísticos pesquisados, em que o líder possui uma importante função organizacional, impactando também no contexto da capacidade absorptiva (CA) como no processo sinérgico do estudado aplicado.

**Palavras-chave:** Capacidade Absorptiva (CA). Processo Sinérgico. Vinícolas.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to understand/analyze the dimensions of absorptive capacity and constructive collaboration in wineries, through the vision of managers/owners that are inserted in the tourist routes Vale and Ferradura dos Vinhedos, RS. The concept of absorptive capacity (AC) was elaborated by Cohen and Levinthal in 1989, and it can inspire the creation of organizational competences, providing sources of competitive advantage and, consequently, improving economic performance. Absorptive capacity (AC) can also be interpreted as the ability to develop a set of routines and processes. It is understood that the synergistic process of connections developed between agents may result in both positive and negative aspects. Also aiming to analyze this synergistic process, it was extremely important to understand the four dimensions of absorptive capacity (AC): acquisition, assimilation, transformation and exploration. Therefore, intending to understand the interactions both in relation to the absorptive capacity (AC) and to the synergy, a semi-structured research instrument was elaborated, with 81 questions. This was applied to 18 winery managers on the Vale dos Vinhedos tourist route and 03 winery managers on the Ferradura dos Vinhedos route. Furthermore, the Secretariats of Tourism of Vale dos Vinhedos and Ferradura dos Vinhedos participated, totaling 23 interviews collected. The research method fits as being qualitative, descriptive of multiple case studies. From the information collected, it was concluded that the wineries and the tourist routes have different absorptive capacities of knowledge, impacting both positively and negatively on the researched tourist routes, in which the leader has an important organizational function, also impacting in the context of the absorptive capacity (CA) as in the synergistic process of the applied study.

**Keywords:** Absorptive Capacity (AC). Synergistic Process. Wineries.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de capacidade de absorção no turismo .....	37
Figura 2 - Modelo de capacidade absorptiva e incentivos de P&D .....	42
Figura 3 - Modelo de fontes de conhecimento técnico de uma empresa.....	43
Figura 4 - Modelo de capacidades absorptivas como vantagem competitiva para a integração nas cadeias de valor global .....	48
Figura 5 - Um modelo de capacidade absorptiva. ....	49
Figura 6 - Sistematização dos elementos da pesquisa .....	59
Figura 7 - Ilustração destacando a simbiose de viticultores e setor do turismo. ....	63
Figura 8 - Os quatro reinos de uma economia da experiência.....	64
Figura 9 - Ilustração contendo o Vale dos Vinhedos. ....	73
Figura 10 - Ilustração contendo o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos.....	75
Figura 11 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	86
Figura 12 - Análise da Capacidade Absortiva do Roteiro Turístico: Vale dos Vinhedos .....	152
Figura 13 - Análise da Capacidade Absortiva do Roteiro Turístico: Ferradura dos Vinhedos .....	154
Figura 14 - Nuvem das 100 palavras mais frequentes utilizadas em todas as entrevistas.....	168

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil do entrevistado – Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos: Sexo .....	91
Gráfico 2 - Idade dos entrevistados nos roteiros Vale e Ferradura dos Vinhedos.....	92
Gráfico 3 – Escolaridade dos gestores entrevistados nos roteiros Vale e Ferradura dos Vinhedos .....	93
Gráfico 4 - Tempo de atuação dos gestores nas vinícolas Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos.....	94
Gráfico 5 - Experiências dos gestores em outras áreas nos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos.....	95
Gráfico 6 - Tempo de experiência da atuação dos gestores em atividades turísticas nos roteiros Vale e Ferradura dos Vinhedos .....	95
Gráfico 7- Ano de início das atividades informado pelos gestores nos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos.....	96
Gráfico 8 - Anos de início dos empreendimentos turísticos nos roteiros turísticos Vale e Ferradura dos Vinhedos.....	97
Gráfico 9 - Evolução do fluxo de visitantes do Vale dos Vinhedos.....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos 10 principais artigos do Portal de Periódicos da <i>Scopus</i> .....	33
Quadro 2 - Síntese dos conceitos de capacidade absorptiva, a partir dos distintos autores consultados. ....	41
Quadro 3 - Tipos de cooperação relacionadas ao enoturismo. ....	66
Quadro 4 - Caracterização das vinícolas: subsídio informativo para a entrevista semiestruturada. ....	79
Quadro 5 - Sinergia subsídio informativo para a entrevista semiestruturada. ....	80
Quadro 6 - Capacidade Absortiva: subsídio informativo para a entrevista semiestruturada. ..	81
Quadro 7 - Categorias utilizadas no instrumento aplicado para os representantes da APROVALE e da Secretaria de Turismo de Santana do Livramento. ....	82
Quadro 8 - Principais características das vinícolas no Vale dos Vinhedos. ....	98
Quadro 9 - Principais características das vinícolas no Vale dos Vinhedos. Parte 2.....	99
Quadro 10 - Características das vinícolas pertencentes ao roteiro Ferradura dos Vinhedos....	99

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Dados referentes ao número de turistas no roteiro Vale dos Vinhedos no ano de 2019. .....	101
Tabela 2 - Dados referentes ao número de turistas no roteiro Vale dos Vinhedos no ano de 2021. .....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
APROBELO	Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul
APROVALE	Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
CA	Capacidade Absortiva
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
COVID-19	Doença do coronavírus
DO	Denominação de Origem
EMATER	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ETIS	Sistema Europeu de Indicadores de Turismo
FENAVINHO	Festa Nacional do Vinho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IG	Indicação Geográfica
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IP	Indicação de Procedência
LTV	<i>Life Time Velo</i>
ME	Microempresa
MT	Ministério do Turismo
MVP	Produto Mínimo Viável
NPS	Net Promoter Score
OMT	Organização Mundial do Turismo
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SETUR	Secretaria de Turismo
SETUR	Secretaria de Turismo
SINDIHOTEL	Sindicato da Hotelaria
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSM

Universidade Federal de Santa Maria

UNIPANPA

Universidade Federal do Pampa

WHO

Organização Mundial de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1	O PROBLEMA .....	24
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA: GERAL E ESPECÍFICOS .....	27
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>27</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>27</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	28
1.4	ALINHAMENTO DA PROPOSTA ÀS LINHAS DE PESQUISA DO PPG EM AGRONEGÓCIOS .....	30
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>32</b>
2.1	CAPACIDADE ABSORTIVA .....	32
2.1.1	<b>Capacidades abortivas potenciais e realizadas</b> .....	<b>49</b>
2.1.2	<b>Capacidade de aquisição: Potencial</b> .....	<b>50</b>
2.1.3	<b>Capacidade de assimilação: Potencial</b> .....	<b>51</b>
2.1.4	<b>Capacidade de transformação: Realizada</b> .....	<b>52</b>
2.1.5	<b>Capacidade de exploração: Realizada</b> .....	<b>53</b>
2.1.6	<b>Rotinas e processos organizacionais</b> .....	<b>54</b>
2.2	ENOTURISMO .....	60
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	<b>71</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	71
3.1.1	<b>Segundo a abordagem do problema</b> .....	<b>71</b>
3.1.2	<b>Segundo o objetivo geral</b> .....	<b>72</b>
3.1.3	<b>Segundo o procedimento técnico</b> .....	<b>72</b>
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	76
3.2.1	<b>Dados primários e instrumento de coleta</b> .....	<b>77</b>
3.2.2	<b>Dados secundários</b> .....	<b>85</b>
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO ENOTURISMO NO TERRITÓRIO DO VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS: NO CONTEXTO ATUAL</b> .....	<b>89</b>
4.1	CAPACIDADE ABSORTIVA POTENCIAL DO ENOTURISMO NO ROTEIRO TURÍSTICO VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS.....	105
4.1.1	<b>Aquisição (Potencial): no enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos</b> .....	<b>105</b>
4.1.2	<b>Assimilação (Potencial): no enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos</b> .....	<b>122</b>
4.2	CAPACIDADE ABSORTIVA REALIZADA DO ENOTURISMO NO ROTEIRO TURÍSTICO VALE DOS VINHEDOS E SANTANA DO LIVRAMENTO.....	133
4.2.1	<b>Transformação (realizada) no enoturismo no roteiro turístico: Vale dos Vinhedos e Santana do Livramento</b> .....	<b>134</b>
4.2.2	<b>Exploração (realizada) no enoturismo no roteiro turístico: Vale dos Vinhedos e Santana do Livramento</b> .....	<b>142</b>

4.3	SINERGIA ENTRE A VINICULTURA E O ENOTURISMO NO ROTEIRO TURÍSTICO VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS.....	154
4.3.1	Viticultor.....	157
4.3.2	Enoturismo .....	158
4.3.3	Turismo .....	164
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	171
	REFERÊNCIAS .....	181
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	198
	APÊNDICE B – FOLHA EXPLICATIVA .....	199
	APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DE IMAGEM.....	200
	APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DO EMPREENHIMENTO .....	201
	APÊNDICE E – SINERGIA.....	203
	APÊNDICE F – CAPACIDADE ABSORTIVA .....	205
	APÊNDICE G – CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO FREQUENTADOR .....	208
	APÊNDICE H – PARTICIPANTES: VALE DOS VINHEDOS .....	209
	APÊNDICE I – PARTICIPANTES: SANTANA DO LIVRAMENTO .....	210
	APÊNDICE J – ÁRVORE DE PALAVRAS VITINICULTOR, ENOTURISMO E TURISMO – VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS .....	211

## INTRODUÇÃO

Na década de 1990 surge o enoturismo no Brasil e o seu crescimento é representado por 80.000 hectares de vinhas de distintas variedades; em razão disso, o enoturismo vem ganhando espaço no país (CASTRO *et al.*, 2017; OLIVEIRA; COLCHETE FILHO, 2016). A demanda do enoturismo no Brasil é de aproximadamente 2 milhões de pessoas por ano, esta trata-se de uma pequena parcela se comparada ao contexto da extensão do território brasileiro e de alguns roteiros consolidados europeus. No cenário do enoturismo brasileiro também se identificou que existe uma carência de dados e informações significativa, pois identificando a demanda é possível direcionar a oferta (VALDUGA; MINASSE, 2018).

Ou seja, a vitivinicultura é uma atividade em crescente expansão no Brasil, onde agrega-se diferentes olhares sobre o aspecto cultural, o fazer o vinho, o espaço das regiões vitícolas e a gastronomia regional. Com a dinâmica vitícola cria-se outras atividades, como o turismo. Ou seja, o turismo do vinho vem articulado também ao turismo gastronômico regional (MANFIO, 2019a).

No estado do Rio Grande do Sul, as duas maiores regiões vitícolas são a Serra Gaúcha e atualmente a Campanha Gaúcha, a primeira fortemente estudada, enquanto a segunda merece atenção, por ser um novo polo de produção de vinhos finos (MANFIO, 2019a). A Serra Gaúcha, localizada no estado do Rio Grande do Sul, conta com a sua tradição do vinho, abrigando o enoturismo mais consolidado do Brasil, atraindo milhares de turistas, que procuram as diversas experiências que este turismo oferece (OLIVEIRA; COLCHETE FILHO, 2016; CASTRO *et al.*, 2017). A vitivinicultura no estado do Rio Grande do Sul está vinculada à vinda dos imigrantes na colonização do Estado, primeiramente os de origem alemã e depois os de origem italiana. Nota-se que a vitivinicultura no estado do Rio Grande do Sul é uma atividade antiga, porém, somente nas últimas décadas demonstrou maior dinamismo, empregando mão de obra e tecnologias, sendo responsável pelo estímulo de pesquisas científicas (MANFIO, 2019b).

O estado do Rio Grande do Sul é responsável pela maior parte da produção de uva do Brasil (OLIVEIRA; COLCHETE FILHO, 2016). O Rio Grande do Sul, conta com 11 roteiros focados no enoturismo, sendo que um deles se localiza no Vale dos Vinhedos (VALDUGA; MINASSE, 2018). Foi através da chegada dos primeiros imigrantes italianos que habitaram o Vale dos Vinhedos, que possibilitaram a repercussão dos costumes europeus de cultivo e consumo de vinho, reverberando esse contexto pelo Brasil (KROGER, 2012). A origem da vitivinicultura no Vale dos Vinhedos está relacionada à ocupação do território por imigrantes italianos, sendo que em 1875 iniciou-se o cultivo de uvas e produção de vinho para o consumo

próprio. No ano de 2002, o Vale dos Vinhedos foi o primeiro destino do Brasil a obter a Indicação de Procedência (IP) para seus vinhos, e no ano de 2012 a Denominação de Origem (DO) (DOLCI; TONINI; SOUZA, 2021). O roteiro turístico do Vale dos Vinhedos possui uma ampla estrutura, organizada e consolidada (VALDUGA; MINASSE, 2018).

Já em relação à região da Campanha Gaúcha, esta nasce no cenário regional e nacional como uma promissora região produtora de vinhos. Diferentemente de outros produtos como arroz e soja, característicos da região da Campanha, o vinho acaba por estimular o consumidor final a visitar os locais onde acontece a produção. O enoturismo acaba sendo uma alternativa econômica consolidada e implementada pelas empresas na região da Campanha Gaúcha (BARBOSA *et al.*, 2017). No ano de 2020, a região da Campanha conquistou o selo de Indicação de Procedência (IP) para vinhos finos tintos, brancos, rosés e espumantes. Em 2018, o roteiro turístico “Ferradura dos Vinhedos” foi reconhecido como Rota Turística (ESTADO do RS, 2021). Nas últimas décadas, o desenvolvimento da indústria vitivinícola no Brasil impulsionou o desenvolvimento econômico nas regiões vinícolas, empregando milhares de pessoas, contribuindo assim para a geração de renda. (BARBOSA; OLIVEIRA; SELLITO, 2021).

O enoturismo surgiu como um setor agroindustrial rentável, fomentando o desenvolvimento regional econômico de regiões produtoras de vinho. Em razão do crescimento e desenvolvimento desta atividade, novos destinos estão surgindo e, com isso, novos meios econômicos emergem atraindo apreciadores, consumidores, mantendo e resgatando o patrimônio cultural vinícola. Os efeitos do enoturismo apontam para uma curva em crescimento, contribuindo para o fortalecimento da marca e comercialização de seus produtos (BARBOSA *et al.*, 2017). A prática do enoturismo acaba por impulsionar positivamente os seguintes aspectos: progresso econômico e social, desenvolvimento da força de trabalho, aumento do bem-estar, conservação do legado, fortalecimento da habilidade empreendedora, inovação e cooperação. Conforme identificado, o turismo do vinho tem uma capacidade gigantesca em auxiliar na difusão da indústria do vinho (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017).

O enoturismo é uma atividade que ganha notoriedade em várias regiões do mundo, estimulando a economia, o crescimento da produção de vinho, estando também associado aos produtos e serviços da cadeia produtiva do turismo (OLIVEIRA; COLCHETE FILHO, 2016). Porém, o crescimento do enoturismo é acompanhado pelas profundas modificações que colocam a paisagem cultural da região em risco, comprometendo a preservação da identidade local. Resultado do rápido crescimento e das mudanças ocasionadas pelo desenvolvimento do enoturismo, tudo isso leva a crer que o enoturismo precisa ser cuidadosamente dimensionado

com o propósito de manter as melhores práticas, assim como, a paisagem e cultura do local ( OLIVEIRA; COLCHETE FILHO, 2016). O cuidado do dimensionamento do enoturismo irá refletir no aproveitamento das características locais potenciais, resultando em um desenvolvimento turístico-paisagístico sustentável (VISENTIN; VALLERANI, 2018).

O zelo no dimensionamento do enoturismo contribui para o desenvolvimento local e regional, porém também é necessário que as vinícolas se organizem para receber os turistas, e o roteiro saiba atrair e motivar a permanências dos visitantes. Faz-se necessária uma ação conjunta para a criação das rotas de vinhos, refletindo na melhoria da infraestrutura de acesso e sinalização, garantindo a todos os investidores uma base sólida para a implementação da oferta turística (LOSSO; PEREIRA, 2012). O enoturismo apresenta-se com uma ampla variedade de experiências desenvolvidas à volta de produtores, adegas, degustação de vinho, gastronomia, hotéis, pousadas, cafés, bares, transportes, lojas, guias e desfrute da paisagem local, onde é possível motivar a permanência do visitante no local e contribuir para o desenvolvimento (MARQUES; MARQUES, 2017).

Portanto, o enoturismo compreende a oferta de bens e serviços que não estão apenas associados a adegas e cantinas, mas a todos os negócios que o vinho envolve como atividade turística (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). Ou seja, o enoturismo não envolve apenas o consumo de vinho, mas incorpora a experiência, envolvendo a produção de vinho e a viticultura. O enoturismo relaciona-se à cultura de produção do vinho, desde a sua elaboração, história e especialização, até os aspectos que fazem parte intrinsecamente da atividade vitivinícola (MINASI; LOHMANN, VALDUGA, 2020).

Toda essa incorporação de experiências que envolve a produção do vinho e a viticultura, faz com que o enoturismo seja diferencial para as pequenas vinícolas, uma vez que sem este elas não vingariam, porque a pequena empresa familiar isoladamente não tem recursos para explorar o mercado (FERREIRA; FERREIRA, 2018). É identificada, no enoturismo, uma forma de ampliar o roteiro e produzir oportunidades de marketing, reforçando a imagem do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). Nos últimos tempos aconteceu um significativo crescimento na indústria do vinho, sendo que um dos principais propulsores são as vendas direcionadas para os visitantes. Também, pode-se dizer que a sinergia criada entre o processo produtivo e o enoturismo auxilia no aumento da lucratividade, na sustentabilidade, na competitividade e no desenvolvimento rural (ÁLVAREZ; PÉREZ, 2019).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2020), o mercado de turismo responde por 3,71% do PIB, empregando mais de 7 milhões de brasileiros, entretanto no mesmo ano ocorreu uma queda de 39% no faturamento, sendo que a perspectiva para a

recuperação será de doze meses após o fim do isolamento social, considerando que ainda não havia uma data para terminar. Deste modo, a atividade turística ficou comprometida, em razão dos riscos de contágio do novo coronavírus, impossibilitando o deslocamento dos visitantes e o uso das áreas de lazer, já que os pontos turísticos são lugares de aglomeração de pessoas (MECCA; GEDOZ, 2020).

O ano de 2020 foi marcado pelo novo coronavírus (COVID-19), porém, o enoturismo conseguiu com muito esforço direcionar-se e apoiar-se estrategicamente no marketing das emoções, evocando sentimentos do público-alvo (SANTOS *et al.*, 2021). O enoturismo não resulta apenas da qualidade dos vinhos, mas da experiência que envolve todos os sentidos do visitante, desde a colheita nos vinhedos até a degustação (RODRÍGUEZ *et al.*, 2019). O enoturismo requer serviços que possibilitem uma experiência completa, reinventando a zona rural, aguçando a atenção dos admiradores do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016; GABARDO; VALDUGA, 2019).

Para reinventar a zona rural é necessário que a empresa saiba reconhecer o valor das novas informações externas, assimilando-as e aplicando-as, resultando na inovação da capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Evidencia-se a necessidade de que, as empresas adquiram conhecimentos de diferentes fontes de informações em seu ambiente, e a diversidade dessas fontes influencia significativamente a aquisição e a assimilação da capacidade absorptiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Diante deste contexto torna-se necessário analisar os fluxos de conhecimento do contexto rural inseridos em vinícolas, e para que isto aconteça, é possível utilizar-se do conceito de capacidade absorptiva. A capacidade absorptiva pode ser uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, esta é caracterizada por um conjunto de capacidades baseadas em conhecimentos embutidos em rotinas e processos estratégicos (ZAHRA; GEORGE, 2002). Para Lane, Koka e Pathak (2006), o conceito de capacidade absorptiva apresenta potencial para ser o principal constructo na pesquisa organizacional.

O conceito da capacidade absorptiva foi introduzido por Cohen e Levinthal, em 1989 (CASSOL *et al.*, 2016). Para Cohen e Levinthal, o conceito relaciona-se com os investimentos direcionados às atividades de pesquisa e desenvolvimento (GRANDINETTI, 2016). Para entender a interação do enoturismo com o âmbito externo é importante compreender as quatro dimensões da capacidade absorptiva, sendo elas: aquisição, assimilação, transformação e exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002). Cada dimensão cumpre com um papel complementar, revelando que a capacidade absorptiva pode influenciar no resultado da organização (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003). A capacidade absorptiva, também é definida como

a capacidade que a empresa possui em desenvolver um conjunto de rotinas e processos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Já as rotinas são definidas como a habilidade comportamental, resultando em respostas de ordem externa e interna (ZOLLO; WINTER, 2002). As rotinas promovem contribuições fundamentais para a capacidade enfrentar ambiguidades (BECKER, 2006). Já em relação aos processos, podemos dizer que é a forma como as coisas são feitas (TEECE; PISANO, 1994). A importância dos processos está cada vez mais relacionada com produtos de valores intangíveis e locais que focam em um conteúdo intelectual (GONÇALVES, 2000). Novos processos desenvolvidos tendem a trazer efeitos positivos nos mercados (BINDA *et al.*, 2014).

Portanto, a pesquisa sobre esta temática revela-se importante no que tange à possibilidade do enoturismo criar e implantar o conhecimento necessário para construir outras capacidades organizacionais, como por exemplo: marketing, produção, distribuição (ZAHRA; GEORGE, 2002). Para tal, buscou-se apoio teórico nas dimensões de aquisição e exploração, tendo em vista que, o tipo de conhecimento adquirido irá influenciar as habilidades de uma empresa e na sua capacidade de reconhecer conhecimentos valiosos (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; MARQUES, 2017). A abordagem teórica da capacidade absorptiva poderá influenciar na criação de competências organizacionais, fornecendo à empresa múltiplas fontes de vantagem competitiva, melhorando o desempenho econômico (ZAHRA; GEORGE, 2002). Almeja-se entender o processo do novo conhecimento adquirido em um roteiro consolidado (Vale dos Vinhedos) versus o estudo de um roteiro ainda iniciante (Ferradura dos Vinhedos).

O roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, localiza-se no município de Santana do Livramento, mais precisamente no paralelo 31. Com clima temperado, permitindo altas temperaturas no verão e invernos marcados por geadas, o roteiro tem o formato de uma ferradura de cavalo, origem do nome (TURISMO RS, 2021). O roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos é integrado por 24 empreendimentos turísticos, sendo: 02 Pousadas; 04 Produções e vendas de azeites de oliva; 01 Ctg Presilha Do Pago; 01 local de comercialização de mudas de uva; 05 vinícolas; 01 Parque aquático; 01 café campeiro; 01 ponto de visitaçao denominado “Cemitério da Cruz”; 01 ponto de visitaçao denominado “Cerro da Cruz”; 01 ponto de visitaçao denominado “Cerro de Palomas”; 01 ponto de visitaçao denominado “Pegadas de Dinossauros”; 01 produção agrícola; 01 produção agroecológica com olivas, videiras, noqueiras, hortas, lagos, piscinas naturais, florestas e grutas; 01 cooperativa de insumos e 02 queijarias (UNIPANPA, 2021).

Já o roteiro turístico Vale dos Vinhedos compreende as áreas físicas dos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul; localiza-se também no estado do Rio

Grande do Sul. O roteiro turístico do Vale dos Vinhedos é constituído por 28 vinícolas, 10 hotéis e pousadas, 18 restaurantes, 3 lojas de artesanatos, 7 agroindústrias, 10 outros (lojas, museu, cosméticos, *showroom* de móveis, whiskies) e 2 agências de turismo. Estes empreendimentos estão distribuídos nos seguintes enfoques: alimentação, ponto de cultura, memorial do vinho, artes, queijaria, móveis e decoração, roupas, artesanato e parque de aventura (VALE DOS VINHEDOS, 2021).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), Santana do Livramento obteve os seguintes indicadores relacionados ao plantio da uva: rendimento médio de 4.260 Kg/ha, sua área destinada para a colheita era de 789 hectares e a quantidade produzida era de 3.361 toneladas. Já em Bento Gonçalves, identificam-se os seguintes indicadores relacionados ao plantio da uva: rendimento médio de 19.935 Kg/ha, área destinada a colheita 4.338 ha e a quantidade produzida era de 86.478 toneladas. Identifica-se que o estado do Rio Grande do Sul, possui a maior área de cultivo de videiras do Brasil, sendo responsável por cerca de 90% da produção nacional de uvas destinadas ao processamento. A principal região produtora é a Serra Gaúcha, concentrando cerca de 85% da produção de uvas do estado (OLIVEIRA NETO, 2016).

Conforme as informações do IBGE (2019), Santana do Livramento dispõe de uma produção menos expressiva se comparada com a região de Bento Gonçalves. Já em relação ao estado do Rio Grande do Sul onde localizam-se ambos os destinos, este é caracterizado como o maior produtor nacional de uvas para processamento (OLIVEIRA NETO, 2016). Identificando o potencial que a prática pode representar para a atividade enoturística para ambos os roteiros e contrapondo com o contexto teórico conceitual da capacidade absorptiva, identifica-se que as organizações com níveis mais elevados de capacidade absorptiva tenderão a ser mais proativas, explorando oportunidades presentes no ambiente, conforme demonstrado no quantitativo de atrativos que compõem os roteiros Vale dos Vinhedos. Já organizações que possuem uma capacidade absorptiva modesta, tenderão a ser reativas, buscando novas alternativas em respostas às suas eventuais falhas (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Neste contexto, também se identifica que a expansão vitivinícola nos roteiros do estudo resulta em novas rotinas e processos necessários para alterar o modelo de negócio e obter vantagem competitiva (BARBOSA *et al.*, 2017; LAVANDOSKI *et al.*, 2017). Desenvolver a capacidade absorptiva em uma empresa é a chave para a obtenção de uma vantagem competitiva (LANE; LUBATKIN, 1998). Ou seja, a capacidade absorptiva está positivamente relacionada ao desempenho da empresa (GEORGE *et al.*, 2001). Com a capacidade absorptiva é possível melhorar o desempenho da empresa, explorando o conhecimento interno e externo da empresa,

criando competências para lidar com ambientes em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Espera-se que os resultados obtidos nesta tese possibilitem contribuir para a melhoria do da performance da capacidade absorptiva (CA) para as vinícolas que ofertam o enoturismo e que estão organizadas nos roteiros turísticos Ferradura dos Vinhedos e Vale dos Vinhedos.

Para tal, na sequência será exposto a apresentação e formulação do problema de pesquisa que foi objeto desta tese.

## 1.1 O PROBLEMA

Emergem alguns questionamentos norteadores que auxiliaram no desenvolvimento do problema de pesquisa, para o roteiro Vale dos Vinhedos: Como foi o início de sua constituição? Como foi o despertar da atividade enoturística? Por que o enoturismo cresceu? Como foi a passagem de produção para serviço? Para o roteiro Ferradura dos Vinhedos, surgem algumas dúvidas como: Por que o enoturismo cresceu? Como foi o início da sua constituição? Como o roteiro aprendeu a fazer enoturismo? Pensando no contexto teórico, surge a seguinte inquietação: A capacidade absorptiva é importante para o enoturismo? Como as vinícolas adquirem e assimilam o conhecimento externo? Como o conhecimento externo é explorado e transformado? Quais são os desafios identificados nas dimensões da capacidade absorptiva?

Primeiramente iniciou-se a reflexão com as possíveis respostas para o roteiro turístico Vale dos Vinhedos, sendo que posteriormente foram apresentadas as clarificações das inquietações para o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, finalizando como a reflexão referente ao questionamento da capacidade absorptiva em relação ao enoturismo. Essas inquietações foram de suma importância para a construção dos objetivos de pesquisa apresentados no final desta introdução.

O roteiro turístico Vale dos Vinhedos, foi denominado de Região Uva e Vinho pelo Ministério do Turismo nos anos de 1990, órgão responsável pelo planejamento do turismo no Brasil. Na região, 30 municípios caracterizam-se pela presença de atividades turísticas ligadas ao vinho e estão organizados desde 1986 sob a governança da Associação de Turismo da Serra Nordeste (ATUASERRA) (VALDUGA; MEDEIROS, 2014).

No Vale dos Vinhedos, a aprendizagem focada no enoturismo iniciou-se com sete vinícolas e uma empresa que participavam de discussões acerca da ideia de uma associação. O objetivo era uma solução para as vinícolas através do ganho de escala, visando fortalecer as operações de aquisição dos materiais necessários ao processo produtivo e realizar operações conjuntas para instalação de equipamentos de frio, tanques e filtros. Essa aproximação iniciou

em 1994, momento de dificuldades no setor e acentuada pelo período de crise econômica ocorrida no país (SUSIN, 2003).

Descapitalizados, com dificuldades de comercialização de uvas finas, observadas as modificações nos hábitos dos consumidores e defrontando-se com a concorrência dos produtos importados, as vinícolas do Vale dos Vinhedos necessitavam atualizar-se e iniciar o desenvolvimento de vinhos finos. Em 1994, começam uma série de encontros informais visando discutir uma solução ao problema. Surge a ideia de se valorizar a região, já que todas as vinícolas envolvidas estão localizadas no mesmo roteiro (Vale dos Vinhedos), desenvolvendo o enoturismo e o setor vitivinícola, a qualidade dos vinhos e buscando uma indicação geográfica. Já em relação ao crescimento do enoturismo no Vale do Vinhedos, identificou-se que: as vinícolas trabalham conjuntamente para o desenvolvimento da região; onde há investimentos em tecnologia, infraestrutura e incremento de áreas cobertas de parreiras e uvas *vitis vinifera* (SUSIN, 2003).

No roteiro turístico Vale dos Vinhedos verifica-se a atuação de diversas entidades, seja representando uma classe econômica, seja com foco no ensino, na pesquisa ou desenvolvimento do setor vitivinícola e turístico, ao lado dos empreendimentos de gastronomia, hospedagem, entretenimento, os quais dispõem seus produtos e serviços à satisfação da sociedade. Verifica-se que estas redes de atores, constroem uma ligação entre suas capacidades, que se complementam, refletindo na qualidade do produto, além de investigar o desenvolvimento local, visto que há base para tecnologia, conhecimento, recursos humanos e governança. A produção de vinhos finos, pertence a um segmento de mercado acirrado, em que o atributo de qualidade pode conferir diferencial e ganhos na competitividade (MOLINARI; PADULA, 2013). Observa-se neste contexto, onde o roteiro Vale dos Vinhedos é inserido, a mudança estratégica do foco do processo produtivo para serviços.

Em relação ao roteiro Ferradura dos Vinhedos, foi através do avanço da viticultura que proporcionou a criação da rota enoturística. A rota com formato de ferradura, foi oficializada em 2018, mas desde 2010 o professor Avelar Fortunato da UNIPANPA de Santana do Livramento vinha trabalhando na implantação da mesma (MANFIO, 2018). O roteiro Ferradura dos Vinhedos, é resultado de uma articulação de procedimentos institucionais e de ações de empreendedores, tendo como alvo a promoção de novas instituições e de ações de empreendedores com a promoção de nova atividade econômicas no município, refletindo a diversificação e o fortalecimento das estruturas locais, com vias para o desenvolvimento (FORTUNATO; LINS; PATIAS, 2018).

É importante esclarecer que Santana do Livramento não possuiu a cultura para a criação de produtos turísticos, sendo necessário rever o processo de construção e desenvolvimento do roteiro, em conjunto com o pilar de sustentação que envolve agentes públicos, povoados e comunidade, para que a oferta atenda as reais expectativas dos clientes e atores envolvidos (BIELINSKI *et al.*, 2016). O forte interesse na ampliação da produção de uva e vinho na Campanha Gaúcha, parte de empresários da Serra Gaúcha, resultando em investimentos no local, representado novas potencialidades para a região, favorecendo o seu crescimento (MANFIO, 2019b).

Em relação a Associação de Produtores de Vinhos Finos da Campanha Gaúcha, esta possui um papel expressivo, juntamente com outras instituições, a qual tem buscado o reconhecimento da região vitícola, a promoção do marketing territorial e a instalação de novos serviços e atividades que gerem um novo território na campanha. O enoturismo da Campanha tem trabalhado em estratégias para a sua consolidação a partir da incorporação de potencialidades locais como diferencial no modelo turístico (MANFIO; MEDEIROS, 2017b).

O enoturismo na Campanha é uma atividade que se encontra em fase inicial, ainda precisando ser planejada e compartilhada entre os segmentos locais (MANFIO; MEDEIROS, 2017b). A Campanha Gaúcha, é uma região importante na produção de vinhos finos do Brasil no contexto contemporâneo, porém, é necessário organizar-se para vencer as dificuldades e assim consolidar a territorialização do vinho, buscando o desenvolvimento regional através do desenvolvimento pautado na economia, sociedade e meio ambiente, valorizando o equilíbrio destas forças e a identidade regional (MANFIO, 2019b).

Visto que, o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, representa potencial para produção de vinhos finos e para a modernização vitícola, com condições ambientais favoráveis e climáticas (MANFIO, 2019a). O roteiro reúne alguns dos principais atrativos turísticos que valorizam a vocação rural local, também é importante apontar que a demanda de enoturistas na Ferradura dos Vinhedos, aumentou ainda mais durante a Pandemia de 2020 (SILLA, 2021). Santana do Livramento, onde localiza-se o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, é responsável por 30% da produção vinícola do Rio Grande do Sul, com cerca de 20 famílias envolvidas na produção de uva e vinho (LUSSANI, 2021).

É relevante salientar que a viticultura que se desenvolve na Campanha, inicia com caráter socioeconômico e posteriormente adquire, uma constituição territorial que alcança valor identitário, envolvendo os elementos da região. Portanto, é diferente do que acontece na Serra Gaúcha, onde a atividade vinícola fica associada à tradição italiana, mais tarde, tornando-se um empreendimento com caráter econômico (MANFIO; MEDEIROS, 2017a).

Observa-se tanto no roteiro Vale dos Vinhedos como também no Ferradura dos Vinhedos, que o enoturismo é uma atividade com grande potencial e pode contribuir com os objetivos estratégicos da indústria vinícola (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017). Porém, é necessário analisar os fluxos de conhecimento inseridos em vinícolas, sendo necessários, utilizar da capacidade absorptiva. Neste contexto reconhece-se a importância e o reconhecimento do valor da exploração das informações externas, como um componente da capacidade inovadora (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A capacidade absorptiva, permite que a empresa transforme o conhecimento externo em produtos, bens e serviços (GEORGE *et al.*, 2001). Considerando os argumentos apresentados, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como se desenvolve a capacidade absorptiva e a sinergia em vinícolas, localizadas nas rotas turísticas Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos?

Para tal, formularam-se os objetivos geral e específicos que serão apresentados na sequência desta tese.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA: GERAL E ESPECÍFICOS

Na sequência apresentam-se os objetivos (geral e específicos), indicando o que se pretende nesta pesquisa de doutorado.

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender/analisar as dimensões da capacidade absorptiva e a sinergia em vinícolas, através da visão dos gerentes/proprietários, que estão inseridas nos roteiros turísticos Vale e Ferradura dos Vinhedos, RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever e analisar a CAP, capacidade absorptiva potencial, evidenciando como o conhecimento é adquirido e assimilado;
- Descrever e analisar a CAR, capacidade absorptiva realizada, evidenciando como o conhecimento é transformado e explorado;
- Identificar a contribuição do conhecimento no que se refere à sinergia entre a viticultura e o enoturismo nos roteiros analisados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

É identificado no enoturismo um processo que fortalece os roteiros turísticos, promovendo o marketing e consolidando a imagem do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). É importante salientar que com a globalização os produtos tornam-se cada vez mais semelhantes, não ocorrendo a diferenciação (CONTRERAS *et al*, 2019). Então, visualiza-se no enoturismo, uma possibilidade de diferenciação, ou seja, um propulsor de valor, com um importante papel estratégico para a destinação (FESTA *et al*, 2019).

É também através da atividade enoturística que acontece a recriação da zona rural, sendo um diferencial para as vinícolas inseridas no contexto. O enoturismo possibilita a região: maior lucratividade, desenvolvimento, criação de postos de trabalho, manutenção da atividade agrícola e qualidade de vida, atraindo cada vez mais turistas (LAVANDOSKI *et al.*, 2017). Observa-se que a grande maioria das regiões vinícolas do mundo tem como propulsores o vinho. É importante salientar que o enoturista está disposto a pagar quantias significativas para usufruir dos bens e serviços relacionados a esta atividade. Nas vinícolas gaúchas, o enoturismo é responsável por 15% da receita, identificando-se um grande potencial para crescimento, sendo que o estado do Rio Grande do Sul é responsável por grande parte da produção da uva.

O estudo foi aplicado em dois roteiros: Vale dos Vinhedos (Bento Gonçalves/RS) e Ferradura dos Vinhedos (Santana do Livramento/RS). O primeiro amplamente estudado, sendo uma região enoturística já consolidada, com Indicação de Procedência (IP) para os vinhos e Denominação de Origem (DO). Já o segundo roteiro Ferradura dos Vinhedos, localizado em Santa do Livramento, identifica-se uma carência de estudos, estando o roteiro em fase inicial, também uma importante região de vinhos finos.

Optou-se por utilizar da base conceitual da capacidade absorptiva, pois é através do conhecimento externo, que é gerado novos produtos/serviços (ZAHRA; GEORGE, 2002). Também é através do conceito da capacidade absorptiva que as organizações que consomem do conhecimento externo, acabam por mudar a sua rotina e cultura organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ou seja, a capacidade absorptiva trata de como as organizações absorvem novos conhecimento (THOMAS; WOOD, 2015). Um gerenciamento adequado da capacidade absorptiva, poderá influenciar nos seguintes aspectos das firmas: resultado organizacional, exploração do conhecimento, oportunidades, qualidade dos investimentos, produtividade, tomada de decisão, melhora das habilidades, vantagem competitiva e melhor desempenho econômico (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003). Ou seja, com a utilização deste conceito identificou-se uma oportunidade para as vinícolas/comunidades

inseridas nas regiões de estudo. Vale destacar que a pesquisadora constatou, ao realizar a revisão bibliográfica do tema, uma falta relativa de pesquisas antecedentes.

Já em relação a comunidade acadêmica, o enoturismo, tem chamado atenção devido ao seu rápido crescimento e relevância econômica, buscando uma melhor compreensão acerca dos fenômenos, através das suas pesquisas acadêmicas (BARBOSA *et al.*, 2017). Na literatura, é identificado um crescimento constante de estudos voltados ao enoturismo, dando enfoque aos aspectos econômicos e socioculturais do turismo (CONTRERAS *et al.*, 2019). Porém, não se identifica na literatura explicação para o como as vinícolas adaptam-se estrategicamente para inserir-se no contexto enoturístico (LAVANDOSKI *et al.*, 2017).

Ainda é identificado no contexto acadêmico um quantitativo de estudos escassos, referente a capacidade absorptiva aplicada ao enoturismo. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliométrica na base de dados da Scopus, onde foram inseridos os seguintes dados: palavra pesquisada: *Absorptive Capacity*, o campo compreendia os seguintes itens, (título, resumo e palavras-chave), foi selecionada a opção artigos com acesso aberto, no período de 2011 até 2021, para os seguintes idiomas: inglês, português e espanhol, tipo de fonte *journal*, em que foram encontrados 934 artigos que tratavam da teoria da capacidade absorptiva. Dos artigos encontrados foram analisados os títulos, para este estudo utilizando-se dos seguintes termos: enoturismo e *wine tourism*. Dos 934 artigos encontrados, apenas um ligava a indústria do vinho à capacidade absorptiva.

Já na base de dados da *Web of Science*, foram inseridos os seguintes dados para a pesquisa bibliométrica: selecionaram-se documentos/todos os campos, com a seguinte expressão pesquisada: *Absorptive Capacity*, artigos com acesso aberto, no período de 2011 até 2021, tipo de documento – artigos, para os seguintes idiomas: inglês, português e espanhol, foram encontrados 1882 artigos que falavam da teoria da capacidade absorptiva. Dos artigos encontrados foram analisados os títulos, para este estudo utilizaram-se os seguintes termos: enoturismo e *wine tourism*. Dos 1882 artigos encontrados, apenas um ligava a indústria do vinho à capacidade absorptiva, sendo o mesmo artigo encontrado na base de dados da *Scopus*.

O único artigo encontrado na base de dados da *Scopus* e da *Web of Science* com conexão do enoturismo e da teoria da capacidade absorptiva, o qual era intitulado como: “Human capital and university-business interactions: an example from the wine industry”, de autoria de Pedro Marques, publicado no ano de 2017, na Revista *Regional Studies, Regional Science*, Qualis A2 da CAPES. O artigo entende que o capital humano das universidades portuguesas, possibilita as empresas criar a capacidade absorptiva, e por sua vez gerenciar a absorção e a exploração de tecnologias. A legitimação de práticas agregadas a capacidade absorptiva,

desenvolve o capital intelectual, resultando no desenvolvimento de inovações (CASSOL; GONÇALO; RUAS, 2016). É importante salientar que as práticas agregadas da capacidade absorptiva dependerão da eficácia do conjunto de rotinas e processos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Em relação a **contribuição social** da pesquisa, espera-se que o estudo consiga auxiliar as vinícolas e comunidade inseridas nos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, através da teoria da capacidade absorptiva, atentando para os seguintes aspectos: inovação, comunicação organizacional, distribuição do conhecimento (produtos, processos, rotinas e serviços), fomento do capital financeiro, capital humano, pesquisa e desenvolvimento, oportunidades tecnológicas, melhora no desempenho das tecnologias e construção de outras capacidades organizacionais (marketing, distribuição e produção).

Por tratar-se de destinos enoturísticos, visualiza-se a importância dos seguintes aspectos: culturais, históricos, gastronômicos, sendo considerados como conhecimento prévio inseridos/desenvolvidos no contexto do enoturismo. Pensando na contribuição da pesquisa para os roteiros turísticos, espera-se que: consiga sugerir, em algum aspecto, um desenvolvimento sustentável do turismo na região; elementos para o fortalecimento e desenvolvimento do local; geração de emprego e renda; elementos para o fortalecimento dos roteiros; elementos para a consolidação e posicionamento dos empreendimentos; elementos para o fortalecimento da cultura e cooperação e proteção e preservação da paisagem e da identidade local.

#### 1.4 ALINHAMENTO DA PROPOSTA ÀS LINHAS DE PESQUISA DO PPG EM AGRONEGÓCIOS

O estudo pertence à linha de pesquisa Gestão, inovação, tecnologia e qualidade no agronegócio, pois, na pesquisa, evidenciam-se os seguintes elementos: qualidade; inovação; competitividade; e sustentabilidade no agronegócio. Em relação a qualidade, a mesma é promovida pelo enoturismo, pela capacidade absorptiva e capacidade dinâmica. Já a inovação é identificada nos seguintes aspectos: pela prática do enoturismo, nos roteiros selecionados, através da utilização de rotinas organizacionais, pela absorção do conhecimento interno, através das boas práticas de gestão direcionando investimentos para a capacidade absorptiva, por meio da capacidade dinâmica, pela harmonia de rotinas e processos e na cooperação.

A competitividade é evidenciada através: da oferta do enoturismo no roteiro, da participação ativa de vinícolas no enoturismo, na utilização da capacidade absorptiva desenvolvendo um conjunto de rotinas e processos que irá interferir no mercado, da busca pelo

conhecimento interno e externo, da busca do conhecimento e da capacidade dinâmica. Já a sustentabilidade é identificada: na sinergia cooperativa do enoturismo, contribuindo para o desenvolvimento rural. Em relação ao agronegócio, este é identificado no enoturismo, reinventando o mundo rural, através das dinâmicas conduzidas pelas combinações de atividades no contexto do campo.

Mediante os elementos apresentados e suas conexões, é possível identificar que a qualidade, inovação, competitividade e o agronegócio, compõem a pesquisa, tanto teoricamente, quanto empiricamente. Já em relação a sustentabilidade, esta poderá ser alcançada através da análise das dimensões da capacidade absorptiva, relacionadas à rotina e aos processos organizacionais. Observa-se o enredo dos seguintes agentes envolvidos: turistas, comunidade local, vinícolas, agentes turísticos e agentes governamentais.

Essa atividade, conforme disposto na literatura, resulta em um estímulo às atividades turísticas do(s) empreendimento(s) na região, assim como pesquisas já realizadas no Programa em Agronegócios, pelo autor Luis Henrique Ramos Camfield, no ano de 2016 estudando a percepção de qualidade de consumidores de vinhos com indicação geográfica (IG) e seus estilos de tomada de decisão; pela autora Renata Gonçalves Rodrigues, no ano de 2016 estudando o enoturismo, turismo enogastronômico e *Slow Food* experiências na Serra Gaúcha – RS / Brasil; pela autora Ana Claudia Machado Padilha, no ano de 2009, estudando a estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural proposição de estrutura de análise; pela autora Thays Ferreira Falcão, no ano de 2008 estudando a Indicação Geográfica de vinhos finos segundo a percepção de confrades brasileiros; pelo autor Eduardo de Oliveira Wilk no ano de 2006 estudando a relação entre estratégias, recursos e performance uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha e pela autora Carolina Thomazzi Susin, no ano de 2003 estudando a dinâmica estratégica da Vinícola Miolo Ltda e o Vale dos Vinhedos. Na presente pesquisa pretende-se analisar a capacidade absorptiva no enoturismo: os casos das rotas turísticas Ferradura e Vale dos Vinhedos, com isso espera-se contribuir para com os avanços no conhecimento desta importante atividade.

A seguir, são abordados os seguintes capítulos: revisão bibliográfica e procedimentos metodológicos da pesquisa. Em relação ao capítulo que aborda a revisão da literatura, serão tratados os seguintes tópicos: a capacidade absorptiva (aquisição, assimilação, transformação e exploração da capacidade absorptiva) rotinas e processos, finalizando-se com o enoturismo, estes referenciais em grande medida alicerçaram a pesquisa de campo e a discussões de resultados da pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contempla a abordagem teórica que foi utilizada na realização da pesquisa. Inicialmente, foi utilizado o conceito da capacidade absorptiva, o qual foi relacionado às rotinas e aos processos no enoturismo; após, foi abordada a temática do enoturismo.

### 2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

A capacidade absorptiva deriva dos estudos de Cohen e Levinthal, onde é descrito o conceito como a capacidade de: identificar, integrar, transmutar e aplicar o conhecimento externo, tendo como propósito, fins comerciais (XUE; BOADU; XIE, 2019). Também foi identificado que a capacidade absorptiva permite que as organizações aperfeiçoem as suas condições de inovação refletindo positivamente em seu desempenho financeiro, sendo compreendida como a capacidade de reconhecer, reunir e absorver novas informações externas, bem como explorar suas informações internas, transformando em novos conhecimentos (YIU; WU, 2021).

Ainda entendendo a importância da capacidade absorptiva no quesito inovação, sendo abordada em vários estudos, é importante também apontar que os fatores condutores continuam a ser um ponto focal e em aberto. Uma vez que, a capacidade absorptiva está coligada fortemente ao capital humano organizacional e que a gestão dessa capacidade é parte essencial das capacidades intraempreendedoras, permitindo a exploração do conhecimento tanto externo como interno, gerando e implementando novas ideias para aumentar a competitividade organizacional (AUDRETSCH *et al.*, 2021). Contando, que o conhecimento é um dos patrimônios mais impactantes nas organizações e integrado a capacidade absorptiva (CA), composta pela capacidade de nível organizacional, interligada por processos e rotinas, torna-se também fundamental a elaboração de estratégias organizacionais (RIBEIRO, 2022).

Identificando relevância do estudo da capacidade absorptiva para também para o quesito a inovação organizacional e constatando que a origem orientadora do conceito segue a ser uma zona focal/aberta e que este une-se profundamente a força de trabalho organizacional, sendo que a condução dessa capacidade é parte principal das capacidades intraempreendedoras e que é composta por processos e rotinas, desencadeando estratégias organizacionais. Constatando tamanha importância e carência no estudo, realizou-se uma pesquisa sobre o conceito da capacidade absorptiva no portal de periódicos da *Scopus*, onde contou-se com o auxílio do

*software* Publish or Perish<sup>®</sup>, sendo analisados os primeiros artigos dispostos no ranque (Quadro 01).

Quadro 1 - Síntese dos 10 principais artigos do Portal de Periódicos da *Scopus*

CITAÇÕES	RANQUE	AUTORES	TÍTULO	ANO	RESULTADOS OBTIDOS
3046	1	LANE	Relative absorptive capacity and interorganizational learning.	1998	Observa-se no artigo que grande parte das pesquisas elaboradas anteriormente concentrou-se na capacidade absorptiva potencial. Porém esta pesquisa dá ênfase a capacidade absorptiva realizada. As descobertas da pesquisa apontam que, uma organização necessita do gerenciamento dos ativos físicos e das suas capacidades absorptivas. Sem esse nível de autoconsciência, uma empresa demorará a reagir às forças competitivas do mercado.
2739	2	TSAI	Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance.	2001	Esta pesquisa demonstra que a capacidade absorptiva afeta a inovação das unidades de negócios, bem como sua atuação. Seu resultado sugere que a alta absorção da capacidade produtiva está associada ao sucesso na aplicação dos novos conhecimentos para fins comerciais, produzindo mais inovações e melhorando o desempenho do negócio. O resultado também aponta que uma unidade organizacional deve investir significativamente na sua capacidade absorptiva, quando trabalhado em rede.
1766	3	LANE; KOKA; PATHAK	The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct	2006	Segundo dados do artigo, a capacidade absorptiva foi introduzida na administração devido ao aumento de pesquisas relacionadas a aprendizagem organizacional e alianças estratégicas. A análise da pesquisa aponta para a necessidade de os pesquisadores estarem atentos a literatura, pois é através das motivações (pressões para publicação), disponibilidade de dados e muitas vezes oportunidades (recursos disponíveis para a pesquisa), que muitas vezes, esses estudos acabam sendo manipulados, para isso, é importante que o pesquisador esteja atento e vigilante, se

					realmente quiser desenvolver conhecimento organizacional. Esses fatores não está apenas presentes na administração, mas em todos os campos dos estudos organizacionais.
1273	4	LANE; SALK; LYLES	Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures.	2001	Esta pesquisa aponta para uma nova compreensão na área da gestão estratégica. O estudo também contribui para com os estudos sobre capacidade absorptiva trabalhando com os três componentes implícitos na definição desse constructo e explorando as implicações da capacidade absorptiva realizada fora das alianças de P&D. Os autores acreditam que a integração entre IJV (Empreendimentos conjuntos internacionais) e a capacidade absorptiva pode vir a gerar benefícios para ambos. O modelo sugerido pelo artigo oferece uma perspectiva sobre o aprendizado e desempenho, bem como a compreensão que ocorre mudança dos relacionamentos com o tempo.
943	5	BOSCH; VOLBERDA; DE BOER	Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities	1999	O artigo mostra o impacto das capacidades combinadas no que tange a capacidade absorptiva em uma organização. Também é desenvolvido uma estrutura na qual a capacidade absorptiva relaciona-se com os efeitos micro e macro-coevolutivos. A pesquisa explica como ambientes de conhecimento coevoluem como o surgimento de formas de organizações e capacidades combinatórias adequadas para a absorção do conhecimento.
863	6	NOOTEBOOM <i>et al.</i> ,	Optimal cognitive distance and absorptive capacity	2007	O artigo estuda a relação entre a distância cognitiva e o desempenho inovador em empresas que cooperam através de alianças baseadas em tecnologia. Os efeitos cumulativos da P&D, embora havendo retornos crescentes na capacidade absorptiva, melhorando com isso a capacidade geral, é apontado no estudo retorno decrescentes.
773	7	VOLBERDA; FOSS; LYLES	Absorbing the concept of absorptive	2010	A pesquisa documenta a diversidade de teorias subjacentes e estudos empíricos

			capacity: How to realize its potential in the organization field		que facilitam o rápido avanço da capacidade absorptiva, também é analisado suas principais fraquezas. A pesquisa conclui que os antecedentes intraorganizacionais, inovação e a capacidade absorptiva realizada, têm sido, pouco pesquisada. É possível também identificar, que até o momento, fora dada uma maior atenção, para os resultados tangíveis, no que diz respeito, a capacidade absorptiva. Também é possível identificar na pesquisa, que o desenho organizacional, têm sido negligenciados nos estudos sobre a capacidade absorptiva.
761	8	D. Minbaeva	MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM	2003	O artigo investiga a relação entre a aplicação de práticas específicas da gestão de recursos humanos e o nível da capacidade absorptiva. O artigo sugere que a capacidade absorptiva deve ser conceituada por apenas duas dimensões, capacidade e motivação. Os resultados indicam que a interação dos colaboradores facilita significativamente a transferência de conhecimento.
716	9	COCKBURN; HENDERSON.	Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery	1998	O artigo examina a interface entre pesquisas com fins lucrativos e pesquisas com financiamento público na indústria farmacêutica. A conectividade está significativamente correlacionada com a organização interna das empresas, bem como seu desempenho na descoberta de medicamentos. O impacto da conectividade da pesquisa privada implica em um retorno substancial dos investimentos públicos em pesquisa básica. Esta pesquisa mostra a relação entre os setores públicos e privado e a pesquisa com financiamento público também possui um papel importante. Segundo o artigo esse contexto público e privado facilita o fluxo de informações através da comunidade científica, transcendendo os limites organizacionais.
704	10	MALHOTRA; GOSAIN;	Absorptive capacity	2005	O estudo examina a variedade de parceiros da cadeia de

		SAWY	configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation		suprimentos, com base em diferentes plataformas de capacidades, refletindo em variados processos de informação. A capacidade absorptiva no estudo é utilizada para vincular as configurações com parceiros habilitados e a criação de conhecimento do mercado. É possível identificar na pesquisa a habilidade de criação de conhecimento desenvolvidos por parceiros e sua eficiência operacional, bem como, as deficiências em suas capacidades e a natureza da troca de informações. O estudo destaca uma importante oportunidade para o avanço em pesquisa da gestão do conhecimento, através do contexto da cadeia de suprimentos e outros acordos relacionados a parceria organizacional.
--	--	------	---	--	--

Fonte: Elaboração própria (2022).

Conforme o contido no Quadro 1, que compreende a pesquisa dos 10 primeiros artigos do ranque do portal de periódicos da *Scopus*. Observa-se que o conceito da capacidade absorptiva é interligado a vários aspectos, como: a criação de conhecimento, a cadeia de suprimentos, a alianças estratégicas, a recursos humanos, ao impacto das capacidades combinadas, a gestão estratégica, a vantagem competitiva, a inovação e ao enfoque na capacidade realizada.

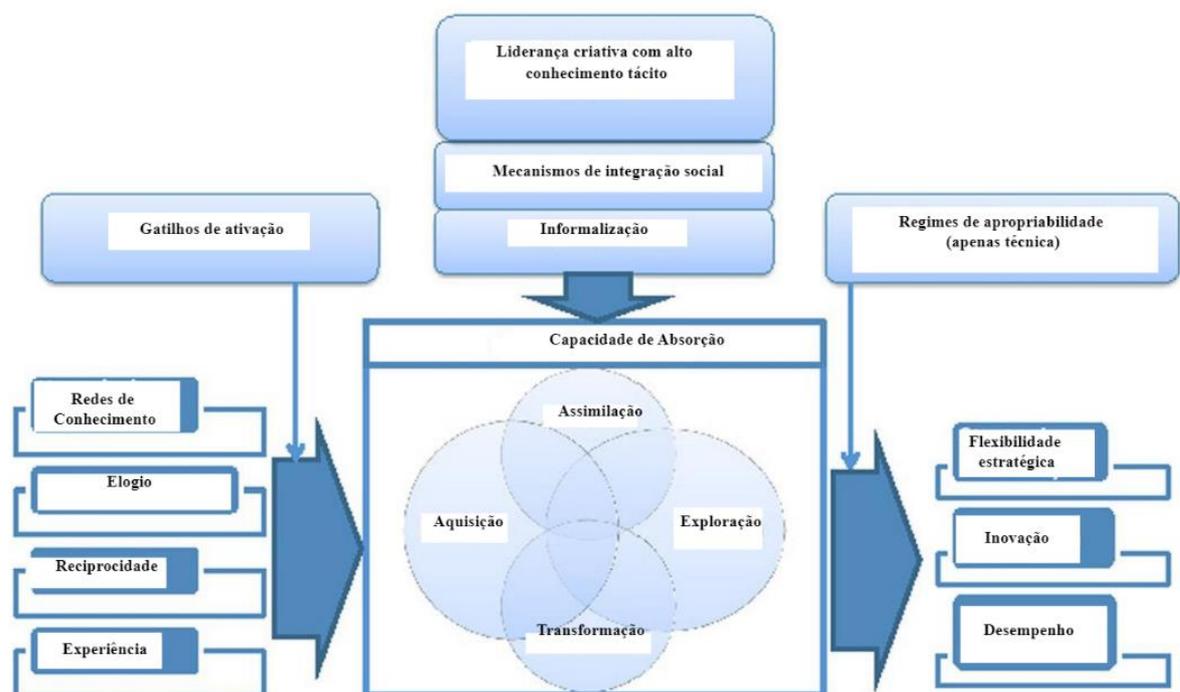
Também fora realizada uma segunda pesquisa no portal de periódicos da *Scopus*, onde foram identificados 04 artigos, segundo o método utilizado na pesquisa e descrito na tese. Inicia-se com o artigo intitulado “The absorptive capacity of tourism organizations”, de Rhodri Thomas e Emma Wood, escrito no ano de 2015, os autores apontam que o cerne da capacidade absorptiva está na aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento externo gerando vantagem competitiva. O artigo trata do turismo de negócios através do olhar da capacidade absorptiva, abrangendo: locais, os responsáveis por promover os eventos e as agências que organizam as conferencias. Os entrevistados participantes desta pesquisa localizavam-se em nove países espalhados em três continentes (THOMAS; WOOD, 2015).

Fica claro que a intensidade, a velocidade e o escopo da atividade afetam o valor potencial da aquisição do conhecimento, ou seja, a primeira dimensão identificada. Na segunda dimensão denominada assimilação, esta acaba ficando relacionada com a capacidade de uma organização interpretar para fins estratégicos, os conhecimentos adquiridos. Já a terceira,

capacidade de transformar o conhecimento, envolve a combinação de novos conhecimentos, permitindo uma nova compreensão. Finaliza-se com a capacidade da empresa em explorar novos conhecimentos, permitindo que essa inove, alterando com isso as práticas atuais ou até mesmo iniciando novas. Juntas elas representam a capacidade dinâmica, promovendo a mudança e a evolução organizacional (THOMAS; WOOD, 2015).

Conforme identificado na Figura 1, a liderança é eficaz quando acompanhada de altos níveis de conhecimentos tácitos adquiridos com a experiência. É importante apontar que os mecanismos de integração social são vitais para a transformação e exploração, onde as habilidades cognitivas tornam-se necessárias. Essa liderança influencia e participa direta e informalmente dos processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Observa-se que as inovações são difíceis de serem protegidas no contexto do turismo e que a vantagem competitiva obtida com a inovação é de curto prazo. Já em relação a criação de regimes de apropriabilidade (proteger a inovação, como o sigilo e conhecimento especializado), é extremamente difícil. Também é importante evidenciar que a alta circulação de funcionários, sugere o vazamento dessas informações. Observa-se que os regimes de apropriação se tornam desnecessários, pois há também os fornecedores que tendem a não trabalhar exclusivamente para uma organização (THOMAS; WOOD, 2015).

Figura 1- Modelo de capacidade de absorção no turismo



Fonte: Adaptado de Thomas e Wood (2015).

No segundo artigo, encontrado também na base de dados da *Scopus*, do autor Hindertje Hoarau, intitulado “Knowledge acquisition and assimilation in tourism innovation processes”, do ano de 2014, o autor explica que a capacidade absorviva potencial é ponto de partida para explorar o conhecimento externo (tácito e explícito), o qual é absorvido e assimilado no processo de inovação turística. A interação entre os colaboradores cria uma base sólida para o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito. Segundo o autor, as empresas desenvolvem formas para disseminar o conhecimento tácito, como, por exemplo: reuniões, festas informais, permitindo que todos participem até mesmo via observação dos colaboradores mais experientes. Fica clara, no artigo, a importância do papel dos gerentes, os quais devem acessar e iniciar práticas de compartilhamento do conhecimento tácito de interações interpessoais inovadoras entre os colaboradores (HOARAU, 2014).

Já os gerentes devem ser capazes de compreender e ter acesso ao conhecimento tácito e explícito de seus colaboradores. Estes devem ser capazes de disseminar o conhecimento na organização, dependendo da cultura organizacional para o compartilhamento do conhecimento. O compartilhamento do conhecimento tácito é baseado em relacionamento de confiança sustentáveis desenvolvidos ao longo do tempo. Devido às particularidades das práticas compartilhadas na economia da experiência, o compartilhamento do conhecimento para inovação é diferente no turismo do que acontece em outros setores. Também é importante que as empresas deleguem responsabilidades aos funcionários, para que esses se beneficiem de seus conhecimentos e habilidades tácitas e explícitas (HOARAU, 2014).

Embora o conhecimento seja o motor que impulsiona a inovação, as empresas do turismo podem ter problemas e desafios ao tentar absorver o conhecimento externo para gerar inovação. Sendo que, o conhecimento tácito é difícil de imitar e é importante para o desenvolvimento de inovações originais e competitivas. O conhecimento tácito localiza-se na prática das atividades que ajudam a fomentar um ambiente de conhecimento compartilhado. Neste sentido, o conhecimento desempenha um papel fundamental no desempenho da inovação e renovação da organização (HOARAU, 2014).

No caso do artigo, intitulado como “The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: the European Tourism Indicator System” do ano de 2021, teve como objetivo explicar como as Organizações de Gestão de Destinos (DMOs) processam o conhecimento dos indicadores de turismo sustentável para informar as decisões de governança do destino, com referência ao Sistema Europeu de Indicadores de Turismo (ETIS). O ETIS é uma ferramenta voluntária lançada pela Comissão Europeia para gerir, informar e monitorizar o desempenho de sustentabilidade dos destinos turísticos. Identifica-se a importância do estudo,

tendo em vista que, há necessidade de planejar e gerenciar adequadamente o turismo futuro e seus impactos associados. Pois, segundo o artigo analisado o sucesso da gestão do conhecimento do setor público depende da capacidade de compartilhar e aplicar o conhecimento adquirido por meio de suas redes. Nesta pesquisa evidenciou-se uma lacuna de estudos através do estudo da capacidade absorptiva em relação ao gerenciamento colaborativo e o trabalho multiorganizacional (FONT *et al.*, 2021).

Já o artigo intitulado “Tourism Specialization, Absorptive Capacity, and Economic Growth”, dos autores Vita e Kyaw (2017), investigou a relação entre a especialização do turismo e o crescimento econômico considerando a capacidade de absorção dos países anfitriões (destinos turísticos), definida em termos de desenvolvimento do sistema financeiro. Foi investigado essa relação em 129 países durante o período de 1995-2001, cujos resultados apontam a hipótese de que o efeito positivo da especialização turística no crescimento depende do nível de desenvolvimento econômico, bem como da capacidade de absorção do sistema financeiro das economias receptoras. O estudo desvendou que países com um sistema financeiro desenvolvido, com níveis exponenciais de especialização turística, o efeito do crescimento torna-se negativo (VITA; KYAW, 2017).

As vantagens de desempenho de crescimento da especialização se acumulam principalmente em países com alto nível de desenvolvimento econômico e capacidade de absorção financeira, as políticas orientadas para a especialização do turismo, especialmente devido às suas implicações no desvio de recursos, devem ser perseguidas apenas por tais países, até o ponto em que a contribuição da especialização para o crescimento comece a ter retornos decrescentes. Também foi possível identificar a possibilidade para uma pesquisa futura considerando o aspecto de dependências não lineares de outros termos independentes, variáveis ou propriedades causais não lineares nas relações que caracterizam o modelo de crescimento em questão (VITA; KYAW, 2017).

Também fora realizada uma busca no portal de periódicos da Web of Science. Identificando apenas 01 artigo, seguindo os critérios descritos na seção metodológica da tese, sendo que, o mesmo artigo também fora encontrado no portal da Scopus. Neste artigo, os autores Rhodri Thomas e Emma Wood (2015), intitulado como “The absorptive capacity of tourism organisations” explicam que o aprendizado estimula as inovações de novos produtos e serviços e que as inovações no turismo estão inseridas no contexto de curto prazo, pois estas são difíceis de proteger.

As publicações pesquisadas destacaram a importância da liderança no fomento do conhecimento, assim como, a figura do líder como detentor e disseminador do conhecimento

para o processo de inovação organizacional. Também foi possível identificar os desafios na absorção do conhecimento externo, sendo que, é através do conhecimento externo que se torna possível a geração de inovações.

Sendo assim, é importante frisar que as inovações tecnológicas levam a um redesenho nos modelos de negócios de empresas, exigindo que estas incorporem novos conhecimentos do ambiente externo, em atividades internas (MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2020). Os autores Cohen e Levinthal, em 1989, foram os primeiros a apresentar o termo capacidade absorptiva, que significa a capacidade da empresa em: identificar, assimilar e explorar a informação do ambiente externo (CASSOL *et al.*, 2016). Cohen e Levinthal visualizam o conceito da capacidade absorptiva, como a capacidade da empresa em reconhecer, assimilar e aplicar novas e valiosas informações externas, fundamentais para a sua capacidade inovativa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Os estudos de Cohen e Levinthal forneceram uma contribuição importante e são considerados como referência nesta área, sendo desenvolvida por eles uma quantidade considerável de estudos sobre como as organizações absorvem novos conhecimentos (FERREIRA; FERREIRA, 2017; JONES, 2006). É possível diagnosticar nos três artigos de Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) uma definição em evolução da capacidade absorptiva e seus antecedentes (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Além do conceito desenvolvido por Cohen e Levinthal, pioneiros no estudo da capacidade absorptiva (CASSOL *et al.*, 2016) foi possível sintetizar, conforme contido no Quadro 2, algumas definições da capacidade absorptiva, evidenciando-se e salientando-se que foram encontrados em mais de um conceito a utilização do termo conhecimento e habilidades organizacionais, identificadas na definição do conceito de capacidade absorptiva.

Quadro 2 - Síntese dos conceitos de capacidade absorptiva, a partir dos distintos autores consultados

AUTORES E ANO DE PUBLICAÇÃO	CONCEITO DESENVOLVIDO PARA A CAPACIDADE ABSORTIVA
VOLBERDA; DE BOER, 1999	Compreende a avaliação, aquisição, integração e a utilização de novos <b>conhecimentos</b> .
GEORGE <i>et al.</i> , 2001	Permite que a empresa transforme o <b>conhecimento</b> externo em produtos, bens e serviços.
ZAHRA; GEORGE, 2002	É uma condição importante para a renovação da base de <b>conhecimento</b> de uma empresa.
LANE; KOKA; PATHAK, 2006	É a <b>habilidade</b> de uma empresa utilizar o <b>conhecimento</b> externo, por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e compreender o potencial do <b>conhecimento</b> novo e valioso da empresa através da exploração da aprendizagem, (2) assimilar o novo e valioso <b>conhecimento</b> por meio da transformação da aprendizagem ativa, e (3) usar o <b>conhecimento</b> assimilado para criar novos <b>conhecimentos</b> e resultados comerciais através da aprendizagem explorada.
BARRIONUEVO; MORALES; MOLINA, 2011	É uma <b>habilidade</b> que a empresa possui e deve desenvolver, se assim desejar se adaptar às mudanças do ambiente competitivo e também alcançar/manter a sua vantagem competitiva.
AGUILAR; HERRERA; CLEMENZA, 2014	Fundamenta -se na visão de que o <b>conhecimento</b> interno não é suficiente, sendo necessário fontes de <b>conhecimento</b> externo para melhorar os resultados das inovações.
ENGELMAN <i>et al.</i> , 2016	Refere-se à capacidade da empresa em absorver o <b>conhecimento</b> externo, gerando conteúdo novo e inovação.
RUA, 2019	Encontra-se inserido em três dimensões: a primeira dimensão considerada como a capacidade de adquirir <b>conhecimento</b> externo; a segunda dimensão como sendo a capacidade de assimilá-lo internamente e a terceira dimensão constituindo-se na capacidade de aplicá-lo.
LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009; CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019	Configura-se na capacidade desta mesma explorar os <b>conhecimentos</b> externos.
JACOMOSSI; FELDMANN, 2020	É um conjunto de rotinas derivadas da capacidade da empresa aprender.
HUMAN, 2020	Refere-se à capacidade das organizações e dos indivíduos em entender e aplicar as informações que eles receberam.
BARRIONUEVO; MORALES; MOLINA, 2011; ROSSETTO <i>et al.</i> , 2017; CIOTTI; FAVRETTO, 2017; BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; MORENO; COELHO; PITASSI, 2020	A capacidade relativa da organização em desenvolver um conjunto de rotinas e processos estratégicos através da: aquisição, assimilação, transformação e exploração do <b>conhecimento</b> , adquirido fora da organização, refletindo na: criação de valor, inovação, melhor desempenho ou através da utilização de economias de escala, permitindo a empresa obter vantagem competitiva no mercado.
MIROSHNYCHENKO <i>et al.</i> , 2021	A capacidade absorptiva é um importante construto que influencia a flexibilidade estratégica e várias formas de inovação.
KNOPPEN; SARIS; MONCAGATTA, 2022	Explica o desempenho e a vantagem competitiva.

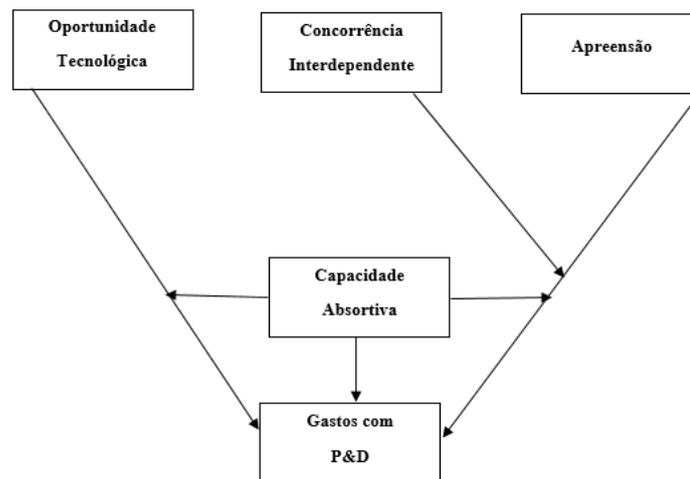
Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados (2022).

Após uma breve apresentação dos conceitos que envolvem a capacidade absorptiva, é importante retornarmos o estudo de Cohen e Levinthal, precursores na pesquisa da capacidade absorptiva (CASSOL *et al.*, 2016). Cohen e Levinthal identificam no conceito da capacidade

absortiva como algo relacionado diretamente aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) (GRANDINETTI, 2016). Identifica-se que grande parte dos estudos se concentra na análise do conhecimento, tendo como base as atividades de P&D, prestando pouca atenção aos antecedentes organizacionais (VEGA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA.; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO,2008).

A Figura 2 revela como a capacidade absorptiva afeta os gastos com P&D. Os incentivos da aprendizagem têm um efeito direto sobre os gastos com P&D. Já o efeito de outros determinantes como: oportunidades tecnológicas e apreensão, dependem da concorrência interdependente e a concorrência acaba por incentivar a aprendizagem e a capacidade absorptiva e portanto, a capacidade absorptiva irá mediar os efeitos da aprendizagem. O feito das condições de apropriação, serão condicionadas pela concorrência interdependente. É definido a interdependência como a extensão do que os avanços técnicos de um rival diminuem os lucros da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Figura 2 - Modelo de capacidade absorptiva e incentivos de P&D



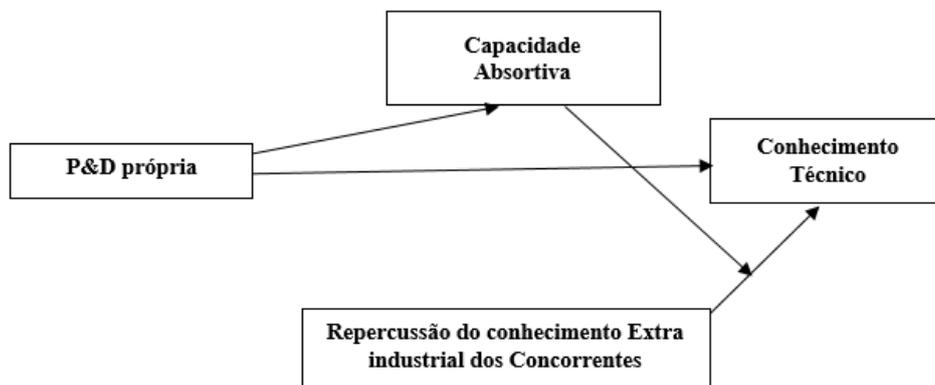
Fonte: Adaptado pela autora de Cohen e Levinthal (1990).

Identifica-se que os investimentos em P&D impulsionam ainda mais a capacidade absorptiva empresarial (BURCHARTH; LETTL; ULHØI, 2015). Porém, as empresas investem em P&D não apenas para a busca de inovações relacionadas ao processo, ou a produtos, mas com o intuito de desenvolver e manter sua capacidade mais ampla para a exploração e assimilação de informações disponíveis no âmbito externo (COHEN; LEVINTHAL, 2007). A capacidade absorptiva não é determinada apenas por pesquisas e atividades ligadas ao desenvolvimento, mas por um conjunto de fatores internos, agrupados em três categorias:

conhecimento organizacional, formalização e mecanismos de integração social (VEGA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO,2008).

Na Figura 3 é possível observar que primeiramente a empresa gera novos conhecimentos por meio da sua P&D, posteriormente é identificado a repercussão do conhecimento dos concorrentes, tendo como fontes: governo, laboratórios de universidades, contribuindo para com o conhecimento da empresa e posteriormente, finaliza-se com uma imersão nos conhecimentos de base técnica. Uma das características central deste modelo é que a capacidade absorptiva da empresa determina até certo ponto o conhecimento externo que será utilizado, sendo que a capacidade absorptiva dependerá da P&D da própria empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Figura 3 - Modelo de fontes de conhecimento técnico de uma empresa



Fonte: Adaptado pela autora de Cohen e Levinthal (1990).

Porém, é através do “aprender fazendo” que as empresas conseguem fazer melhor o que já fazem, ou seja, a capacidade absorptiva permite que as empresas aprendam a fazer algo diferente (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Para Padilha (2009), os fatores internos que afetam a capacidade absorptiva de uma empresa, são os seguintes: a base do conhecimento prévio, a capacidade absorptiva individual, o nível de qualificação técnica dos empregados, a diversidade de formação e conhecimento, os *gatekeepers* ou “atores especializados”, a estrutura organizacional, a comunicação, a cultura organizacional, o tamanho da empresa, a inércia organizacional, os investimentos em P&D, as práticas de administração e os recursos humanos.

Consequentemente, a capacidade absorptiva depende dos processos e rotinas de dentro da organização, permitindo que a organização: compartilhe, comunique e transfira o aprendizado do nível individual para o nível organizacional (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). A adoção de práticas associadas com a capacidade absorptiva fomenta o capital intelectual. Essas

práticas incluem: a assimilação de novas tecnologias, uso de *benchmarking*, aplicação de conhecimentos técnicos e registros de patentes (CASSOL; GONÇALO; RUAS, 2016).

Ou seja, a aquisição de tecnologias, o processo de consultoria e o treinamento, faz com que a capacidade absorptiva da organização valorize as informações e expanda sua base de conhecimento organizacional (CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019). E também em relação a tecnologia, uma vez que essas aumentam a base de conhecimento da empresa, consequentemente aumentando a capacidade absorptiva (AHUJA; KATILA, 2001). Assim, é relevante informar que a capacidade absorptiva influencia no resultado organizacional (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Com a capacidade absorptiva é possível melhorar: a exploração do conhecimento, oportunidades, a qualidade nos investimentos e a inovação, sendo uma forma para reduzir o fracasso e um caminho para o sucesso (GARRIDO *et al.*, 2017). Os investimentos realizados na capacidade absorptiva de uma empresa permitem que essa consiga prever as tendências tecnológicas criando uma oportunidade, antes que seus concorrentes alcancem o reconhecimento da mesma (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Vale salientar que nem todas as empresas podem beneficiar-se igualmente do conhecimento externo adquirido por disporem de capacidade absorptiva díspares, o que por outro lado influencia a compreensão e utilização desse conhecimento com a finalidade comercial (MOURA; SERRA; VILS, 2017).

É importante sinalizar que a absorção de novos conhecimentos externos pode envolver mudança do foco dos recursos e/ ou práticas existentes, que por sua vez exigem investimentos (BURCHARTH; LETTL; ULHØI, 2015). A busca das organizações por conhecimento externo e a posterior incorporação deste no seu ambiente interno são fatores decisórios para alcançar e sustentar vantagens competitivas (CIOTTI; FAVRETTO, 2017). Observa-se, em pesquisas sobre aprendizagem, que a capacidade absorptiva é distinta para cada organização, tornando-se diferenciada na exploração de oportunidades (LANE; SALK; LYLES, 2001; GARRIDO *et al.*, 2017).

Pode-se dizer que este conhecimento organizacional abrange o conjunto de habilidades, conhecimento e experiência que uma empresa possui, pois este é determinado pela experiência, pela busca de conhecimento e pelas habilidades individuais dos funcionários e das atividades de P&D (VEJA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACI; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2008). Já a habilidade em reconhecer o valor do conhecimento de ordem externa fica atrelado à base de conhecimento que a empresa possui, pois, ao utilizar aquilo que já conhece a organização, pode delinear os elementos que deve captar externamente para aprimorar os processos por ela realizados (PICOLI; TAKAHASHI, 2016). Portanto, reconhecer o valor da

informação externa é a etapa inicial e, portanto, fundamental para a ocorrência da capacidade absorptiva (CA) organizacional (FILENGA; SANCHEZ, 2020).

Evidências encontradas indicam que a capacidade absorptiva promove o avanço da inovação, podendo ainda ser possível observar práticas de gestão de capital a partir de rotinas organizacionais (CASSOL *et al.*, 2016). A exploração do conhecimento externo é nomeada como a capacidade inovadora organizacional (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009). Em relação à atividade de inovação, ela nasce por meio da maneira como as empresas absorvem o conhecimento externo e o internalizam em seu contexto interno. Este fenômeno fundamenta-se como sendo a capacidade absorptiva (*absorptive capacity*) (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). A inovação é o resultado da aprendizagem organizacional, tendo relação recursiva com a capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

A capacidade de explorar o conhecimento externo, é um fator de grande importância para a capacidade inovadora (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Ou seja, o processo de inovar passa pela capacidade absorptiva, onde poderá acontecer o desenvolvimento de novas oportunidades, colocando na prática novos conhecimentos que possam vir a gerar inovações (CASSOL *et al.*, 2016). As organizações dependem do conhecimento externo e de sua aprendizagem, para melhorar o desempenho, sendo que o esforço de absorção de conhecimento externo varia conforme as condições do ambiente em que a empresa está inserida (KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015).

Um bom exemplo de melhora no desempenho com o auxílio do conhecimento externo, acontece quando a organização absorve conhecimento em outros países, onde a empresa acaba compartilhando habilidades de: gestão, marketing e tomada de decisão (LANE; SALK; LYLES, 2001). É importante salientar que se a organização comercializar fortemente com outras nações, terá acesso a novas tecnologias, resultando em um aumento de oportunidade tecnológica, gerando conseqüentemente mais pesquisa e desenvolvimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Identifica-se que a informação tecnológica e o capital humano são duas formas de conhecimento externo para ampliar o crescimento sustentado da organização (KELLER, 1996).

Uma vez adquirido e identificado o conhecimento externo, este atuará de forma complementar com o conhecimento da empresa, servindo como medida influenciadora na tomada de decisão (CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019). Se identifica que, o uso de metodologias para a resolução de problemas ou outras práticas de gestão, promovem no funcionário uma participação mais ativa, facilitando o intercâmbio, transformação e exploração do conhecimento (VEGA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA;

FERNÁNDEZ-DE-LUCIO,2008). Já em relação a tomada de decisão, pode-se dizer que onde há baixos níveis de participação, acaba por resultar em baixos níveis de compartilhamento de conhecimento (BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999).

Em relação a capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo, este é uma função do conhecimento prévio, sendo que o conhecimento prévio inclui habilidades básicas ou até mesmo uma linguagem compartilhada, e também pode incluir o conhecimento recente de descobertas científicas ou tecnológicas em um determinado campo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Consequentemente, o desenvolvimento da capacidade absorptiva de uma organização é: (1) constituída antes de investimentos da absorção de seus membros; (2) tende a desenvolver cumulativamente, e (3) depende da capacidade da organização em compartilhar conhecimento, sendo assim, o conhecimento prévio é relevante e a base para a capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Assim, o conhecimento prévio confere a capacidade de reconhecer o valor das novas informações e assimilá-las para fins comerciais, e essas habilidades são nomeadas como “capacidade absorptiva” de uma empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Pode-se concluir que a base do conhecimento prévio da organização, desenvolvido pela capacidade absorptiva das atividades, não só determina sua capacidade de adquirir novos conhecimentos, mas também influencia as ações do presente pelo qual a organização pretende trilhar (CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019).

Para Jacomossi e Feldmann (2020), as boas práticas de gestão são os determinantes para o desenvolvimento da capacidade absorptiva e para o melhoramento das condições de produtividade. É importante atrelar as boas práticas de gestão com investimento na capacidade absorptiva, resultando em um aproveitamento diferenciado do conhecimento e da inovação (MOURA; SERRA; VILS, 2017). Em relação às contribuições para a gestão organizacional, o conhecimento externo irá propiciar elementos essenciais para desenvolver novos recursos ou melhorar os recursos já existentes (MIRANDA; CONTRERAS; VALENZUELA, 2016).

A capacidade da gestão do conhecimento, refere-se à capacidade de uma empresa em gerenciar com sucesso o seu conhecimento ao longo do tempo, sendo considerado uma estrutura de inovação aberta e com movimentos para a compreensão das capacidades dinâmicas (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009). O dinamismo ambiental impõe para empresa uma demanda crescente de gerenciamento das novas estruturas. Essas novas estruturas devem ser capazes de gerar fontes internas e externas de diferentes informações, visando apoiar o processo da tomada de decisão (CASSOL; GONÇALO; RUAS, 2016).

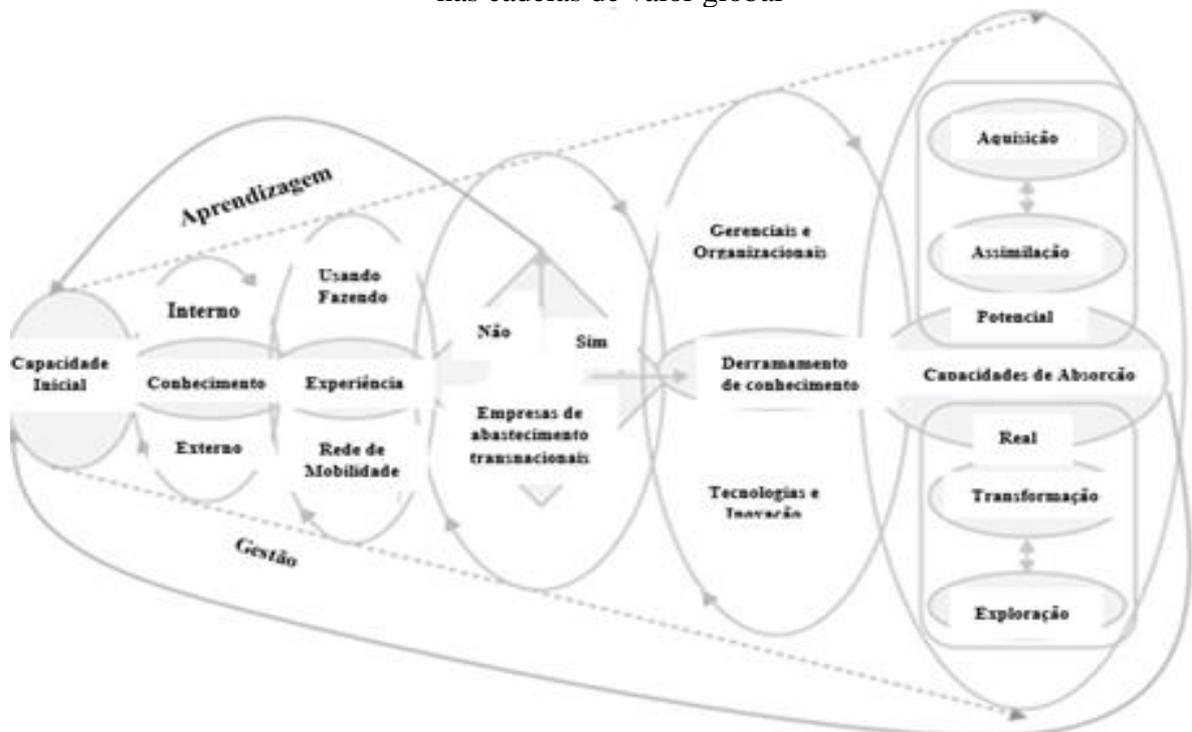
A capacidade absorptiva não se refere apenas à aquisição ou simulação de informações, por uma organização, mas também diz respeito à capacidade da organização em explorá-lo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). As empresas adquirem conhecimento de diferentes fontes em seu meio ambiente (ZAHRA; GEORGE, 2002). Portanto, para uma organização a capacidade absorptiva não depende somente da interface direta com o ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Por exemplo, os mecanismos de integração social reduzem as barreiras no compartilhamento de informações, enquanto aumentam a eficiência das capacidades de assimilação e transformação (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A capacidade absorptiva também depende da transferência de conhecimento entre e dentro de unidades, que podem ser totalmente distorcidas, se comparadas ao ponto original (COHEN; LEVINTHAL, 1990). É importante salientar que a integração social facilita a distribuição de informação, bem como a coleta e interpretação e a identificação de tendências (ZAHRA; GEORGE, 2002). Para compreender as fontes da capacidade absorptiva de uma empresa, é importante observar a estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a organização, como também entre as subunidades da organização e a distribuição da “*expertise*” dentro da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

É importante salientar que os mecanismos informais são úteis na troca de ideias, porém os mecanismos formais possuem a vantagem de serem sistemáticos (ZAHRA; GEORGE, 2002). A aptidão dos indivíduos em reconhecer o valor de uma informação externa e aplicá-la na empresa acaba sendo fundamental para a capacidade absorptiva da organização (FILENGA; SANCHEZ, 2020). Porém, torna-se necessário que a empresa desenvolva uma análise do seu aprendizado, ou seja, que analise os processos pelo qual converte o saber em capacidade empresarial, visando bem atender às demandas inseridas no ambiente (LANE; LUBATKIN, 1998).

No modelo da Figura 4 é identificado o processo de aprendizagem e de absorção do conhecimento (interno e externo), iniciado quando os trabalhadores começam o processo de interação (OLEA-MIRANDA; CONTRERAS; BARCELO-VALENZUELA, 2016). Ou seja, conforme demonstrado na Figura 4, a capacidade absorptiva pode ser dinâmica, criando e utilizando conhecimento, podendo assim aumentar a habilidade da empresa em obter e manter a sua vantagem competitiva (CASSOL *et al.*, 2016). A dinâmica presente na Figura 4 é que toda a empresa possui capacidades gerenciais, organizacionais, tecnológicas e de inovação, porém, estas são suscetíveis a melhoria através de processos de aprendizagem e transferência de conhecimento (MIRANDA; CONTRERAS; VALENZUELA, 2016).

Figura 4 - Modelo de capacidades absorptivas como vantagem competitiva para a integração nas cadeias de valor global



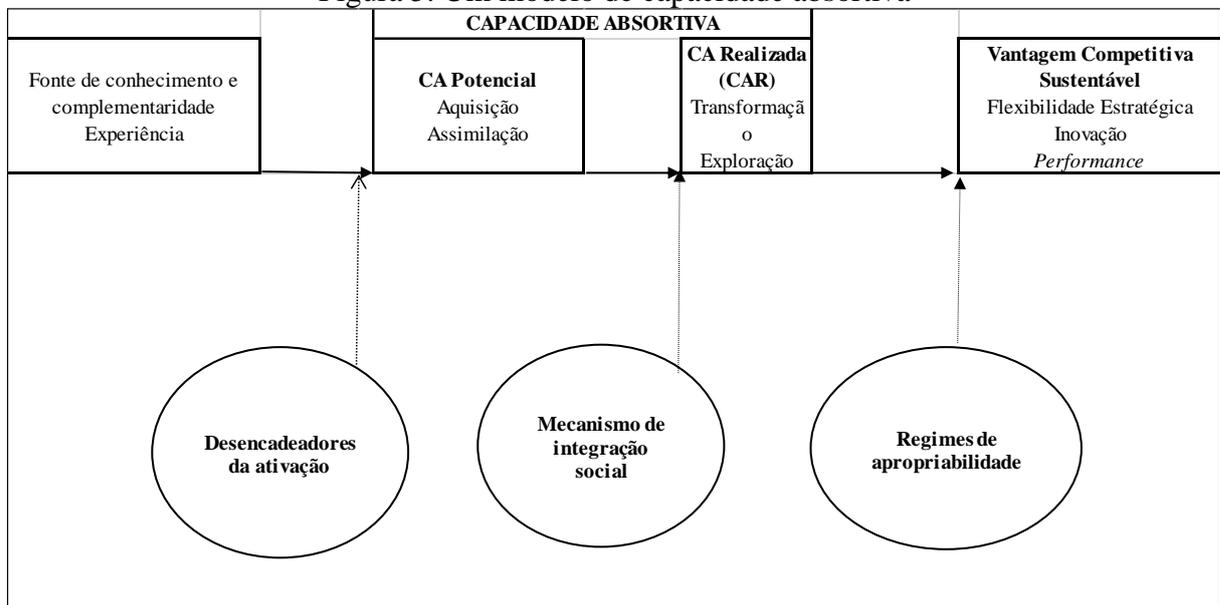
Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Miranda, Contreras e Valenzuela (2016).

Conforme apresentado neste capítulo da tese, a capacidade absorptiva gera vantagem competitiva, que potencializa as possibilidades de integração para as pequenas e médias empresas nas cadeias globais de valor. O modelo da Figura 4 demonstra o desenvolvimento das capacidades absorptivas (CAs), com base em diferentes formas de aprendizagem. Na Figura 4 pode-se verificar que os distintos tipos de conhecimento convergem e interagem, assim, pode-se afirmar que grandes empresas globais transferem conhecimento para as médias e pequenas empresas locais (OLEA-MIRANDA; CONTRERAS; BARCELO-VALENZUELA, 2016).

Para entender a convergência e a interação de conhecimento de pequenas, médias e grandes organizações é importante entender as quatro dimensões da capacidade absorptiva (Aquisição, Assimilação, Transformação, Exploração), conforme disposto na Figura 5. Cada dimensão desempenha um papel diferente e complementar, mostrando que a capacidade absorptiva pode influenciar nos resultados da organização. As quatro dimensões da capacidade absorptiva, habilita, a empresa a explorar novas descobertas e conhecimentos, servindo como uma capacidade intangível para a propulsão de inovações, as dimensões são combinadas em dois subconjuntos com potenciais diferentes para a criação de valor, *potencial* e *realizado* (BARRIONUEVO; MORALES; MOLINA, 2011; ENGELMAN *et al.*, 2016).

Na Figura 5 é possível identificar um modelo que conecta os antecedentes, os moderadores e os resultados. Este modelo destaca as fontes externas de conhecimento e a experiência como chave dos antecedentes da capacidade absorptiva. O modelo sugere o momento em que os gatilhos ativam a capacidade absorptiva. O modelo indica que tanto a capacidade absorptiva potencial (CAP) como a capacidade absorptiva realizada (CAR) contribuem para o diferencial da vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002). Ou seja, a capacidade absorptiva potencial desempenha um papel notável como impulsionador da vantagem competitiva, já a capacidade absorptiva realizada é um agente importante da flexibilidade (JONES, 2006).

Figura 5. Um modelo de capacidade absorptiva



Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Zahra e George (2002).

### 2.1.1 Capacidades absorptivas potenciais e realizadas

As capacidades absorptivas podem ser: potenciais e realizadas, pois as empresas adquirem conhecimento de diferentes fontes em seus ambientes e a diversificação dessas fontes influencia significativamente nas capacidades de aquisição e assimilação que constituem a capacidade potencial (ZAHRA; GEORGE, 2002). A capacidade potencial permite que a empresa seja receptiva com questões relacionadas ao conhecimento externo, ou seja, adquirir, analisar, interpretar e compreender o conhecimento. As capacidades absorptivas potenciais, são construídas pela aquisição e assimilação do conhecimento externo, evoluindo no ritmo das demandas do ambiente (PÉREZ, 2018; BARRIONUEVO; MORALES; MOLINA, 2011).

As capacidades absorptivas potenciais (aquisição e assimilação) têm um relacionamento forte com os processos de rotinas que, por sua vez, estão relacionadas com as redes externas, possibilitando a apropriação do conhecimento (CRESPI *et al.*, 2020). A compreensão, promove a assimilação do conhecimento para que as empresas processem e internalizem o conhecimento gerado externamente (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Já a capacidade absorptiva realizada é constituída pela transformação e exploração do conhecimento incorporado, ou seja, cabe a empresa aproveitá-lo, sendo que, os dois tipos de capacidades são complementares e coexistem, auxiliando na construção de outras capacidades organizacionais (PÉREZ, 2018). O simples fato de uma empresa avaliar e adquirir o conhecimento externo, não garante que irá explorar este conhecimento (BARRIONUEVO; MORALES; MOLINA, 2011).

Resumindo, na capacidade absorptiva potencial, o conhecimento é adquirido e assimilado, mas encontra-se em *stand by*, sendo de extrema importância o auxílio para com o acesso e divulgação das informações (KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015). Já na capacidade absorptiva realizada, o conhecimento adquirido e assimilado é transformado e explorado, ou seja, colocado em uso (KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015). O importante é combinar o conhecimento interno e externo, visando melhor aproveitar as novas oportunidades (GARRIDO *et al.*, 2017).

Tendo em vista que esses elementos mobilizam a consolidação das quatro dimensões da capacidade absorptiva (aquisição, assimilação, transformação e exploração) e, portanto, a efetiva absorção do conhecimento externo, os mesmos podem ser considerados facilitadores estruturais da capacidade absorptiva (CRESPI *et al.*, 2020). Na sequência serão caracterizadas, individualmente, cada uma das quatro dimensões da capacidade absorptiva, buscando entender e diferenciar cada uma.

### **2.1.2 Capacidade de aquisição: Potencial**

A dimensão aquisição, refere-se à capacidade da empresa em identificar e adquirir conhecimentos gerados externamente, fundamentais para suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002). Na dimensão aquisição são identificados os seguintes elementos: 1. Contatos e consultas com parceiros (empresas, instituições de pesquisa, universidades, agências governamentais etc.); 2. Participação em redes nacionais e internacionais de P&D; 3. Participação em missões técnicas, intercâmbio entre pesquisadores em palestras e em reuniões em atividades específicas, práticas de campo e reuniões para divulgação de novas tecnologias e técnicas; e 4. Participação

em programas de capacitação junto ao setor produtivo (agricultores, técnicos e profissionais da indústria) (CRESPI *et al.*, 2020). Também faz parte da constituição da dimensão aquisição os seguintes componentes: investimentos anteriores, conhecimento anterior, intensidade, velocidade e direção (GONÇALVES; VIEIRA; PEDROZZO, 2014).

Pode-se dizer que a dimensão aquisição é a forma e o meio pelo qual a empresa busca o conhecimento externo, assim como também, a maneira pela qual os funcionários buscam e lidam com as informações de dentro e de fora da empresa, com as parcerias estabelecidas com os fornecedores, universidades, clientes, redes de negócios e relacionamento com filiais em suas matrizes (multinacionais) (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). Ou seja, a dimensão aquisição está relacionada ao processamento da informação, aquisição do conhecimento, exploração de conhecimento, identificação do conhecimento, interação do conhecimento, transferência do conhecimento, aprendizagem organizacional e conhecimento da equipe (FLATTEN *et al.*, 2016).

Na sequência, é abordada a dimensão de assimilação da capacidade absorptiva potencial.

### **2.1.3 Capacidade de assimilação: Potencial**

A dimensão assimilação refere-se às rotinas e aos processos empresariais que permitem analisar, processar, interpretar e entender as informações obtidas de fontes externas (ZAHRA; GEORGE, 2002). Na dimensão assimilação, é identificado como sendo mais importantes os processos e as rotinas: interpretação e classificação de conhecimento e processos a serem desenvolvidos em trabalhos de campo; revisão das rotinas para novos projetos (incluindo operações com parceiros); negociações preliminares sobre propriedade industrial; e participação das áreas envolvidas nos projetos de decisões quanto ao uso de novos conhecimentos nas rotinas e processos (CRESPI *et al.*, 2020).

Ou seja, os processos e rotinas mais importantes da dimensão assimilação, são: 1. Interpretação e classificação dos conhecimentos e processos a serem desenvolvidos em viagens de campo; 2. Revisão das rotinas para novos projetos (incluindo operações com os parceiros); 3. Negociações preliminares que diz respeito à propriedade industrial; 4. Participação das áreas envolvidas nas decisões dos projetos quanto ao uso de novos conhecimentos nas rotinas e processos (CRESPI *et al.*, 2020). É na assimilação onde o novo conhecimento da empresa se torna parte integrante da base de conhecimento da empresa por meio da rotinização e da codificação e a assimilação do conhecimento recebido torna-se difícil em razão das barreiras

estruturais, cognitivas e políticas que podem existir na empresa destinatária (ZAHRA; GEORGE, 2004).

A seguir, é abordada a dimensão transformação da capacidade absorptiva realizada.

#### **2.1.4 Capacidade de transformação: Realizada**

Zahra e George (2004) afirmam que a dimensão transformação denota a capacidade da empresa em desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente e o recém-adquirido, com a finalidade de assimilá-lo. A capacidade da empresa em reconhecer dois conjuntos de informações aparentemente incongruentes, e em seguida, combiná-las, visando chegar a um novo esquema, representa a capacidade de transformação. Produzindo novos *insights*, facilitando no reconhecimento de oportunidades, e, ao mesmo tempo, alterando a maneira como a empresa vê seu cenário competitivo.

Na dimensão transformação os processos e rotinas mais importantes são: 1. Revisões de rotinas e processos, em razão dos novos conhecimentos adquiridos; 2. Reuniões de pesquisa e dias de campo com os profissionais da empresa visando adaptar e compartilhar o conhecimento com os programas de pós-graduação e as unidades federais de auxílio a atividade; 3. Elaboração de relatórios de avaliação sobre a aplicação dos resultados dos projetos, sua aplicação comercial e também a aplicação em razão das marcas e patentes (CRESPI *et al.*, 2020). Pode-se dizer que é na dimensão transformação que a empresa estrutura o novo conhecimento adaptado das velhas rotinas (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020).

Ou seja, na dimensão transformação pode ocorrer a modificação da base de conhecimento tecnológico e organizacional, gerando produtos/serviços adaptados às necessidades das grandes empresas para sustentar as relações comerciais existentes, bem como promovendo a transformação organizacional sustentadas por mudanças estratégicas (CAJUELA; GALINA, 2020). Nesta terceira dimensão, denominada de transformação, identifica-se que o ponto crítico da transformação do conhecimento reside na capacidade de combinar o conhecimento existente com novos conhecimentos absorvidos, transformando-os em algo em prol da conquista dos objetivos da empresa. Seus componentes são a internalização e a conversão (GONÇALVES; VIEIRA; PEDROZZO, 2014). A dimensão transformação desempenha o papel decisivo no auxílio a adaptação às demandas externas, novos produtos, processos, desenvolvimentos tecnológicos etc. (CRESPI *et al.*, 2020).

Na sequência será abordada a dimensão exploração da capacidade absorptiva realizada.

### 2.1.5 Capacidade de exploração: Realizada

Ainda para Zahra e George (2004), na dimensão exploração, é enfatizada a aplicação do conhecimento, tendo como base as rotinas que permitem a empresa refinar, estender e alavancar as competências existentes para: criar, inovar, incorporar e transformar o conhecimento em operações. A ênfase principal está nas rotinas que permitem a empresa explorar o conhecimento. As empresas podem ser capazes de explorar o conhecimento de forma acidental, ou até mesmo, sem rotinas sistemáticas. No entanto, a presença de rotinas fornece, estrutura, sistema e mecanismos processuais, permitindo que a empresa sustente a exploração do conhecimento por um longo período de tempo. O resultado da exploração sistemática de rotinas é a criação de novos bens, sistemas, processos, conhecimento ou novas formas organizacionais.

Para Crespi *et al.* (2020), na dimensão exploração os processos e rotinas mais importantes são: 1. Reuniões, testes, palestras e o demonstrativo de novo produtos, tecnologias e novas técnicas; 2. Avaliação dos resultados do projeto envolvendo uma avaliação adequada das ferramentas e identificação das competências necessárias à sua utilização; 3. Sistematização do *feedback* dos parceiros sobre o uso dos resultados dos projetos, definindo novos ciclos externos de aquisição de conhecimento, abordando a adaptação a novos ambientes e condições; e, finalmente, 4. Análise prévia, revelando as fortes evidências da aquisição, assimilação, transformação e exploração das dimensões, bem como os processos e rotinas que os suportam, que mobilizam a capacidade absorptiva. O desenvolvimento de rotinas de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento consolidado (CA), pode resultar em inúmeras vantagens para a instituição.

Ou seja, na dimensão exploração a implantação de novas rotinas surgem como resultado do processo de transformação. Então, as rotinas antigas são readaptadas e aplicadas nas rotinas já existentes, que também deram vazão a incorporação de novas tecnologias para a organização (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). No entanto, a dimensão exploração, é importante para o sucesso e desempenho de longo prazo da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2004).

Com base em Rua (2019), é importante salientar a relação das quatro dimensões da capacidade absorptiva para pequenas e médias empresas (PME), pois estas acabam refletindo tanto positivamente como negativamente no quesito diferenciação ou na liderança em custos:

- É identificado nas dimensões aquisição, assimilação e exploração, uma associação positiva em relação a custos;

- Já a dimensão transformação fica associada negativamente à liderança de custos, porém esta se encontra associada positivamente em relação à diferenciação;
- Identifica-se que as dimensões assimilação e exploração não se encontram positivamente associadas à diferenciação.

A partir da relação das quatro dimensões da capacidade absorptiva para pequenas e médias empresas (PME) e o seu reflexo tanto positivo como negativo, identifica-se a importância de entender a interação das quatro fases, visualizando uma possível redução do fracasso e obtenção do sucesso para a organização. Ou seja, as empresas que adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento externo não estão somente preparadas para se engajar em estratégias relacionadas à inovação, mas também em atuar na busca de novos modelos de negócios (MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2020).

As pesquisas convergem e interagem e perpassam os estudos de Cohen e Levinthal (1989), cujos foco e atenção se voltavam aos investimentos em P&D, prestando pouca atenção aos antecedentes organizacionais. Evidencia-se, nesta subseção da tese, a importância da busca e compressão do conhecimento externo como uma fonte de vantagem competitiva para a organização. Todavia, identificam-se nos conjuntos de rotinas e processos uma alternativa para impulsionar e desenvolver novos conteúdos e inovações, visto que a capacidade absorptiva também é determinada por fatores internos. A harmonia na conexão de rotinas e processos poderá resultar em inovação e dinamismo para a organização. Na próxima subseção deste capítulo da tese será discorrido um pouco mais sobre as características de rotinas e processos organizacionais.

### **2.1.6 Rotinas e processos organizacionais**

Conforme identificado na subseção anterior, a capacidade absorptiva é constituída por um conjunto de rotinas e processos desenvolvidos pela empresa, permitindo: adquirir, assimilar, transformar e explorar os novos conhecimentos externos acessados a partir de uma cooperação estabelecida (ZANATTO *et al.*, 2018). Ou seja, um conjunto de rotinas e processos organizacionais onde as empresas: adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002). Portanto, a capacidade absorptiva é o conjunto de rotinas derivadas da capacidade da empresa em aprender.

A chamada capacidade absorptiva captura tanto o conhecimento interno quanto o conhecimento externo da organização, transformando-o por meio do desenvolvimento e reconfiguração de rotinas, que potencialmente melhoram a capacidade de inovação das

empresas (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). Ou seja, a capacidade absorptiva depende de processos e rotinas dentro da organização, permitindo o compartilhamento, a comunicação, a transferência da aprendizagem do nível individual para o organizacional (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). É importante evidenciar que para o autor Hoarau (2016), a capacidade de assimilação é definida por seus processos e rotinas permitindo a circulação de novas informações ou conhecimento, visando que o mesmo seja analisado, processado, interpretado, compreendido, internalizado e classificado.

Também podemos argumentar que é através da formalização de um processo, que uma organização consegue melhorar a eficiência de aquisição de conhecimento, sendo esses mecanismos de integração social (THOMAS; WOOD, 2015). Então, podemos dizer que uma **rotina** deriva da capacidade de uma organização em fortalecer uma série de comportamentos condicionais, interligados e sequenciais entre vários indivíduos dentro da organização. Ou seja, rotinas não são comportamentos, são capacidades comportamentais armazenadas. Essas capacidades envolvem os seguintes aspectos: conhecimento, memória, estruturas organizacionais e os hábitos individuais, que quando desencadeados levam a comportamentos sequenciais. A replicação de rotinas pode ser mais difícil do que a replicação de hábitos de indivíduo para indivíduo (HODGSON; KNUDSEN, 2003).

Ou seja, as **rotinas** são padrões estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais variadas, seja de ordem interna ou externa e estímulos. Cada vez que um pedido é recebido de um cliente, ou uma decisão é feita para atualizar o processo de produção, por exemplo, o recebimento de ações é iniciado (inter-relacionadas/simultâneas), que finalizará com o envio das mercadorias encomendadas (ZOLLO; WINTER, 2002). Porém, também é necessário de alguma forma desaprender rotinas e velhas práticas para descobrir novas maneiras de fazer as coisas. Em outras palavras, deve-se escolher que capacidades acumular e quais não utilizar (RAMÍREZ; CASTAÑEDA; VELÁSQUEZ, 2017).

É identificado que algumas **rotinas** apresentam mais variações do que outras, algumas são mais flexíveis, outras não. Algumas são fáceis de transferir, outras não. Essas variações são indicações de fenômenos subjacentes e dinâmicos. Ao dissecar uma rotina, o primeiro contato é com a aplicação da teoria das ciências sociais e comportamentais, visando explicar a diferença existente entre elas (PENTLAND; FELDMAN, 2005).

As **rotinas** são moldadas pela história e dependem do caminho. A dependência do caminho das rotinas, é envolvida por forças mutuamente dependentes que têm efeitos positivos ou negativos, através do retorno da informação. As mudanças são incrementais e baseadas no seu estado anterior (BECKER, 2006). O grande objetivo das rotinas organizacionais é que a

qualquer momento pode-se incorporar novas maneiras de determinar o que deve ser feito, contrariando às noções de aptidão e de escolhas (NASCIMENTO; RUAS; SILVA, 2017).

Visualizar nas **rotinas** uma fonte de sistemas generativos pode ser útil para compreender pontos fortes e fraquezas das organizações. As rotinas têm o poder de resolver problemas de poder e conflito. Através do estudo da dinâmica interna das rotinas de uma organização é possível aprender mais sobre a mesma. Explorando a dinâmica interna das rotinas torna-se possível observar o funcionamento das dinâmicas de poder e onde acontecem os conflitos (PENTLAND; FELDMAN, 2005).

Conforme observado na literatura organizacional, existem exemplos bem sucedidos na replicação da **rotina**. Normalmente envolvem a combinação de informações codificáveis, instruções com exemplo de pessoal, conselho, contato, onde o recebimento da organização tem plasticidade para absorver e acomodar a rotina de maneira útil. A replicação de **rotinas** também pode ocorrer por meio de uma clonagem da organização receptora (HODGSON; KNUDSEN, 2003).

Além disso, as **rotinas** organizacionais envolvem conhecimento tácito, portanto, é altamente improvável que sejam desenvolvidas ou moldadas simplesmente pela observação de concorrentes, fornecedores ou clientes. Esse conhecimento deve ser desenvolvido internamente por meio de um conjunto de atividades e processos cognitivos focados nas próprias rotinas organizacionais (ZOLLO; WINTER, 2002). É importante salientar que o conhecimento tácito é de difícil articulação e compartilhamento com os demais integrantes. O conhecimento tácito é difícil de observar, compreender e verbalizar e aqueles que o possuem muitas vezes não estão cientes de sua existência (ZAHRA; GEORGE, 2004).

As **rotinas** são fundamentais para o fenômeno econômico nos negócios, em razão das funções que desempenham nas organizações. Na literatura é possível encontrar as seguintes funções desempenhadas pelas rotinas nas organizações, como: (i) coordenação e controle; (ii) representam uma ‘trégua’, ou seja, permitindo que as rotinas funcionem livremente, sem interferência; (iii) rotinas são mecanismos chave para economizar recursos cognitivos limitados. Desta maneira, as rotinas fornecem uma contribuição crucial para a capacidade dos atores em lidar com a incerteza. Também, pode-se dizer que as rotinas desempenham um papel na implementação de mudanças (BECKER, 2006).

Com base nas definições de **rotinas**, definido pela literatura, é possível atribuir as seguintes características: (i) São repetitivas; em virtude de sua recorrência, são persistentes, levando à previsibilidade; (ii) São padrões de interação e, portanto, de natureza coletiva, sendo que a distribuição é um aspecto importante pertencente à natureza coletiva. As rotinas

organizacionais são constitutivas de ação coletiva; integrando vários elementos e distribuindo através da ação; (iii) Estas são atuantes e não requerem deliberação consciente. Quando tratadas como rotinas, liberam recursos cognitivos para outras ações na organização; (iv) As rotinas são fenômenos processuais; (v) As **rotinas** são dependentes, específicas e, até certo ponto, transferíveis (BECKER, 2006).

O conceito de rotinas ainda é obscurecido pela ambiguidade. O problema surge por causa da diferente terminologia, mas também porque alguns dos principais pontos ainda não receberam atenção suficientes. É importante lembrar que o termo '**rotinas**' é utilizado para descrever muita 'coisa', referindo-se à repetição como, por exemplo: ação recorrente, regras que levam à ação recorrente, efeitos da ação recorrente, e assim por diante (BECKER, 2006).

Já em relação à definição de **processos**, este é essencial na dinâmica organizacional, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que se possa adequar à nova situação. Os **processos** que dão suporte aos meios produtivos são responsáveis por mais de 50% do custo dos produtos e somente nos últimos 10 ou 12 anos passaram a receber maior atenção. Além disso, somente agora os processos ligados à prestação de serviços, como é o caso do setor de turismo, começaram a ser estudados de forma mais sistemática. Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do resultado máximo. Afinal, cada tipo de processo tem características distintas e deve ser gerenciado de maneira específica (GONÇALVES, 2000).

Por **processos** gerenciais e organizacionais entende-se a forma como as coisas são feitas na empresa, ou referem-se: as rotinas, aos padrões de prática e aprendizagem. Os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e coletivos, portanto não ocorrem apenas por meio da imitação e emulação de indivíduos, mas também por contribuições conjuntas para a compreensão de problemas complexos. A aprendizagem requer códigos comuns de comunicação e procedimentos de busca coordenada (TEECE; PISANO, 1994).

Embora, o conceito de processo não tenha uma interpretação única, a variedade de significados tem gerado inúmeros mal entendidos. A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis. É importante reconhecer o emprego da palavra "processo" em outras áreas do conhecimento. Encontramos a palavra sendo empregada na Sociologia, na Psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na

Política, sempre com acepções semelhantes, embora tratando de assuntos muito diferentes (GONÇALVES, 2000).

Evidencia-se que cada processo organizacional possui uma dinâmica interna e externa particular, segundo o contexto em que se desenvolve na organização que o constitui. São vários fatores que influenciam os processos organizacionais, um deles diz respeito à articulação entre instituições e a sociedade civil. Em relação a sociedade civil, esta tem um forte compromisso de participar e fomentar movimentos ou organizações de luta por seus direitos. Já as instituições, têm a responsabilidade de servir, apoiar, orientar, formar e prover os processos organizacionais para a população, gerando iniciativas, trabalhando em conjunto para dar soluções oportunas e viáveis à população (BUTRAGO SÁNCHEZ; GUTIÉRREZ QUIÑONEZ, 2011).

Os processos empresariais podem ser internos (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos. Os processos podem, também, ser interorganizacionais ou intraorganizacionais (quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização). Os processos organizacionais podem ser horizontais e verticais, dependendo da sua orientação básica em relação à estrutura organizacional (GONÇALVES, 2000).

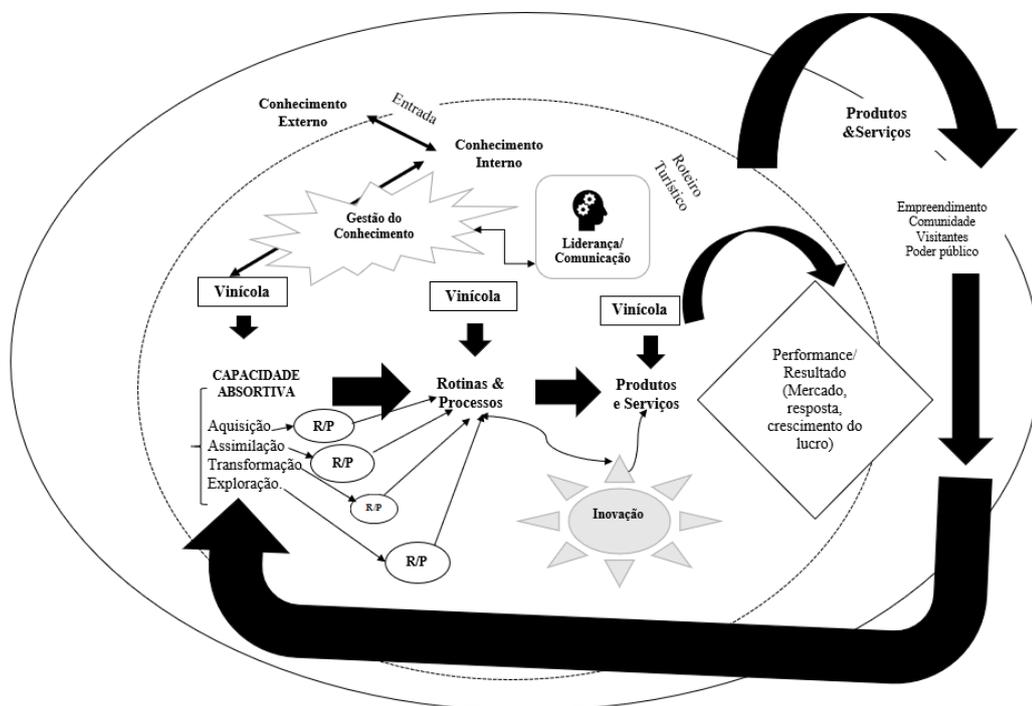
Pode-se dizer que os novos processos desenvolvidos permitirão com que a empresa consiga competir e obter bons resultados nos mercados (BINDA *et al.*, 2014). Por outro lado, a sobrevivência e o crescimento das organizações dependem da gestão de processos, visando utilizar efetivamente grandes volumes de diferentes informações, auxiliando na estratégia e metas organizacionais (SINCORÁ *et al.*, 2018). O futuro pertencerá às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. Pode-se dizer que, as empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial. Estas serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes. Também é importante lembrar que o papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões e que muitas das empresas daquele país desenvolvesse um processo rápido e eficiente em áreas-chave como o desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização (GONÇALVES, 2000).

Conforme identificado neste capítulo, as rotinas possuem o papel de fortalecer uma série de comportamentos condicionais, sendo moldadas pelo histórico organizacional. As rotinas organizacionais atuam na resolução de problemas, poder e conflito, caracterizando-se pelo seu enfoque de padrões estáveis comportamentais. Em resumo, diria que as rotinas são

padrões estáveis de comportamento. Já em relação aos processos, estes referem-se a rotinas, padrões de práticas e aprendizagem. Entender o funcionamento dos processos implica em determinar como os mesmos serão gerenciados, resultando em uma projeção positiva.

A Figura 6 representa a sistematização dos elementos da pesquisa, unindo as principais variáveis de análise que foram exploradas posteriormente. Sendo o conhecimento interno insuficiente, a empresa busca auxílio na *capacidade absorptiva* para transformar o *conhecimento externo* em *produtos e serviços* (GEORGE *et al.*, 2001). Cada *dimensão* possui um papel complementar, sendo que a capacidade absorptiva influencia no *resultado* da organização (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003). Espera-se que com uma capacidade absorptiva favorável, as vinícolas inseridas nos *roteiros turísticos* pesquisados, consigam promover: desenvolvimento econômico e social, qualidade de vida, preservação do patrimônio, melhoramento da capacidade empreendedora, inovação e parcerias (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017). A *performance* do enoturismo irá refletir nos seguintes agentes: *comunidade, empreendimentos, visitantes e poder público* (LAVANDOSKI *et al.*, 2017).

Figura 6 - Sistematização dos elementos da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

É possível identificar, na Figura 6, a sistematização dos elementos da pesquisa por meio do olhar da pesquisadora. A pesquisadora entende que as vinícolas estão imersas tanto no

que diz respeito à parte do conhecimento interno como no externo. E que a velocidade com que o conhecimento externo será propagado internamente através, por exemplo, de reuniões, poderá resultar em uma melhor ou pior performance quanto ao rendimento das capacidades de aquisição e assimilação. A exploração dos conhecimentos é evidenciada por intermédio das capacidades de transformação e exploração, ou seja, o conhecimento é posto em prática. Observa-se que o contexto das rotinas e processos poderão auxiliar a organização tanto na obtenção de conhecimento como na sua transformação em produtos e serviços inovadores para os seus clientes.

Sim, a capacidade absorptiva fica dependente da organização das rotinas e processos das vinícolas, sendo que o resultado final poderá resultar em uma possível inovação de produtos ou serviços. Essa inovação de produtos e/ou serviços será monitorada pelo mercado através dos rendimentos tanto da vinícola, como do crescimento do roteiro turístico. Também é importante apontar que o quesito produtos/serviços gera conexões entre as vinícolas pois há uma diferenciação no quesito produto e serviço entre cada membro participante. Já no que diz respeito à comunidade, é possível identificar o crescimento direto e indireto do enoturismo e os reflexos nas fontes de renda. Quanto ao poder público, este pode ter um papel importante no auxílio e no desenvolvimento do enoturismo local.

Para maior esclarecimento e entendimento, a próxima subseção desta tese trata sobre a temática do enoturismo, tendo em vista que fica inserido nas vinícolas dos roteiros pesquisados, Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos.

## 2.2 ENOTURISMO

Cerca de 14 mil produtores de uvas da região de Bento Gonçalves/RS e aproximadamente 500 vinícolas em todo o Rio Grande do Sul, são responsáveis por 90% do vinho produzido no Brasil. Porém, apenas 25% das vinícolas exploram a atividade turística regularmente, sendo que, o enoturismo é responsável por 15% da receita das vinícolas gaúchas (GURGEL,2017). Em relação às vinícolas e aos empreendimentos do Vale dos Vinhedos, estes empregam diretamente mais de 2.000 mil pessoas. Os vinhos finos do Vale dos Vinhedos, é a primeira Denominação de Origem de vinhos do Brasil (GIESBRECHT, 2016).

Já a região da Campanha Gaúcha, abrange 14 municípios, dentre estes Santana do Livramento, onde localiza-se o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos. Identifica-se que a Campanha Gaúcha, é o segundo maior produtor de vinhos finos do Brasil, respondendo por 31% da produção, vindo após a região da Serra Gaúcha, onde concentram 59% da produção

nacional. A Campanha Gaúcha, iniciou o processo de elaboração de vinhos na década de 1980 e a partir dos anos 2000 ganhou impulso (ZANELLA, 2020).

Sluszz e Padilha (2008, p. 5) asseveram:

A Serra Gaúcha é considerada uma das três melhores regiões do mundo para a produção de vinho espumante que se obtém através da segunda fermentação do vinho em garrafa e adição de leveduras (método clássico) ou, também, pela segunda fermentação, a qual é realizada em cuba fechada (método contínuo), que resulta em um produto de valor agregado para as vinícolas brasileiras. Atentas a estas questões, as empresas do setor oferecem aos apreciadores de vinhos finos uma grande variedade de opções de espumantes com qualidade comprovada em premiações internacionais.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2020), o mercado turístico teve uma queda de aproximadamente 39% e a expectativa do turismo de se recuperar acontecerá somente doze meses após o fim do isolamento social, consequência da pandemia de Covid-19. A atividade turística ficou comprometida em razão dos riscos de contágio (MECCA; GEDOZ, 2020).

Porém, o surto do Coronavírus, tornou-se em uma pandemia global, com cerca de 237.655.302 casos notificados e mais de 4.846.981 mortes em todo o mundo (WHO, 2021). O enoturismo sofreu com os reflexos do novo coronavírus (Covid-19), porém o setor conseguiu inserir importantes inovações para o desenvolvimento das estratégias de marketing voltadas, para as emoções, visando com isso, a uma diferenciação competitiva (SANTOS *et al.*, 2021). O setor de turismo enfrentou as consequências da epidemia de Covid-19. Restrições ao turismo internacional causaram perdas econômicas para destinos que eram dependentes de turistas estrangeiros. Em contraste, as regiões rurais direcionadas para o turismo doméstico experimentaram um desenvolvimento repentino em 2020 (ŠT'ASTNÁ *et al.*, 2020).

Conforme Elesbão, Klein e Souza (2022, p. 226-227),

As transformações ocorridas no espaço rural têm contribuído para a configuração de uma nova realidade rural, assinalada pela dinamicidade e diversidade de serviços e novos postos de trabalho. Nesse cenário, novas atividades socioeconômicas começam a surgir favorecendo a geração de emprego e renda e, concomitantemente, a valorização do patrimônio natural e cultural.

Já em relação às primeiras atividades turísticas voltadas ao enoturismo, estas desenvolveram-se no século XIX, momento em que esse já constava em destaque como um turismo de interesse especial, preferido principalmente por grupos sociais da elite (GONZÁLEZ SAN JOSÉ, 2017). Já no contexto atual, identifica-se que a classe média adquire

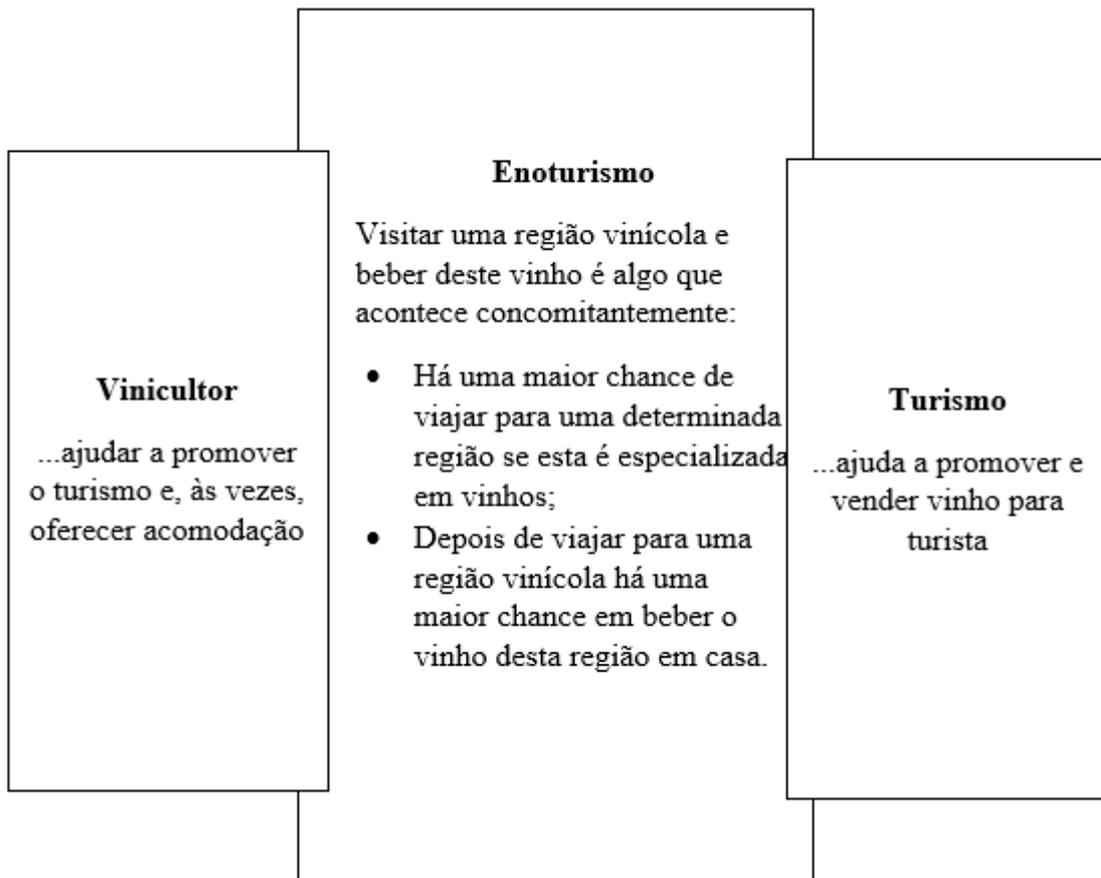
interesse especial em relação ao enoturismo (PIÑEIRO, 2015). Porém, o mercado de vinho da atualidade é muito mais complexo do que nos séculos anteriores (LOUREIRO; CUNHA, 2017).

A definição de enoturismo surge da ligação do produto vinho com a atividade turística (LAVANDOSKI *et al.*, 2017). Ou seja, o termo enoturismo é resultado da união de eno e turismo, sendo que *eno* deriva do grego *oînos* e significa vinho (VALDUGA, 2012). O enoturismo é, portanto, a oferta de bens e serviços que não estão associados apenas a adegas e cantinas, mas também a todos os negócios envolvidos com vinho e atividade turística, incluindo os meios de hospedagem, transporte, passeios, guias, lojas de presentes, dentre outros serviços (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). Existem inúmeras definições de enoturismo, mas é importante considerarmos a visita de turistas a diferentes manifestações do vinho, como adegas e vinícolas, com o objetivo de degustar (VUKOVIC *et al.*, 2020).

O enoturismo é uma forma de turismo com uma gama de experiências construídas em torno a: produtores, adegas, regiões vinícolas, degustação de vinhos, experiência de vinho e gastronomia, fruição da paisagem, onde pode ser uma viagem de lazer de um dia ou mais e a experiência de uma gama de atividades complementares de caráter cultural e natural disponíveis nas regiões vinícolas (MARQUES; MARQUES, 2017).

É também por meio do enoturismo que se realiza a venda direta dos produtos, melhorando a rentabilidade da vinícola. A degustação do vinho, muitas vezes, leva o turista a comprar o vinho degustado. A simbiose é promovida particularmente pelos produtores de vinho que prestam serviços aos turistas (Figura 7). Os hóspedes em uma região vinícola esperam uma maior autenticidade, ou até mesmo, uma melhor experiência da vinícola. Em geral, as acomodações nos viticultores, são populares nesse aspecto (DREYER; MÜLLER, 2011).

Figura 7 - Ilustração destacando a simbiose de viticultores e setor do turismo



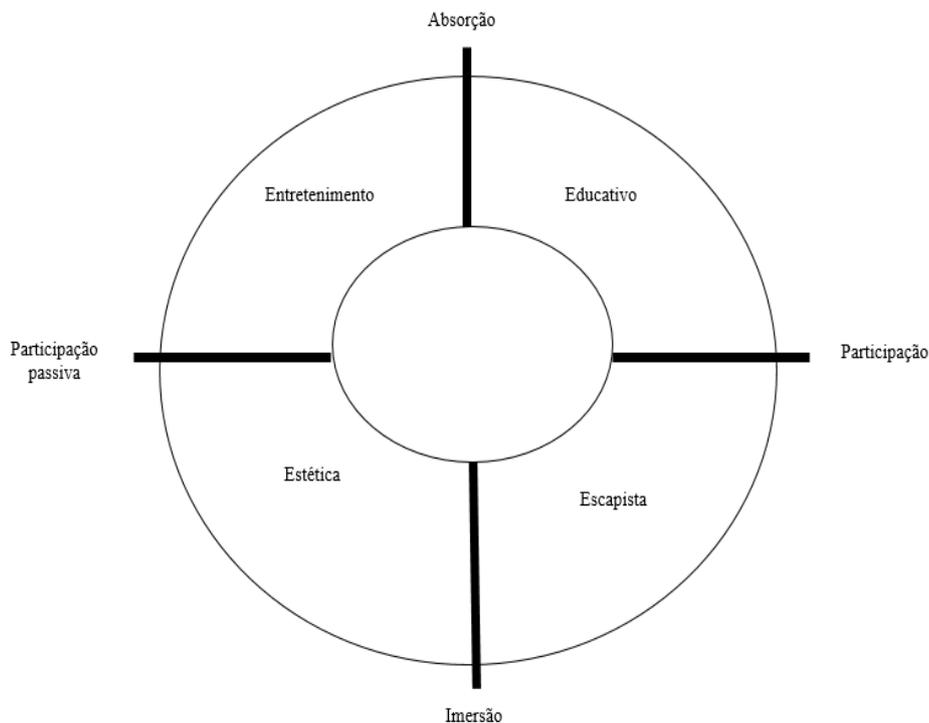
Fonte: Adaptado pela autora de Dreyer e Müller (2011).

O enoturista está disposto a pagar quantias significativas em razão de uma experiência que envolva a produção e o consumo de vinhos (MCFARLANE *et al.*, 2017). Para Bruwer e Muck (2019), o enoturista é um grupo de consumidores educados, ricos e ansiosos para comprar quando sentem “prazer”. As experiências que emergem das atividades relacionadas ao enoturismo consistem principalmente na prova de vinhos, visita a vinícolas e museus do vinho (SANTOS *et al.*, 2019b). Já para Santos, Ramos e Almeida (2017), a experiência e a prática do enoturismo pode ser fornecida nas seguintes formas: eventos, festivais, patrimônio cultural e natural, gastronomia, hospitalidade, degustação de vinhos, visita a vinícolas e passeios nos vinhedos. As experiências são como bens e serviços, têm suas próprias qualidades e características distintas e apresentam seus próprios desafios (PINE; GILMORE, 1998).

Na Figura 8 é possível observar que podemos classificar as experiências em quatro categorias amplas, de acordo com sua posição no espectro. Os tipos de experiências que a maioria das pessoas considera entretenimento, como assistir à televisão, assistir a um concerto, tendem a ser aqueles que os clientes participam mais passivamente, quando sua conexão com

o ambiente é geralmente de absorção. Já os eventos educacionais, como assistir a uma aula, tendem a ser uma participação ativa. Já as experiências tidas como escapistas podem ensinar tão bem quanto os eventos educacionais, ou divertir tão bem quanto o entretenimento, mas envolvem mais imersão do cliente, como, por exemplo, descer o *Grand Canyon*, que envolve tanto a participação ativa como a imersão na experiência. Minimizando a participação ativa dos clientes, entretanto, em um evento escapista torna-se uma experiência estética. Na experiência estética, os clientes estão imersos em uma atividade, mas eles têm pouco ou nenhum efeito sobre ela, como um turista que apenas vê o Grand Canyon ou como um visitante de uma galeria de arte (PINE; GILMORE, 1998).

Figura 8 - Os quatro reinos de uma economia da experiência



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Pine e Gilmore (1998).

É importante salientar que o enoturismo exige um produto turístico acompanhado de serviços que permite ao turista uma experiência completa (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). Em relação aos serviços podem ser exemplificados, como: visita a adegas, degustação de vinhos, visita ao processo produtivo de vinhos, hospedar-se na vinícola ou nas proximidades e caminhada pelos vinhedos (LOCKS; TONINI, 2005). Neste sentido, a valorização do conjunto de recursos territoriais, é essencial para o produto turístico (TABASCO et al., 2017). Os turistas geralmente estão em busca de produtos personalizados e experiências memoráveis, e os fornecedores locais precisam reinventar e adaptar-se às tendências atuais, sem

perder o seu valor cultural (RACHÃO *et al.*, 2021). Também é necessário incluir cuidados relacionados ao meio ambiente nas experiências dos turistas como, por exemplo, reutilização de rolhas ou até mesmo redução do desperdício, como a substituição de garrafas plásticas por bebedouros (RACHÃO *et al.*, 2019).

Identifica-se, que o enoturismo não depende exclusivamente da qualidade dos vinhos, mas da sua experiência multissensorial que envolve o trabalho nos vinhedos, a elaboração do caldo, visto que o visitante percebe essa totalidade de itens oferecida (RODRÍGUEZ *et al.*, 2019). Também é importante que a vinícola consiga diversificar o seu portfólio de produtos estando até à frente das necessidades, desejos e expectativas de seus clientes (COROS; POP; POPA, 2019).

A junção do setor do turismo e da indústria do vinho origina no enoturismo, que se contextualiza em uma cadeia de valor. Esse valor pode ser econômico, social, cultural e ambiental (LAMEIRAS *et al.*, 2016). O processo de vinificação gera um elo muito forte entre o turista e a vinícola (NAVARRO; IGLESIAS, 2021). O vinho é um patrimônio mundial e seu processo produtivo gera demanda turística nas regiões vinícolas mundiais (BERNIER *et al.*, 2020). Ou seja, o vinho representa um elemento de caracterização para a identidade de um lugar (SOTTINI *et al.*, 2019). Ou seja, o vinho é mais que uma bebida. É uma fonte de lembranças e de cultura, sendo responsável pela articulação territorial e econômica de muitas regiões reconhecidas mundialmente (MANFIO, 2019b). E a cultura do vinho adquiriu prestígio, transformando-a em um símbolo social e uma referência da moda (ROBLES, 2018).

Portanto, o enoturismo é identificado como uma estratégia para desenvolver as destinações e também gerar oportunidade de marketing para fortalecer a imagem do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). Não é recomendado utilizar o turismo como principal atividade econômica, mas como um complemento, mantendo a identidade e as tradições da região, assim, gerando riqueza entre os habitantes por meio de uma gestão de turismo sustentável (JIMÉNEZ; TORRE; ROJAS, 2019). Porém, a zona rural é reinventada pelo enoturismo despertando o interesse de apreciadores de vinho em conhecer e aprender sobre o cultivo de uvas (GABARDO; VALDUGA, 2019).

Identificando a reinvenção da zona rural com o propósito do enoturismo, é importante salientar que, com o auxílio de redes, estas poderiam ser de suma importância para o cenário do vinho, reunindo e cooperando entre si, através do conhecimento especializado e sua atuação poderia resultar no desenvolvimento do enoturismo (HALL; JOHNSON; MITCHELL, 2004). É possível identificar, no Quadro 3, os diferentes tipos de redes de cooperação relacionados à atividade enoturística.

Quadro 3 - Tipos de cooperação relacionados ao enoturismo

INTERORGANIZAÇÃO	RELAÇÃO	EXEMPLO
<b>Ligação didática</b>	Formado quando duas organizações que encontram benefícios em colaborar e alcançar um objetivo comum.	Uma <i>joint venture</i> entre uma vinícola e uma empresa de turismo para promover visitação na vinícola.
<b>Definição de organização</b>	Ligações interorganizacionais, como os <i>clusters</i> de relações diádicas mantidas por uma organização focal.	Um centro de informações de visitantes, desenvolvendo relações individuais com vinícolas, de modo que forneça aos turistas informações sobre cada vinícola.
<b>Conjunto de ações</b>	Uma coalização de interação das organizações que trabalham juntas, a fim de alcançar um propósito específico.	Centro de informações de visitantes e as vinícolas da região, produzindo a campanha de vinhos da região.
<b>Redes</b>	Refere-se a um grupo de organizações que compartilham laços organizacionais comuns e podem ser reconhecidos como um delimitado sistema interorganizacional.	Uma federação ou associação de organizações do enoturismo, por exemplo, o Conselho Europeu de Regiões Vinícolas.

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Hall, Johnson e Mitchell (2004).

É importante, também, apontar um dos aspectos mais importantes das redes, ou seja, estas não representam apenas o fluxo de informações comerciais, de pesquisa ou de promoção, mas também auxiliam no fluxo turístico (HALL; JOHNSON; MITCHELL, 2004). Pois, entende-se que, o enoturismo é uma oportunidade de negócio não somente em razão da promoção e venda de vinhos, mas, acima de tudo, como um meio capaz de gerar valor por conta própria para esse produto no mercado (FESTA *et al*, 2019).

O enoturismo é um importante canal para atrair turistas, resultando no desenvolvimento de áreas rurais (SEKULIĆ; MANDARIĆ; MILOVANOVIĆ, 2016). Este é o grande diferencial para a maioria das pequenas vinícolas. Sem ele, elas provavelmente não vingariam, tudo isto porque a pequena empresa familiar não tem condições econômicas isoladamente para desbravar o mercado (FERREIRA; FERREIRA, 2018). Porém, a pequena produção de vinho também significa uma dedicação absoluta à qualidade (KARAGIANNIS; METAXAS, 2020).

É importante salientar que a capacidade do turismo de gerar sinergias acaba por contribuir com a sustentabilidade, a competitividade e o desenvolvimento rural (ÁLVAREZ; PÉREZ, 2019). Almeja-se um modelo turístico em que seja possível aproveitar as características locais potenciais e, ao mesmo tempo, propor um desenvolvimento turístico sustentável (VISENTIN; VALLERANI, 2018). José (2017) entende que a sustentabilidade é

um modelo de desenvolvimento em que as ações presentes não devem comprometer o futuro das gerações, e está ligada ao desenvolvimento econômico e social e ao dever de respeitar o meio ambiente.

Comprova-se que o desenvolvimento do enoturismo gera contribuições importantes para o desenvolvimento sustentável, pois: diminui a carga ambiental resultado do turismo de massa; promove a proteção natural do ambiente; cria locais de trabalho, contribuindo para a sustentabilidade e desenvolvimento econômico; substitui outras atividades econômicas, por exemplo, a indústria química, que causa um alto impacto ambiental e contribui para a manutenção da atividade agrícola em regiões, onde a falta pode causar o surgimento de problemas ambientais consideráveis (por exemplo, proliferação de ervas daninhas, etc.) (LAKNER *et al*, 2018).

Evidencia-se que o enoturismo pode contribuir para o desenvolvimento do turismo melhorando a sustentabilidade do território, promovendo a preservação das tradições culturais e patrimoniais agrícolas, especialmente aquelas relacionadas com o vinho (RUIZ; ARAMENDIA; CRUZ, 2020). Conforme evidenciado, o enoturismo tem como resultado o desenvolvimento sustentável, pois ao mesmo tempo em que cria empregos também contribui para preservar o patrimônio da região (TAFEL; SZOLNOKI, 2020).

A oferta turística de enoturismo pode promover: desenvolvimento econômico e social, capital humano, qualidade de vida, preservação do patrimônio, melhoramento da capacidade empreendedora, da qualidade e competitividade local, inovação, parcerias e estruturas institucionais para governança participativa (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017). O enoturismo tem apresentado importância crescente, mostrando-se como alternativa de desenvolvimento para as regiões vitivinícolas (LIMA; RIBEIRO; NUNES, 2020).

Vale destacar também que a atividade enoturística obteve um rápido crescimento nos últimos anos. Isso ocorre porque o enoturismo pode estender suas vendas diretamente para o turista que visita os seus vinhedos. Na verdade, a sinergia criada entre a produção de vinho e o enoturismo é a chave para o aumento dos lucros do negócio (TORRES *et al.*, 2021). A maioria das grandes regiões vinícolas do mundo tem como propulsores do comércio e o principal motor da economia as videiras e o vinho, e muitas vezes, acabam sendo a única fonte de renda familiar (GONZÁLEZ SAN JOSÉ, 2017). Esse turismo também é visto pelo seu benefício econômico em razão da globalização e do sistema capitalista, resultando na reestruturação das áreas rurais (CONTRERAS *et al*, 2019). Observa-se que a difusão da globalização em seus diferentes aspectos, econômicos, trabalhistas e culturais, conduziu a mudanças significativas no campo (PULPÓN; RUIZ, 2019).

O enoturismo adquire importância crescente para as regiões vitivinícolas, como setor que potencializa o crescimento econômico e o emprego (LAMEIRAS et al., 2016). O turismo rural gera receita e emprego, especialmente para as comunidades locais, podendo garantir a estabilidade econômica (VISENTIN; VALLERANI, 2018). Esta é uma modalidade de turismo em crescimento no Brasil e fortalecida na Região Sul, onde foi realizada a pesquisa (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). O enoturismo é uma atividade empresarial, com grande potencial que pode contribuir com os objetivos estratégicos de desenvolvimento da indústria vinícola (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017).

Também, constata-se que vinícolas orientadas pela paixão focam mais a qualidade e o preço mais elevado em razão da alta particularidade do produto, contando com o apoio de salas de degustação para a comercialização do produto (SUN *et al.*, 2014). Esses valores são transmitidos diretamente na sala de degustação. Em contraste, os proprietários voltados apenas ao lucro definem os preços em relação ao equilíbrio do mercado, ou seja, para uma determinada qualidade. Esses buscam vender através de canais intermediários para competir em mercados não locais (LI *et al.*, 2019).

Já em relação à paisagem do vinho, a mesma é um catalisador das experiências vividas e do imaginário territorial, ligando a tradição com valor emocional (CRISTÓFOL; ARAMENDIA; VELA, 2020). A paisagem, é identificada, como tendo um papel significativo para o enoturismo. Algumas diretrizes são fundamentais à manutenção da paisagem e de sua qualidade, ditada pelos componentes paisagísticos, como: manutenção das estruturas rurais tradicionais, sistema históricos e culturas típicas, não fazendo menção à integração estratégica dos valores paisagísticos reconhecidos como atuais (RIGUCCIO *et al.*, 2017). A paisagem é mais do que a forma, haja vista que significa parte da estratégia de promoção e posicionamento no mercado (RODRÍGUEZ *et al.*, 2019). Ou seja, a paisagem é um produto resultante de múltiplos fatores sobrepostos, tanto pelos elementos físicos como também pelos interesses humanos que convergem no espaço, os quais organizam a temporalidade e os processos evolutivos nos quais o espaço está sujeito (ARNÁIZ; HERNANDO, 2019).

Porém, essa paisagem deve ser compreendida como a articulação e integração entre os meios rural e o urbano (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). O ambiente natural da paisagem rural do vinho oferece ao turista uma oportunidade incrível, para: relaxar, divertir-se e conhecer mais a área. Também são desenvolvidas no espaço sinergias com outros setores econômicos vinculados ao turismo, como: indústria de alimentos, restaurantes, turismo cultural, turismo de aventura e gastronômico. É identificada uma combinação de atividades, tais como:

cavalgas, passeio de bicicleta e atividades gastronômicas específicas (NAVARRO; IGLESIAS; VINZÓN, 2010).

Essas atrações, de diferentes setores combinadas, permitem ao setor do enoturismo, oferecer pacotes turísticos com uma maior capacidade de atração aos visitantes, tanto no âmbito nacional, como internacional. É importante que essas experiências sejam devidamente comunicadas por meio de sítios eletrônicos da vinícola (NAVARRO; IGLESIAS, 2021). A promoção do enoturismo deriva da representação paisagística do contexto rural, porém são identificados alguns problemas potenciais como: o aumento da urbanização no meio rural, se vinculando à padronização da paisagem e danos à área, porém tudo isso irá acontecer, somente se o planejamento for mal gerenciado (VISENTIN; VALLERANI, 2018).

Outra forma de propor desenvolvimento sustentável para regiões de enoturismo é a inserção de rotas de vinícolas. Ao mesmo tempo, esse desenvolvimento específico de turismo representa benefícios ecológicos, econômicos e socioculturais, sendo um dos postulados para o desenvolvimento do turismo sustentável (TRIŠIĆ *et al.*, 2020). As rotas oferecem a oportunidade de descobrir o vinho e o patrimônio cultural, dado que o visitante percorre lugares que ainda não conhece. Ao mesmo tempo, desfruta da emoção de fazer parte da área visitada (TRIŠIĆ *et al.*, 2019). Também é necessário considerar que os turistas podem não estar interessados somente nas características tradicionais da vinificação, podendo ser apresentadas as tecnologias utilizadas no processo produtivo (DOROFEEVA; KAZAK; NYURENBERGER, 2019).

Em relação à rota do vinho é importante o quesito sinalização, pois a falta desta pode resultar em dificuldades de acesso e não consolidação do roteiro (BERNIER *et al.*, 2020). Juntamente às rotas de vinho é preciso que as empresas do setor vinícola desenvolvam o enoturismo na sua unidade de negócio, com infraestrutura para receber visitantes nas suas instalações, programas de visitação e atividades que envolvam o vinho (como passeios nos parreirais, degustação de vinhos, atividades de vindima, dentre outras) (LAVANDOSKI *et al.*, 2017).

Vale destacar que foram identificados nos dois roteiros estudados nesta pesquisa os benefícios do enoturismo citados por Trišić *et al.* (2020), fomentando o crescimento e o fortalecimento do setor. Estas informações serão apresentadas no capítulo de resultados desta tese. Tal crescimento/fortalecimento pode ser resultante de oferta turística, promovendo: desenvolvimento econômico e social, qualidade de vida, desenvolvimento do capital humano, preservação do patrimônio, melhoramento da capacidade empreendedora, melhoramento da competitividade local, inovação, parcerias e governança participativa.

Na região de Bento Gonçalves, onde localiza-se o roteiro turístico Vale dos Vinhedos, identifica-se que o local é responsável por 90% do vinho produzido no Brasil, sendo que, o enoturismo é representado por 15% da receita das vinícolas (GURGEL, 2017). Já na região da Campanha Gaúcha, onde situa-se o roteiro Ferradura dos Vinhedos, é o segundo maior produtor de vinhos finos do Brasil (ZANELLA, 2020).

A zona rural é reinventada, em razão do enoturismo, despertando o interesse dos apreciadores do vinho (GABARDO; VALDUGA, 2019). No ano de 2020, em razão do enfrentamento da epidemia de COVID- 19, as regiões rurais direcionam-se para o turismo doméstico, desenvolvendo-se rapidamente (ŠT'ASTNÁ *et al.*, 2020).

É visualizado neste contexto a importância e o reconhecimento do valor da exploração das informações externas, sendo um componente da capacidade inovadora. A diversidade de conhecimento, facilita o processo inovador, permitindo ao indivíduo, associações e ligações (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A capacidade absorptiva também auxilia na compreensão em como as vinícolas transformam o conhecimento sobre o seu ambiente operacional em evidência que podem ser utilizadas para melhorar o seu desempenho organizacional (FONT *et al.*, 2021). Embora o conhecimento seja o motor que impulsiona a inovação no setor enoturístico as vinícolas presentes em roteiros podem identificar desafios ao tentar absorver conhecimento externo para a inovação (THOMAS; WOOD, 2015).

Porém, as empresas atuantes no setor turístico precisam inovar continuamente e cada vez mais adaptarem-se as mudanças do mundo oferecendo serviços atraentes para o visitante (HOARAU, 2014). A essência da capacidade absorptiva, está na sua capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo gerando vantagem competitiva para o setor enoturístico (THOMAS; WOOD, 2015). É importante frisar que os gestores de vinícolas podem beneficiar-se da compreensão das dimensões aquisição e assimilação e com isso aumentar a capacidade de inovação e competitividade (HOARAU, 2014).

No próximo capítulo são abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, buscando detalhar as escolhas metodológicas e as técnicas de pesquisa de forma a tentar responder aos objetivos específicos delineados na introdução desta tese.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, é descrito, primeiramente, o delineamento da pesquisa, segundo a abordagem do problema. Posteriormente, de acordo com o objetivo geral e, finalizando, com os procedimentos técnicos. Na seção seguinte, apresenta-se o procedimento de coleta de dados; anunciam-se os dados primários e o instrumento de coleta, e finaliza-se com os dados secundários.

A pesquisa é definida como uma forma de pensar, analisar criticamente os vários aspectos do dia a dia do trabalho, compreender e formular princípios orientadores que direcionam um determinado procedimento, desenvolver e testar novas teorias que contribuam para o avanço da sua profissão e da sociedade (RICHARDSON, 2017). A pesquisa é solicitada quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002).

Entendendo que as pesquisas auxiliam nas resoluções dos problemas, o próximo item tratará do delineamento da pesquisa, onde, possibilitará explicações para o problema apresentado através do desenvolvimento cuidadoso dos métodos e técnicas.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O chamado delineamento da pesquisa visa clarificar os métodos adotados quanto à abordagem do problema de pesquisa, objetivo geral e o procedimento técnico utilizado.

##### **3.1.1 Segundo a abordagem do problema**

O estudo caracteriza-se como pesquisa de abordagem qualitativa em face das características de aspectos intangíveis e de difícil mensuração. Na análise qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são requisitos básicos no processo, pois essa, geralmente, não requer o uso de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013). A pesquisa qualitativa justifica sua importância por ser um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos, ou grupos deles, atribuem a um problema social ou humano (RICHARDSON, 2017).

A principal razão de utilizar a abordagem qualitativa para o estudo é a conexão estabelecida diretamente com o objeto, guiando o pesquisador para a causa e efeito do problema pesquisado. É através desta investigação de abordagem qualitativa em que se busca visualizar

o cenário e ter uma inserção empática com o objeto de estudo, resultando em um possível entendimento do fenômeno.

Visualizou-se na pesquisa qualitativa um meio para o entendimento e a exploração do significado para uma resolução de um problema. Em relação ao pesquisador qualitativo, este é favorecido por uma visão holística dos fenômenos sociais. Também com a intenção de compreender um fenômeno na sua totalidade, busca-se, no próximo item, através da exploração e do entendimento, um resultado com uma descrição detalhada.

### **3.1.2 Segundo o objetivo geral**

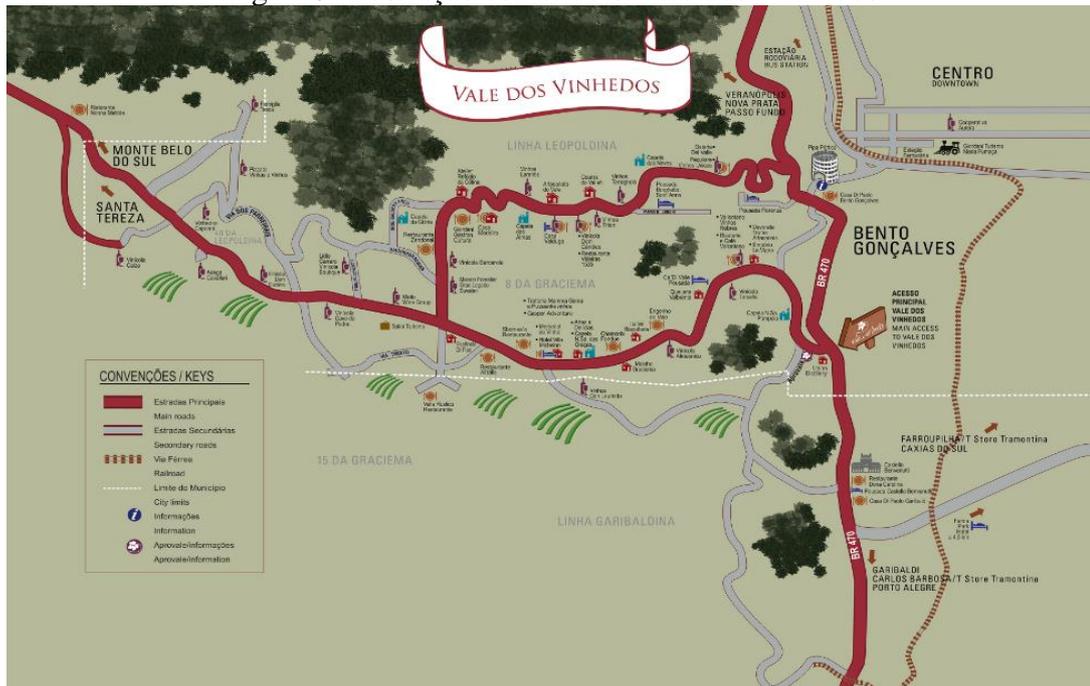
Esta tese é caracterizada, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem, como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Ou seja, a pesquisa descritiva procura descrever, sistematicamente, uma situação, um problema, um fenômeno ou um programa para revelar a estrutura de comportamento de um fenômeno (RICHARDSON, 2017). Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador, ou seja, procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A principal razão pela qual se utilizou da pesquisa descritiva foi o detalhamento dos fatos que se apresentariam no decorrer da pesquisa, sem a intervenção do pesquisador, descrevendo apenas o objeto de pesquisa. Em relação à pesquisa descritiva, observa-se que ela procura estabelecer relações entre as variáveis levantadas, descreve sistematicamente uma situação e desvenda a base comportamental do fenômeno. Já o próximo item desta tese trata de apresentar os procedimentos técnicos que foram utilizados nesta pesquisa.

### **3.1.3 Segundo o procedimento técnico**

A pesquisa concentrou-se em dois roteiros: um dos roteiros pesquisados é denominado de Vale dos Vinhedos, o qual compreende as áreas dos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. É possível identificar na parte direita da ilustração (Figura 9) os municípios de Bento Gonçalves e Garibaldi e a esquerda Monte Belo do Sul. A origem da viticultura no Vale dos Vinhedos relaciona-se aos imigrantes italianos, que ocuparam o território em 1875 cultivando uvas e produzindo vinho para o consumo próprio (DOLCI; TONINI; SOUZA, 2021).

Figura 9. Ilustração contendo o Vale dos Vinhedos



Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Vale dos Vinhedos (2021).

Justifica-se a escolha do roteiro turístico do Vale dos Vinhedos por possuir uma ampla estrutura, organizada e consolidada (VALDUGA; MINASSE, 2018). Já em relação aos empreendimentos, foram selecionadas as 28 vinícolas que, segundo a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), estão abertas ao enoturismo, sendo elas: Adega Cavalleri; Adega e Vinhedos Dom Eliziario; Audace Wine; Bodega Iribarrem; Casa Valduga; Cave do Sol; Cooperativa Vinícola Aurora; Famiglia Tasca; Maison Forestier / Gran Legado / Suvalan; Lidio Carraro Vinícola Boutique; Miolo Wine Group; Peculiare Vinhos Únicos; Pizzato; Tenuta Foppa & Ambrosi; Terragnolo Vinhos Finos; Vallontano Vinhos Nobres; Videiras Carraro; Vinhedos Capoani; Vinhos Don Laurindo; Vinhos Larentis; Vinhos Tilton; Vinícola Almaúnica; Vinícola Barcarola Butique; Vinícola Calza; Vinícola Cave de Pedra; Vinícola Dom Cândido; Vinícola Torcello; Vinícola Ales Victoria, (Apêndice H). É possível identificar no (Apêndice H), o nome da vinícola entrevistada, o tempo de duração da entrevista, o formato do contato (e-mail, telefone ou WhatsApp®), a data em que a entrevista foi realizada e algumas observações.

Da população de 28 vinícolas, identificou-se que uma (Famiglia Tasca) é produtora de suco de uva e, portanto, excluiu-se esta, ficando com uma população de 27 vinícolas no roteiro turístico Vale dos Vinhedos. Foi possível coletar 18 entrevistas com gestores de vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, onde: 1 dos entrevistados não permitiu que a entrevista fosse gravada; 2 entrevistados encaminharam as respostas via e-mail; 2 entrevistas aconteceram

via Teams; 1 entrevista via Meet<sup>®</sup> e 12 entrevistas que ocorreram no formato presencial, sendo essas gravadas em um aparelho celular. Foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para todos os entrevistados; é importante salientar que as entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora.

Os 9 entrevistados não participantes inserem-se nas seguintes justificativas: 6 optaram por não participar e 3 não conseguiram participar em tempo hábil. Também foi realizada uma entrevista com a responsável pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE) de Bento Gonçalves, visando identificar a caracterização do público frequentador, onde o retorno da mesma aconteceu por via e-mail. Ou seja, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, foram realizadas no total 19 entrevistas (18 entrevistas com gestores de vinícolas + 01 entrevista com a responsável pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE)). Iniciou-se a coleta de dados em 13/12/2021 e finalizou-se em 09/08/2022, com aproximadamente 13 horas de áudio (12 entrevistas presenciais).

O segundo roteiro pesquisado foi a Ferradura dos Vinhedos, localizado em Santana do Livramento, na Região da Campanha Central, no estado do Rio Grande do Sul. A investigação da região da Campanha contemplou cinco vinícolas que fazem parte da Ferradura dos Vinhedos, ou seja, todas as vinícolas que pertencem ao roteiro (Vinícola Salton; Vinícola Nova Aliança; Vinícola Almadén; Vinícola Cordilheira de Santana e Terroir da Vigia), (Figura 10). É importante apontar que das 5 vinícolas apontadas (Figura 10), 3 (Salton, Nova Aliança e Terroir da Vigia), dizem ainda não estar participando das atividades enoturísticas do roteiro. Justificou-se a escolha do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, por ser uma rota oficializada recentemente, ou seja, em 2018 (MANFIO, 2018). Em relação as vinícolas da região da campanha, justificou-se a escolha em razão dos cinco empreendimentos participarem do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos.

Da população de 5 vinícolas que fariam parte do roteiro turístico de Ferradura dos Vinhedos, 3 dos responsáveis mencionaram que ainda não faziam parte do roteiro; destas 3 vinícolas que diziam não fazer parte do roteiro, 1 responsável participou de uma entrevista realizada via *Teams*<sup>®</sup>, demandando aproximadamente 45 minutos, e os outros 2 responsáveis pelas vinícolas não responderam. As outras 2 vinícolas responderam e encaminharam o questionário via e-mail, ou seja, totalizando 03 entrevistas coletadas com gestores de vinícolas do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos. É possível identificar no Apêndice I o nome da vinícola entrevistada, o tempo de duração da entrevista, o formato do contato (e-mail, telefone ou WhatsApp<sup>®</sup>), a data em que a entrevista foi realizada e algumas observações. Também foi realizada uma entrevista com a responsável pela Secretaria do Turismo de Santana do

Livramento, visando identificar a caracterização do público frequentador, cujo retorno aconteceu via e-mail. O número total de entrevistas coletadas no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos foi de 04 entrevistas (03 gestores + responsável pela Secretaria de Turismo). Iniciou-se a coleta de dados em 09/03/2022 e finalizou-se em 17/05/2022, com aproximadamente 35 minutos de áudio (1 entrevista via *Teams*<sup>®</sup>).

O propósito foi conhecer e analisar a capacidade absorviva de um conjunto de vinícolas em um roteiro considerado consolidado em que o enoturismo se fizesse presente de longa data, em contraposição a um roteiro com um conjunto de vinícolas que se encontravam em processo de participação ainda inicial em atividades enoturísticas.

Figura 10 - Ilustração contendo o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos.



Fonte: Unipampa (2021).

A população total da pesquisa foi de 32 vinícolas, 27 vinícolas que participam ativamente do enoturismo no roteiro Vale dos Vinhedos e 5 vinícolas vinculadas ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos. Portanto, optou-se pela realização de uma amostra intencional

não probabilística para realização desta pesquisa a partir dos critérios anteriormente relacionados. Segundo Almeida, a amostra intencional

consiste em selecionar um grupo de elementos considerados típicos, em função das variáveis estudadas. O critério da escolha, neste tipo de amostra, é a razão e não o aleatório, mas a razão é fundada nos critérios pré-estabelecidos. Daí, o problema de representatividade é discutível mas não se exclui totalmente, dependendo dos cuidados na escolha dos elementos (ALMEIDA, 1989, p. 87).

Porém, foi analisada tal “amostra” contendo respostas de 18 responsáveis pelas vinícolas inseridas no Vale dos Vinhedos e 3 responsáveis de vinícolas inseridas em Santana do Livramento, totalizando 21 entrevistas. É importante destacar que também foram entrevistadas a responsável pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), de Bento Gonçalves, e a responsável pela Secretaria Municipal de Turismo de Santana do Livramento, e que os dados destas não se encontram somados nas 21 entrevistas – com essas, seriam 23 entrevistas no total.

Julgou-se necessário analisar as entrevistas dos responsáveis das 21 vinícolas inseridas em dois roteiros turísticos distintos, com diferentes perspectivas. O estudo foi desenvolvido em dois roteiros turísticos, Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, permitindo à pesquisadora constatar e cruzar os resultados encontrados, sustentando a conclusão da pesquisa. Em razão disso, foi utilizado na pesquisa o estudo de casos múltiplos destacado por Yin (2001), o qual afirma que as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, portanto, é visto, por conseguinte, como sendo mais robustas.

Neste item foi possível identificar a definição dos roteiros em que a pesquisa foi aplicada, a população do estudo e finalizou-se com a definição de um estudo de caso múltiplo, levando em consideração que a pesquisa aconteceu em distintas regiões.

A próxima seção deste capítulo trata de apresentar a definição dos procedimentos de coleta de dados, iniciando com os dados primários e instrumento de coleta, em que foi delimitada a entrevista como sendo semiestruturada.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o alcance dos objetivos foi realizada a coleta de dados primários, finalizando com os dados secundários da pesquisa.

### 3.2.1 Dados primários e instrumento de coleta de dados da pesquisa

Entendem-se como dados primários aquelas informações obtidas diretamente no campo ou na origem dos eventos pesquisados (RAMOS, 2009). Ou seja, quando a pesquisa tem como base os dados coletados em “primeira mão” pelo pesquisador, de forma original (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015). Os dados primários são produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente os fatos e os episódios do estudo (PEROVANO, 2016).

As entrevistas realizadas no campo da coleta de dados são caracterizadas como sendo fonte dos dados primários, pois é através desta vivência direta que se possibilita o surgimento de argumentos para realizar a análise e a conclusão da pesquisa. Segundo Richardson (2017), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas, ou seja, um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B. É importante salientar que para a realização das entrevistas, foi solicitado a autorização para a gravação do som de voz e a obtenção de imagem (fotografias), como medida de segurança quanto à totalidade de dados coletados, que podem ser apontados em função da interação entre entrevistado e pesquisadora (Apêndices A, B e C).

Foram realizadas entrevistas com gestores das vinícolas localizadas nos roteiros turísticos: Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. Optou-se por entrevistar os gestores por possuírem conhecimento sobre: planejamento, metas, recursos humanos, tecnologia, finanças, infraestrutura, mercado, produtividade, liderança, pesquisa e desenvolvimento, estrutura organizacional, uma vez que organizam e controlam equipes, como também controlam e avaliam os resultados organizacionais. É importante salientar que estes gestores são, muitas vezes, os próprios donos das vinícolas, conhecendo toda a constituição histórica do empreendimento, assim como, também, a atividade enoturística do roteiro.

Também foi necessário realizar entrevistas com os membros responsáveis pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE) e pela Secretaria de Turismo de Santana do Livramento, visando identificar o perfil do público frequentador. Optou-se pela APROVALE, por promover a integração dos associados, fomentando o enoturismo; já a Secretaria de Turismo de Santana do Livramento, por incentivar o roteiro Ferradura dos Vinhedos, possibilitando a criação da rota uva e vinho da região.

Pensando em deixar o gestor em uma posição confortável, a entrevista foi conduzida com um bate-papo mais “informal”. Para isso, foi utilizada a entrevista semiestruturada, ou seja, um guia de entrevistas adaptável e não rígido ou pré-determinado, justificando a sua

importância pela flexibilidade e pela possibilidade de rápida adaptação, utilizando-se perguntas abertas, podendo ser ajustadas à circunstância (RICHARDSON, 2017). Vale ressaltar que foi realizado um contato prévio com os futuros entrevistados antes da realização das entrevistas, via telefone e e-mail, visando agendar e também planejar o encontro. É importante salientar que o contato telefônico foi extremamente eficaz para os agendamentos das entrevistas se comparado ao contato via e-mail ou WhatsApp®.

Quanto ao instrumento de pesquisa (disponível nos Apêndices D, E, F e G), este é composto das seguintes partes: (Apêndice D) Caracterização do entrevistado e empreendimentos agrupado no Bloco I - Identificação e perfil do entrevistado e do empreendimento; (Apêndice E), Sinergia agrupada no Bloco II – Atividades do enoturismo e suas relações sinérgicas; (Apêndice F), Capacidade Absortiva agrupada no Bloco III – Sobre a Capacidade Absortiva e (Apêndice G), Caracterização do público frequentador agrupado no Bloco IV – Identificação do público frequentador, compreendendo 81 questões que foram aplicadas com os gestores de vinícolas dos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, APROVALE e com a Secretaria de Turismo de Santana do Livramento. Também foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa com a vinícola Aurora, no dia 13/12/2021, quando se identificaram algumas questões repetidas.

Em relação ao instrumento de pesquisa, buscou-se uma melhor orientação e precisão dos resultados. Para isso utilizou-se da categorização, onde os dados foram agrupados considerando a parte comum existente entre eles. A categorização consiste na organização dos dados para que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles, sendo fundamental a construção de um conjunto de categorias descritivas, podendo estar fundamentadas no referencial teórico da pesquisa (PRADONAV; FREITAS, 2013).

Dessa forma, o Quadro 4 apresenta as categorias de análise, o tema, aspectos observados nas entrevistas e as questões no roteiro de entrevistas, relacionando-se à caracterização do entrevistado e do empreendimento (Apêndice D). É importante mencionar que estes dados foram coletados junto aos gestores das vinícolas dos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. Esta etapa contou com o auxílio da tese de doutorado da autora Ana Claudia Machado Padilha, desenvolvida no ano de 2009, também para o Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Quadro 4 - Caracterização das vinícolas: subsídio informativo para a entrevista semiestruturada

CATEGORIA	TEMA	ASPECTOS OBSERVADOS	QUESTÕES NO ROTEIRO DE ENTREVISTA
<b>CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DO EMPREENDIMENTO</b>	Identificação e perfil do entrevistado e do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil do entrevistado</li> <li>• Identificação</li> <li>• Localização</li> <li>• Especificações da área da propriedade onde se localiza a vinícola</li> <li>• Mão de obra utilizada na vinícola</li> </ul>	1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.6, 1.1.7, 1.1.8, 1.1.9, 1.1.10, 1.1.11, 1.1.12 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4; 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5, 1.3.6; 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.4; 1.5.1, 1.5.2;

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Seguindo a explanação da determinação de categoria de análise, tema, aspectos observados, base teórica e questões no roteiro de entrevista, o Quadro 5 representa o roteiro da entrevista semiestruturada relacionada à “Sinergia”, apresentada no Apêndice E.

A coleta de dados acerca da Sinergia, com seus subsídios informativos do roteiro de entrevista apresentado no Quadro 5, foi realizada com os gestores das vinícolas dos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos.

A seleção dessas pessoas para a pesquisa justificou-se por conhecerem os aspectos da atuação da sinergia na vinícola, no enoturismo e no turismo local.

Quadro 5 - Sinergia subsídio informativo para a entrevista semiestruturada

CATEGORIA	TEMA	ASPECTOS OBSERVADOS	BASE TEÓRICA	QUESTÕES NO ROTEIRO DE ENTREVISTA
SINERGIA	Atividades do enoturismo e suas relações sinérgicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viticultor</li> <li>• Enoturismo</li> <li>• Turismo</li> </ul>	Festa <i>et al.</i> (2019) Barbosa <i>et al.</i> (2020) Santos, Ramos e Almeida (2017) Marques e Marques (2017) Minasi, Lohmann e Valduga (2020) Ferreira, Ferreira (2018) Rodríguez <i>et al.</i> (2019) Binfare, Galvão e Castro (2016) Gabardo e Valduga (2019) Hall, Johnson e Mitchell (2008) Navarro, Iglesias e Vinzón (2010) Torres <i>et al.</i> (2021) Dreyer e Müller (2011)	2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6, 2.2.7, 2.2.8, 2.2.9, 2.2.10, 2.2.11, 2.2.12, 2.2.13 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 6 apresenta as contribuições com foco na capacidade absorptiva (Apêndice F), contribuindo para a elaboração da estrutura de análise formulada. Esta derivou da adaptação de três artigos científicos, escritos pelos seguintes autores: Lima, Bernroider e Choudrie (2016); Camisóne e Forés (2010); Flatten, Engelen, Zahra e Brettel (2011).

Os autores citados anteriormente utilizaram da seguinte categorização: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Também é importante salientar que, além dos três artigos-base utilizados, também foi realizada uma interligação com a teoria utilizada na pesquisa. Já em relação aos aspectos observados, foram destacados os principais elementos dos questionamentos direcionados aos gestores das vinícolas.

Quadro 6 - Capacidade Absortiva: subsídio informativo para a entrevista semiestruturada

CATEGORIA	TEMAS	ASPECTOS OBSERVADOS	BASE TEÓRICA	QUESTÕES NO ROTEIRO DE ENTREVISTA
<b>CAPACIDADE ABSORTIVA</b>	Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações</li> <li>• Fontes externas</li> <li>• Oportunidades de negócios</li> <li>• Cooperação</li> <li>• Inovações</li> <li>• Concorrentes</li> <li>• Formação</li> </ul>	Camison e Fóres (2010) Flatten <i>et al.</i> (2011) Zahra e George (2002) Flatten <i>et al.</i> (2016) Crespi <i>et al.</i> (2020) Jacomossi e Feldmann (2020)	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5, 3.1.6
	Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Apoio interdepartamental</li> <li>• Fluxo de informação</li> <li>• Reuniões periódicas</li> <li>• Compartilhamento fontes externas</li> <li>• Interpretação das informações externas</li> <li>• Participação em eventos</li> <li>• Programas de apoio</li> </ul>	Lima, Bernroider - Choudrie (2016) Camison e Fóres (2010) Flatten <i>et al.</i> (2011) Zahra e George (2002) Crespi <i>et al.</i> (2020) Jacomossi e Feldmann (2020)	3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.6, 3.2.7, 3.2.8
	Transformação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades dos colaboradores</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Novo conhecimento</li> <li>• Aplicar o novo conhecimento</li> <li>• Pesquisa e desenvolvimento</li> </ul>	Camison e Fóres (2010) Flatten <i>et al.</i> (2011) Zahra e George (2002) Crespi <i>et al.</i> (2020) Cajuela e Galina (2020) Gonçalves, Vieira e Pedrozzo (2014)	3.3.1, 3.3.2, 3.3.4, 3.3.5
	Exploração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas estratégicas</li> <li>• Protótipos</li> <li>• Novas tecnologias</li> <li>• Adaptação das tecnologias</li> <li>• Pressões competitivas</li> </ul>	Camison e Fóres (2010) Flatten <i>et al.</i> (2011) Zahra e George (2002) Crespi <i>et al.</i> (2020) Jacomossi e Feldmann (2020)	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 7 apresenta a “categorização do público frequentador” (Apêndice G). Este instrumento foi aplicado juntamente a APROVALE e a Secretaria de Turismo de Santana do Livramento. A seleção desta justifica-se por conhecer os dados referentes ao público frequentador do roteiro. É importante mencionar que esta etapa foi elaborada pela autora, o que se justifica pelo fato de não terem sido consultados autores para a elaboração deste roteiro, segundo o interesse nos dados coletados.

Quadro 7 - Categorias utilizadas no instrumento aplicado para os representantes da Aprovale e da Secretaria de Turismo de Santana do Livramento

CATEGORIA	TEMAS	ASPECTOS OBSERVADOS
<b>CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO FREQUENTADOR</b>	Identificação do público frequentador	4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 4.1.6, 4.1.7

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As entrevistas foram gravadas em aparelho celular, assim como também foram realizadas anotações em uma caderneta de pesquisa, conhecida como “diário de campo”. Essa caderneta permite o registro de informações, observações e reflexões surgidas no decorrer da investigação ou em momentos observados. O diário de campo, é um instrumento que os pesquisadores utilizam para organizar suas observações, e se justifica sua importância, na reflexão da pesquisa (OLIVEIRA, 2018).

Também se evidencia que, após a conclusão da coleta das entrevistas dos gestores de empreendimentos e membros da Aprovale e Secretaria de Turismo de Santana do Livramento, de posse das gravações foi realizada a transcrição das mesmas e a organização dos dados coletados. Para tal, foi utilizada a técnica “Análise de Conteúdo”, sendo considerado um dos métodos de pesquisa mais utilizados para análise e interpretação de textos (RICHARDSON, 2017).

A “Análise de Conteúdo” é uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações (GIL, 2008). Essa análise foi desenvolvida em três fases: na primeira onde foi feita a pré-análise, ou seja, quando se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda onde se realizou a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira que compreendeu, o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados (GIL, 2002).

A mesma justifica sua importância, pois, à medida que as informações obtidas são confrontadas com informações já existentes, pode-se chegar a amplas generalizações, tornando a “Análise de Conteúdo” um dos mais importantes instrumentos para análise das comunicações de massa (GIL, 2008).

Depois de gravadas as entrevistas e de posse das anotações, as informações foram transcritas e armazenadas em arquivo específico, acessado na etapa de análise de dados e transcrição. É importante apontar que, para a parte da transcrição das entrevistas, foi utilizado o *software* Transkriptor®, auxiliando na parte das transcrições das entrevistas. Salienta-se que, após o *software* transcrever as entrevistas, a pesquisadora conferiu o áudio com a transcrição do *software*, aferindo se os dados estavam de acordo com a entrevista realizada. Após a realização das entrevistas, já com os dados levantados, a próxima seção descreve o processo de análise e interpretação dos dados que foram coletados.

Após a transcrição das entrevistas e para a organização e análise das informações contidas nas mesmas, foi utilizado o *software* N-Vivo® e Excel®. O uso do *software* N-Vivo® justifica sua importância pelo fato de avaliar, interpretar e explicar fenômenos sociais. Este *software* serve para analisar dados de entrevistas, pesquisas, anotações de campo, páginas na internet e artigos em revistas científicas, trabalhando com várias áreas, desde Ciências Sociais e Educação até saúde e negócios (QSR INTERNACIONAL, 2020).

No item intitulado como “Sinergia entre a vinicultura e o enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos”, inicia-se o processo de análise com o *software* NVivo®. Adentra-se em **Dados/Classificação de Arquivos**; após, clica-se na aba **Explorar**; Adentra-se na aba **Assistente de consulta**; é selecionada a opção “**Ver onde determinados termos ocorrem no conteúdo**”; no campo **procurar** foram inseridas as seguintes palavras: viticultor, enoturismo e turismo; as palavras foram inseridas da seguinte forma (viticultor AND enoturismo AND turismo); em **especial** foi acrescentado o **E**; clicou-se em **próximo**; selecionou-se a opção “**Itens selecionados (por ex.: arquivos, códigos, conjuntos)**”, selecionaram-se as entrevistas realizadas no Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos; clicou-se novamente em **próximo**; selecionou-se a opção “**Salvar os critérios de consultas**”; em **nome** foi inserido o seguinte: Viticultor, Enoturismo e Turismo – Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos; clicou-se novamente em **Executar**; obteve-se os seguintes dados: **resumo, referências texto e árvore de palavras**; foram observadas as conexões na fala da árvore de palavras. A árvore de palavras expõe as conexões dos seguintes termos: viticultor, enoturismo e turismo, dos roteiros: Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos através da análise das falas das entrevistas realizadas com gestores de vinícolas. Foi possível identificar que o enoturismo ocupa papel de destaque, segundo os entrevistados; também se observa que o turismo é muito lembrado pelos respondentes e que o relacionamento com o viticultor é pouco ou quase nada lembrado (Apêndice J).

No mesmo item da pesquisa, nomeado “Sinergia entre a vinicultura e o enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos”, procurando analisar os depoimentos dos gestores entrevistados referentes às atividades do enoturismo e suas relações sinérgicas, utilizou-se dos seguintes procedimentos no *software* NVivo®: na aba **Consultas/Critérios de consultas**, clicou-se em: **Viticultor, Enoturismo e Turismo – Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos**; na aba direita, clicou-se no **texto**; em que foram analisadas individualmente todas as entrevistas e as falas das palavras selecionadas: **viticultor, enoturismo e turismo**, em destaque pertencentes ao Bloco II (Apêndice E).

Outra pesquisa utilizando o *software* NVivo® no item “4.3.3 Turismo”, identificando os termos que ocorrem com frequência nas entrevistas, auxiliando a pesquisadora a identificar os termos que ocorriam mais vezes, para isso: adentrou-se em **Dados/Classificações de arquivo**; clicou-se na aba **Explorar**; após, em **Assistente de consulta**, selecionou-se **Identificar os termos que ocorrem com frequência no conteúdo** e clicou-se em **Próximo**; foi selecionado **Exibir palavras**, e optou-se pelas **100 mais frequentes** e **Comprimento mínimo da palavra – 4**; selecionando o **Agrupamento – Correspondência exatas (por exemplo: “talk”)** e clicando-se em **Próximo**; já na opção: **Em quais itens você gostaria de pesquisa?** clicou-se em: **Arquivos e Elementos Externos (Todas entrevistas realizadas, ou seja, Vale dos Vinhedos, Ferradura dos Vinhedos, Aprovale e Secretaria de turismo de Santana do Livramento)**, clicou-se em **Próximo**; finaliza-se com a opção: **Deseja salvar os critérios de consulta para poder executar a consulta novamente mais tarde?, salvar os critérios de consultas**; o nome inserido foi: **Termos que ocorrem com frequência no conteúdo 0410** e clicou-se em **Executar**. No resumo, localizado na **aba direita do software**, é possível identificar a lista das 100 palavras mais citadas; na mesma aba, no mesmo canto (direito) no NVivo®, é possível identificar a **nuvem de palavras, a qual retrata as 100 palavras mais frequentes** utilizadas em todas as entrevistas da pesquisa. Observa-se que algumas palavras ocorrem com uma maior frequência, como: vinícola, vinho, informações, enoturismo, turismo, colaboradores, Vale, organização, pessoas e vinhedos (Figura 14).

Também foi utilizado na pesquisa o *software* Excel®, presente nos seguintes momentos: do gráfico 1 ao 9, nos quadros 8,9 e 10 e nas tabelas 1 e 2, onde a caracterização do enoturismo no território do Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos inicia com a exploração dos dados coletados juntamente aos gestores de vinícolas, Secretaria de turismo de Santana do Livramento e Aprovale (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos). Neste primeiro momento da análise, utilizou-se do *software* Excel® para interpretar os dados levantados na pesquisa, sobre: sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação na vinícola, experiência em outras

áreas, experiência em atividades turísticas, ano de início das atividades, ano do início do empreendimento turístico, principais características das vinícolas dos roteiros estudados, número de turistas e evolução do fluxo de visitantes.

Neste item mencionou-se acerca dos dados primários, ou seja, dos conhecimentos obtidos em campo, em “primeira mão”. Nesse aspecto, vale destacar que foi possível definir a base instrumental para a coleta de dados, como: entrevista semiestruturada, constituição do instrumento de pesquisa, categorização do instrumento de pesquisa, sendo que as entrevistas foram gravadas e transcritas com o auxílio do Transkriptor®. Para a realização da análise utilizou-se do N-Vivo®, bem como as informações contidas no diário de campo, por meio da técnica consagrada de análise de conteúdo. No próximo item, é apresentada a forma como foram utilizados os dados secundários da pesquisa.

### 3.2.2 Dados secundários

Dados secundários são aqueles obtidos em obras bibliográficas ou relatórios de pesquisas sobre o tema (RAMOS, 2009). Os dados secundários podem se apresentar como meio para uma pesquisa ou como fim em si mesmo. É possível a realização de uma pesquisa cujos dados são exclusivamente secundários, ou ela pode ser feita apenas para dar suporte na geração de dados primários (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015). Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados senão com base em dados secundários (GIL, 2008). Em resumo os dados secundários são coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião dos acontecimentos (PEROVANO, 2016).

Inicia-se o capítulo da capacidade absorptiva com a pesquisa no portal de periódicos da Scopus, pois este é considerado uma base internacional com uma ampla representação das produções científicas da América Latina. Para a confecção do quadro 1 contou-se com o auxílio do *software Publish or Perish*®, selecionou-se a base da Scopus® e, em “*title words*”, inseriu-se: “*absorptive capacity*” – foram analisados os primeiros 10 artigos dispostos no ranque. A partir de 200 estudos publicados, analisaram-se os seguintes quesitos dos primeiros 10 artigos, segundo o ranque: citação, ranque, autores, título da publicação, ano e resultados obtidos no estudo.

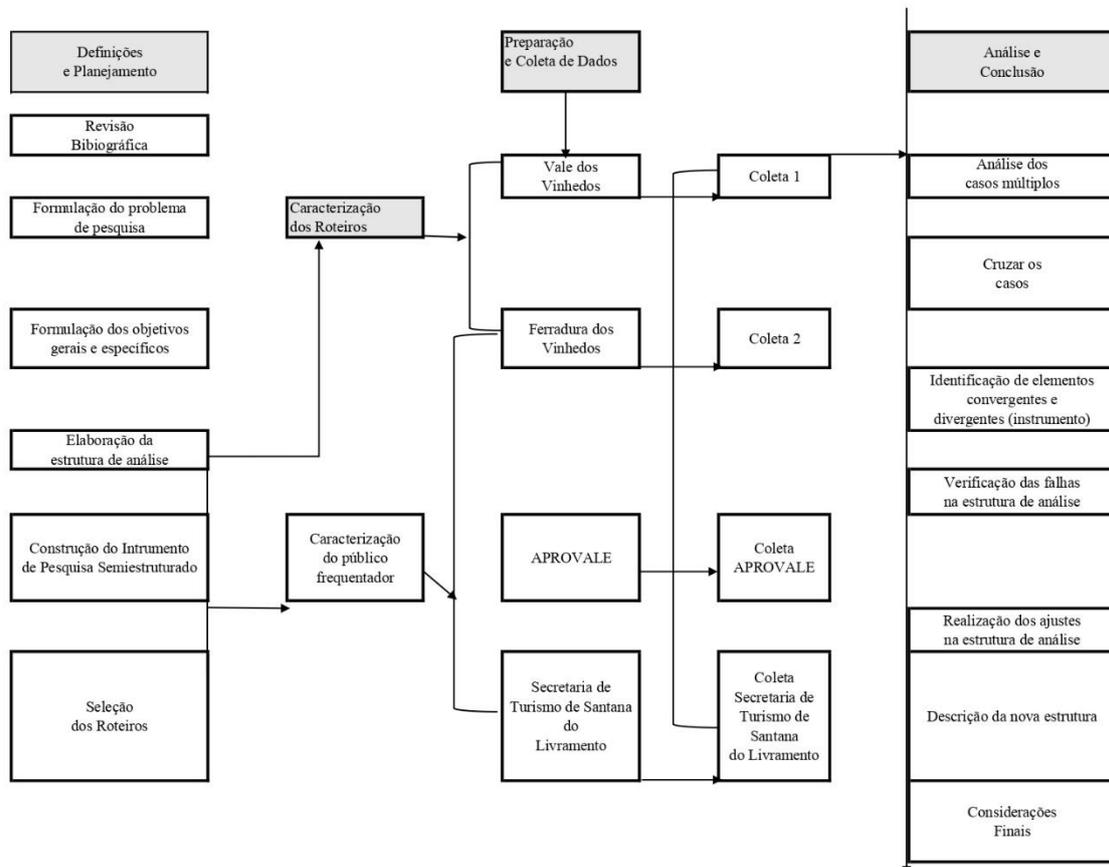
Na mesma base de dados (*Scopus*®), realizou-se outra pesquisa, seguindo os seguintes passos: Em *article title*, *abstract*, *keywords* inseriu-se a seguinte expressão: *absorptive capacity*. Nesta pesquisa foram inseridos alguns filtros, tais como: acesso aberto, documento: apenas artigos nos idiomas: inglês, espanhol e português, resultando em 1554 artigos. Destes

1554 artigos, primeiramente foi analisado o título, utilizando as seguintes palavras para a análise: vinho, turismo ou enoturismo. Dessa forma, buscou-se identificar no mínimo uma destas palavras em destaque no título do artigo; o segundo passo foi identificar se no artigo o referencial teórico contemplava o conceito de capacidade absorptiva, momento em que foram encontrados 4 artigos.

Também foi realizada uma busca no portal de periódicos da Web of Science, pois este dispõe de informações de pesquisas multidisciplinares de alta qualidade das principais revistas especializadas. Em documentos na página principal, selecionou-se título, inserindo a expressão *absortive capacity*. Foi selecionado: acesso aberto, artigo nos idiomas inglês, português e espanhol, resultando em 370 artigos. Destes 370 artigos, primeiramente foi analisado o título, utilizando-se das seguintes palavras: vinho, turismo ou enoturismo, encontrando apenas 01 artigo. Foi identificado o mesmo artigo encontrado também no portal da Scopus.

Pensando em resumir e facilitar o entendimento dos caminhos que foram percorridos para a realização deste estudo, elaborou-se uma síntese representada pela Figura 11.

Figura 11 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Yin (2001).

A elaboração da Figura 11 apresenta a trilha que foi percorrida para a pesquisa, sendo assim:

- a) **Definições e planejamento:** Inicia-se a pesquisa com a revisão bibliográfica, posteriormente cria-se o problema de pesquisa, gerando o objetivo geral e específicos desta tese, os quais fornecem inspiração para a construção do instrumento de pesquisa. Finalizando, selecionou-se os roteiros com peculiaridades distintas.
- b) **Preparação e coleta de dados:** Nesta etapa caracterizou-se os roteiros, preparando e coletando os dados. Também será necessário a coleta de dados juntamente a APROVALE e a Secretaria de Turismo de Santana do Livramento, visando caracterizar o público frequentador dos roteiros. A coleta de dados utilizará o instrumento proposto no (Apêndices D, E, F e G).
- c) **Análise e conclusão:** Nesta última etapa é realizada a análise dos casos múltiplos, cruza-se os casos, a identificação dos elementos que convergem e divergem, seguida pela realização dos ajustes na estrutura de análise com base da nova estrutura. É importante apontar que na parte de análise do item 4.1 pertencente à “Capacidade Absortiva potencial do enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, utilizou do seguinte passo a passo:
  - 1° Após a transcrição, salvaram-se todas as entrevistas realizadas com os gestores do Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos em uma única pasta;
  - 2° Após a leitura das entrevistas, referente à capacidade absortiva, onde foi realizada a análise de cada item, ou seja, iniciou-se com a dimensão aquisição, após assimilação e assim sucessivamente (Apêndice F);
  - 3° Após uma análise criteriosa de cada dimensão da capacidade absortiva e o agrupamento das entrevistas (dimensão), selecionaram-se as partes principais dos depoimentos dos entrevistados onde algumas foram preservadas no formato original (citação direta) e outras transcritas no de formato texto;
  - 4° Os itens com maior destaque em cada dimensão foram abordados no texto, ou seja, a autora releu várias vezes as entrevistas e destacou as respostas de maior relevância ou repetidas por vários entrevistados, sendo estas serão apresentadas no capítulo de resultados da pesquisa.

Finalizam-se a análise e a conclusão da tese com as considerações finais, momento em que é realizado o fechamento da pesquisa, buscando responder à questão da pesquisa, explicitando as limitações do estudo e suas linhas de continuidade.

A partir dos procedimentos metodológicos expostos, foi possível desenvolver o capítulo intitulado como: Caracterização do enoturismo no território do Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos no contexto atual, ou seja, inicia-se os resultados e discussões desta pesquisa.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DO ENOTURISMO NO TERRITÓRIO DO VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS NO CONTEXTO ATUAL**

Inicia-se o capítulo da caracterização do enoturismo no território do Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, contextualizando o leitor em relação ao cenário histórico/atual de ambos os roteiros pesquisados. Iniciarei com o roteiro Vale dos Vinhedos/RS, colonizado em 1875 por famílias provenientes do Trento e Vêneto na Itália, estes carregavam em suas bagagens as primeiras mudas de videiras e a viticultura era um costume que fazia parte da prática dos imigrantes (MACHADO, 2013). Então, pode-se dizer que o processo de formação inicial do Vale dos Vinhedos fora constituído por um viés político, pois tinha por objetivo a ocupação das terras devolutas das famílias de imigrantes italianos, que encontraram no cultivo da uva e na produção do vinho um resgate da sua história e cultura (MEDEIROS, 2021).

Já na década de 1930, até o final dos anos 1960, ocorreu um incremento na área cultivada em toda a Região da Serra Gaúcha, com destaque aos municípios de Bento Gonçalves e Garibaldi, em particular também a região do Vale dos Vinhedos. É importante apontar que, à época, a comercialização familiar fora proibida, sendo que esses viticultores comercializavam a sua produção de uva com vinícolas localizadas em outras cidades. Esses viticultores do Vale dos Vinhedos também comercializavam sua produção diretamente com as grandes vinícolas ou associavam-se a cooperativas (FALCADE, 2005).

O contexto histórico do Vale dos Vinhedos possui uma base marcada pela cooperação e reciprocidade, pois essa foi a forma que os primeiros imigrantes chegados da Itália encontraram para tornar a vida um pouco menos difícil, uma vez que a rusticidade do ambiente era intensa. Ou seja, a soma desses esforços fez com que a comunidade cooperasse e incorporasse no estilo de vida das pessoas, passando isso de geração para geração (MACHADO, 2013).

Também é importante apontar que a paisagem vitivinícola do Vale dos Vinhedos é construída por um caráter histórico e cultural. Atualmente, as vinícolas do Vale dos Vinhedos utilizam-se dessa paisagem como atrativo para o consumo de vinhos. Essa paisagem única, propiciou ao longo dos anos, diversos benefícios ao Vale, como por exemplo o enoturismo e as Indicações Geográficas (IG's) (MEDEIROS, 2021).

O roteiro turístico Vale dos Vinhedos, fica inserido em uma fronteira representacional relacionada à área de produção vitivinícola, tendo como limite os municípios de: Garibaldi (33% área), Monte Belo do Sul (7% área) e Bento Gonçalves (60% área) (MACHADO, 2013). Este também foi a primeira Denominação de Origem vitivinícola concedida no Brasil, além

disso é caracterizado por seu desenvolvimento econômico oriundo da institucionalização e do reconhecimento de indicação geográfica (ORTENZI, 2018).

Fica evidente no roteiro turístico Vale dos Vinhedos a cooperação, pois esta apresenta-se no início de sua constituição. Seus fatos históricos relacionam-se como exemplos de superação de dificuldades e o movimento da sociedade é orientado pela construção e desenvolvimento das estruturas comunitárias, assim, o sentimento de pertencimento converge para responsabilidade com os demais conterrâneos (MACHADO, 2013).

Já em relação ao contexto histórico/atual do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, observa-se que esse nasce no ano de 2010, através de um projeto elaborado e executado pela Universidade Federal do Pampa, liderado pelo professor Dr. Avelar Batista Fortunato. O projeto do roteiro Ferradura dos Vinhedos possuía uma dinâmica baseada na valorização das potencialidades paisagísticas e climáticas da região, assim como, a facilidade na oferta do turismo, a partir de estruturas existentes. Esse projeto almejava explorar a potencialidade da região através de seus aspectos geográficos, culturais e históricos. É importante dizer que, o objetivo principal era o roteiro turísticos era ser capaz de gerar renda e promover o desenvolvimento de forma endógena (TEIXEIRA, 2023).

O projeto do roteiro Ferradura dos Vinhedos contou com a parceria da Prefeitura Municipal de Santana do Livramento, da UNIPAMPA e patrocínio do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (Banrisul) (MANFIO, 2018). Também, o desenvolvimento da região foi reforçado com a criação de infraestrutura, geração de emprego e renda e visibilidade à região. Sendo que, o vinho é a chave para a promoção regional e o desenvolvimento turístico (MANFIO, 2019a).

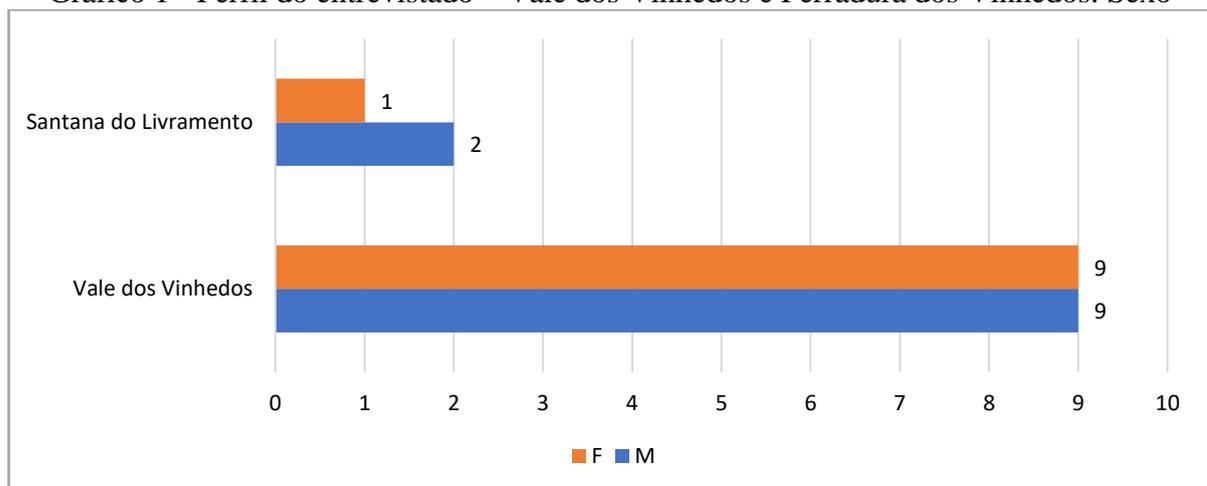
É importante dizer que, o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos serve de estímulo para a permanência das vinícolas, sendo reconhecido a especificidade do *terroir* da região, imprimido na qualidade das uvas que são produzidas (TEIXEIRA, 2023). No contexto atual as vinícolas da Ferradura dos Vinhedos recebem clientes do município em suas lojas para adquirirem seus vinhos. É importante apontar que essa demanda cresceu ainda mais durante a Pandemia, no ano de 2020. Além disso, já são constantes os fluxos de enoturistas de Santa Maria, Pelotas, Porto Alegre e de outros estados (SILLA, 2021).

Inicia-se a análise da pesquisa com o perfil do entrevistado (sexo), do roteiro turístico Vale dos Vinhedos. Observa-se que, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, há a mesma quantidade de homens e de mulheres em cargos de gestão, porém o mesmo não acontece com o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos (Gráfico 1). Esse número de mulheres e homens são distribuídos igualmente na gestão do negócio, pois na grande maioria dos casos, estamos

a nos referir de uma empresa familiar. É importante frisar que a figura da mulher na gestão do negócio em vinícolas do Vale dos Vinhedos, ganhou voz e vez a pouco tempo. Há não muito tempo atrás, as mulheres eram deserdadas e excluídas do testamento familiar, além disso, essas eram responsáveis pela lida da casa e encarregadas de preparar as refeições e afazeres domésticos dos membros da casa e funcionários participantes da safra da uva. Pode-se afirmar que a figura da mulher em cargos de gestão, foi um grande avanço pois até pouco tempo atrás elas eram pouco ou até não valorizadas, sendo que, hoje elas são o pilar principal da tomada de decisão da gestão do negócio. De acordo com a autora Dalla Rosa e Dalla Rosa (2019, p. 132):

Toda a manutenção das lavouras era realizada com auxílio dos bois e cavalos e, é claro, com a enxada, que era utilizada para capinar as ervas daninhas nas lavouras. Todos os homens da família iam para a lavoura a partir dos 7 anos de idade. As mulheres trabalhavam nas tarefas domésticas a partir dos 5 anos (DALLA ROSA, J; DALLA ROSA, T, 2019, p. 132).

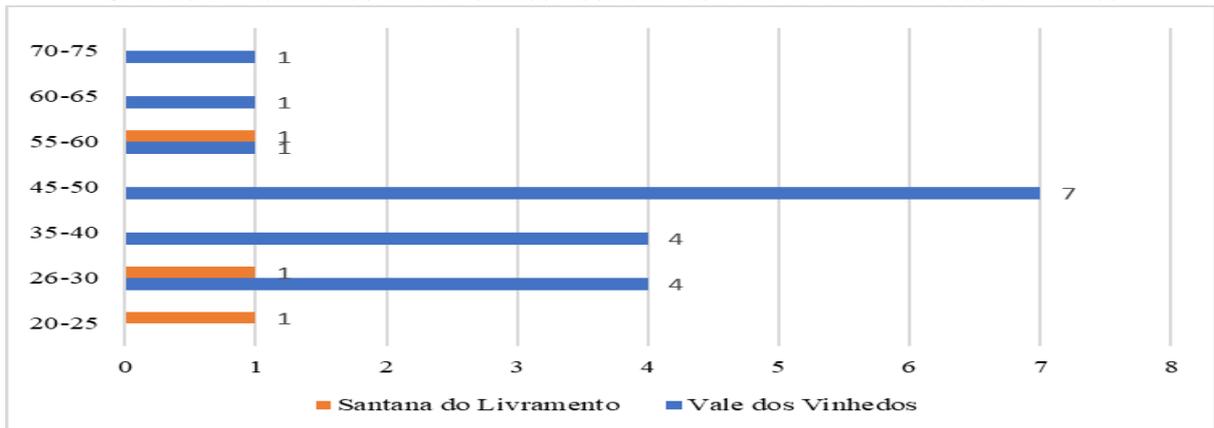
Gráfico 1 - Perfil do entrevistado – Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos: Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação à faixa etária dos gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, é importante apontar uma concentração expressiva na faixa dos 45-50 anos (7 gestores) e dos 26-40 anos (8 gestores). Já no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, encontra-se uma distribuição de faixa etária em três pontos distintos, onde: o gestor 1 encontra-se na faixa dos 20-25 anos; o gestor 2 entre 26-30 anos e o gestor 3 entre 55-60 anos (Gráfico 2). Em relação a concentração da faixa etária acima dos 45 anos, pode-se dizer que, na maioria dos casos, a sucessão familiar, os mesmos compreendem a segunda ou a terceira geração familiar. Isso acaba não acontecendo no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, onde o cargo de gestão fica compartilhado com funcionários da vinícola.

Gráfico 2 - Idade dos entrevistados nos roteiros Vale e Ferradura dos Vinhedos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

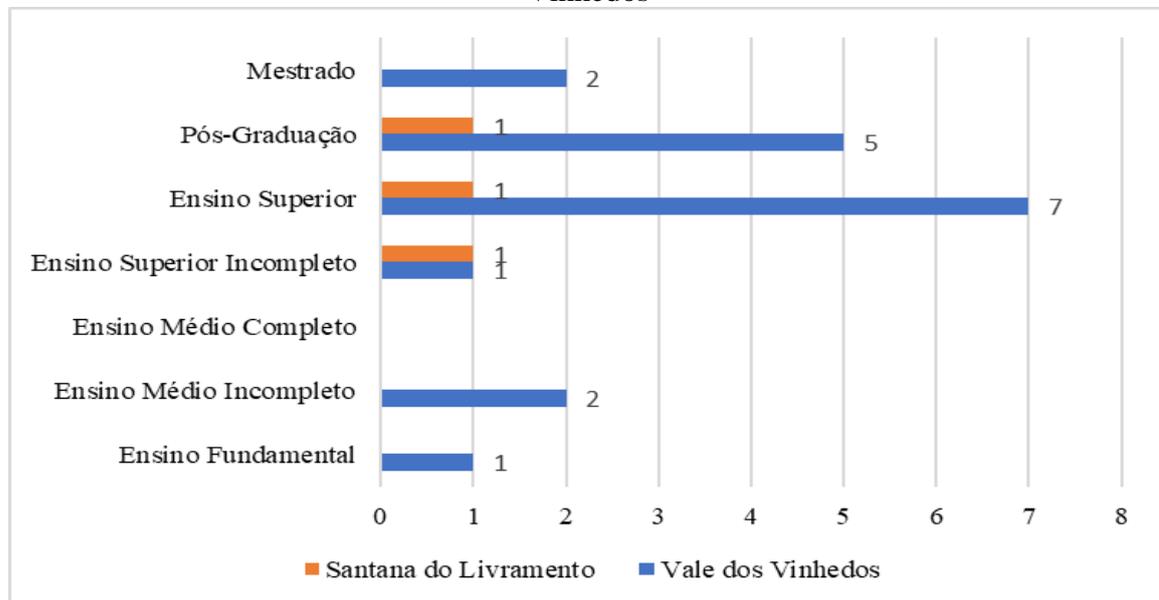
Já em relação à escolaridade dos gestores, observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos o nível é relativamente alto. No Vale encontra-se apenas 01 gestor com ensino fundamental e 02 gestores com ensino médio incompleto; uma realidade oposta acontece com o roteiro Ferradura dos Vinhedos (Gráfico 3).

A baixa escolaridade de alguns dos gestores entrevistados do roteiro turístico Vale dos Vinhedos pode ser atribuída, possivelmente, ao fato de que os gestores eram produtores antes de se tornarem empreendedores no enoturismo. A grande maioria das vinícolas é de origem familiar e o início do negócio demanda muita atenção dos gestores. Também é importante apontar que normalmente o pequeno negócio não dispõe de recursos financeiros expressivos, limitando o número de funcionários e sobrecarregando o gestor, o que dificulta ainda mais a inserção do pequeno empreendedor no negócio e no mercado, visto que o planejamento estratégico é algo de suma importância para o desenvolvimento e sobrevivência do negócio e este demanda tempo e reflexão. Já no caso dos gestores do roteiro Ferradura dos Vinhedos, estes já iniciaram como empreendedores do enoturismo. Ou seja, há uma diferença fundamental entre os dois grupos analisados nesta pesquisa.

É por intermédio da junção do turismo e da indústria do vinho que se origina o enoturismo, contextualizado em uma cadeia de valor: econômico, social, cultural ou ambiental (LAMEIRAS et al.,2016). É importante apontar que o enoturismo é responsável por 15% da receita das vinícolas gaúchas (GURGEL,2017).E é através do enoturismo que se realiza a venda direta de produtos, melhorando com isso a rentabilidade da vinícola (DREYER; MÜLLER, 2011). Frisa-se também que este enoturista está disposto a pagar quantias significativas, em razão de uma experiência única, envolvendo a produção e o consumo (MCFARLANE *et al.*,2017). Ou seja, o enoturismo é uma forma para o desenvolvimento do meio rural, impulsionando todos os envolvidos na cadeia produtiva uva e vinho. Porém, para que este

prosperar e desenvolver ainda mais, se faz necessário o investimento do poder público no roteiro e no aporte para com o pequeno negócio, ou seja, a capacitação (educação) destes gestores, possibilitará chances para o crescimento, refletindo em todos os envolvidos diretamente ou indiretamente. Também é importante apontar o entendimento da pesquisadora quanto ao que vem a ser um programa de mestrado e um de pós-graduação, entende-se por pós-graduação (especialização) como sendo *latu sensu*, ou seja, algo mais generalista e abrangente, já em relação ao mestrado, entende-se que é *stricto sensu*, oferecendo um maior aprofundamento na pesquisa.

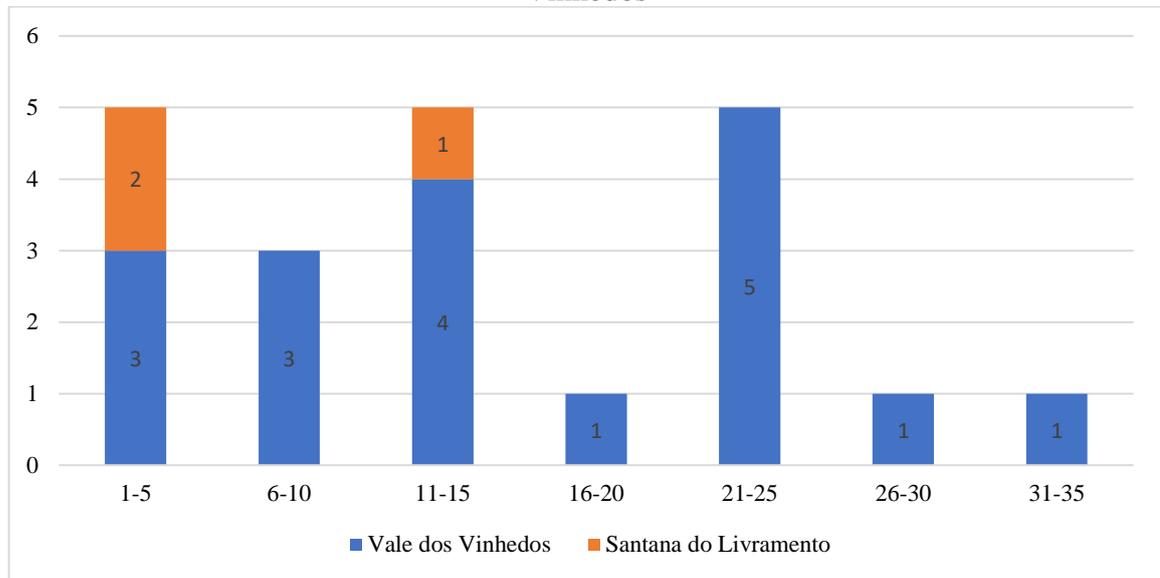
Gráfico 3 – Escolaridade dos gestores entrevistados nos roteiros Vale e Ferradura dos Vinhedos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Já em relação ao tempo de atuação na vinícola, observa-se que 8 gestores do Vale dos Vinhedos possuem de 16-35 anos de atuação na vinícola. Já no roteiro Ferradura dos Vinhedos, 2 gestores possuem apenas de 1-5 anos de atuação na vinícola (Gráfico 4). Essa diferença compreendida nos dois roteiros pode ser explicada, pois um percentual significativo de gestores do Vale dos Vinhedos acabam sendo os donos e gestores do negócio o que acaba não acontecendo no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos. É importante apontar que o roteiro Ferradura dos Vinhedos foi constituído recentemente se comparado ao Vale dos Vinhedos.

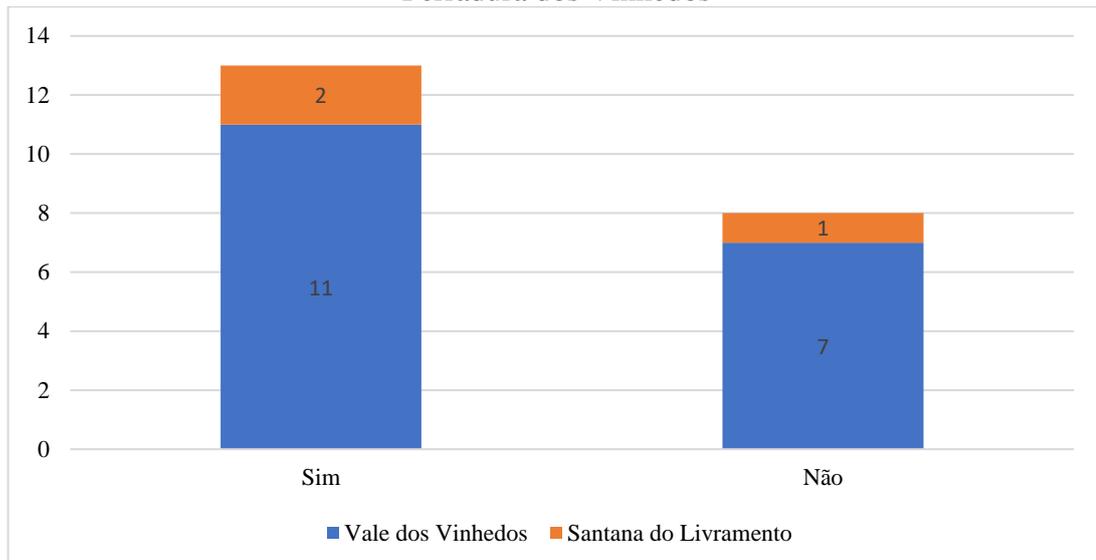
Gráfico 4 - Tempo de atuação dos gestores nas vinícolas Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e na Ferradura dos Vinhedos a grande maioria dos entrevistados diz ter experiências em outras áreas, onde: 11 gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos e 2 gestores da Ferradura dos Vinhedos, responderam que possuem vivência em outras áreas (Gráfico 5). No roteiro de turismo Vale dos Vinhedos, foi possível identificar que os gestores possuíam experiência nas seguintes áreas: administração; advocacia; gerência de escritório de advocacia; sociedade de escritório de advocacia; consultor do meio rural; área comercial; área de supermercado; setor de varejo e atacadista; área técnica (elaboração de vinhos); docência; vendedor do comércio (vestuário); eletricitista; logística; tecnologia da informação; turismo; relações públicas; marketing; *venture capital* e modelagem financeira. Já no roteiro turismo Ferradura dos Vinhedos, foi possível identificar as seguintes respostas em relação aos gestores possuírem experiências em outras áreas, em que se observa: 01 dos gestores entrevistados não possuía experiência em outras áreas; outro gestor diz possuir mas não descreve e o terceiro gestor cita as seguintes áreas: elaboração de vinho, chão de fábrica e o departamento de viticultura. A experiência em outras áreas possibilita ao gestor uma vivência diferenciada podendo vir a refletir nas estratégias de planejamento e em uma visão holística diferenciada, impactando positivamente no negócio.

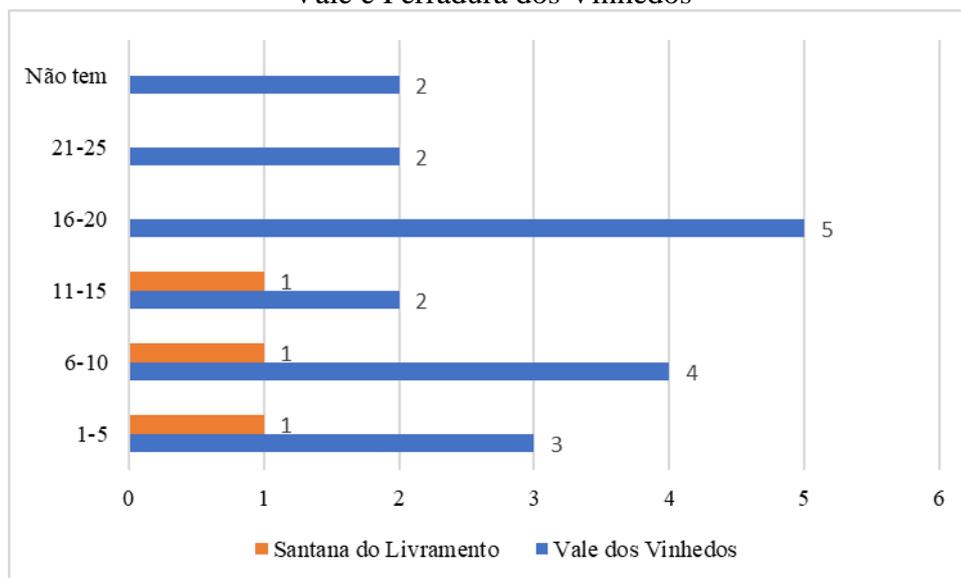
Gráfico 5 - Experiências dos gestores em outras áreas nos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Já em relação ao tempo de experiência na atuação em atividades turísticas, 11 dos gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos possuem de 6-20 anos de prática na área. No roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, o tempo de experiência da atuação em atividades turísticas fica distribuído em pontos diferentes (Gráfico 6). É importante apontar que o roteiro turístico Vale dos Vinhedos por estar com suas práticas consolidadas, acaba repercutindo na experiência dos gestores, sendo que, a grande maioria são donos do próprio negócio.

Gráfico 6 - Tempo de experiência da atuação dos gestores em atividades turísticas nos roteiros Vale e Ferradura dos Vinhedos

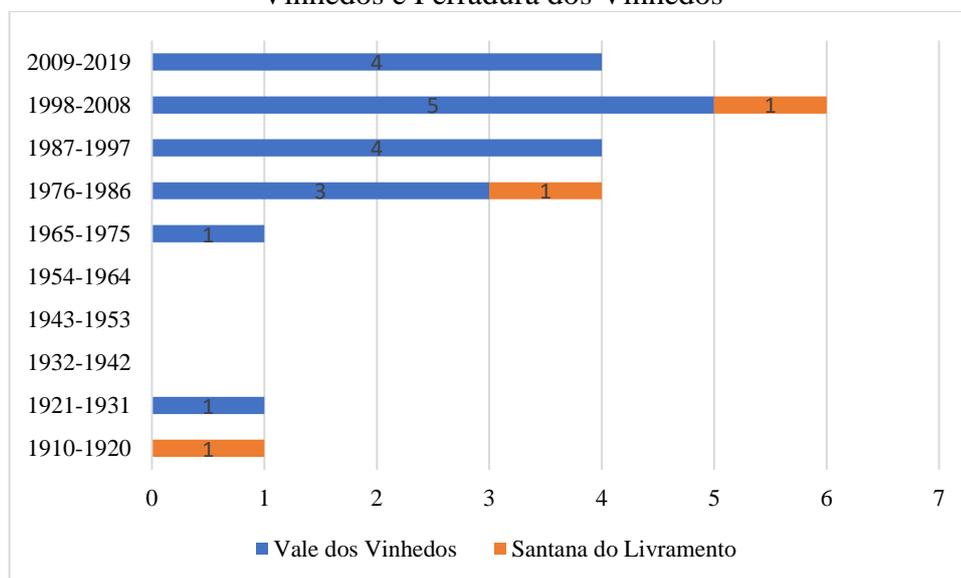


Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação ao ano de início das atividades empresariais, observa-se que 13 gestores das vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos iniciaram as suas atividades no período entre 1987-2019. Porém, no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, é importante apontar que 1 dos gestores entrevistado apontou que o início das atividades foi no período de 1910-1920, ou seja, este foi o período de fundação da matriz em Bento Gonçalves (1910), sendo a vinícola mais antiga do Brasil (Gráfico 7).

No caso do roteiro Vale dos Vinhedos vale destacar que depois da criação da Aprovale, em 1995, o Vale dos Vinhedos o roteiro cresceu rapidamente, sendo que atualmente é possível encontrar uma estrutura de atendimento ao visitante desenvolvida e consolidada (VALE DOS VINHEDOS, 2023). Já no caso do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, este foi lançado somente em 2014 e começou a operar em 2015, com uma estrutura compreendida por vinícolas, pelo cenário do pampa gaúcho e também pela presença de produtores rurais (ARANOVICH, 2018). Ou seja, o roteiro Ferradura dos Vinhedos é ainda bastante recente quando comprado ao surgimento do roteiro do Vale dos Vinhedos.

Gráfico 7- Ano de início das atividades informado pelos gestores nos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos

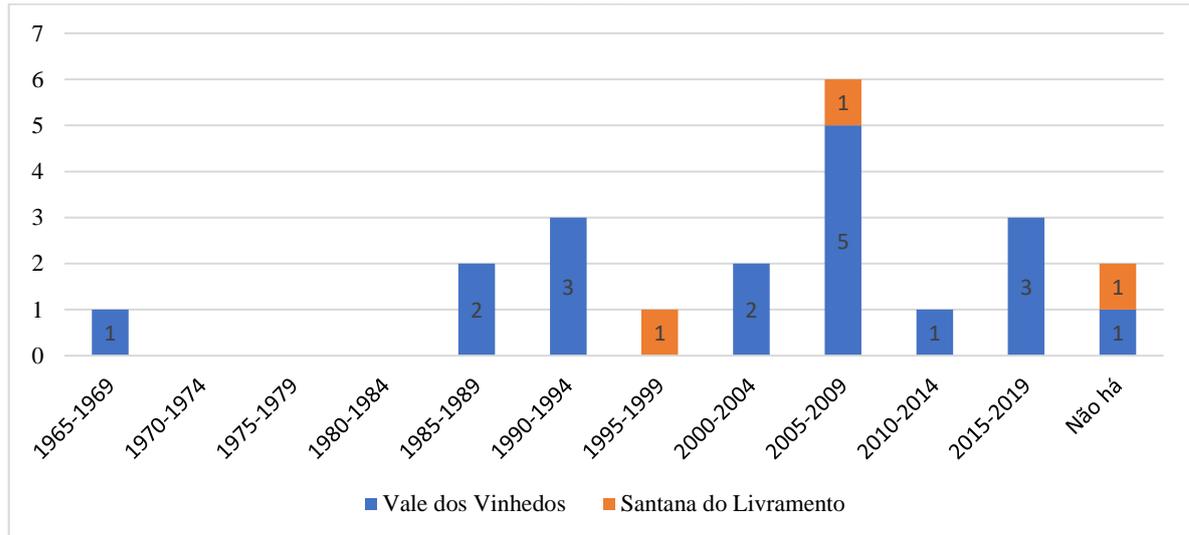


Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação ao ano de início dos empreendimentos turísticos, observa-se que o roteiro turístico Vale dos Vinhedos possui apenas 1 vinícola que iniciou suas atividades no período de 1965-1969, enquanto as outras 11 vinícolas iniciaram o seu atendimento ao turista no período compreendido nos anos de 2000-2019. Já no roteiro Ferradura dos Vinhedos, apenas 1 vinícola iniciou suas atividades no período compreendido de 1995-1999, uma outra em 2005-2009 e um gestor da terceira vinícola afirmou que não há uma estrutura turística disponível (Gráfico 8). O

roteiro turístico Vale dos Vinhedos possui um certo grau de maturidade e história se comparado ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, e este fato também pode ser evidenciado no marco da constituição do primeiro empreendimento turístico que foi no período compreendido entre os anos de 1965-1969.

Gráfico 8 - Anos de início dos empreendimentos turísticos nos roteiros turísticos Vale e Ferradura dos Vinhedos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação às características das vinícolas, pode-se verificar, através do Quadro 8, que apenas uma parte dos entrevistados, ou seja, as vinícolas que trabalham com o enoturismo, ou seja, 9 vinícolas; no quesito produção da matéria prima (uva), é identificado que para 4 das vinícolas a produção é própria, ou seja, as uvas utilizadas no processo produtivo são cultivadas na vinícola. Já para 3 das vinícolas, a matéria-prima deriva de terceiros, ou seja, de cooperados, produtores locais (400 parceiros) ou terceiros. Somente 1 vinícola declarou que a produção de vinho de mesa deriva da produção de terceiros, como também apenas uma vinícola afirma que a matéria-prima (uva) é 80% é própria.

Continuando com a análise, referente a mão de obra utilizada, identifica-se um quantitativo de colaboradores de 0 até 500, onde também é identificado que apenas 1 respondente afirmou existir apenas mão de obra temporária (Quadro 8). É importante observar que, das 9 empresas, apenas 1 classifica-se como empresa de grande porte, sendo que as demais são classificadas como microempresas (ME)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> É importante apontar que para a empresa ser classificada como Microempresa (ME) deverá ter até 19 funcionários; já em Empresa de Pequeno Porte (EPP) vai de 20 a 99 funcionários; Empresa de médio porte de 100 a 499 funcionários e grandes empresas 500 ou mais funcionários (SEBRAE, 2023).

Quadro 8 - Principais características das vinícolas no Vale dos Vinhedos

<b>INFORMAÇÕES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
Origem da matéria-prima (uvas) da vinícola	Cooperados	Própria	80% Própria	Própria	Somente para vinho de mesa - uva de terceiros	Produtores locais: 400 parceiros	Própria	Própria	Terceiros
Mão de obra utilizada na vinícola	500	Mão de obra temporária	2	9	10	14	12	6	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Representando o restante dos 9 entrevistados na região do Vale dos Vinhedos (Quadro 9), em relação à matéria-prima utilizada na produção do vinho (uva), identifica-se que: 3 das vinícolas afirmaram que a produção é totalmente própria, ou seja, tudo que é empregado no processo produtivo do vinho é cultivado por eles.

Outro gestor entrevistado afirma que 90% da produção é própria e apenas 10% de fornecedores locais. Já para 2 dos entrevistados identifica-se que 80% da produção é própria e 20% é de fornecedores locais. Segundo 1 dos respondentes, a produção de uva é de 25% de elaboração da vinícola e 75% dos fornecedores. Para outro respondente identifica-se que o produto uva deriva de vários pequenos produtores. Já outro entrevistado diz que a produção de uva deriva da vinícola e de outros fornecedores que são assessorados.

Observa-se a importância de produzir a própria matéria-prima (uva) para a qualidade do produto vinho ou, até mesmo, em termos de atração paisagística para o visitante. Preocupa o fato que revela o grau de dependência que muitas vinícolas possuem em relação aos fornecedores, podendo comprometer todo processo. Também é importante salientar que, de todas as vinícolas entrevistadas, apenas 1 apontou assessorar os fornecedores (Quadro 9). Sabe-se da importância do produtor nesse processo enoturístico e que isso pode gerar ganhos sinérgicos favoráveis aos envolvidos.

É importante frisar que a sinergia criada entre a produção de vinho e o enoturismo gera aumento e lucratividade no negócio (TORRES *et al.*, 2021). Outro ponto importante é a paisagem do vinho, sendo um catalisador de experiências vivenciadas no imaginário, conectando a tradição ao valor emocional (CRISTÓFOL; ARAMENDIA; VELA, 2020).

Quadro 9 - Principais características das vinícolas no Vale dos Vinhedos. Parte 2

INFORMAÇÕES	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Origem da matéria-prima (uvas) da vinícola	Própria	Própria	90% produção própria 10% fornecedores locais	80% produção própria 20% fornecedores locais	Própria	80% produção própria 20% fornecedores locais	Nossa e de fornecedores assessorados	Vários pequenos produtores	25% própria / 75% fornecedores
Mão de obra utilizada na vinícola	75	586	4	35	Familiar	4	10	300	Familiar

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Também foi importante analisar os dados referentes às características das vinícolas no roteiro de Ferradura dos Vinhedos, em que foram entrevistados apenas 3 gestores de vinícolas, sendo que destes 2 não fazem parte do roteiro, mas esperam que no futuro possam participar. Identifica-se que 2 vinícolas afirmam que a produção de uva é própria e apenas 1 diz que 25% são próprias e 75% derivam de fornecedores da própria região da Campanha. Já em relação à mão de obra utilizada, identifica-se que: a vinícola A dispõe de 80 funcionários, a vinícola B dispõe de 10 e a vinícola C dispõe de 32 funcionários. Uma fragilidade identificada, assim como algumas das vinícolas do Vale dos Vinhedos, pode ser a dependência da vinícola C – que depende de aproximadamente 75% da matéria-prima de fornecedores da região da Campanha (Quadro 10). Nesse sentido, vale destacar que o mercado do vinho atual é muito mais complexo do que era nos séculos anteriores (LOUREIRO; CUNHA, 2017).

Quadro 10 - Características das vinícolas pertencentes ao roteiro Ferradura dos Vinhedos

INFORMAÇÕES DAS VINÍCOLAS	A	B	C
Especificações da área física da propriedade onde se localiza a vinícola e origem da produção	Própria	Própria	25% própria 75% fornecedores (Campanha)
Mão de obra utilizada na vinícola	80	10	32

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Também são apresentados, neste capítulo, os dados coletados sobre o perfil do público frequentador, obtidos junto à Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE) e Secretaria Municipal de Turismo de Santana do Livramento. Nesse sentido, foi possível identificar os seguintes dados: origem geográfica dos turistas; classe social; faixa

etária; ocupação profissional; proporção de frequentadores (individuais, familiares, grupos, outros); número de turistas, época e sazonalidade; grau exigência quanto ao serviço ofertado; origem das campanhas promocionais do roteiro, investimentos realizados em marketing, forma de trabalho do marketing; mensuração do retorno do investimento realizado em marketing e sobre o eventual retorno dos enoturistas.

Em relação à origem geográfica do enoturista do Vale dos Vinhedos, observa-se que os principais estados emissores de turistas são: Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos o enoturista é de todo o Brasil, do Uruguai e da Argentina. O roteiro Ferradura dos Vinhedos, acaba adquirindo uma vantagem competitiva maior por estar geograficamente localizado próximo ao Uruguai, sem falar que quando uma empresa mantém relações com outros países acaba por fortalecer-se internamente.

Também foi possível identificar na pesquisa que em ambos os roteiros turísticos há a presença marcante de pessoas de classe média, pois no roteiro turístico Vale dos Vinhedos 65% do público possuem renda entre 4 e 12 salários-mínimos; e 12%, acima de 13 salários-mínimos. A classe média também acaba sendo a predominante e a citada no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, ou seja, a classe média acaba adquirindo um interesse especial em relação ao enoturismo (PIÑEIRO, 2015).

Já em relação à faixa etária do público frequentador, observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos 26% dos turistas têm idade entre 18 e 30 anos; 36%, entre 31 e 40 anos; 31%, entre 41 e 60 anos; e 5 %, mais de 61 anos. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, a faixa etária do público frequentador é classificada como público adulto.

No quesito ocupação profissional, observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos não há dados relacionados a esse tema. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, a ocupação profissional dos enoturistas compreendem: profissionais liberais, funcionários públicos, médicos, advogados, representantes comerciais e empresários.

Em relação à classificação dos frequentadores, observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos 40% dos frequentadores são casais sem filhos; 24%, casais com filho; 23% são compostos de grupo familiares; e 12%, de grupos de amigos. Porém, observa-se que no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos a procura dos grupos familiares aumentou significativamente, mas também são atendidos grupos de várias localidades do Brasil e Uruguai.

Em relação à quantidade de pessoas e à sazonalidade, foi possível identificar que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, no ano de 2019, ou seja, no período pré-pandemia, há momentos de sazonalidade que se destacam, como janeiro, junho, julho, agosto, setembro, novembro e dezembro.

O período com maior fluxo de turistas compreende os meses de junho e julho, totalizando, no ano de 2019, 443.764 visitantes (Tabela 1):

Tabela 1 - Número de turistas no roteiro Vale dos Vinhedos, 2019

<b>2019 – pré pandemia</b>	<b>Nº mensal de visitantes</b>
Janeiro	35.638
Fevereiro	22.034
Março	31.850
Abril	26.401
Maior	27.166
Junho	49.982
Julho	62.627
Agosto	43.562
Setembro	34.457
Outubro	32.236
Novembro	37.624
Dezembro	40.187
<b>Total</b>	<b>443.764</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação ao ano de 2021, ou seja, na pandemia da Covid-19, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos observa-se que o número total de visitantes reduziu significativamente se comparado ao ano de 2019. Também é possível apontar que os meses de junho e julho foram os que obtiveram maior número de visitas se comparados aos demais (Tabela 2).

Em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, o número total de visitantes cresceu ainda mais durante a Pandemia (SILLA, 2021).

Tabela 2 - Número de turistas no roteiro Vale dos Vinhedos, 2021

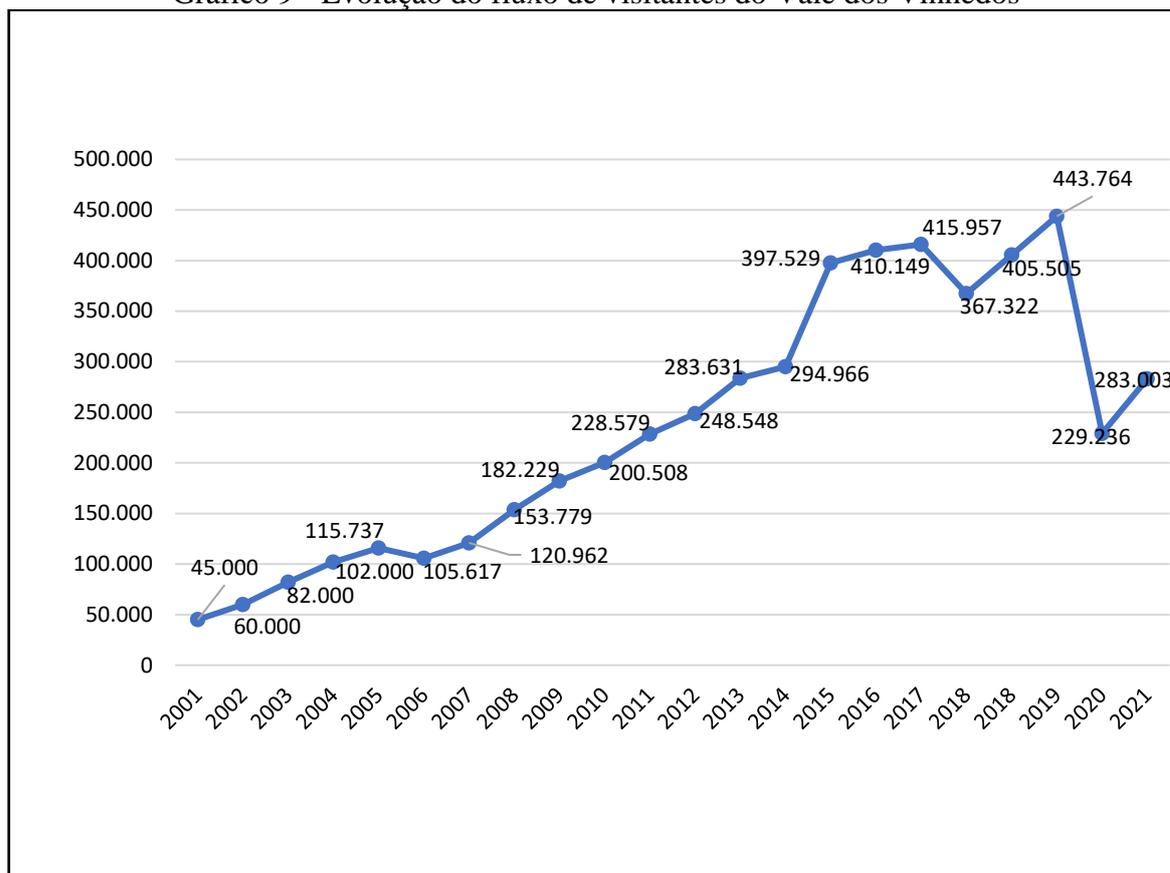
<b>2021 – pandemia Covid-19</b>	<b>Nº mensal de visitantes</b>
Janeiro	21.200
Fevereiro	19.680
Março	2.101
Abril	10.285
Maiο	25.022
Junho	33.231
Julho	38.745
Agosto	30.888
Setembro	29.078
Outubro	28.434
Novembro	26.848
Dezembro	17.491
<b>Total</b>	<b>283.003</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Assim, foi possível identificar o aumento significativo de turistas no ano de 2019 pré-pandemia (443.764) e a queda significativa no ano de 2020, ou seja, na pandemia da COVID 19, para 229.236 visitantes (Gráfico 9).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2020), previu uma queda de 39% no mercado turístico; porém, no roteiro Vale dos Vinhedos, a redução no número de visitantes foi maior do que o previsto, ou seja, de 48%. Ou seja, a atividade turística fica comprometida em razão dos riscos de contágio (MECCA; GEDOZ, 2020).

Gráfico 9 - Evolução do fluxo de visitantes do Vale dos Vinhedos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, foi apontado pela entrevistada que em todo ano há procura por parte dos visitantes, porém, ocorrem momentos de picos, nas férias de dezembro a março, julho e feriados. Também é importante apontar que em relação ao grau de exigência quanto ao serviço ofertado, no roteiro Ferradura dos Vinhedos este é classificado como sendo de alto grau. Já em relação ao roteiro turístico Vale dos Vinhedos, não há dados relativos a esta questão.

Em relação a quem produz as campanhas promocionais, identificou-se no roteiro turístico Vale dos Vinhedos que a APROVALE é responsável pela gestão e promoção da marca, rota turística e Indicação Geográfica do Vale dos Vinhedos. E a promoção acaba sendo coordenada pela Diretoria de Comunicação e Marketing, executada pela Coordenadora de Comunicação e Marketing da equipe interna da APROVALE. Foi apontado pela entrevistada, também, que se conta com o apoio de designers, gráficas e outros tipos de serviços terceirizados. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, as campanhas promocionais são produzidas pela Agência de Turismo Corticeiras.

Nesse sentido, é importante ressaltar que as experiências vivenciadas no enoturismo sejam informadas pelas vinícolas através dos meios de comunicação (NAVARRO; IGLESIAS, 2021). Essa promoção utilizada pelas vinícolas pode derivar de representações paisagísticas do contexto rural (VISENTIN; VALLERANI, 2018). O enoturismo pode ser um importante canal para atrair turistas, resultando no desenvolvimento de áreas rurais (SEKULIĆ; MANDARIĆ; MILOVANOVIĆ, 2016).

Em relação ao investimento realizado com o marketing, observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos o investimento acontece sob demanda, visto que a entidade não possui ordenamento prévio para a área de marketing. Esta é classificada como uma entidade privada sem fins lucrativos. Já no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, 5% do faturamento é destinado a área do marketing. O enoturismo pode ser visualizado como uma estratégia para desenvolver as destinações e gerar oportunidade de marketing, fortalecendo a imagem do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016).

Já em relação a forma como é trabalhado o marketing e o retorno do investimento realizado, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, este é realizado: segundo o plano estratégico, orientações, com o auxílio da diretoria executiva e do conselho superior. Foi apontado pela entrevistada que a APROVALE, possui uma folheteria institucional, site institucional, mídias digitais, tudo isso operado pela equipe interna com apoio terceirizado. A mensuração acontece através do relatório de fluxo de visitantes, clipagem, relatórios de atendimento e relatórios de mídias digitais. Também foi relatado que outras ações são realizadas sob demanda, avaliadas individualmente de acordo com seus objetivos. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, observou-se que o marketing do roteiro é realizado através de mídias sociais e parcerias, e não é mensurado o retorno do investimento realizado em marketing.

Finaliza-se a entrevista com a questão se os enoturistas que visitam o roteiro retornam. Neste particular observou-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, 33% dos visitantes já conheciam o destino. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, a resposta também foi afirmativa, sendo que a entrevistada afirmou que a maioria indica para outras pessoas, essa ação constitui-se no principal cartão de visitas do roteiro. Vale ressaltar com relação a este aspecto que na atividade enoturística é uma estratégia para desenvolver as destinações e gerar oportunidade de marketing para fortalecer a imagem do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016).

A presente seção deste capítulo abordou a caracterização do enoturismo nos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos no contexto atual através dos olhares de gestores de vinícolas que estão inseridas nos referidos roteiros turísticos. Ainda, descreveu-se

brevemente o perfil do público frequentador através das informações fornecidas pelas Secretarias Municipais de Turismo de Santana do Livramento e dos municípios que compõem o roteiro do Vale dos Vinhedos.

A próxima seção deste capítulo abordará a capacidade absorptiva potencial do enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. Lembrando que é através do conceito da capacidade absorptiva, que conseguimos identificar o conhecimento captado do ambiente externo, visando melhor aplicar no ambiente interno organizacional e esse conhecimento captado afeta o desempenho da organização (NORO; PADILHA; JORGE, 2021). Conforme já foi mencionado anteriormente, a capacidade absorptiva divide-se em potencial e realizada, onde iniciaremos com descrição da capacidade absorptiva potencial que é constituída pelas dimensões: aquisição (retenção de informação) e assimilação (compreensão das informações).

#### 4.1 CAPACIDADE ABSORTIVA POTENCIAL DO ENOTURISMO NO ROTEIRO TURÍSTICO VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS

Neste subcapítulo são apresentados os dados coletados com os gestores de vinícolas dos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, cujo enfoque é a capacidade absorptiva potencial. É importante lembrar que a capacidade absorptiva potencial é constituída pelas dimensões aquisição (retenção de informação) e assimilação (compreensão das informações). A análise da capacidade absorptiva envolve as seguintes dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração.

O próximo subitem aborda a análise referente às entrevistas com gestores de vinícolas em relação à dimensão aquisição.

##### **4.1.1 Aquisição (potencial): no enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos**

Entende-se que a dimensão aquisição se refere ao talento da empresa em constatar e adquirir conhecimentos externos, essenciais para suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002). Esta também pode ser interpretada como a forma como os colaboradores lidam com informações internas e externas, com os parceiros, fornecedores e universidades (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). A dimensão aquisição, relaciona-se diretamente ao

processamento, a aquisição, exploração, identificação, interação, transferência e aprendizagem do conhecimento (FLATTEN *et al.*, 2016).

Inicia-se a análise referente ao conjunto das 6 questões da dimensão aquisição referente a capacidade absorptiva, com o enfoque dos gestores das vinícolas dos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos (Quadro 6).

A análise é iniciada com as questões: 3.1.1 Existe uma busca de informações por parte da sua vinícola em relação ao turismo? Caso afirmativo, você poderia me informar como é realizada a busca periódica por informações relevantes? Todos os entrevistados do roteiro turístico Vale dos Vinhedos responderam que há uma busca de informações por parte da vinícola em relação ao turismo. Também foi possível observar que a busca de informações por parte das vinícolas localizadas no roteiro turístico Vale dos Vinhedos acontecem de diversas formas, como, por exemplo: através do acompanhamento do que acontece na região e no mundo, sendo essas informações transmitidas para os colaboradores. É importante frisar que o visitante está sedento por assuntos relacionados ao “mundo do vinho” tanto da região como do mundo; ou até mesmo com a utilização dos meios digitais, em assuntos relacionados a: alimentação e hospedagem; a APROVALE e a Secretaria Municipal de Turismo do município de Bento Gonçalves foram citadas várias vezes pelos entrevistados por possuir um conjunto de informações relacionadas ao enoturismo; o *benchmarking* e o *Google*<sup>®</sup> também foram citados como fontes de informações relevantes que a vinícola utiliza; a troca de informações entre as vinícolas que fazem parte do roteiro através do *WhatsApp*<sup>®</sup>; também foi apontado o *Tripadvisor*<sup>®</sup>, *Facebook*<sup>®</sup>, *Instagram*<sup>®</sup>, como fontes de informações relevantes; através do acompanhamento dos movimentos do mercado e da evolução do turismo internacional; o Sindicato dos Hotéis também é citado por possuir informações em relação a ocupação dos hotéis e dados referente ao número de visitantes da região, isso tudo possibilita o estudo para os investimentos destinados ao enoturismo; ou até mesmo através de hotéis e receptivos, sendo possível identificar o fluxo de pessoas; através de pesquisas internas realizadas pela própria vinícola, onde são questionados os seguintes aspectos: a frequência do consumo de vinho identificando com isso o perfil do turista e através da pesquisa NPS<sup>2</sup> *in loco* nas lojas das vinícolas, podendo analisar o nível de satisfação dos clientes da empresa.

Porém, torna-se fundamental para a capacidade absorptiva a habilidade dos colaboradores em reconhecer o valor de uma informação externa e aplica-la na empresa

---

<sup>2</sup> Net Promoter Score é uma pesquisa que utiliza dados quantitativos e qualitativos para avaliar o quanto os clientes estão satisfeitos com a experiência que tiveram (ou estão tendo) com uma determinada empresa (SALES FORCE, 2023).

(FILENGA; SANCHEZ, 2020). É importante lembrar que a integração social no meio organizacional facilita a distribuição de informações, assim como: a coleta, interpretação e identificação de tendências (ZAHRA; GEORGE, 2002).

É importante lembrar o trecho do depoimento do entrevistado, sobre a busca de informações periódicas referentes ao turismo, utilizando como fonte a SETUR, ele diz:

[...] então, todo mês eles lançam uma tabelinha com o percentual da lotação dos hotéis. Então, temos essa base, sendo que na segunda-feira não pode fechar todos os restaurantes, tem que haver uma combinação entre eles (ENTREVISTADO 13, 28/02/2022).

Outro entrevistado também salienta sobre a importância da busca de informações em relação ao turismo através do diálogo com outras vinícolas do roteiro e também pontua que o valor do evento muitas vezes acaba impactando negativamente na participação da vinícola:

[...] nós procuramos estabelecer uma troca de ideias com a Secretaria de Turismo, ela está sempre bem aberta para esta troca (ENTREVISTADA 12, 18/02/2022).

Em relação à análise das questões: 3.1.2 A vinícola utiliza informações externas? Onde as informações externas são obtidas? Como os colaboradores são motivados para utilizarem informações de fontes externas? Quais são as fontes de informações externas mais utilizadas? Salienta-se a importância do valor em explorar as informações externas, como um componente direcionado para a inovação organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Com relação a estes quesitos observou-se unanimidade em relação a utilização de informações externas em ambos os roteiros turísticos.

No roteiro turístico Vale dos Vinhedos, os entrevistados citaram as seguintes fontes para a obtenção de informações externas: revista *Panrotas*; Organização Mundial do Turismo (OMT); Portugal, pois é considerado um destino enoturístico “bem organizado”, a França, pois há vinícolas famosas em relação à atividade enoturística; e o estado da Califórnia, nos Estados Unidos, que trabalha de uma forma diferente; também é apontada a análise que é realizada na vinícola em relação a outros roteiros enoturísticos; os *sites* de notícias e as publicações relacionadas ao turismo; a APROVALE é lembrada em várias entrevista, assim como também a Secretaria Municipal de Turismo; congressos e eventos; também foi identificado que a internet possui um papel importante no mundo dos gestores, sendo que esta é visualizada com um papel de identificar novas tendências e oportunidades de negócios e também como uma forma de identificar os desejos dos enoturistas; o Sebrae também foi identificado como uma

fonte poderosa de apoio ao planejamento estratégico da vinícola; a Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves, assim como também a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) e a própria rede hoteleira. Neste sentido uma das gestoras entrevistada afirmou:

[...] então pegamos essas informações e identificamos os eventos e principais feriados nacionais (ENTREVISTADA 9, 09/02/2022).

Outro entrevistado também aponta que foi realizado um estudo do consumidor, como fonte de informações externas destacando que há escassez. Segundo o entrevistado:

[...] sobre o turismo, não sei se tem hoje, digamos uma metodologia que possa nos dar segurança nesses dados coletados, então isso é um pouco escasso também (ENTREVISTADO 6, 21/01/2022).

É importante apontar que essas informações externas na grande maioria dos casos possuem como interesse focal acompanhar o número de visitantes, onde o antigo IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), também é lembrado, assim como, os indicadores dos avaliadores que estão coligados ao mercado do vinho e o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR). Segundo um dos entrevistados:

[...] nós recebemos recentemente relatórios da prefeitura, do COMTUR, sobre o fluxo de turistas (ENTREVISTADA 17, 05/04/2022).

Em relação à questão “Onde as informações externas são obtidas?”, por meio do olhar dos gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, identifica-se que são citados o *site* da Campanha Gaúcha, da EMBRAPA, *sites* de notícias e artigos; outro gestor desse mesmo roteiro turístico apontou que o interesse da vinícola em relação às informações externas ocorre através da busca de inovação, designadas aos maquinários e à modernização da área enológica e da viticultura, apontando como fonte de inspiração o continente da Europa, especialmente nos países França e Itália; é importante assinalar que são muito utilizados como fontes de informações externas a mídia informatizada e os meios de comunicação tradicionais, como, por exemplo, o rádio e a televisão. Esse mesmo gestor abalizou que uma grande parcela de informações advém da internet e aponta a facilidade das informações via celular.

Já em relação às perguntas: “Como os colaboradores são motivados para utilizarem informações de fontes externas?” e “Quais são as fontes de informações externas mais utilizadas?”, inicia-se a análise com os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, em que é possível identificar: uma gestora aponta que existe um grande diferencial da atividade turística

onde são as pessoas e que a própria vinícola busca sempre manter a equipe motivada, sendo realizadas reuniões semanais, fazendo com que cada colaborador entenda sua importância dentro da atividade, e que tudo isso acaba motivando os colaboradores a utilizarem informações de fontes externas; o censo do Vale dos Vinhedos também é apontado, pois os indicadores são bastante resumidos; outro gestor lembra que o atendente do varejo possui uma fonte rica de informações sobre o turista, ou seja, o turista questiona muito e é de suma importância ouvir a percepção deste enoturista em relação ao Vale dos Vinhedos e outros roteiros, ou seja, normalmente o turista acaba não realizando apenas a visita ao Vale dos Vinhedos mas também em outros roteiros turísticos, sendo importante questionar: se realmente gostaram? o que acharam? e o que poderia melhorar? Então, são realizadas reuniões semanais com toda equipe, sendo que os colaboradores são motivados constantemente através de metas, ganhos adicionais em razão ao salário (comissão) e também foram apontados os treinamentos que são realizados com os colaboradores.

Para outro entrevistado, a internet facilitou muito a obtenção de informações e normalmente os colaboradores são pessoas que já possuem conhecimento na área da enologia. Nesse sentido, um dos entrevistados destaca que:

[...] a informação tornou-se mais fácil, aproximou as pessoas. Então, tu vai conversar com as pessoas e elas tem amigos que trabalham na Espanha, Argentina ou nos Estados Unidos (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Para outro entrevistado, os colaboradores acabam utilizando informações da própria vinícola, que não são exatamente externas, pois, segundo o entrevistado:

[...] que é o que a APROVALE nos passa, esse tipo de coisa é o que nós passamos para eles, como proprietários (ENTREVISTADO 4, 21/12/2021).

Já em relação às questões: “Como os colaboradores são motivados para utilizarem informações de fontes externas?” e “Quais são as fontes de informações externas mais utilizadas?” se obteve as informações que seguem. Ao olhar dos gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, é possível identificar que isso acontece através das comissões; também foi apontado como fonte de informações externas mais utilizadas, os hotéis e as agências de turismo.

Diante desse contexto, aponta-se a necessidade de as empresas adquirirem conhecimento de diferentes fontes de informação, em que a diversidade dessas fontes influencia nas dimensões de aquisição e assimilação da capacidade absorptiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Já em relação à questão 3.1.3: “Na vinícola existe a preocupação com as novas tendências e oportunidades de negócios?”, pelo olhar dos gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos é possível identificar: a abertura de uma nova unidade da vinícola na localidade de Pinto Bandeira; também foi identificado que são lançados novos produtos a todo momento, sendo que, esse processo é um pouco mais lento, pois a equipe é enxuta e os volumes são pequenos, fabricando-se produtos para uma linha *premium*; foi apontado também por um dos entrevistado que a reflexão que é realizada diariamente e nas reuniões do conselho semanais, sendo possível realizar o planejamento estratégico, com o intuito de buscar por mudanças, não só em relação ao Brasil, mas em relação ao mundo; a ampliação da estrutura turística, conseguindo absorver novas tendências; o comitê interno também é apontado, como sendo atuante em todos os departamentos da vinícola.

A preocupação com as novas tendências e oportunidades de negócios, é conduzida através de um olhar designado ao varejo, pois daí derivam 90% do faturamento. Segundo o gestor:

[...]já produzindo três vezes menos, tu sobra a mesma coisa às vezes e a vinícola não pode ser tratada como uma indústria (ENTREVISTADO 13, 28/02/2022).

Já para outro gestor entrevistado, a preocupação com as novas tendências e oportunidades de negócio relaciona-se a entender a necessidade do cliente e aponta que o perfil do consumidor é diferente se comparado ao início da vinícola em 2005. Nesse sentido, esse gestor afirmou que:

[...]com o passar do tempo a nossa marca foi sendo reconhecida cada vez mais e o perfil do visitante foi alterando, acompanhando essa evolução. É importante analisar o perfil do visitante para tentar direcionar a melhor experiência possível (ENTREVISTADO 11, 17/02/2022).

Outro entrevistado destacou a preocupação com as novas tendências e oportunidades de negócio para sua vinícola. Segundo o entrevistado:

[...] o mundo do vinho existe para quem gosta de vinho, ele até pode ser fiel a marca, mas não deixará de experimentar novos produtos (ENTREVISTADO 03,21/12/2021).

Ou seja, o importante é combinar o conhecimento interno e externo, almejando melhor aproveitar as novas oportunidades (GARRIDO *et al.*, 2017).

Já em relação à questão: “Como foram e são descobertas as tendências e novas oportunidades de negócios?” os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos apontam que:

a pandemia de Covid-19 foi uma oportunidade para a ampliação dos espaços abertos; através de uma análise setorial, a partir dos movimentos exógenos e também uma análise fundamentada e embasada no comportamento do consumidor, ou seja, como vêm se comportando; a internet, eventos do mundo do vinho, outras vinícolas e feiras do setor; pesquisas e consultas de mercado; o *feeling* que cada departamento da vinícola dispõe; também foi apontado o foco exclusivo na produção de estoque. Ainda, o gestor argumentou que a localização na estrada principal do Vale dos Vinhedos foi escolha da gestão, visando uma venda automática, não necessitando de investimento destinado a área do marketing; foco no consumidor; identificação de alternativas para o negócio e muitas vezes não foi possível colocar em prática os desejos do consumidor, pois esses não são rentáveis para o negócio.

Em relação a como foram e são descobertas as tendências e novas oportunidades de negócios, outro entrevistado afirmou que há alguns *players* do mercado que são extremamente grandes e que trabalham de uma forma diferente. Segundo o entrevistado:

[...] hoje a gente sabe que tem inúmeras situações para chegar no cliente, às vezes aquele que não é cliente, com uma boa divulgação, um bom trabalho, utilizando bem das mídias da internet (palavras-chave), até outras situações específicas, aumentando com isso o número de visitantes. Para nós funciona desta forma e ao mesmo tempo acompanhando algumas fontes que são referências (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Outro gestor citou novamente o SETUR e diz que o italiano é muito empreendedor. Assim, o entrevistado afirmou:

[...] no meu caso, eu vendo vinho na barrica também, as barricas com tabela, já estão todas vendidas para consumidores de todo o Brasil. Então, o consumidor vem aqui e realiza a degustação, em uma barrica há 300 garrafas de vinho dentro, ou seja, o consumidor deixa pago e entregamos o vinho depois. Isso é uma oportunidade de negócio que identifiquei em uma viagem que fiz para a França, onde visitei vários *chatôs* (ENTREVISTADO 13, 28/02/2022).

Outro gestor afirmou:

[...] Através de informações, através de demandas, através de informações do próprio turista. Exemplo é o empreendimento Castelo do Vale, o próprio turista citava essa necessidade, através de uma forma de hospedagem dentro do próprio Vale dos Vinhedos (ENTREVISTADO 7, 21/02/2022).

Acredita-se que a capacidade absorptiva fica entrelaçada ao capital humano organizacional e a gestão dessa capacidade torna-se essencial para a capacidade intraempreendedora, proporcionando a exploração do conhecimento interno e externo, gerando

e implementando ideias para melhorar da competitividade organizacional (AUDRETSCH *et al.*, 2021).

Em relação à questão “Como são monitoradas as tendências?”, observa-se que os gestores do Vale dos Vinhedos apontam os seguintes aspectos a serem considerados: através da análise de países mais avançados culturalmente e, com isso, buscando a criatividade; mídias sociais e conversas com turistas e colaboradores; ouvindo e sabendo o que está acontecendo, avaliando se realmente é possível melhorar em função do que as demais vinícolas estão fazendo.

Também é importante apontar o que um outro gestor afirmou:

[...] através da pesquisa interna que os nossos colaboradores do enoturismo participam, esta é realizada periodicamente, isto é, eles visitam outras vinícolas. É visitado as vinícolas que acabam se destacando, novas vinícolas, novos negócios relacionados a uva e ao vinho. Então, posso dizer que vêm tendências de vários lugares, desde uma viagem que o departamento comercial faz, até o próprio varejo, os nossos colaboradores do enoturismo trazem as demandas para nós (ENTREVISTADO 25, 09/08/2022).

Outro gestor, afirmou que:

[...] é o que nós chamamos de LTV (*Life Time Velo*), ou seja, como esse consumidor se comportou na vinícola, a partir disso é possível tirar *insights*. Também é realizada uma análise econômica geral, como a economia vai andar porque isso acaba afetando os nossos negócios. Mas, o cenário atual do turismo interno tende a crescer (ENTREVISTADO 06, 21/01/2022).

Já em relação à questão “Como são monitoradas as tendências?”, os gestores do roteiro Ferradura dos Vinhedos, apontaram que: através de informações constantes e atenção ao turista e com o acompanhamento do que acontece no Brasil e no mundo, buscando, com isso, alternativas para evoluir.

Também é importante clarificar que os mecanismos informais são úteis na troca de ideias, porém os mecanismos formais possuem a vantagem de serem sistemáticos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Em relação às questões “A vinícola considera importante a cooperação com outras instituições (universidades, escolas de negócio, institutos tecnológicos)?”, “Qual é a importância da cooperação (universidades, escolas de negócio, institutos tecnológicos) para a pesquisa e desenvolvimento da organização?” e “Quem cria o conhecimento e as inovações na sua organização?”, é importante apontar, segundo os gestores pertencentes ao Roteiro Vale dos Vinhedos, que apenas um dos gestores não considera importante a cooperação da vinícola com outras instituições de ensino. Os demais gestores do Vale dos Vinhedos assinalam que foi até mesmo fundado juridicamente o instituto chamado de “FACES DO MUNDO”, que atua em ações e

produtos voltados aos 5 pilares que constituem a base das famílias, por meio de impactos sociais, desenvolvimento humano e espiritual, como ainda foi ressaltado o problema da mão de obra na região por mais de um gestor entrevistado.

Já em relação aos gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, observa-se que foi mencionada a parceria estabelecida com a Universidade Federal de Santa Maria(UFSM), onde essa colaboração foi firmada há 10 anos, sendo realizados trabalhos de análise de fertilidade do solo e adubação em viticultura.

Com relação à questão “Qual é a importância da cooperação (universidades, escolas de negócio, institutos tecnológicos) para a pesquisa e desenvolvimento da organização?”, observa-se que os gestores das vinícolas do Vale dos Vinhedos destacaram os seguintes aspectos: as demandas são auxiliadas pelos colaboradores que estão realizando cursos na área da enologia, gastronomia ou de enoturismo; outro gestor identificou a cooperação como sendo escassa, relatando que todo processo científico tem por base criar novas alternativas e gerar novas perspectivas e que as universidades poderiam exercitar a capacidade de retenção do herdeiro na propriedade, qualificando-o e com isso conseguiriam visualizar no negócio rural uma oportunidade; também é muito importante, pois a vinícola não tem a possibilidade de realizar pesquisa e os órgãos de turismo realizam estudos sobre o enoturismo, principalmente em relação ao vinho, uva, visando aprimorar cada vez mais o processo; foi apontado que essa cooperação transmite aos gestores um novo olhar; que essa cooperação beneficia a tomada de decisão, sendo que esta poderá ser mais assertiva; o aprimoramento dos processos internos através da pesquisa NPS é citada, uma vez que a mesma está sendo aplicada através de uma parceria de um pesquisador de doutorado; também foi lembrado da embalagem, que deriva do processo de cooperação com instituições de ensino, sendo que esta impacta na qualidade do produto e também foi mencionado por um dos gestores entrevistados a importância dos artigos científicos que são produzidos pela UFRGS sobre o Vale dos Vinhedos, sendo também apontada a importância da Escola Técnica do Instituto Federal, na formação de enólogos e do SEBRAE como auxílio em questões estratégicas.

Outra gestora destacou a importância da cooperação (promovida pelas universidades, escolas de negócio e institutos tecnológicos) para a pesquisa e desenvolvimento da organização, acontecendo através do SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), onde foi possível realizar uma série de capacitações. A gestora também ressaltou a importância da cooperação com as instituições de ensino, pois ela acredita que a cooperação é trabalhada com muito afinco, uma vez que a vinícola é uma cooperativa e acaba por atuar em parceria com

as instituições, visando a melhoria do processo como um todo. Neste sentido, a gestora enfatizou que:

[...]quando lá na década de 70 e início dos anos 80 formamos uma parceria com a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) para a adaptação das variedades vitiviníferas para o nosso clima (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Já em relação à importância da cooperação do ensino para a pesquisa e desenvolvimento da organização, o entrevistado destacou que:

[...] eu vou te dar um exemplo específico, a EMBRAPA, ela é parceira da grande maioria das vinícolas, ela está sempre presente. Então, eu acho que tudo vem para profissionalizar o setor, seja uma escola, seja um curso ligado ao vinho aperfeiçoando o setor (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Já em relação a relevância da pesquisa, o gestor afirmou que é necessária, mas que tem que se avançar na mesma, porque não se tem um *terroir* favorável. Nesse particular aspecto, a gestora afirma que:

[...] a nossa vinícola foi pioneira dentro do método espaldeira na região, no início foi feita a demarcação do solo em cima de estudos (ENTREVISTADA 8, 03/02/2022).

Outro gestor apontou que a cooperação com outras instituições de ensino é muito importante para a pesquisa e desenvolvimento, pois:

[...] por exemplo, os vinhos com DO Vale dos Vinhedos, este processo iniciou em 1999, foram 12 anos de estudo de solo, clima, castas, tentando identificar qual casta poderia se adaptar melhor ao nosso clima. Foi muito importante a participação do IFRS (Instituto Federal do Rio Grande do Sul), da EMBRAPA e da EMATER (Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural), nós não conseguiríamos sem eles, não tínhamos como pagar o estudo. É importante que esses órgãos estejam presentes na associação, isso facilita todo o processo. O Vale dos Vinhedos conseguiu agora Pinto Bandeira, está em vias também de conseguir e Monte Belo do Sul, também. Tudo através dos órgãos citados, na verdade eles estão aplicando o mesmo método que foi aplicado no Vale dos Vinhedos. Na Serra Gaúcha há vários núcleos, o Vale dos Vinhedos é o merlot, aí não gera o conflito com outros roteiros. Não tem lógica Pinto Bandeira querer o DO do merlot, não tem lógica porque é a nossa Denominação de Origem, outra é que nenhum outro local produz merlot como aqui. Ou seja, no caso de Pinto Bandeira eles terão que descobrir outra casta, creio que será espumante, eles investiram bastante em espumante, será o DO dos espumantes. Eles estão aqui do nosso lado e isso não vai gerar conflito entre as regiões, pelo contrário, só fortalece. Quando os visitantes vêm para cá terá mais opções, porém uma casta não gerará conflito com a outra. Também é importante elaborar um produto de excelência, que se sobressaia do restante do Brasil. Hoje são 83 Indicações Geográficas no Brasil, a primeira foi realizada aqui no Vale dos Vinhedos (ENTREVISTADO 13, 28/02/2022).

Aponta-se que os investimentos realizados em P&D impulsionam a capacidade absorptiva empresarial (BURCHARTH; LETTL; ULHØI, 2015). Porém, as organizações investem em P&D não apenas para buscar inovações relacionadas ao processo ou ao produto, mas tentam ampliar a sua capacidade de exploração e assimilação no ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 2007). Porém, também se aponta que grande parte dos estudos se concentra nas atividades de P&D, com pouco interesse aos antecedentes organizacionais (VEGA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2008).

Em relação à questão “Qual é a importância da cooperação (universidades, escolas de negócio, institutos tecnológicos) para a pesquisa e desenvolvimento da organização?”, os gestores do roteiro Ferradura dos Vinhedos, apontaram que: possibilita a realização de projetos e pesquisas, ou até mesmo, a oportunidades de estágio na empresa, gerando resultados para a empresa; também foi identificado que são gerados mecanismos diversificados que se complementam com a vinícola e é através do embasamento científico com o apoio de instituições de ensino que se conseguiu delimitar um percurso.

Outra questão que foi levantada foi “Quem cria o conhecimento e as inovações na sua organização?”, em que os gestores do Vale dos Vinhedos apontaram que há várias áreas que são responsáveis por essa questão como, por exemplo, o marketing – concentra-se nos registros, o que também auxilia a área agrícola –; já o departamento agrícola faz todo o acompanhamento e registro, e acaba o repassando depois; um outro entrevistado respondeu que é a família a responsável pela criação do conhecimento e as inovações na vinícola; também foi mencionado que os mesmos são realizados por toda a equipe, avaliando a necessidade de mercado e a capacidade da vinícola; foi citado, ainda, que todos na vinícola atuam na criação do conhecimento e na inovação e há uma integração entre os setores; outro gestor apontou que isso é criado por ele mesmo; o conjunto de gestores também foi lembrado por um dos entrevistados; também foi apontada a cooperação entre fornecedores/clientes como sendo importante para o enoturismo, pois eles decidem, descrevem o caminho que o negócio deve percorrer; em acréscimo, foi mencionado que estas questões são debatidas com o grupo, especialmente o quesito rotulagem, em que o gestor afirmou não possuir *know-how*, então foi contratada uma agência de comunicação; na parte industrial, o enólogo é responsável pela elaboração; para outro gestor, a tradição do cultivo do vinhedo sempre existiu, desde o seu tataravô, e foi passado de pai para filho; um dos diretores possui formação de tecnólogo em Enologia e, tendo paixão pelo trabalho, então os seus filhos o seguiram espontaneamente.

Para outra gestora entrevistada do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, no comitê da vinícola há um colaborador que trabalha com o enfoque na inovação, porém este não trabalha sozinho. Nesse sentido, a entrevistada afirmou que:

[...] ele trabalha com o departamento parceiro, então por exemplo: se a inovação é voltada para o turismo, então acaba envolvendo o pessoal do enoturismo. Se for voltada para o marketing, envolve o departamento de marketing (ENTREVISTADA 25, 09/08/2022).

Na visão de outro gestor, é a partir do consumidor que acontecem os *insights*, pois, segundo ele:

[...] geralmente isso é meio como uma questão de tu pensar com a cabeça do cliente, né? (ENTREVISTADO 6, 21/01/2022).

Outro entrevistado, afirmou que:

[...] é trabalhado isso constantemente na vinícola, pois há enólogos focados na cultura e clima aperfeiçoando cada vez mais, essa deve se adaptar bem a região, falando basicamente de plantas (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Em relação à criação do conhecimento e da inovação, o gestor destacou que:

[...] depende do que, se for técnicas relacionadas ao campo tem um agrônomo, ou terceirizar o processo da vinícola para enólogos contratados e em relação a área comercial sou eu que penso mais no negócio (ENTREVISTADO 19, 11/04/2022).

Já em relação a quem cria o conhecimento e as inovações, os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos dizem que este aspecto ocorre através da participação da equipe de apoio diretiva.

É importante apontar que a busca da organização por conhecimento externo e a incorporação deste em seu ambiente interno, poderá este sustentar vantagens competitivas para a obtenção de um processo decisório desenvolvido com qualidade (CIOTTI; FAVRETTO, 2017).

Em relação ao conjunto de questões relacionadas à captação de informações, os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, apontam que: a mesma é realizada pela área comercial havendo um acompanhamento de mercado. Já em relação a atividade turística o gestor da vinícola entende que o realmente existe é *coopetição*, que, então, é cooperação e competição ao mesmo tempo; outro entrevistado também não identifica como concorrência, pois todo o trabalho é conjunto e direcionado para o Vale dos Vinhedos, agregando valor a todas as vinícolas envolvidas; essa busca é realizada pelo varejo com relatos qualitativos; outro

entrevistado também aponta que são acompanhados os dados divulgados por alguns setores e que muitas vezes o bom relacionamento facilita muito a troca de informações, utilizando-se de uma pesquisa informal, sendo uma valiosa fonte de informações; também são realizadas avaliações e verificações sobre o mercado, via internet, em relação as experiências utilizando como fonte virtual o *TRIPADVISOR* e as avaliações dos clientes; são observadas as mídias sociais e o número que de enoturistas que a associação recebe; são apontadas as avaliações de vinho e isso não foi identificado como um processo de concorrência, por exemplo: um vinho merlot com potencial para ter DO, passa pelo processo de avaliação da APROVALE (todas as vinícolas), onde são coletadas amostras do vinho e realizada a degustação às cegas, visando identificar se o vinho está em um padrão estabelecido, pois cada vinícola possui uma proposta diferenciada; o site das vinícolas do roteiro são acompanhados, identificando com isso a sua atuação no mercado, após a equipe é reunida e realizada uma reunião sobre os pontos que foram identificados; foi realizada também a análise da concorrência através dos colaboradores da vinícola e também foi apontado o *benchmarking*, como uma das formas da vinícola acompanhar o que os demais fazem no mercado.

Outro entrevistado mencionou que foi realizada pesquisa através de ferramentas da internet, onde foram debatidas as ideias com a associação. O gestor afirmou que:

[...] no passeio de trator foi descoberto que outras vinícolas faziam, mas não com a mesma proposta que elaboramos (ENTREVISTADO 7, 21/01/2022).

Outro gestor, comentou que:

[...] tu analisa, o que eles fazem, o que está dando certo, o que está dando errado, ou seja, por análise (ENTREVISTADO 2, 16/12/2021).

Na visão de outro gestor, em relação à captação de informações dos atuais e potenciais concorrentes, este destacou que:

[...] não trataria como concorrentes, trataria como parceiro, pois o nosso concorrente é o contrabando do vinho argentino e chileno. Eu acho que existe um aprendizado entre amigos donos de vinícolas, apontando as estratégias que realmente deram certo ou o que deu errado, ou como criar tal modelo. Acredito que não existe nenhum modelo igual ao outro (ENTREVISTADO 19, 11/04/2022).

Outro gestor também não identificou as vinícolas que fazem parte do roteiro Vale dos Vinhedos como correntes, uma vez que ele comentou:

[...] nós não o identificamos como concorrentes, na verdade eles são colegas do segmento. Por que concorrentes, não temos dentro da nossa proposta (ENTREVISTADO 11, 17/02/2022).

Na opinião de outro gestor, as demais vinícolas que fazem parte do roteiro turístico Vale dos Vinhedos também não são identificadas como concorrentes e o dia a dia é monitorado inconscientemente, através do crescimento das vendas no estabelecimento. O gestor afirmou que:

[...] a nossa região teve uma evolução muito rápida, conseguimos identificar isso em um comparativo com o setor hoteleiro de 5 anos atrás (ENTREVISTADO 5, 29/12/2021).

Aponta-se que, a aptidão dos colaboradores em reconhecer o valor da informação externa e aplica-la na organização, acaba sendo fundamental para a capacidade absorptiva (FILENGA; SANCHEZ, 2020). Sendo que a capacidade absorptiva é constituída por um conjunto de rotinas e processos que são desenvolvidos pela empresa e que permite que essa: adquira, assimile, transforme e explore os novos conhecimentos externos acessados a partir de uma cooperação estabelecida (ZANATTO *et al.*, 2018).

Em relação a adoção de práticas associadas a capacidade absorptiva, essas acabam fomentando o capital intelectual, incluindo: a assimilação de novas tecnologias, uso de *benchmarking*, aplicação de conhecimentos técnicos e registros de patentes (CASSOL; GONÇALO; RUAS, 2016).

Já em relação à captação de informações em relação aos atuais e potenciais concorrentes, os entrevistados do roteiro Ferradura dos Vinhedos apontam que, como as vinícolas estão inseridas na região da fronteira, os seus principais concorrentes são os vinhos importados, facilitando o processo de captação de informações relacionadas a preços e tendências.

Finaliza-se o item da dimensão aquisição com o bloco de questões composto pelas seguintes indagações: “Existe preocupação com formação dos colaboradores para que aprendam a lidar com informações fora de suas áreas de atuação?” e “Por que você considera necessário para a organização que os colaboradores lidem com informações além da sua área de atuação?”.

Os gestores das vinícolas do Vale dos Vinhedos pontuam que os colaboradores são enólogos ou *sommeliers*, possuindo conhecimentos sobre vinho e, na fase do atendimento ao enoturista, é importante também possuir conhecimentos sobre gastronomia e viagens;

treinamentos, cursos e palestras são ofertados; o SEBRAE também é bem atuante, ofertando cursos específicos; já outro entrevistado apontou que há carência por parte da sua vinícola no quesito treinamento, sendo essa uma fragilidade; outro gestor destacou que os colaboradores são incentivados a realizarem cursos profissionalizantes, sendo que, um profissional completo sabe lidar com qualquer tipo de dificuldade e quanto mais preparada for a equipe melhor se consegue lidar com situações difíceis.

Em relação à preocupação com a formação dos colaboradores para que estes aprendam a lidar com informações fora de suas áreas de atuação, a gestora afirmou que:

[...] estamos promovendo um curso para os funcionários, para explicarem o suco de uva puro, o selo, a certificação que o nosso suco leva. Então, os nossos funcionários estão participando de um seminário que a nossa associação está oferecendo. Os funcionários da loja irão realizar para explicar para os clientes por que o suco de uva integral é diferente do suco de uva puro, como identificar e qual é a composição (ENTREVISTADA 17, 05/04/2022).

Outro gestor do roteiro turístico Vale dos Vinhedos também fala da preocupação em relação a formação dos colaboradores em aprender a lidar com informações fora de suas áreas de atuação, ele diz:

Meu irmão é enólogo e eu sou agrônomo. Nós realizamos essa formação para agregar valor para a empresa (ENTREVISTADO 02, 16/12/2021).

Na visão da gestora, também existe essa preocupação e aponta que os dois cursos universitários na área do turismo que existiam na região foram encerrados, sendo que a região possui um potencial enoturístico e falta capacitação. Segundo ela deveria ter uma entidade, que se oferta um curso com um olhar holístico, ou seja, com base administrativa, razão pela qual os empreendimentos enoturísticos necessitam desse saber para conseguir aprimorar o negócio.

Sendo importante que o colaborador domine também a língua inglesa, a gestora afirmou:

[...] recebemos turistas internacionais, temos na vinícola dois colaboradores que falam inglês e espanhol e temos um terceiro que fala alemão e um quarto que fala francês. Continuamos recebendo turistas internacionais, não passa uma semana sem vir alguém dos Estados Unidos, da Europa (ENTREVISTADA 8, 03/02/2022).

Outro gestor aponta que:

[...] tem que existir, tem que treinar o pessoal, até porque se eu ficar doente, alguém tem que ficar no meu lugar. Tenho que começar a delegar, acho muito importante, nós

iniciaremos essa transição. Até porque imagino algum dia me aposentar (ENTREVISTADO 13, 28/02/2022).

Na visão de outra gestora, existe a preocupação com a formação dos colaboradores para que aprendam a lidar com informações fora de suas áreas de atuação. Nesse sentido, a gestora enfatiza que:

[...] hoje, na vinícola os colaboradores que trabalham conosco nos dias úteis, são pessoas qualificadas em suas áreas de atuação. Já nos finais de semana, são colaboradores que fazem um extra, então realizamos um treinamento mais focado, passando informações necessárias para o atendimento do enoturista. Nós também falamos das novidades de alguns números, procuramos conduzir desta forma (ENTREVISTADA 11, 17/02/2022).

Identifica-se a dimensão assimilação como sendo a mais importante, pois: interpreta e classifica o conhecimento e os processos a serem desenvolvidos; revisa as rotinas para os novos projetos com parceiros; negocia propriedade industrial; participa de projetos de decisão quanto ao uso de novos conhecimentos (CRESPI *et al.*, 2020).

Finalmente, apresentamos as respostas dos gestores entrevistados em relação à seguinte pergunta: “Por que você considera necessário, para a organização, que os colaboradores lidem com informações além da sua área de atuação?”. Os gestores das vinícolas do Vale dos Vinhedos fazem algumas reflexões, como: para que a empresa se desenvolva melhor, aumentando com isso a sua produtividade; o enoturista possui um vasto conhecimento, então é importante que os atendentes não possuam informações apenas dos vinhos da vinícolas, mas também sobre diferentes tipos de vinho; há reuniões periódicas abrangendo assuntos que englobam todos os setores, para que tenham conhecimento do andamento dos trabalhos realizados na vinícola; flexibilidade para conseguir visualizar o negócio de uma forma mais holística; o lidar com informações, além da área de atuação, faz parte do atendimento e da logística do visitante; quanto mais informações o colaborador tem, maior será a capacidade de criação dentro da organização; as informações transmitidas variam de visitante para visitante; também foi citada a importância da junção dos departamentos da vinícola e outro gestor apontou que são recebidas pessoas de todo o Brasil, de todas as classes sociais, e é extremamente importante a informação para melhor atender o turista, sendo importante que este atendente saiba um pouco de cada assunto.

A dimensão aquisição preocupa-se com o processamento das informações, com a aquisição do conhecimento, com a exploração do conhecimento, com a identificação do

conhecimento, com a interação do conhecimento, com a transferência do conhecimento, com a aprendizagem organizacional e o conhecimento da equipe (FLATTEN *et al.*, 2016).

Finaliza-se a subseção deste capítulo com o entendimento de que a dimensão aquisição relaciona-se diretamente à obtenção de conhecimentos externos. Na presente pesquisa relacionou-se a obtenção de conhecimento externo (aquisição) com inovação, cooperação, novas tendências, informação e colaborador. Observa-se que em ambos os roteiros turísticos, há uma busca constante e preocupação, em relação a informações. Porém no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, um dos principais interesses citados pelos gestores, são as informações relacionadas ao acompanhamento do número de visitantes, já o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos o interesse é de cunho tecnológico relacionado a equipamentos industriais. Também chama a atenção da pesquisadora que a motivação dos colaboradores é abordada através de reuniões internas que acontecem nas vinícolas do Vale dos Vinhedos. Será que é possível motivar alguém através de reunião? Tanto o Vale dos Vinhedos como o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos monitoram as tendências através de: países mais avançados em termos de enoturismo, conversa com colaboradores e enoturistas. A pandemia da Covid-19 também foi apontada por gestores do Vale dos Vinhedos como uma oportunidade, visto que através dela se criaram espaços abertos. Observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos a cooperação com instituições de ensino poderia ser mais bem trabalhada, qualificando ainda mais o enoturismo na região. Isso acaba repercutindo na falta de uma mão de obra qualificada e na carência de cursos que atendam o setor do enoturismo. Uma realidade que marca essa dimensão, é que ambos os roteiros turísticos, ou seja, as vinícolas, não possuem um departamento específico para a criação de inovação.

Diante disso, aponta-se a importância do colaborador em saber lidar com informações além da sua área de atuação, visto que, o enoturista acaba sendo um público restrito, seletivo e com um vasto conhecimento. Sendo vital também, a combinação do conhecimento interno e externo, visando utilizar novas oportunidades diagnosticadas no mercado (GARRIDO *et al.*, 2017). Mesmo trabalhando com dois roteiros enoturísticos distintos, observou-se que a preocupação é unânime em ambos e que há uma procura constante por novas fontes e melhora do processo. A próxima subseção do capítulo trata da dimensão assimilação, considerando que esta trata da interpretação e classificação de conhecimento.

#### **4.1.2 Assimilação (potencial) no enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos**

É importante clarificar que a dimensão assimilação permite: analisar, processar, interpretar e entender as informações das fontes externas da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). Nesta dimensão, o novo conhecimento torna-se integrante por meio da rotinização, da codificação e da assimilação do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2004). São identificados os processos e rotinas da dimensão assimilação, como: interpretação da informação; revisão de rotinas; negociação e o uso de novos conhecimentos nos processos (CRESPI *et al.*, 2020).

Inicia-se o item da dimensão assimilação com o bloco de questões 3.2.1, onde indaga-se: “A sua vinícola possui departamentos?” “Caso afirmativo, como as informações são comunicadas entre os departamentos de sua vinícola?”, onde foi realizada a análise dos depoimentos dos gestores das vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos. Observa-se que algumas vinícolas de pequeno porte não possuem departamento e os gestores apontam que as informações são comunicadas das seguintes formas: tudo parte dos diretores e os funcionários possuem funções específicas, já em relação ao processo de comunicação há interação entre todos os membros; outro gestor aponta que acontece uma reunião semanal e que não há um setor administrativo ou comercial e os colaboradores fazem um pouco de cada atividade, sendo que, o *WhatsApp*<sup>®</sup> é uma forma eficiente de comunicação e é utilizada.

Salienta-se que para realmente compreender a capacidade absorptiva de uma organização é importante observar a sua estrutura de comunicação com o ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Também se aponta que a capacidade absorptiva fica dependente dos processos e rotinas organizacionais, permitindo com isso o compartilhamento, a comunicação e a transferência do nível individual para o organizacional (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Já no caso das vinícolas que possuem departamentos, as informações são comunicadas da seguinte forma: através de reuniões mensais com os gestores onde são debatidas questões e após a reunião cada gestor transmite as informações para a sua equipe; outro gestor apontou que é através do planejamento e de uma ideia central, ou seja, onde a vinícola quer chegar e a partir disso são traçados os caminhos, isto é, com a mudança das ações é realizada a comunicação integrada entre todas as áreas, em que todos ficam sabendo o que está acontecendo; através de um sistema de informação, a partir do qual todos possuem acesso; com o auxílio do marketing, as informações são disseminadas em pequenos grupos de colaboradores; outro gestor aponta os treinamentos, o *WhatsApp*<sup>®</sup>, o telefone, e-mail e

comunicados internos; por meio do *endomarketing*, a comunicação também acontece no horário do almoço e intervalo, espontaneamente; através da equipe de recursos humanos; pelos sócios que absorvem várias tarefas, sendo que essa realidade está sendo reformulada, pois houve um grande crescimento e a vinícola está sendo reorganizada, visando desenvolver a comunicação de forma ágil.

As organizações acabam desenvolvendo formas para disseminar o conhecimento, ou seja: reuniões, festas, tudo isso faz com que todos participem via observação (HOARAU, 2014). E a integração social, acaba sendo um facilitador da informação, bem como: a coleta, a interpretação e a identificação de tendências (ZAHRA; GEORGE, 2002). Também é importante falar da importância dos gestores, pois esses iniciam a prática de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores (HOARAU, 2014).

Outro entrevistado do roteiro do Vale dos Vinhedos esclarece como as informações são comunicadas entre os departamentos. Nesse sentido, o gestor afirma que, como a vinícola é pequena e familiar, ela não é dividida por departamentos, conforme o seu depoimento:

[...] por exemplo, eu cuido da qualidade, do marketing, da comunicação, vendas e minha colega faz a parte administrativa e também vendas. Então, acaba por não ter departamentos, trabalhamos sempre juntos e conversado muito (ENTREVISTADO 11, 17/02/2022).

Observa-se que, para os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, as informações são comunicadas por meio dos departamentos, utilizando-se de: reuniões ou até mesmo diretamente aos colaboradores. Outro entrevistado afirmou que a vinícola possui vários departamentos e está a 540 quilômetros da matriz, a comunicação acontece via e-mail, rede social interna, via chamadas de vídeo. O gestor afirmou:

Virou uma realidade para nós, antes não tínhamos contato hoje é bem frequente e acontece via TEAMS. Com a pandemia é algo que ficou muito frequente e o quesito da informática faz parte dos bate-papos (ENTREVISTADO 1, 09/03/2022).

Já em relação à questão 3.2.2, “Como é enfatizada pela gestão organizacional da sua vinícola o apoio interdepartamental para a solução de problemas relacionada a ela e ao turismo?”, observa-se que, para os gestores do Vale dos Vinhedos, o apoio acontece através da: apresentação dos pontos que divergem e, a partir disso, acontece a discussão entre os sócios, diretores e colaboradores; outro gestor apontou que é por meio de um comitê de melhorias que ocorre a busca para alinhar e solucionar ruídos, problemas identificados entre os departamentos; em outra vinícola é realizada a matriz do problema existente e identificado se este é

administrável ou exógeno, ou seja, não há uma previsão; outro gestor mencionou que o grupo é reunido e é realizada uma conversa com todos os integrantes; outro gestor também apontou que a vinícola estimula os colaboradores na tomada de decisões; através do diálogo, onde são avaliados os pontos positivos e negativos em busca das melhores estratégias; para outro entrevistado a vinícola é composta por ele e um agricultor e o restante são terceiros.

Outro gestor do roteiro Vale dos Vinhedos afirmou que os funcionários reportam a ele os temas e que o pequeno porte da vinícola familiar facilita. Neste sentido, ele afirmou que:

[...]os colaboradores fazem parte da família, então ganhamos agilidade nessa troca de informações (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Outra gestora citou o diálogo e a importância dos departamentos, que possuem relação direta com as atividades turísticas; destacou que são realizadas conversas constantemente – assim ela afirmou:

[...] então, o diálogo é constante e a comunicação é muito importante para o desenvolvimento do processo (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, o apoio interdepartamental para a solução de problemas acontece através de um objetivo comum claramente comunicado a todos os colaboradores. Ou seja, quando adquirido e identificado o conhecimento externo, este atuará de forma complementar com o conhecimento da empresa, influenciando na tomada de decisão (CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019). Com o uso de metodologias para a resolução de problemas relacionados a gestão, é possível que os colaboradores tenham uma participação mais ativa, facilitando o intercâmbio, transformação e exploração do conhecimento (VEGA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2008).

O bloco de questões 3.2.3 continha as seguintes questões: “Seria possível informar se a sua vinícola (organização) possui um fluxo rápido de informações?” e “Como acontece o fluxo de informações na sua vinícola?”, de modo que todos os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos afirmaram que o fluxo de informações acontece de maneira rápida e pontuaram que tudo é registrado via e-mail e direcionado para as partes envolvidas; esta também acontece diretamente por meio dos membros da organização; outro gestor afirmou que tudo é bem integrado dentro da organização; que o fluxo de informações acontece com transparência e naturalidade, ou seja, com o auxílio de uma gestão integrada; outro gestor comentou que, nos tempos atuais, não há como reter informações e que elas são transmitidas a todo momento e

essas são disseminadas através de: reuniões presenciais e on-line, palestras, comunicação direta, através do *WhatsApp*<sup>®</sup> e telefone e outro gestor pontua que qualquer situação que aconteça é comunicado rapidamente.

Já em relação às questões: “Seria possível informar se a sua vinícola (organização) possui um fluxo rápido de informações?” e “Como acontece o fluxo de informações na sua vinícola?” os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, pontuaram que: a comunicação é realizada de maneira mais direta possível; outro gestor mencionou o mural da unidade e informática que é utilizada nas unidades de: Bento Gonçalves, São Paulo e Santana do Livramento, sendo realizado em tempo real, conseguindo identificar o que acontece no todo da organização. Para esse mesmo gestor a informática auxilia os setores que possuem acesso e no restante acontece através do mural físico de informações.

Porém, é importante apontar que é através das tecnologias adotadas, que a capacidade absorviva organizacional, consegue expandir e valorizar o seu conhecimento organizacional (CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019). Uma vez que, as tecnologias aumentam o conhecimento organizacional, consequentemente aumentando na capacidade absorviva (AHUJA; KATILA, 2001).

Em relação ao bloco de questões 3.2.4, inicia-se a análise com a seguinte questão: “Seria possível informar se existe exigência de gestão organizacional de sua vinícola para a realização de reuniões periódicas entre os departamentos?”. É importante observar que os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, afirmaram: que as reuniões acontecem semanalmente; outro gestor pontuou que elas acontecem a cada quinze dias, conforme a necessidade do departamento; foi apontado por outro gestor que as reuniões que acontecem não são formais e acontecem em razão de situações específicas relacionadas ao varejo; em outra vinícola do roteiro isso acontece diariamente pois há apenas 3 colaboradores; para outro gestor as reuniões acontecem normalmente e as mini reuniões definem a parte comercial, que ocorre com maior frequência; outro entrevistado afirmou que não há reuniões e que pela manhã, no período da chegada, há um ponto de encontro na cozinha, onde ocorre a troca de informações ou até mesmo no horário do lanche.

Em relação à exigência da gestão organizacional para a realização de reuniões periódicas entre os departamentos, a entrevistada afirmou:

[...] entre os sócios a reunião é semanal e presencial, quando não conseguimos no formato presencial utilizamos da ferramenta do *Meet*. Já entre setores isso acontece a cada 15 dias, ou muitas vezes através do *WhatsApp*, através de grupos, a informação ocorre rapidamente (ENTREVISTADA 9,09/02/2022).

Já em relação à pauta das reuniões realizadas com os funcionários e o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas, a mesma gestora aponta que o foco pode ser uma questão comportamental, novos produtos ou novos projetos. E que os sócios da vinícolas atuam nos setores: comercial, administrativo e enológico.

Ainda, destaca-se a importância dos mecanismos informais para o intercâmbio da aprendizagem; porém, os mecanismos formais possuem a vantagem de serem sistemáticos (ZAHRA; GEORGE, 2002). Com isso, é importante avultar a aptidão dos colaboradores quanto ao reconhecimento do valor e aplicação das informações externas, sendo fundamental para a capacidade absorptiva organizacional (FILENGA; SANCHEZ, 2020).

Voltando ao bloco de questões 3.2.4, em relação ao questionamento “Normalmente qual é a pauta da reunião?”, observou-se que os gestores do Vale dos Vinhedos, apontam os seguintes aspectos: enoturismo ou lançamento de um produto; planejamento estratégico anual e eventos em datas comemorativas (Dia dos Pais, Dia das Mães, final de ano e Páscoa); inovação, *feedback* e metas, tudo isso é definido com o auxílio dos colaboradores; novas ideias, experiências, organização, produção, ou seja, tudo que é relevante para o momento; também foi lembrado da parte comercial e questões relacionadas a fornecedores; a pauta também pode ser de cunho estratégico, alinhamento de preços e posicionamento de produtos.

No que concerne aos gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, apontaram que: as reuniões acontecem mensalmente, as quais são nomeadas como ‘alinhamento mensal’, todo início do mês com gestores, presidência, contemplando vários assuntos como o andamento do negócio; outro gestor aponta que as reuniões são realizadas periodicamente. Em relação a pauta da reunião, identifica-se que: a mesma é definida conforme a necessidade; as mesmas podem estar focadas em cada setor visando a discussão e o levantamento de ideias onde é traçado um plano geral com todos os gestores envolvidos. Assim, torna-se necessário que a organização desenvolva a análise do seu aprendizado, estudando o processo de conversão do saber na capacidade organizacional, atendendo com isso as demandas inseridas no ambiente (LANE; LUBATKIN, 1998).

Finaliza-se o bloco de questões 3.2.4 com a seguinte indagação: “Nas reuniões realizadas com os funcionários e os colaboradores é possível que haja o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas?”. Os gestores das vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos apontaram que: acontece através da gestão e o intercâmbio é identificado por meio de novos desenvolvimentos, problemas, conquistas, reuniões semanais, apresentação de indicadores e projeção de resultados; outro gestor apontou que é realizado um debate nas reuniões e todos trabalham juntos para que o resultado seja atingido; outro entrevistado

destacou que essas reuniões são específicas e setorizadas; outro gestor apontou que a troca de informações acontece, pois há colaboradores de setores diferentes.

Em relação às reuniões realizadas com os colaboradores o gestor afirmou que há o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas. Neste sentido o mesmo destacou que:

[...] pegamos uma variedade de uva chilena e trocamos informações com os enólogos e o pessoal do varejo, sobre a variedade. É importante pois a partir desta provocação são levantadas algumas questões como: como foi cultivada? Onde é produzido? É uma informação bem importante que chega para todos, promovendo também uma troca de experiência (ENTREVISTADO 03, 21/12/2021).

Outra gestora apontou que:

[...] cada pessoa tem um pensamento, muitas vezes, diferente. Na diversidade é que aprendemos (ENTREVISTADA 12, 18/2/2022).

Em relação à questão: “Nas reuniões realizadas com os funcionários e os colaboradores é possível que haja o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas?”. Os gestores das vinícolas do roteiro Ferradura dos Vinhedos, apontaram que: há o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas, acontecendo diariamente presencialmente ou até mesmo à distância (das unidades com a presidência), sendo transmitido (por vídeo conferência) para todos os colaboradores de cada unidade em tempo real, relatando o planejamento da organização.

É na dimensão assimilação que são interpretados e classificados os conhecimentos e processos a serem desenvolvidos; a partir da qual também acontece a revisão de rotinas para novas projetos ou até mesmo a negociação da propriedade industrial (CRESPI *et al.*, 2020).

Já em relação à questão 3.2.5, que indaga: “Seria possível informar de que forma as ideias e os conceitos obtidos através de fontes externas sobre o enoturismo são analisados e compartilhados com os funcionários e colaboradores?”. Neste aspecto foi possível identificar os seguintes pontos através das entrevistas realizadas com os gestores das vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos: observa-se que em uma das vinícolas entrevistadas há apenas 3 pessoas envolvidas na área turística, simplificando o fluxo e facilitando a troca de experiências e vivências; para outro entrevistado acontece através das reuniões e treinamentos onde são obtidas as opiniões e reflexões dos colaboradores; outro entrevistado citou a internet como sendo umas das ferramentas utilizadas, parceria com as instituições de ensino, professores pesquisadores e APROVALE; em outra vinícola são comunicados mensalmente os: resultados,

metas e dados individuais ou até mesmo parciais, tendo como objetivo a realização de um trabalho integrado; através dos informativos internos; outro entrevistado mencionou o grupo de *WhatsApp*<sup>®</sup>, sempre procurando proporcionar uma conversa direta com os colaboradores da vinícola e para outro gestor ocorre através dos processos informais e que não estão desenhados.

Conforme o depoimento de outro gestor do roteiro turístico Vale dos Vinhedos:

[...] são analisados de uma forma técnica, a partir do modelo de negócio e se couber dentro da estratégia adotada, todo mundo fica sabendo. Também é realizado um alinhamento estratégico, definido muita coisa e são utilizadas das reuniões para enfatizar alguns pontos (ENTREVISTADO 1, 21/1/2022).

Outro gestor do mesmo roteiro turístico destacou que são contratados colaboradores qualificados para cada área e isso facilita muito o processo de comunicação. Nesse sentido, o entrevistado afirmou que:

[...] sempre contratamos pessoas que tenham conhecimento (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Para outro entrevistado, sempre quando surgem novas ideias o grupo tenta chegar a uma solução unânime e que essa troca é realizada presencialmente. O gestor afirmou que:

[...] é muito simples, não é agendado uma reunião para debatermos, as nossas reuniões acontecem sempre na segunda-feira (ENTREVISTADO 5, 17/04/2022).

Já os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos afirmaram que as ideias e os conceitos obtidos através de fontes externas sobre o enoturismo são analisados e compartilhados nas reuniões ou por meio de conversas específicas em nível de setor.

A capacidade absorptiva interliga-se ao capital humano organizacional e a gestão dessa capacidade é parte essencial das capacidades intraempreendedoras, possibilitando a exploração do conhecimento tanto externo como interno, gerando e implementando novas ideias, qualificando a competitividade organizacional (AUDRETSCH *et al.*, 2021).

Já a relação à questão: “Seria possível informar como é trabalhado com os membros da sua organização a interpretação e o entendimento das informações externas?” os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos apontaram que: acontece através do compartilhamento; outro gestor aponta que há uma assimetria de informações e interpretações, em função do choque cultural em razão das distintas gerações; outro entrevistado apontou que é através das experiências, dos *insights*, surgindo novas experiências; através da demanda do mercado,

guiando com isso os projetos; outro gestor apontou que ocorre a partir da elaboração de uma nova experiência surgindo um manual com uma descrição detalhada sendo este compartilhado com os grupos de colaboradores via e-mail ou através da captação de informações oriundas dos turistas, daí sendo realizada uma análise principalmente dos novos produtos, sendo que o foco não é fazer algo similar a concorrência.

Outro entrevistado destacou que é necessário prestar atenção e ouvir o colaborador, colocando em pauta os apontamentos em um próximo momento. No seu depoimento ele destacou que:

[...] é claro, a decisão final é sempre minha (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Em relação à forma como são trabalhados com os colaboradores a interpretação e o entendimento das informações externas, os entrevistados do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos apontam que é realizado em conjunto através da troca de ideias e experiências. É importante lembrar, que é na dimensão assimilação em que ocorre a interpretação e classificação dos conhecimentos e processos a serem desempenhados; a revisão de rotinas para novos projetos e a participação dos departamentos envolvidos nas decisões dos projetos (CRESPI *et al.*, 2020).

Já em relação ao bloco de questões 3.2.7, indagou-se: “Existem participações em eventos de vinho e turismo por parte dos membros da sua organização (vinícola)?” e “Qual seria a periodicidade em que os colaboradores da sua organização participam de congressos ou apresentam trabalhos científicos relacionados ao vinho e ao turismo?”. Com relação a estas questões observaram-se as seguintes respostas dos gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos: o gestor afirmou que participam de feiras na região e exemplificou com a “Wine South America”, feira principal em que a vinícola participa e salienta que procuram participar de todas as feiras ligadas ao setor. Já em relação à periodicidade com que os colaboradores participam de congressos ou apresentam trabalhos científicos destacou que não há apresentação de trabalhos em universidades e que participam de *workshops* frequentemente; outro entrevistado afirmou que a participação é durante todo o ano; para outro gestor a participação é difícil de acontecer, pois os eventos são realizados em outros locais e há um baixo número de colaboradores na vinícola e o fluxo de atendimento diário é elevado, portanto a participação da vinícola é esporádica; outro gestor também apontou que a participação da vinícola é relativamente baixa; também foi apontado que ultimamente em razão da pandemia, não está ocorrendo esses eventos; do ponto de vista de outro entrevistado isso fica relacionado a área

comercial e que também há a participação de outros setores dependendo da necessidade, este entrevistado destacou que são realizados cursos *online* ou presenciais, e que o presencial na atualidade é utilizado em uma pequena proporção. O mesmo entrevistado também apontou que procura manter uma constância e para outro entrevistado a vinícola participa de grandes eventos locais e de todos os eventos praticamente relacionados ao enoturismo.

Outra gestora do roteiro turístico Vale dos Vinhedos mencionou a participação em eventos do vinho e turismo por parte dos colaboradores e a mesma pontuou que está ocorrendo o retorno do pós-pandemia e que há feiras de vinhos em todo o Brasil. Neste sentido, a mesma assim se expressou:

[...] em Bento Gonçalves irá acontecer a FENAVINHO em setembro, em São Paulo também acontecem outras feiras do setor do vinho (ENTREVISTADA 9, 9/2/2022).

Outra entrevistada do mesmo roteiro turístico destacou a participação em eventos do vinho e do turismo por parte dos membros da vinícola. Assim ela se expressou:

[...] nos últimos 2 anos os eventos foram suspensos, mas a vinícola sempre participa, principalmente dos eventos voltados ao vinho, turismo e feiras. É importante frisar que a vinícola já está com a demanda acima da capacidade de carga, então paramos a divulgação porque não há mais capacidade de atendimento. Nós estamos com a nossa capacidade de carga no limite, então não estamos, por enquanto, mais participando de feiras de divulgação (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

A mesma gestora do roteiro turístico em análise destacou que:

[...] sempre realizamos um escalonamento da equipe para que sempre tenha alguém participando das capacitações. Principalmente o curso de *sommelier* que o SENAC oferece, sempre há alguém da vinícola participando. Também somos parceiros da Eno Cultura, que é uma empresa que trabalha com cursos de *sommelier* de uma forma autodidata, pois o aluno recebe o material para estudar antes e depois tem as aulas. Assim é capacitada toda a equipe para melhor atender o turista (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Para os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, as participações em eventos de vinho e turismo por parte dos colaboradores e a periodicidade em que participam de congressos ou apresentam trabalhos científicos relacionados ao vinho e ao turismo, identificou-se que: isso acontece duas vezes ao ano, sendo essa a única questão que o entrevistado respondeu na dimensão assimilação.

Para outro entrevistado do mesmo roteiro turístico, a periodicidade que os colaboradores participam de congressos ou apresentam trabalhos científicos relacionados ao

vinho e ao turismo, o gestor pontua que a vinícola sempre busca participar. Neste particular o mesmo destacou que:

[...] enfrentamos um período que foi tudo virtual, pois muitos eventos não aconteceram. Não tiveram muitas oportunidades, à medida que essas oportunidades voltarem certamente iremos participar. Essa por exemplo será a pauta para a próxima reunião, ou seja, a participação em eventos (ENTREVISTADO 1, 9/3/2021).

Já em relação ao bloco da questão 3.2.8, indagou-se: “De que forma a organização desenvolve programas de apoio para a aplicação do conhecimento na área do enoturismo?”. Os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos afirmaram que: acontece periodicamente através de cursos e treinamentos e que são realizados cursos de língua inglesa e na área do enoturismo, sendo que esses possuem mais incentivos do que os demais; um outro gestor citou o atendimento personalizado e a degustação; outro entrevistado afirmou que a degustação é a forma principal; também foi citado pelos gestores a Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul (APROBELO), através de seus treinamentos, sendo possível alinhar a questão do atendimento ao enoturista; outro gestor destacou que são contratadas pessoas específicas para cada área, aplicando o conhecimento de acordo com a demanda solicitada pela área, e que também são realizados treinamentos para as partes envolvidas no processo e acontece uma busca por conhecimentos externos; outro entrevistado mencionou a questão do incentivo ao colaborador resultando em novas ideias no contexto organizacional; também foram citadas as feiras que acontecem em São Paulo onde o investimento é bem elevado e foi apontada a extrema importância das mesmas para a divulgação, envolvidas às questões gastronômicas, esses eventos são designados a gastronomia.

Para outro gestor do mesmo roteiro turístico, em relação ao desenvolvimento de programas de apoio para a aplicação do conhecimento na área do enoturismo, destacou que:

[...] Nós estamos ainda em processo de análise (ENTREVISTADO 12, 18/02/2022).

Outro entrevistado mencionou que são estabelecidas parcerias com consultores externos e aplicado internamente. Neste sentido o gestor afirmou que:

[...] internamente é desenvolvido isso, pois com o surgimento da pandemia migramos para esta forma, antes participávamos de eventos e reuniões do SEBRAE e cada gestor participava com mais de um colaborador (ENTREVISTADO 8, 3/2/2022).

Outro gestor pontuou que é uma vinícola familiar, evitando a inflexibilidade, sendo que se identifica a necessidade de adicionar conhecimento e realizar uma busca por cursos específicos. Neste sentido o mesmo afirmou que:

[...] é solicitado auxílio do SEBRAE, com o auxílio de seus consultores. Por exemplo, em 2022, mais especificamente em janeiro, haverá uma consultoria com o SEBRAE designada para o comércio eletrônico, foi identificada a necessidade e um consultor irá orientar a todos (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Já em relação à forma como a organização desenvolve programas de apoio para a aplicação do conhecimento na área do enoturismo, os gestores do roteiro Ferradura dos Vinhedos apontaram que são realizados treinamentos e que são ofertados cursos para os colaboradores. Identifica-se, através da fala dos gestores de ambos os roteiros pesquisados, que é por meio de uma alta capacidade absorptiva, que se obtém sucesso através da aplicação dos novos conhecimentos, voltados para fins comerciais, produzindo inovação e, conseqüentemente, melhorando o negócio (TSAI, 2001).

Observa-se que, na dimensão assimilação, o novo conhecimento é integrado na organização por meio da rotinização, identificando-se na análise da pesquisa realizada nos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos que acontece através de: reuniões, conversas entre os membros da organização e cursos. Neste item, pertencente a dimensão assimilação, identifica-se que as pequenas vinícolas pertencentes ao roteiro turístico Vale dos Vinhedos não possuem departamento, sendo que, tanto as informações como a tomada de decisão acontece através do corpo diretivo da organização. O gestor possui uma enorme importância, pois este acaba sendo o disseminador da informação organizacional, compartilhando o conhecimento entre os colaboradores. Fica claro que os gestores dos roteiros entrevistados, utilizam como apoio interdepartamental o diálogo para a solução de problemas, com os colaboradores.

Porém, no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, as vinícolas possuem departamentos, uma vez que o porte organizacional acaba sendo maior se comparado ao roteiro turístico Vale dos Vinhedos. Chamou a atenção da pesquisadora o fato de que poucas vinícolas do Vale dos Vinhedos estimulam os colaboradores para a tomada de decisão; novamente, ao mesmo tempo em que o pequeno porte da vinícola facilita a troca de informações e a solução de problemas, também exclui este colaborador da tomada de decisões estratégicas organizacionais.

Em relação às ferramentas tecnológicas empregadas como forma de comunicação, apenas uma vinícola do Vale dos Vinhedos pontua que essa auxilia os setores. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, as ferramentas tecnológicas parecem estar mais presentes e ativas. No entanto, constatou-se que as vinícolas entrevistadas, de ambos os roteiros, utilizam de vários meios para alcançar um fluxo rápido de informações – também se aponta que a tecnologia poderia atuar como uma fonte expansora de conhecimento organizacional. Ademais, evidencia-se, em ambos os roteiros, a preocupação quanto às reuniões periódicas, em que, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, a pauta fica voltada à produção e à comercialização; já no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, em nível de planejamento estratégico organizacional.

Observa-se que no roteiro turístico Ferradura do Vinhedos a participação em eventos de vinhos e turismo encontra-se mais presente, visto que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, apesar de ser um roteiro já consolidado, não há relatos quanto à apresentação de trabalhos acadêmicos. Em relação aos programas de apoio para a aplicação do conhecimento na área do enoturismo, tanto no roteiro turístico do Vale dos Vinhedos como Ferradura dos Vinhedos direcionam seus esforços para cursos e treinamentos.

É possível identificar que, mesmo com certas dificuldades em relação à comunicação, ocorre o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas em ambos os roteiros. Foi possível diagnosticar também que o roteiro turístico Vale dos Vinhedos padece da assimetria de informações em razão da interpretação, devido ao choque cultural de distintas gerações.

A próxima seção deste capítulo trata da capacidade absorptiva realizada, iniciando-se com a discussão da dimensão transformação, ou seja, aquela em que a empresa desenvolve rotinas, facilitando o uso do conhecimento existente e do conhecimento recém-absorvido.

#### 4.2 CAPACIDADE ABSORTIVA REALIZADA DO ENOTURISMO NOS ROTEIROS TURÍSTICOS VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS

A capacidade absorptiva realizada trata da dimensão da transformação e da dimensão da exploração, sendo que, a dimensão transformação será abordada no item a seguir. Conforme foi destacada anteriormente a abordagem se dará através do olhar dos gestores de vinícolas dos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos.

#### **4.2.1 Transformação (realizada) no enoturismo no roteiro turístico: Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos**

É na dimensão transformação que a empresa desenvolve e refina as rotinas, produzindo novos *insights*, despertando a identificação de oportunidades e modificando como esta identifica o cenário competitivo (ZAHRA; GEORGE, 2004). É nesta dimensão que a empresa arquiteta o novo conhecimento encaixando nas antigas rotinas (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). A dimensão transformação desempenha o papel absoluto na ajuda da adaptação às demandas externas, novos produtos, processos e desenvolvimentos tecnológicos (CRESPI *et al.*, 2020).

Em relação à questão 3.3.1, indagou-se aos entrevistados: “Visando estruturar e utilizar o conhecimento coletado, o(a) sr.(a) poderia me informar quais são as capacidades evidenciadas pelos colaboradores para o desenvolvimento do enoturismo na sua vinícola?”. Com base nas respostas obtidas, pôde-se evidenciar que os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, destacaram os seguintes aspectos: a localização, o ambiente, o incentivo, o enoturismo local e a idoneidade da empresa; outro entrevistado afirmou que é através da contratação de profissionais qualificados; outro gestor citou a capacidade de conhecimentos gerais, sendo que o turista é exigente e sedento por conhecimento; um outro entrevistado diz que é de suma importância o conhecimento na área e é através da prática do dia a dia que acaba se refletindo; outro gestor destacou a questão do conhecimento técnico em enologia e viticultura e outros idiomas; um outro entrevistado afirmou que está na área da degustação o segredo do sucesso; outro entrevistado mencionou a capacidade de comunicação, a capacidade de transmissão da cultura e a capacidade de entender um pouco da necessidade do cliente e também é citado a necessidade de um novo projeto de varejo, com apelo na parte visual, este afirmou que: está acontecendo um alinhamento quanto a isso, conseguindo com isso absorver mais pessoas e assim atendê-los de uma melhor maneira. Aponta-se também, que a interação dos colaboradores facilitam significativamente a transferência de conhecimento (MINBAEVA *et al.*, 2003). Ou seja, é pelo meio da interação entre os colaboradores que se consegue criar uma base sólida para o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito (HOARAU, 2014).

Outro entrevistado do mesmo roteiro turístico destacou que é através da contratação de pessoas com formação específica para a área, que normalmente já detém formação na área de atuação e experiência também, o que facilita muito. Nesse sentido, o gestor afirmou que:

[...] nós contratamos normalmente pessoas com um grau de conhecimento bacana (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Outro gestor destacou a importância do conhecimento em vinhos, da disponibilidade para trabalhar aos finais de semana, da formação de *sommelier* e de cursos sobre vinhos. Assim, destacou que:

[...] somente trabalhamos com pessoas capacitadas para o atendimento ao turista (ENTREVISTADO 6, 29/12/2021).

Na perspectiva de um entrevistado do Vale dos Vinhedos, as capacidades evidenciadas pelos colaboradores para o desenvolvimento do enoturismo é a visão estratégica. A partir disso o entrevistado ressaltou que:

[...] o colaborador tem que saber filtrar as ideias e conceitos e identificar se realmente são válidas”. É necessário que o colaborador desenvolva a capacidade de análise sentindo-se dono da vinícola na tomada de decisões e implantações de inovações (ENTREVISTADO 7, 21/1/2022).

Um outro gestor também avultou tanto as capacidades evidenciadas pelos colaboradores para o desenvolvimento do enoturismo como a importância da desenvoltura para lidar com pessoas. Na visão do entrevistado:

[...] não adianta contratar um enólogo, com uma super formação e não ser um colaborador educado com o nosso turista. Focamos em pessoas que desejam crescer e que tenham uma boa relação e que gostam de trabalhar com pessoas (ENTREVISTADO 2, 16/12/2021).

Para outro entrevistado, as capacidades evidenciadas são identificadas nos treinamentos dos colaboradores. Segundo o gestor entrevistado:

[...] os colaboradores ao iniciar na vinícola passam por um treinamento de 3 semanas, conhecendo a área da viticultura da vinícola, tendo integração com todos os setores conseguindo com esse processo entregar a verdade para o turista (ENTREVISTADO 08, 3/2/2022).

Outra gestora, em relação a essa questão do mesmo roteiro turístico, afirmou que:

[...] nós somos uma vinícola que não tem exigência da contratação de pessoas com capacitação. Nós mesmos capacitamos a nossa equipe e nas nossas reuniões estamos abertos aos nossos colaboradores para que nos tragam sugestões para melhorias nos cursos de capacitação (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Já em relação às entrevistas realizadas juntamente aos gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, quanto às capacidades evidenciadas pelos colaboradores para o

desenvolvimento do enoturismo, foram pontuados dois aspectos importantes: os treinamentos e a infraestrutura.

Na questão 3.3.2, indagou-se: “O sr.(a) poderia me informar de que forma os seus colaboradores são incentivados a absorver novos conhecimentos adquiridos?”. Os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, afirmaram que: que isto acontece através da realização dos cursos com enfoque no enoturismo e incentivos financeiros; outra entrevistada citou: feiras, *Workshops* e que normalmente o colaborador participa por conta própria porque eles se interessam pelo assunto; outro gestor destacou que isso acontece através do estudo; um outro entrevistado mencionou que é através da promoção de cursos voltados para cada área da organização e que é concedido o auxílio de cursos externos; um outro gestor afirmou que os cursos não são incentivados, mas que a vinícola está em busca de qualificação; em outra vinícola são inseridos treinamentos, *feedback*, incentivo à absorção de novos conhecimentos, cursos e treinamentos, tanto internos como externos; outro entrevistado destacou que os colaboradores são incentivados a realizar cursos, treinamentos, visitas a outras vinícola e que também é proporcionado pequenos passeios a outros destinos enoturísticos; em outra vinícola o próprio colaborador identificou a necessidade de estar bem informado através das exigências que o turista impõe e isso acaba despertando no colaborador a necessidade de ter uma capacitação constante; outro entrevistado chamou a atenção para a questão da parte monetária, dos treinamentos e do plano de carreira na empresa; outro gestor afirmou que os colaboradores possuem ambição de crescimento e aprimoramento constantemente ;outro gestor apontou que o turista é ávido por informações e isso faz com que o colaborador estude cada vez mais e também foi apontada a troca de informações com os diretores.

Em relação à forma como os colaboradores são incentivados a absorver novos conhecimentos, o gestor citou a realização dos cursos de *sommelier* que acontecem em todo o estado e os cursos de vinho. Neste sentido, a gestora afirmou que:

[...] por exemplo, a minha coordenadora vai fazer um curso a distância sobre Gestão do Enoturismo, pois as pessoas necessitam de capacitação (ENTREVISTADA 9, 09/02/2022).

Identifica-se na pesquisa que os incentivos direcionadas à aprendizagem possuem um efeito direto sobre os gastos com pesquisa e desenvolvimento. Porém, estes também acabam gerando oportunidades tecnológicas e a concorrência pode ser identificada como propulsora da aprendizagem. Ou seja, destaca-se que os avanços técnicos dos concorrentes organizacionais

diminuem o lucro da organização e este acaba sendo um cuidado que a empresa deve ter (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Já em relação à questão 3.3.3, indagou-se: “O Sr.(a) poderia me informar em que momento os colaboradores de sua vinícola associam o sucesso ao novo conhecimento existente?”. Em relação a esta questão, os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, assinalaram que: isso acontece quando identificam o crescimento pessoal, sentindo-se confiantes, gerando o empoderamento; ou através da satisfação pessoal aumentando cada vez mais a procura por conhecimento; ou a partir da implantação do conhecimento de uma ideia; através do aumento das vendas, potencializando o rendimento; ou até mesmo quando identificam que a sua sugestão foi implantada e proporcionou uma melhora no processo; através da aplicação do conhecimento em atividades diárias, sendo reconhecidas pelos gestores e turistas; outro entrevistado afirmou que é quando o colaborador consegue passar o conhecimento para o turista, este sai da vinícola satisfeito com a experiência vivenciada; outro gestor mencionou que os colaboradores julgam de extrema importância a participação em cursos e treinamentos. É através do conhecimento organizacional compreendido pelo conjunto de habilidades, conhecimento e experiências de que uma organização dispõe, sendo determinado: pela experiência, pela constante busca do conhecimento e pelas habilidades individuais dos colaboradores (VEGA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO,2008). As duas formas de conhecimento externo para ampliar o crescimento sustentado da organização, são as tecnologias e o capital humano (KELLER, 1996).

Outra entrevistada do mesmo roteiro turístico apontou que é reconhecido no atendimento através da satisfação do visitante. Neste sentido a mesma ressaltou que:

[...] eles devem possuir segurança ao expor o produto e naturalmente levarão a informação (ENTREVISTADA 9, 9/2/2022).

Outra gestora aponta os *feedbacks* positivos dos visitantes. Assim, assinalou que:

[...] eles realmente levam o conhecimento para o cliente, não é uma simples degustação é transmitido o conhecimento. Isso é um incentivo enorme, pois os colaboradores saem normalmente do atendimento ao turista vibrando (ENTREVISTADA 8, 3/2/2022).

Em relação ao momento que os colaboradores associam o sucesso ao novo conhecimento existente, o gestor entrevistado destacou:

[...] quanto mais conhecimento o colaborador tem, mais clareza em transmitir e absorver novas informações ele terá, facilita muito a parte de busca por novas informações (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Outra entrevistada também mencionou que isso acontece quando os colaboradores identificam que conseguem executar o trabalho diário com perfeição. Nesse particular, a entrevistada destacou que:

[...] quando contratamos uma pessoa que não é da área, iniciamos uma capacitação com esse novo colaborador. O mundo do vinho é encantador, cheio de nuances e pequenos detalhes, fazendo com que as pessoas fiquem encantadas. Então, acredito que diariamente nós temos pequenos conhecimentos que são agregados aos novos colaboradores e isso faz com que eles percebam as conquistas diárias (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Em relação a este aspecto, ou seja, quando os colaboradores associam o sucesso ao novo conhecimento, os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos apontaram que o resultado é identificado como desfecho de determinada ação; para outro entrevistado, o conhecimento leva ao sucesso e o sucesso acaba sendo uma realização pessoal, o que acaba resultando no crescimento dentro da instituição; ainda outro gestor mencionou a questão do crescimento pessoal, financeiro e da realização dos sonhos, concretizando a busca dos objetivos de vida do colaborador.

Já em relação à questão 3.3.4 indagou-se: “O Sr.(a) poderia me informar em que momento os colaboradores são capazes de aplicar, na vinícola, os novos conhecimentos adquiridos em seu trabalho prático?”. Os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos afirmaram que isso acontece a todo momento; outro entrevistado cita a parte do atendimento ao enoturista; outro gestor mencionou que é quando o colaborador consegue assimilar e repassar para o turista, fazendo com que aumente a qualidade do produto final; ou até mesmo no dia a dia atendendo ao turista; para outro entrevistado, é no dia a dia de acordo com suas atividades práticas; e outro entrevistado afirmou que, como a vinícola é de pequeno porte, isso é difícil de identificar, pois não há uma escala estatística.

Outra entrevistada do mesmo roteiro turístico destacou que isso acontece em seu trabalho prático, no dia a dia, a cada copo de vinho, através de uma prática diferenciada. Assim, ela afirmou que:

[...] diariamente, muitas vezes um questionamento faz com que o colaborador pesquise e identifique a resposta para a informação indagada pelo turista. Então, são novos conhecimentos que estão sendo agregados diariamente e as pessoas sentem-se pertencentes, pois conseguiram sanar as dúvidas do turista (ENTREVISTADA 9, 9/2/2022).

Já em relação à questão relativa ao momento ao qual os colaboradores são capazes de aplicar os novos conhecimentos adquiridos em seu trabalho, o entrevistado do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, ressaltou que:

[...] somos bem abertos, nossa empresa está sempre buscando um caminho com novas alternativas, novos conhecimentos e com isso colocar em prática na empresa, buscamos sempre o melhor (ENTREVISTADO 1, 9/3/2022).

Aponta-se que o conceito da capacidade absorptiva está na capacidade da empresa em reconhecer, assimilar e aplicar novas e valiosas informações externas, indispensáveis para a sua capacidade de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Também, pode-se dizer que a capacidade absorptiva se refere à capacidade de as organizações e de os indivíduos em entenderem e aplicarem as informações que recebem (HUMAN, 2020).

A questão 3.3.5 indagou aos entrevistados: “O Sr.(a) poderia me informar como a organização coordena e integra as fases do processo de pesquisa e desenvolvimento e suas interrelações com as tarefas de engenharia, produção e marketing da vinícola e do turismo?”. Os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos apontaram que: não há um setor que trabalha exclusivamente com a pesquisa e desenvolvimento, pois a empresa é pequena, então são avaliadas as tendências, sendo que também são pesquisadas estratégias adotadas por outros lugares enoturísticos, analisando também as vinícolas do próprio Vale dos Vinhedos, através de uma observação direta; outro entrevistado afirmou que todos membros da vinícola trabalham na construção de um novo projeto, essa é a forma que surge a inovação, através da atuação e integração de todos; para outro gestor há um programa onde é desenvolvido a pesquisa e desenvolvimento, sendo desenhada e compreendida pelas partes envolvidas; também foi apontado o atendimento ao enoturista e as demais atividades da propriedade; outro gestor destacou que é bem-fundamentado cada passo a passo e que a vinícola investe muito em pesquisa e desenvolvimento, possuindo uma levedura própria e clones de videiras, mantendo uma excelente integração com vinícolas da Europa; ou gestor mencionou que o processo para o lançamento de um vinho demora meses e também é elaborada uma embalagem adequada, até a entrega na gôndola do supermercado, portanto esse passa por uma dinâmica complexa, sendo também necessário comunicar aos colaboradores e dar início ao processo de degustação interno visando que esses conheçam o produto e o processo; ou até mesmo através do incentivo interno, isso ocasiona um aprimoramento constante dos colaboradores, resultando em crescimento profissional e monetário. Outro entrevistado também destacou que é através da coordenação e do desenvolvimento de produtos com auxílio do organograma organizacional.

Para outro gestor do mesmo roteiro turístico, em uma vinícola de pequeno porte há momentos em que há sobrecarga de trabalho, por exemplo, na época da safra. Neste sentido o entrevistado afirmou que:

[...] então planejamos essa época, uma parte dos colaboradores atuam no atendimento ao turista e os demais na parte produtiva (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Também se destacou que foi realizada pesquisa e após é desenvolvido o produto, o próximo passo é a comunicação. Assim, a entrevistada afirmou que:

[...] antes há um pré-estudo, quando pretende-se lançar um produto, é verificada a parte dos insumos, no nosso caso as uvas. Também são observadas as movimentações de mercado e realizado o estudo das etapas do processo e execução (ENTREVISTADA 9, 9/2/2022).

Outro gestor do mesmo roteiro turístico destacou que:

[...] eu cuido da produção e elaboração, não tenho muito conhecimento do marketing e quando há safra boa o marketing acaba não sendo tão necessário. Quando não há uma safra tão falada, trabalha-se mais para convencer o pessoal (ENTREVISTADO 13, 28/2/2022).

Para outro entrevistado isso acontece normalmente. Com relação a isso, ele afirmou:

[...] tudo está relacionado, flui normalmente no dia a dia da vinícola (ENTREVISTADO 7, 21/2/2022).

Em uma outra vinícola o gestor que foi entrevistado destacou que essa questão fica alinhada a uma empresa externa que foi contratada. Assim, o entrevistado destacou que:

[...] uma empresa de pesquisa foi contratada e estamos dando andamento e aplicabilidade aos fatos contatados (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Outro gestor apontou que há pessoas específicas para cada função e justificou que os conhecimentos são distintos. Neste sentido, o gestor entrevistado afirmou que:

[...] contratamos pessoas específicas levando em consideração a sua área de atuação e formação (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Cohen e Levinthal identificaram que o conceito da capacidade absorptiva se relaciona diretamente aos investimentos direcionados à parte de pesquisa e desenvolvimento de uma organização (GRANDINETTI, 2016).

Já em relação à questão 3.3.5, que trata de como a organização coordena e integra as fases do processo de pesquisa e desenvolvimento e suas interrelações com as tarefas de engenharia, produção e marketing da vinícola e do turismo, os gestores entrevistados do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos apontam que todo o processo é realizado a partir da capacidade da instalação e que o desenvolvimento se justifica nas ações e nos respectivos processos que são planejados e executados.

Conforme identificado no item deste capítulo, é por meio da dimensão transformação que se torna possível o desenvolvimento de novos produtos e processos. Foi possível identificar, tanto na pesquisa aplicada junto aos gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos como do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, a modificação dos processos diários, o uso de treinamento, a realização pessoal do colaborador, o crescimento pessoal dos colaboradores. Observa-se que as capacidades evidenciadas nos colaboradores para o desenvolvimento do enoturismo, tanto no roteiro turístico Vale dos Vinhedos como Ferradura dos Vinhedos, diz respeito, a capacitação e qualificação do quadro de funcionários da vinícola. Chama a atenção da pesquisadora que apenas uma vinícola do Vale dos Vinhedos cita que é através de um suposto aumento monetário e do plano de carreira que os colaboradores são incentivados a absorverem novos conhecimentos.

Porém, observa-se que, tanto no roteiro turístico Vale dos Vinhedos como no roteiro Ferradura dos Vinhedos, os colaboradores sentem-se empoderados com o novo conhecimento adquirido. Em relação à aplicação dos novos conhecimentos adquiridos, observa-se que o roteiro turístico Vale dos Vinhedos se direciona ao atendimento ao turista, e no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos acontece um melhoramento estratégico organizacional. É importante apontar que nas vinícolas de pequeno porte, do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, há momentos em que o processo de pesquisa e desenvolvimento e suas interrelações com outras tarefas acabam sobrecarregando o trabalho diário como, por exemplo, a safra da uva. Já no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, a organização coordena e integra as fases do processo de pesquisa e desenvolvimento e suas interrelações com outras tarefas, segundo a capacidade de instalação da vinícola.

O próximo item trata da dimensão exploração, ou seja, do resultado do processo de transformação que se traduz na implantação de novas rotinas organizacionais.

#### **4.2.2 Exploração (realizada) no enoturismo no roteiro turístico: Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos**

É importante lembrar que a dimensão exploração destaca a aplicação do conhecimento, tendo como base as rotinas, resultando na criação de novos bens ou até mesmo novas formas organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2004). A introdução de novas rotinas acontece como resultado do processo de transformação, sendo que as rotinas antigas são readaptadas, agregando novas tecnologias (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). Esta dimensão é importante para o sucesso e desempenho de longo prazo da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2004).

Assim, em relação às questões: “O sr.(a) poderia me informar se o conjunto de práticas estratégicas apoia o desenvolvimento de protótipos?” e “De que forma o desenvolvimento de protótipo é apoiado?” é importante esclarecer que foi unânime a resposta afirmativa quanto o uso das práticas estratégicas para o apoio ao desenvolvimento de protótipos e os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos apontaram que isso acontece, tanto fisicamente, como também às vezes de forma digital dependendo do produto, pois muitas vezes é inviável elaborar fisicamente; o conhecimento e as experiências resultam no surgimento de novos produtos; um outro entrevistado mencionou acerca do Produto Mínimo Viável (MVP), ou seja, uma versão enxuta contendo apenas algumas funcionalidades básicas, identificando se realmente o produto é viável; para outro gestor entrevistado a vinícola possui um moscatel que foi elaborado pelo método *champenoise*, sendo que a vinícola foi pioneira em utilizar o método. É importante frisar que esta vinícola também foi a pioneira em nível de Brasil na produção de malvasia negra, em que foi iniciado todo o processo de plantio até a produção do vinho; também foi apontada a responsabilidade da vinícola e de sua gestão através do acompanhamento de um rigoroso cronograma; outro entrevistado apontou que automaticamente quando é elaborado um produto é feito o corte, a degustação com enólogos e é realizado pela direção uma seleção, sendo que após a aprovação do produto é desenvolvido o processo de embalagem e a elaboração do protótipo, onde é: elaborado o logotipo na garrafa, realizado o teste com alguns rótulos, feito o teste com papeis e os colaboradores da vinícola participam de todo o processo de aprovação deste novo produto; outro gestor fala que além dos quatro enólogos contratados também são convidados enólogos externos para participarem do processo.

Outra entrevistada do mesmo roteiro turístico, explicou que é através de um alinhamento, desde a embalagem até a apresentação do novo produto para o atendente do enoturismo. Acerca deste aspecto a entrevista relatou que:

[...] antes a gente cria, planeja, depois nós testamos, às vezes é modificado, às vezes matem-se e as vezes desistimos (ENTREVISTADA 8, 3/2/2022).

Outro gestor do mesmo roteiro turístico apontou que a vinícola é pequena e o lançamento é realizado por ele, destacando que:

[...] sou eu basicamente, quem decide, senta e conversa com os colaboradores e explica a proposta, demora muitas vezes aproximadamente 5 anos para obtermos o resultado do produto (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Para outro entrevistado, a vinícola é caracterizada como sendo conservadora e a propriedade trabalha com apenas cinco castas de uva. Acerca deste assunto o entrevistado afirmou que:

[...] a uva com o passar do tempo tende a melhorar e isso interfere no vinho, depois de 20 anos, melhor ainda. Então, não podemos trocar seguidamente o vinhedo, pois ficaremos com vinhos jovens, para elaborar um bom vinho tem que ter um vinhedo antigo e bem conservado, os apreciadores valorizam isso. Aqui no Vale dos Vinhedos é difícil o pessoal trocar as castas periodicamente, mas fora daqui ainda há pesquisas para identificar as castas e estão fazendo testes (ENTREVISTADO 13, 28/2/2022).

Outra gestora do mesmo roteiro turístico destacou que:

[...] para o desenvolvimento de um novo produto, na parte produtiva quem responde é o enólogo, já a parte relacionada ao rótulo é com o varejo, marketing e comunicação, todo mundo pensa junto para chegar em um resultado final. Se o tema for experiência, é discutido o que se pode fazer para inovar a parte de experiência, como gostaríamos que fosse e realizamos um descritivo dela. Vamos implementando, pois quando colocamos em prática é um pouco diferente do que está no papel e realizamos as adaptações. Todo esse processo serve para o desenvolvimento de produtos e experiências (ENTREVISTADA 11, 17/2/2022).

Para outro gestor são realizadas pesquisas, análises de rótulos, envolvendo todos os setores da vinícola. Com relação a isso o entrevistado afirmou que:

[...] por exemplo, os colaboradores da produção podem dizer que o tamanho do rótulo não cabe na máquina, indicando um tamanho adequado. Já os colaboradores que trabalham na parte de vendas, falarão o que está claro na parte comercial ou não. Já o pessoal do marketing irá se envolver no lançamento de um novo protótipo/produto. Já em relação como o desenvolvimento do protótipo é apoiado, observa-se que o apoio é constante e sem ele não há o desenvolvimento de um novo produto (ENTREVISTADO 7, 21/01/2022).

Em relação às questões “O sr. (a) poderia me informar se o conjunto de práticas estratégicas apoia o desenvolvimento de protótipos?” e “De que forma o desenvolvimento de

protótipo é apoiado?”, as respostas dos gestores das vinícolas do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos declararam que: isso acontece de acordo com as necessidades do mercado, visando que a nova tecnologia atenda as novas demandas do mercado; outro entrevistado apontou que é através de um olhar estratégico voltado para a inovação, tendo como sua base o conhecimento externo. É importante frisar que esta organização possui uma preocupação de atualizar-se com frequência.

É importante relembrar que o conhecimento é um dos patrimônios mais impactantes e integrado à capacidade absorptiva, tornando-se um elo fundamental na elaboração de estratégias organizacionais (RIBEIRO, 2022), sendo que a capacidade absorptiva é um constructo que influencia a flexibilidade estratégica e a inovação de produtos (MIROSHNYCHENKO *et al.*, 2021).

Já em relação a questão “O sr.(a) poderia me informar como a sua vinícola trabalha com a adoção de novas tecnologias?” os entrevistados do roteiro turístico Vale dos Vinhedos apontaram que: sempre que necessário são analisados os benefícios da nova tecnologia; para outro gestor acontece com o apoio da internet e de representantes; outro entrevistado destacou que são em momentos do mercado em que a organização alinha-se a ele com uma visão antecipada através de processos que sustentem as novas tecnologias; outro gestor afirmou que a gestão e os sistemas logísticos tem melhorado muito, tendo uma integração. Este gestor também destacou a existência de máquinas que aumentam quantitativamente o processo produtivo e zelem pela qualidade, uma vez que o processo da vinícola é manual, porém a perspectiva é automatizar todo o processo em um período de 2 anos; para outro entrevistado as comandas eletrônicas são exemplos de novas tecnologias inseridas no enoturismo. Este processo foi demorado em relação à integração e à aprendizagem da equipe, sendo um processo lento e custoso; também são citados os congressos e as feiras tecnológicas; outro gestor citou a área de vendas, vinificação e os vinhedos, porém a tecnologia deverá estar dentro do orçamento da vinícola; também foi apontado que isso hoje é terceirizado; também foi lembrado que isso acontece através de uma suposta demanda ou da necessidade; outro gestor apontou que é quando é identificado a necessidade no setor, no produto, então ocorre uma modificação, porém a busca de uma nova tecnologia acontece através da sensibilidade e do conhecimento; um outro entrevistado afirmou que a vinícola opera em um formato tradicional e que não há tecnologias inovadoras inseridas no processo produtivo; foi afirmado que esta é identificada através do maquinário que é utilizado no processo produtivo e que atualmente é fácil ter acesso a novidade, através da internet, porém, a vinícola é de pequeno porte, não havendo necessidade de troca a todo momento; para outro entrevistado a tecnologia foi inserida também na área produtiva e na

área turística; outro gestor destacou que é conforme o aumento da demanda que são inseridas novas tecnologias, tanto na parte de produção, como um novo tanque, na parte de controle de fermentação, ou até mesmo no escritório com um novo *software* interligado com as redes sociais; um outro entrevistado afirmou que sempre busca-se aprimorar o processo, o receptivo através da inovação de novas tecnologias; outro gestor afirmou que é a partir do momento que é identificada a necessidade que a nova tecnologia realmente funciona, e as fontes dessas novas tecnologias são: EMBRAPA, APROVALE, IFRS, escolas de gastronomia e escolas de *sommelier*; para outro entrevistado, as novas tecnologias são inseridas em razão das: feiras do exterior que a vinícola participa, feiras voltadas para o vinho e o processo de comunicação construído com os representantes e as palestras; outro gestor destacou que são os fornecedores da região os responsáveis pela renovação tecnológica do setor produtivo; outro entrevistado mencionou a importância das pessoas, da internet, da conversa com especialistas, do apoio do SEBRAE e que são realizadas no mínimo a cada três meses uma reunião com especialista e são identificadas novas tecnologias para o setor; outro gestor destacou a importância da identificação da necessidade e que não há um momento específico para isso e que são realizadas análises de mercado acontecendo de forma online.

Para outra gestora do mesmo roteiro turístico, a busca da nova tecnologia segue a dinâmica do mercado ou do fluxo. Então, é lançado um novo produto e uma nova tecnologia, sempre investigando se é possível implantar. Também é acompanhado o mercado no quesito concorrência e no quesito melhorias e capacitação dos colaboradores. Nesse sentido, a entrevistada afirmou o que segue:

[...] vamos na onda do mercado (ENTREVISTADA 17, 5/4/2022).

Na opinião de outro entrevistado, a gestão sempre está em busca, sendo realizado uma análise para identificar se realmente é viável. Assim, o gestor se expressou:

[...] por exemplo, para a análise de um novo produto que será aplicado na videira, ou seja, um novo nutriente para aplicar-se no solo é identificado essa viabilidade, sempre estamos abertos a novas tendências (ENTREVISTADO 7, 21/1/2022).

Em relação a como é trabalhada a adoção de novas tecnologias, os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos apontaram que: são utilizados artigos, pessoas capacitadas visando o desenvolvimento e produtividade da empresa; também foi citado o mercado e a sua necessidade, visando atender as novas demandas solicitadas; outro entrevistado afirmou que é

diariamente, desde a produção de vinhos até o vinhedos, no campo, na elaboração do vinho da cantina, nas técnicas, tudo é constante e a organização busca constantemente por inovação e modernização, otimizando da melhor forma possível.

Ou seja, entende-se que é na dimensão exploração que surgem novas rotinas como resultado do processo de transformação. Então, as rotinas antigas são readaptadas e aplicadas nas rotinas existentes, estas darão vazão a incorporação de novas tecnologias para a organização (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). Com a adoção de práticas associadas com a capacidade absorviva é possível fomentar o capital intelectual organizacional. Tais práticas incluem: a assimilação de novas tecnologias, uso de *benchmarking* e aplicação de conhecimentos técnicos (CASSOL; GONÇALO; RUAS, 2016).

Em relação à questão “O sr.(a) poderia me informar quando são reconsideradas e adaptadas as tecnologias, segundo os novos conhecimentos que foram adquiridos por sua vinícola?” os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos apontaram que: a necessidade de adaptar e atualizar, no contexto da vinícola foi o caso das comandas eletrônicas, que ocorreu recentemente, onde havia um grande fluxo de turistas e necessitava agilizar o serviço. Então, foram inseridas as comandas eletrônicas, cuja adaptação demorou alguns meses e os colaboradores receberam treinamento e também houve investimento; outro gestor apontou que é através da testagem, com o intuito de melhorar todo o processo; que é a partir do momento em que se define que a tecnologia é viável para a vinícola proporcionando benefícios; que é, a partir disso, analisado pela gestão da vinícola a necessidade; também é realizada uma análise do que está acontecendo no mercado identificando se realmente o investimento é viável; outro entrevistado comentou acerca do ciclo de mudanças para o negócio e que é necessário inovar tecnologicamente em razão da produtividade; outro gestor destacou que são aplicadas novas tecnologias a partir da demanda, sendo que, os colaboradores realizam cursos, adquirindo conhecimento.

Para outro entrevistado do mesmo roteiro turístico, isso acontece em razão do aumento da produtividade. Assim, conforme o entrevistado:

[...] ou quando eu quero um determinado produto que a tecnologia disponível não dá conta. Isso também pode acontecer na questão turística, com a implantação de um sistema de cupom ou rastreamento. São coisas bem pontuais para essa área, mas a tecnologia mesmo é direcionada para a produção (ENTREVISTADA 12, 18/2/2022).

Outro gestor do mesmo roteiro turístico destacou que:

[...] não tenho o porquê comprar um equipamento que faz 2 milhões de litros de vinho se produzimos 50 mil litros, então introduzimos sempre uma nova tecnologia com base em nosso porte (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Em relação à questão: “O sr.(a) poderia me informar quando são reconsideradas e adaptadas as tecnologias, segundo os novos conhecimentos que foram adquiridos por sua vinícola?”. Os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos apontaram que isso acontece constantemente. Faz-se necessário também desaprender rotinas e velhas práticas para descobrir novas maneiras de fazer as coisas. Ou seja, é importante escolher que capacidade acumular e qual também não utilizar (RAMÍREZ; CASTAÑEDA; VELÁSQUEZ, 2017).

Finaliza-se a dimensão exploração com a questão: “O sr.(a) poderia me informar como a sua organização responde às pressões competitivas (inovação, ampliação de portfólio e tecnologias) e como as mesmas impulsionam as transformações no enoturismo?”. Os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos destacaram que: a vinícola não é reativa e que há uma busca constante por alternativas diferenciadas; outro entrevistado mencionou que as transformações acontecem de maneira rápida e complexa e que é realizado um acompanhamento do processo, porém muitas vezes depara-se com restrições quanto ao investimento; outro gestor afirmou sobre a importância de acompanhar as novas tendências, identificando que esse movimento acaba sendo um propulsor nas vendas e no enoturismo; para outro entrevistado isso acontece de forma positiva, pois as vinícolas do roteiro conseguem identificar o que realmente o enoturista gosta, melhorando o negócio, o turismo e beneficiando o consumidor; outro gestor comentou que geralmente é analisado o que está acontecendo com outras vinícolas do roteiro turístico, seus pontos positivos e negativos, a experiência é trabalhada segundo a necessidade do consumidor; um outro entrevistado apontou que um dos pilares da inovação permeia o trabalho desde a constituição da vinícola, buscando o pioneirismo na inovação.

Entende-se que o mercado de vinhos é extremamente competitivo e que a qualidade acaba sendo um diferencial e ganho para a competitividade (MOLINARI; PADULA, 2013). Aponta-se que a abordagem da capacidade absorptiva acaba influenciando na criação de competências organizacionais, cedendo a empresa múltiplas fontes de vantagens competitivas, melhorando o desempenho econômico (LANE; LUBATKIN, 1998).

Uma outra entrevistada salientou que isso acontece muito na área agrícola, porém na área do turismo isso não acaba acontecendo. Com relação a esta questão a mesma afirmou:

[...] nós acreditamos que dentro da atividade turística por nós termos sido a pioneira na atividade, possuímos poucas pressões competitivas. Nós construímos uma imagem

bastante sólida no mercado de vinhos, assim como também na parte dos atrativos turísticos. Acreditamos que hoje existe um mercado amplo e felizmente possuímos outras vinícolas para receber esse enoturista que visita Bento Gonçalves (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Outro gestor entrevistado afirmou que:

[...] primeiramente com naturalidade, isso nos faz refletir o nosso processo e o que pode ser feito estrategicamente (ENTREVISTADO 8, 3/2/2022).

Outro entrevistado destacou que isso acontece a todo momento, sempre inovando. Não acontecendo apenas no enoturismo, mas na qualidade, na produção, no *design* do produto vinho. Neste particular o mesmo afirmou que:

[...] estamos sempre observando o que está acontecendo, não necessariamente com os concorrentes e temos em mente que necessitamos nos modernizar, aplicando em todo o contexto organizacional. Seja no quesito hospedagem, na parte da gastronomia, no design do produto, no estilo do vinho, é uma modificação constante (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Outra gestora afirmou que sempre é analisado se realmente o produto é inovador. Nesse sentido, a mesma destacou que:

[...] isso envolve um investimento e o retorno é no curto e médio prazo, se realmente for inovador o consumidor irá querer conhecer a sua empresa. É importante esclarecer que as vinícolas não trabalham somente a questão do produto, mas também é focado os pequenos eventos, médios proporcionando o envolvimento com o público (ENTREVISTADA 9, 9/2/2022).

O entrevistado citou o novo *site* da vinícola, sendo este moderno e direcionado para aplicativo. Assim, ele ressaltou que:

[...] dentro da vinícola somos conservadores, a tecnologia custa muito caro, nas grandes vinícolas funciona, todo ano tem alguma coisa por menor que assim que somos (ENTREVISTADO 13, 28/2/2022).

Outra gestora do mesmo roteiro turístico destacou que:

[...] o mercado solicita as adequações, é lógico que sempre analisamos o contexto financeiro, sempre dentro das nossas possibilidades (ENTREVISTADA 17, 5/4/2022).

Outro entrevistado apontou para a importância do mix de produtos. Neste aspecto em particular ele destacou que:

[...] o Sul do País tem invernos que são extremamente rigorosos, combinando muito com um vinho encorpado, um vinho tinto, logo isso irá representar em venda. Porém, outra parte do país há vinhos mais leves, um vinho mais fresco, possuímos uma quantidade significativa de parias, com um clima quente. Então, não produzimos somente o vinho tinto, pois há diferentes tipos de consumidores (ENTREVISTADO 03, 21/12/2021).

Para outro gestor do mesmo roteiro turístico, existe pressão competitiva. Assim, ele mencionou que:

[...] a cadeia da uva e vinho que é ofertada no Vale dos Vinhedos, o enoturista busca por inovações, em nossa vinícola há diferentes tipos de inovações, tudo relacionado a uva e a ao vinho (ENTREVISTADO 5, 14/1/2022).

Aponta-se que com um gerenciamento adequado da capacidade absorptiva as vinícolas poderiam obter um melhor resultado no quesito das pressões competitivas organizacionais. Pois, com um gerenciamento alinhado da capacidade absorptiva, é provável que a organização obtenha: uma melhora nos investimentos, melhora produtividade e na tomada de decisão, implementação das habilidades e aumento do desempenho econômico (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Já em relação à resposta da organização às pressões competitivas e como estas impulsionam as transformações do enoturismo, os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos apontaram o que segue.

Um dos gestores citou a importância do planejamento e da missão do negócio e, neste particular, ele afirmou que:

As pressões competitivas acontecem em todas as áreas o que diferencia um estabelecimento do outro é sim o fator humano. O bom atendimento, o atendimento cordial, a atenção é o que vai dar continuidade a essa atividade turística, porque o turismo é feito de pessoas para pessoas. E as pessoas querem atenção, elas querem ser bem recebidas e acredito que a nossa cidade e a vinícola fazem isso de uma maneira espetacular (ENTREVISTADO 4, 27/4/2022).

Para outro entrevistado, do mesmo roteiro turístico, é através da demanda que o mercado impõe, buscando-se alternativas. Assim, o mesmo se expressou:

Uma coisa leva a outra, possuímos um objetivo comum, desde o cultivo até o processo de comercialização do nosso vinho, tudo está alinhado. Enfim, posso dizer que são

acompanhadas as tendências de mercado e aumentamos e modificamos o portfólio de produtos constantemente (ENTREVISTADO 1, 9/3/2022).

É possível melhorar o acompanhamento das tendências do mercado e das pressões competitivas com a inserção da capacidade absorviva. A capacidade absorviva (CA) coliga-se ao capital humano organizacional, sendo essencial para a capacidade intraempreendedora, facilitando a exploração do conhecimento externo e interno, gerando e implementando novas ideias, resultando em um aumento da competitividade organizacional (AUDRETSCH *et al.*, 2021).

Finaliza-se a dimensão exploração identificando-se que, em relação aos protótipos, as novas tecnologias e as pressões competitivas, tanto no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, assim como também no Ferradura dos Vinhedos, os gestores apontaram os mesmos elementos, que são: mercados, mão de obra capacitadas, conhecimento e inovação. Foi possível identificar na dimensão exploração, que tanto no roteiro turístico Vale dos Vinhedos como no roteiro Ferradura dos Vinhedos, a unanimidade do sim, quanto ao apoio do conjunto de práticas no desenvolvimento de protótipos. Já em relação a adoção de novas tecnologia, observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, os gestores identificam a inserção de uma nova tecnologia como aumento da produtividade e não ganho na qualidade do produto. Tanto é que, na questão em relação a reconsideração e a adaptação da tecnologia, segundo os novos conhecimentos, os gestores do Vale dos Vinhedos unanimemente apontam que é segunda a necessidade e já no roteiro Ferradura dos Vinhedos, isso é algo que acontecem constantemente. Finaliza-se a dimensão exploração com a questão referente as pressões competitivas, onde é possível identificar um olhar das vinícolas participantes do roteiro turístico Vale dos Vinhedos de curto prazo e pouco ou quase na estratégico voltado ao negócio, o contrário acontece no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, onde é citada a importância de levar-se em conta o planejamento da organização e a missão do negócio. É importante lembrar que esta dimensão irá impactar no sucesso e desempenho em longo prazo da vinícola (ZAHRA; GEORGE, 2004).

A análise realizada referente à capacidade absorviva, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, iniciada pela dimensão aquisição, abordava questões referentes: à inovação, cooperação, novas tendências, informações e colaboradores e, conforme apontado pelos gestores, o SEBRAE, a APROVALE, a Secretaria de Turismo, o enoturista, roteiros enoturísticos famosos, pesquisas, comissão e treinamento foram lembrados por mais de um entrevistado. Seguindo para a dimensão assimilação, nesta foram abordadas questões referentes: a reuniões periódicas, fluxo de informações rápida, departamentos, apoio interdepartamental, intercâmbio de novos conhecimentos, fontes externas, interpretação e ao

entendimento das informações externas, participação em eventos do vinho e aplicação de conhecimento.

Nessa mesma dimensão foram citados por mais de um entrevistado os seguintes pontos: reuniões, planejamento, sistema de informações, endomarketing, e-mail, *WhatsApp*<sup>®</sup>, recursos humanos, diálogo, videoconferência, treinamentos e cursos. Já na dimensão transformação, as questões tratavam de assuntos relacionados à capacidade dos colaboradores, aos incentivos ao novo conhecimento, ao sucesso do novo conhecimento, à aplicabilidade dos novos conhecimentos e à pesquisa e desenvolvimento.

Observou-se que mais de um dos entrevistados citou: a qualificação, a comunicação, os cursos, os incentivos financeiros, o treinamento, a avidez de informação por parte do enoturista, o empoderamento, o aumento de vendas, a satisfação do enoturista, o atendimento ao enoturista, a avaliação de tendência, a integração de dados e o mercado.

Finalizou-se a análise com a dimensão exploração, em que as questões permeavam assuntos como protótipos, novas tecnologias e pressões competitivas. Mais de um entrevistado citou os seguintes pontos: conhecimento, experiência, responsabilidade, enólogos, internet, representantes, mercado, feiras, *software*, fornecedores, aumento da produtividade, alternativas diferenciadas, análise e inovação (Figura 12).

Figura 12 - Análise da Capacidade Absortiva do Roteiro Turístico: Vale dos Vinhedos



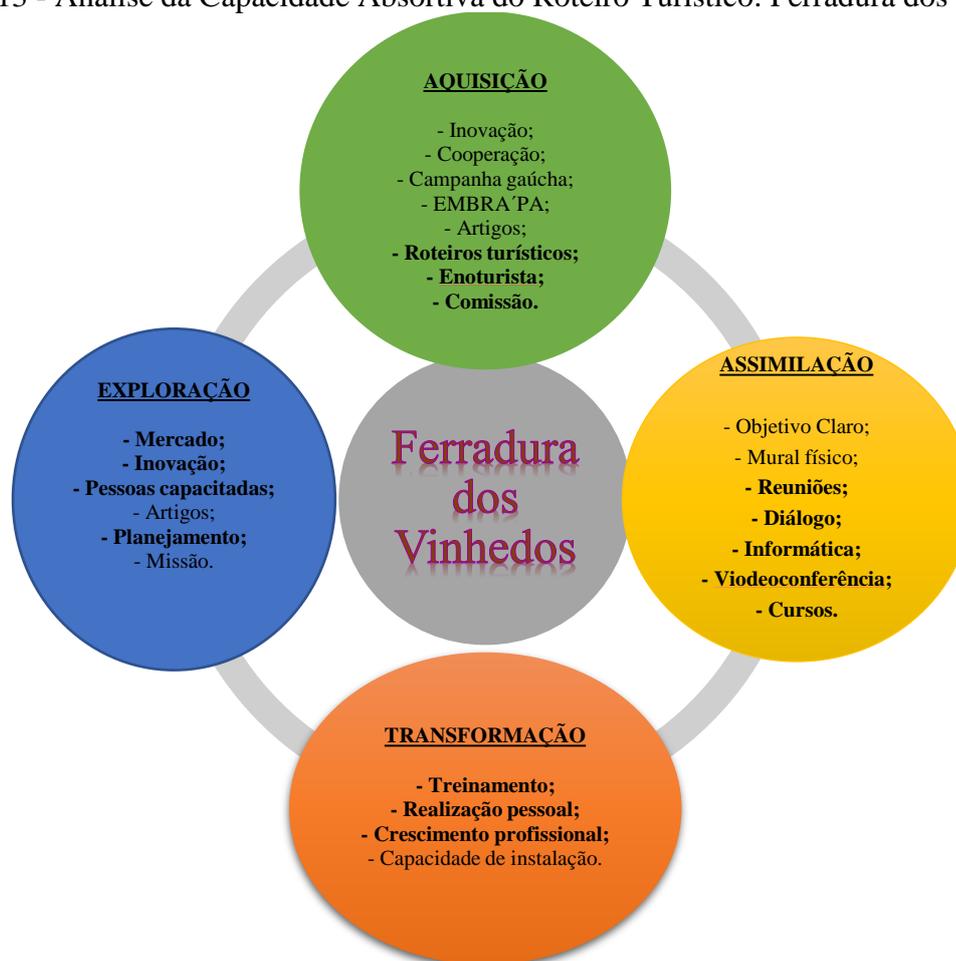
Fonte: Elaborada pela autora.

A análise realizada referente à capacidade absorptiva no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, iniciada pela dimensão aquisição, abordava questões relacionadas: à inovação, cooperação, novas tendências, informações e colaboradores; foram apontados pelos gestores: a Campanha Gaúcha, a Embrapa, os artigos científicos, outros roteiros turísticos famosos, o enoturista, a inovação, a cooperação e a comissão. Estes aspectos foram lembrados por mais de um entrevistado. Seguindo para a dimensão assimilação, nesta foram abordadas questões referentes: a reuniões periódicas, fluxo de informações rápida, departamentos, apoio interdepartamental, intercâmbio de novos conhecimentos, fontes externas, interpretação e o entendimento das informações externas, participação em eventos do vinho e aplicação de conhecimento. Nesta mesma dimensão fora citado por mais de um entrevistado os seguintes pontos: objetivo organizacional claro, mural de avisos (físico), informática, videoconferência, reuniões, diálogo e cursos. Já na dimensão transformação as questões tratavam de assuntos

relacionados a capacidade dos colaboradores, os incentivos ao novo conhecimento, o sucesso do novo conhecimento, aplicabilidade dos novos conhecimentos e a pesquisa e desenvolvimento. Observa-se que mais do que um dos entrevistados citaram aspectos tais como: treinamento, realização pessoal, crescimento profissional, crescimento financeiro e capacidade de instalação. Finaliza-se a análise com a dimensão exploração, onde as questões permeavam assuntos, como: protótipos, novas tecnologias e pressões competitivas. Mais de um entrevistado citou os seguintes pontos: o mercado, a inovação, pessoas capacitadas, artigos científicos, o planejamento e a missão organizacional (Figura 13).

Identifica-se que, tanto no roteiro Vale dos Vinhedos como Ferradura dos Vinhedos, os gestores acabam apontando os mesmos assuntos, destacada a similaridade das palavras, ou até mesmo a repetição entre os entrevistados de ambos os roteiros turísticos. Na dimensão aquisição, foi lembrada pelos gestores de ambos os roteiros a preocupação quanto a: outros roteiros turísticos famosos, ao enoturista e a comissão. Já em relação a dimensão assimilação, observou-se semelhança nos seguintes pontos: informática, videoconferência, reuniões, diálogo e cursos. Na dimensão transformação foi observado que alguns itens acabam por repetir-se nas respostas, tanto dos entrevistados do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, como no roteiro Ferradura dos Vinhedos, sendo estes relacionados à: qualificação, aos cursos, aos incentivos financeiros, ao treinamento, ao empoderamento, ao aumento de vendas, a realização pessoal e ao crescimento profissional. Finaliza-se a análise com a dimensão exploração, onde também foi identificado que os seguintes itens acabam por repetir-se: mercado, inovação, pessoas capacitadas, planejamento, conhecimento, experiência, responsabilidade e análise (Figuras 12 e 13).

Figura 13 - Análise da Capacidade Absortiva do Roteiro Turístico: Ferradura dos Vinhedos



Fonte: Elaborada pela autora.

A próxima seção deste capítulo trata de abordar a sinergia entre a viticultura e o enoturismo nos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. A sinergia acaba sendo a resposta da capacidade absorviva e de suas dimensões, impactando no desempenho da vinícola.

#### 4.3 SINERGIA ENTRE A VINICULTURA E O ENOTURISMO NO ROTEIRO TURÍSTICO VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS

A presente seção deste capítulo trata de apresentar a sinergia entre a viticultura e o enoturismo nos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, através do olhar dos gestores de vinícolas inseridas nos roteiros citados. Identificou-se, na literatura, que a sinergia criada entre estes atores acaba resultando em um aumento da lucratividade, da sustentabilidade, da competitividade e do desenvolvimento rural (ÁLVAREZ; PÉREZ, 2019). É importante apontar algumas formas de sinergias identificadas no espaço do enoturismo,

como: indústria alimentícia, restaurantes, espaços culturais, aventura e gastronomia (NAVARRO; IGLESIAS; VINZÓN, 2010).

Identificou-se que a qualidade dos vinhos, assim como: a inovação, a degustação, a região, o atendimento personalizado, a degustação personalizada, o treinamento periódico, os incentivos organizacionais, as informações, as experiências, o conhecimento dos envolvidos, as ferramentas estratégicas, os investimentos, a visão estratégica, as ferramentas de marketing e os cursos, aumentam as vendas diretas e indiretas (pedidos posteriores) das vinícolas e a atração/retenção dos enoturistas, impactando positivamente no enoturismo. É importante lembrar que as fontes de informação utilizadas no enoturismo, para a grande maioria dos entrevistados, são virtuais. As ligações sinérgicas com os atores do enoturismo, acabam construindo uma familiaridade entre as suas capacidades, complementando-se, refletindo na qualidade do produto, resultando no desenvolvimento local. A produção de vinhos finos, representa um segmento de mercado competitivo, em que o atributo de qualidade, pode conferir um diferencial para ganhos competitivos (MOLINARI; PADULA, 2013). A atividade enoturística pode ser uma forma para ampliar o roteiro e uma oportunidade para o marketing, reforçando a imagem do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). Ou seja, o enoturismo representa cerca de 80% a 50% das vendas em algumas vinícolas participantes dos roteiros pesquisados e este pode ser uma ótima oportunidade para o pequeno produtor ingressar no mercado.

Também foi possível identificar que as experiências como: os passeios de trator, o respeito a figura do turista tradicional (degustação), a visitação nas vinícolas, a degustação harmonizada, os eventos direcionados para o enoturismo, a estrutura enoturísticas, todas essas ações citadas quando coordenadas conjuntamente acabam estimulando positivamente o retorno periódico do enoturista para a região. Ou seja, o enoturismo não acaba impactando apenas na qualidade do produto vinho, mas nas experiências vivenciadas pelo visitante, desde a colheita até a degustação (RODRÍGUEZ *et al.*, 2019). Sendo que, as experiências são bens e serviços, tendo suas próprias qualidades e características distintas, apresentando seus desafios (PINE; GILMORE, 1998). E o vinho, representa um elemento da caracterização da identidade do local (SOTTINI *et al.*, 2019).

Porém, observa-se que para desenvolver o enoturismo de forma adequada é necessário que a região tenha um planejamento bem delineado, integrando todos os participantes até mesmo os externos, resultando em um processo de transformação da zona rural, disponibilizando para os enoturistas um conjunto de entrega, com uma harmônica integração/informação de seus membros. Ou seja, é através do enoturismo que ocorre a

recriação da zona rural, um diferencial para as vinícolas que estão inseridas no roteiro. O enoturismo propicia a região: maior lucratividade, desenvolvimento, criação de postos de trabalho, qualidade de vida e aumento no número de turistas (LAVANDOSKI *et al.*, 2017).

O enoturismo impulsiona o desenvolvimento do turismo de aventura, porém, é fundamental construir uma marca para o vinho brasileiro, como é feito com o vinho importado, com identidade baseada nas características culturais locais. Algumas vinícolas localizadas tanto no Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos investem em tecnologia de ponta, ofertando um produto de altíssima qualidade, sendo que isso repercute no aumento da demanda do produto e no quantitativo de enoturistas que visitam a região. A pesquisadora, acredita que é através da inserção tecnológica, que ocorre o aumento da base de conhecimento da empresa, tornando-se um propulsor do aumento da capacidade absorviva (AHUJA; KATILA, 2001).

Além do alto investimento tecnológico, algumas vinícolas pertencentes a ambos os roteiros dispõem de um olhar direcionado para o que acontece com o setor na Europa e na Califórnia. Isso acaba refletindo no setor através do aumento do portfólio, da competitividade, do engajamento e das transformações dos produtos (vinho). Todo esse envolvimento faz com que, a pressão competitiva diminua, aumentando a arrecadação, melhorando a coordenação, direcionando para uma ação conjunta efetiva sinérgica entre os membros envolvidos. Ou seja, é importante também apontar que a busca da organização por conhecimento externo e a incorporação do mesmo em seu ambiente interno são fatores para o alcance de sustentação das vantagens competitivas (CIOTTI; FAVRETTO, 2017).

É importante frisar que uma ação conjunta gera demanda para o roteiro e muitas vezes pode resultar até mesmo, em incentivos financeiros governamentais. Foram unânimes as respostas dos entrevistados destacando que os enoturistas não atrapalham a rotina empresarial e o varejo é uma das formas de retenção e captação de turista. O papel do varejo nesse contexto é de suma importância, pois muitas vezes acaba reunindo grupos de amigos com o importante papel de apreciar os vinhos que foram elaborados na vinícola. É importante lembrar que o enoturista está disposto a pagar quantias significativas, em razão de uma experiência única (MCFARLANE *et al.*, 2017). Também se observa que as experiências que emergem das atividades relacionadas ao enoturismo, consistem principalmente na degustação de vinhos e visita a vinícolas (SANTOS *et al.*, 2019b).

Assim, o enoturismo e o turismo destacam-se, porém, identifica-se a falta de um olhar mais cuidadoso do poder público para com o mesmo. Em alguns dos relatos analisados foram identificados a falta de transporte público ou a até pouca oferta quanto aos horários do mesmo. Também é importante frisar, que a figura do produtor de uva é pouco/quase nada explorada e

isso poderia vir a torna-se um grande diferencial para a região (Apêndice J). Os viticultores possuem um papel importante no desenvolvimento turístico da região, atuando: na conservação das paisagens tradicionais, atraindo turistas, prestando serviços culturais e também preservando a identidade e tradição regional (SENKIV *et al.*, 2022). Os viticultores atuam positivamente na conservação da paisagem da região, sendo que, a paisagem é responsável por impactar positivamente na atração de turistas, onde estes acabam por promover o turismo local (BELLÉ; TONINI; MEDEIROS, 2022). Também, aponta-se a importância da cooperação das empresas envolvidas no enoturismo, juntamente com os viticultores e autoridades locais quanto a promoção do turismo, impactando positivamente em toda a região (JOVANOVIĆ; GARCÍA; MACÍA, 2022).

Na sequência da análise referente às sinergias existentes nos dois roteiros estudados, trataremos de apresentar aspectos relativos a um ator que julgamos importante, o vitivicultor.

#### **4.3.1 Viticultor**

Inicia-se a análise com as questões que envolvem a figura do viticultor, em que foi possível diagnosticar apenas a percepção dos gestores do roteiro turístico do Vale dos Vinhedos, através dos critérios que foram adotados. Foi evidenciada por um dos entrevistados a cooperação entre os produtores de uva e a vinícola; porém, essa cooperação se relaciona estritamente aos aspectos que tratam do plantio e da colheita da uva. Foi também relatado pelo gestor que acontecem visitas periódicas de um enólogo responsável pela vinícola à propriedade parceira, realizando o acompanhamento da produção; todavia, o que chama a atenção é que não há apoio e incentivo para que este incorpore atividades enoturísticas na propriedade.

Para outro entrevistado, são estabelecidas parcerias entre o produtor de uva e a vinícola, quando são determinados critérios para a qualidade e outros aspectos. Para este gestor, os produtores de uva acabam promovendo o turismo no Vale dos Vinhedos, sendo que alguns produtores comercializam a uva em suas propriedades, possuindo uma metragem significativa de vinhedos cobertos para o consumo. O produtor acaba sendo um atrativo para o destino, segundo este mesmo entrevistado:

[...] tudo bem, que não é uva para vinho, geralmente esse produtor também tem uva para vinho que vende, mas é um atrativo também (ENTREVISTADO 2, 16/12/2021).

Já para outro entrevistado, o produtor de uva é esquecido ao longo da dinâmica do enoturismo. A partir do seu depoimento evidencia-se a importância do mesmo para a produção do vinho e para o enoturismo. Assim, ele se expressou:

Então, existe sim conglomerado que é o produtor de uva, a vinícola, onde tem a produção de vinho e esse produto “vinho” é que vai gerar a necessidade para ter: restaurantes, hotéis e outros empreendimentos (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Outro entrevistado identificou o produtor de uva como sendo um fornecedor de matéria prima e lembra que alguns casos estes trabalham com o turismo, exemplificando vários formatos, como: a comercialização da famosa “marmelada”, sendo que, o atrativo turístico é aberto na época da safra. Nestes produtores é possível acontecer o comércio de uva, porém foi identificado que a grande maioria dos produtores não atua na área turística. Segundo este mesmo entrevistado, os produtores comercializam os produtos da região, mas acabam não participando do turismo diretamente por opção; em alguns casos bem pontuais, estes atuam nas atividades turísticas.

A viticultura é fundamental para a existência do vinho, sendo a razão da permanência do enoturismo. Esta, consiste no cultivo das vinhas, passando pelo plantio, pelo cuidado nas plantações, pela transformação da uva em vinho (processo de transformação), engarrafamento, transporte e comercialização. É de sua função também fornecer a matéria prima, ou seja, as uvas que irão compor a produção do vinho (ORTIZ, 2011). Porém, ressalta-se também que sem uva não há vinho e que a uva interfere na qualidade do produto, além disso, os produtores de uva possuem em sua propriedade um aglomerado paisagístico pelo qual o visitante fica encantado, e na visão da pesquisadora isso poderia ser explorado no contexto do enoturismo, quem sabe através de uma parceria. Visto que, esse produtor não impacta somente na qualidade da uva, mas remete o visitante ao contexto cultural regional. O próximo item deste capítulo tratará do enoturismo nos roteiros Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos.

#### **4.3.2 Enoturismo**

Em relação aos depoimentos analisados dos gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, no que diz respeito ao enoturismo, foi possível identificar que é tido como uma oportunidade que a vinícola tem para apresentar o seu produto ao consumidor, indo além do momento da vivência turística. Identifica-se no enoturismo, portanto, uma oportunidade de

marketing, reforçando a imagem do vinho (BINFARE; GALVÃO; CASTRO, 2016). Nesse sentido, a entrevistada afirmou que:

[...] o turista levará isso para a sua vida (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Também foi frisado, pela mesma entrevistada, que uma experiência turística na vinícola, vai despertar no turista o interesse em adquirir o produto no local de origem, sendo que, a atividade enoturística é de suma importância para o crescimento comercial, possuindo uma ampla produção que acaba sendo distribuída em todo o Brasil. Esta gestora apontou que o enoturismo é muito mais do que vender vinho, é contar a história dos antepassados, que vieram da Itália e trouxeram o cultivo da uva. O consumidor dos tempos atuais deseja o envolvimento da vinícola com a história da comunidade local, sendo que a responsabilidade social que a vinícola possui é identificada pelo enoturista. É importante frisar que o enoturismo, segundo ela, pode ser também uma forma de descoberta da imagem do vinho brasileiro, pois este compete por rótulos de vinho internacional, ficando em evidências nas premiações que as vinícolas conquistam. Ou seja, o enoturismo possui uma gama de experiências construídas em torno a: produtores, adegas, degustação, gastronomia, fruição da paisagem, em uma viagem de lazer de apenas um dia ou mais, com atividades complementares de caráter cultural e natural na região vinícola (MARQUES; MARQUES, 2017). Visto isso, é possível identificar que o enoturismo não depende exclusivamente da qualidade dos vinhos, mas da fruição da experiência multissensorial que envolve o trabalho nos vinhedos, a elaboração do vinho, sendo que, o enoturista identifica as experiências que são ofertadas RODRÍGUEZ *et al.*, 2019). A entrevista complementa afirmando que:

[...] nós aqui da Serra Gaúcha temos uma bela história para contar, nós somos um Brasil que deu certo (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Para um outro entrevistado, o enoturismo também é de suma importância pois a vinícola depende deste para manter-se atuante no mercado. Para outro gestor é através do enoturismo que o consumidor consegue identificar os traços da cultura organizacional da vinícola, segundo ele:

[...] faz as pessoas sentirem algo personalizado, né? Como a gente vive aqui (ENTREVISTADO 6, 21/1/2022).

Outro entrevistado também acredita que o turismo e o enoturismo são importantíssimos para as vinícolas em termos de faturamento e manutenção do negócio. Assim, ele afirmou que:

[...] quando as pessoas vêm para cá o enoturismo é trabalhado juntamente com a experiência. Se essa experiência for convincente e remeter a coisas boas, o enoturista irá fazer uma conexão com momentos bacanas. Ou melhor, se for uma experiência bacana dentro de uma vinícola, aquilo poderá vir a se repetir, é uma forma de relacionamento com o vinho, com coisas boas, assim existe a compra deste vinho e existe o retorno também. Na área do enoturismo não temos uma concorrência entre nós, está claro que haverá turistas que irão gostar do nosso vinho e haverá turistas que gostarão do vinho de uma outra vinícola e não tem problema, é saudável para todos. Pois o vinho vai do gosto pessoal, o enoturista normalmente vai visitar várias empresas, vai conhecer a região, vai movimentar o setor hoteleiro, bares e restaurantes diferentes. Então, resumindo é bom para toda a região e se tiver a parceria que temos hoje com as vinícolas, seria o ideal. É a maneira mais fácil de fortalecer o setor, pelo menos essa é a nossa visão, devemos conviver bem com todos (ENTREVISTADO 3, 21/12/2021).

Com isso, aponta-se a importância do enoturismo para o desenvolvimento e sustentabilidade do local, promovendo a preservação das tradições culturais, especialmente as relacionadas com o vinho (RUIZ; ARAMENDIA; CRUZ, 2020). É importante também dizer que, os hóspedes de uma região vinícola esperam uma maior autenticidade, geralmente as acomodações podem ficar junto aos viticultores (DREYER; MÜLLER, 2011).

Para outro gestor o enoturismo é uma forma simples de comercializar o produto vinho. Neste particular o entrevistado destacou:

[...] você está trazendo o seu cliente pra dentro de casa e você tem muito mais facilidade para trabalhar com o cliente, para expor o produto, para falar sobre seu produto, quando você tem alguém dentro de casa. Então, ele ajuda nesse sentido (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Para outro entrevistado, o enoturismo também auxilia na promoção e na venda do vinho, pois há visitantes de todo o Brasil e estes percebem a grandiosidade do setor vitivinícola. Segundo o entrevistado:

[...] antes de vir eles não faziam ideia, então quando eles chegam aqui eles se surpreendem e se surpreendem ainda mais com os produtos. Então, eles saem daqui embaixadores do vinho brasileiro, é super importante o enoturismo. A gente tem clareza de que é uma das principais ferramentas de *marketing*, o enoturismo. Aqui na vinícola nós temos essa consciência (ENTREVISTADO 25, 9/8/2022).

É relevante também destacar a importância de as vinícolas informarem por meio de seus meios de comunicação as experiências vivenciadas pelo enoturista (NAVARRO;

IGLESIAS, 2021). Essa promoção poderá estar vinculada das representações paisagísticas do contexto rural (VISENTIN; VALLERANI, 2018). Identifica-se que o enoturismo, é um importante meio para atrair turistas, resultando no desenvolvimento rural (SEKULIĆ; MANDARIĆ; MILOVANOVIĆ, 2016).

Outra gestora destacou a importância da integração da região/vinhedos/vinho/*terroir* e do enoturismo, para a consolidação da identidade do destino turístico. Pois, se não existir a conexão desses elementos o roteiro perderá a sua identidade e esta acaba sendo fundamental para o enoturismo. Nesse sentido, afirmou que:

[...] só assim conseguimos nos promover como destino turístico, porque se o local fosse formado apenas por vinícolas não teria a força que tem. Por isso tem essa força, por possuir uma identidade, essa verdade que ele passa, né? A família que está aqui produzindo a uva está aqui e tudo isso é um conjunto (ENTREVISTADA 17, 5/4/2022).

Essa mesma gestora entrevistada declarou que os membros da região do Vale dos Vinhedos trabalham ativamente nas atividades relacionadas ao enoturismo. É importante apontar a importância da cooperação por parte das organizações envolvidas com o enoturismo e autoridades locais promovendo com isso o turismo e impactando positivamente em toda a região (JOVANOVIĆ; GARCÍA; MACÍA, 2022). Assim, ela destacou que:

[...] a gente vê todas as vinícolas, todos os restaurantes trabalhando em prol da promoção da rota, né? Então, todos eles trabalham para que possam receber bem o turista e promover atividades relacionadas a isso. Todas as vinícolas oferecem ações, voltadas para o enoturismo (ENTREVISTADA 17, 5/4/2022).

Outro entrevistado mencionou que a região, o vinhedo, o vinho, o *terroir* e o enoturismo são o resultado de um trabalho de gerações, pois:

[...] o enoturismo no Vale não tem 30 anos, isso aconteceu porque teve uma geração de imigrantes que veio e começou a produzir uva e continuou produzindo. Cada família tinha uma vinícola e isso foi sendo trabalhado até começar a virar um negócio (ENTREVISTADO 2, 16/12/2021).

Outro gestor também citou a importância da região, dos vinhedos, do vinho, do *terroir* e do enoturismo, e apontou que ele cresce a cada ano que passa, acrescentando:

[...] quando eu comecei a trabalhar no turismo enológico em 2006, o que a gente percebia é que tinha um fluxo de turismo que vinha de Gramado. Então, eles estavam hospedados em Gramado ou na região e passavam o dia aqui em Bento e depois voltavam. Agora não, nós temos um turista que vem para nos visitar, para fazer

turismo enológico e isso só vai crescer. Inclusive percebemos isso na pandemia, depois que a gente abriu as portas, percebemos um fluxo muito maior (ENTREVISTADO 7, 21/1/2022).

Identifica-se um rápido e expansivo crescimento no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, sendo possível identificar uma estrutura de atendimento ao visitante desenvolvida e consolidada (VALE DOS VINHEDOS, 2023). Onde é possível encontrar, diferentes percepções do aspecto cultural, da produção do vinho e da gastronomia regional. Observa-se também, que com a dinâmica vitícola, cria-se outras atividades, sendo que, o turismo do vinho esta articulado ao turismo gastronômico regional (MANFIO, 2019a).

Para outro gestor a região, o vinhedo, o vinho, o *terroir* e o enoturismo propicia uma melhor distribuição de renda e geração de emprego para o município, pois segundo ele:

[...] então, hoje se você for medir aí o turismo como um todo, hotéis, restaurantes traz muito valor financeiro pra cidade, é só olhar a quantidade de turistas que o Vale dos Vinhedos atraiu em 2019, 2020 e 2021 mesmo com uma pandemia, tá? Nós tivemos um número significativo, né? E que vem crescendo todo ano (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

Esse mesmo gestor entrevistado enfatizou sobre a questão da distribuição de renda da região. Segundo ele:

[...] nós somos uma das regiões brasileiras que tem uma distribuição de renda muito boa, se comparada ao resto do país (ENTREVISTADO 4, 29/12/2021).

O rápido crescimento do desenvolvimento ocasionado pelo enoturismo, deve ser cuidadosamente dimensionado com o propósito de manter as melhores práticas, assim como, a paisagem e cultura local (OLIVEIRA; COLCHETE FILHO, 2016). O zelo no dimensionamento do enoturismo contribui para o desenvolvimento regional, sendo, necessário tanto para as vinícolas imersas ao roteiro como para o todos os integrantes do roteiro, saber: receber, atrair e motivar a permanência do visitante. Para isso, faz-se necessário uma ação conjunta refletindo nas melhorias da infraestrutura de acesso e sinalização, garantindo aos investidores uma base sólida para a implementação da oferta turística (LOSSO; PEREIRA, 2012). A atividade enoturística representa uma variedade de experiências desenvolvidas em torno de: produtores, adegas, hotéis, pousadas, cafés, bares, lojas, sendo possível motivar a permanência do visitante e contribuir para o desenvolvimento (MARQUES; MARQUES, 2017).

Outro entrevistado destacou o desenvolvimento do roteiro turístico Vale do Vinhedos. Nesse sentido, afirmou que:

[...] se tu olhar para a Europa por exemplo, o que nós fizemos em vinte anos eles demoraram setenta, é incrível a rapidez aqui. Uma que, nós estamos com duzentos e poucos milhões de habitantes, aqui no Brasil. E a Europa é bem menor e não tem todos esses habitantes, né? Eles tem quatrocentos, quinhentos anos de história, então todo mundo conhece o vinho deles. Eles dependem exclusivamente do turista estrangeiro e aqui a gente está dependendo do local, do local do brasileiro. E o brasileiro não sustenta só aqui, as vinícolas da Argentina, Uruguai e Chile são sustentadas por brasileiros, a nível de turismo. Se você for para lá irá identificar que oitenta por cento é brasileiro. Aqui pertinho, quer dizer pertinho, mas quem sustenta é brasileiro (ENTREVISTADO 13, 28/2/2022).

Observa-se, também, que nas últimas décadas a indústria vitivinícola no Brasil se desenvolveu e com isso impulsionou o desenvolvimento econômico nas regiões vinícolas, empregando milhares de pessoas, contribuindo para a geração de renda (BARBOSA; OLIVEIRA; SELLITO, 2021). Então, a prática do enoturismo impulsiona positivamente os seguintes aspectos: progresso econômico e social, aumento do bem-estar, conservação do legado, fortalecimento da habilidade empreendedora, inovação e cooperação. Também se observa que o turismo do vinho tem uma enorme capacidade em auxiliar na propagação da indústria do vinho (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017).

Outra gestora entrevistada lembrou de algumas atividades relacionadas ao enoturismo na região do Vale dos Vinhedos, sendo elas: a degustação e os passeios guiados. E lembrou que na época da vindima há várias vinícolas e hotéis que fazem atividades, como: colheita, pisa da uva e almoço harmonizado. A partir disso a entrevistada afirmou:

[...] então, toda essa parte está toda ligada ao enoturismo no Vale dos Vinhedos (ENTREVISTADA 11, 17/2/2022).

Outra entrevistada lembrou que a estrutura da vinícola é simples. Neste particular a mesma afirmou que:

[...] nós temos projetos para aumentar, né? Tipo um varejo novo, toda uma parte nova, né? Tipo um Garden, alguma coisa assim, em razão da falta de mão de obra estamos com um pé atrás (ENTREVISTADA 16, 31/3/2022).

Já para outro gestor do Vale dos Vinhedos, o *e-commerce* é uma célula do enoturismo, onde é dado continuidade ao trabalho do pós-venda.

Observa-se que para um dos entrevistados do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos o enoturismo é uma ótima fonte de renda para o município, para a vinícola e ainda um fator de relevância para o desenvolvimento das cidades, por conta da qualidade de vida que este proporciona para a população local.

Com isso, identifica-se no enoturismo um propulsor para o desenvolvimento regional das regiões produtoras de vinho. Em razão do crescimento e desenvolvimento da atividade, novos destinos estão surgindo e, com isso, novos meios econômicos emergem, atraindo os apreciadores e também resgatando o patrimônio histórico cultural local. Ou seja, os efeitos do enoturismo, apontam para uma curva em crescimento, contribuindo para o fortalecimento e comercialização dos produtos e da marca regional (BARBOSA *et al.*, 2017).

Foi possível identificar nesta parte da pesquisa unanimidade em relação ao enoturismo ser um propulsor de oportunidades para: marketing, vendas, resgate cultural e desenvolvimento regional, em ambos os roteiros pesquisados. Em relação as vendas proporcionadas pelo enoturismo, estas acabam impactando positivamente a pequena vinícola, se considerado os aspectos logísticos e tributários, sem esse o pequeno negócio não teria a oportunidade de comercializar com outros estados. Também se identifica que o crescimento do roteiro turístico, favorece a práticas voltadas a cooperação entre os seus atores. No próximo item desta pesquisa será abordada a prática do turismo, estando intimamente ligada ao enoturismo.

### **4.3.3 Turismo**

Já em relação ao turismo, observa-se que, para uma das entrevistadas do roteiro turístico do Vale dos Vinhedos, a estrutura física da unidade da matriz foi sendo adaptada para a atividade turística – o prédio de quase 100 anos foi onde se iniciaram as primeiras atividades turísticas, em 1931. As adaptações foram sendo realizadas conforme as necessidades e o turismo acabou sendo inserido dentro da atividade industrial. Aponta-se que a junção do setor do turismo e da indústria do vinho origina o enoturismo, sendo contextualizado em uma cadeia de valor (LAMEIRAS *et al.*, 2016), sendo que o processo de vinificação gera um elo forte entre o turista e a vinícola (NAVARRO; IGLESIAS, 2021).

A entrevistada citada anteriormente não identificou que o turismo atrapalhe outras atividades desenvolvidas na empresa e frisou que a vinícola conta com 36 colaboradores que atuam na atividade do turismo. Na unidade do Vale dos Vinhedos, onde ocorreu a pesquisa, é oferecida uma experiência, mais intimista, somente com degustação e loja de vinhos. Nesta unidade, não há visitação na vinícola como ocorre na matriz. É importante relatar que a equipe

da entrevistada está orientada para indicar outras vinícolas do Vale do Vinhedos. É identificado na reinvenção da zona rural com o propósito do enoturismo, a presença de redes colaborativas, impactando positivamente no cenário do vinho, reunindo e cooperando entre si, através do conhecimento especializado, resultando no desenvolvimento do mesmo (HALL; JOHNSON; MITCHELL, 2004). Segundo a entrevistada,

[...] como somos uma indústria de grande porte, sempre procuramos orientar para que o visitante conheça também uma vinícola de pequeno porte, mais familiar. Sem dúvida, o visitante não sai de sua residência para visitar um único atrativo, ele vem em busca de uma experiência e é o conjunto daquele destino que vai encantá-lo, que vai fazer com que ele divulgue e depois com que ele volte. Então, é muito importante, a integração de todas as vinícolas, eu sempre costumo dizer que, o turismo é uma grande orquestra, onde todos os músicos têm que tocar a mesma melodia, para que no final a gente tenha um espetáculo. E cada vinícola tem sua história, sua particularidade, então considero fundamental a integração (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

Para a mesma entrevistada, o trade turístico de Bento Gonçalves é bem orquestrado pela Secretaria Municipal de Turismo promovendo encontros mensais sendo as demandas apresentadas pelos participantes onde acontece a apresentação das ações que o poder público municipal tem desenvolvido. É através da oferta turística que se promove: o desenvolvimento econômico e social, a qualidade de vida, a preservação do patrimônio, a capacidade empreendedora, a inovação, as parcerias e as estruturas institucionais para a governança participativa (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017). Segundo a opinião da entrevistada:

[...] o trade como um todo, sempre trabalhou muito unido, mesmo antes de nós termos o apoio da Secretaria Municipal de Turismo, alguns empreendimentos já faziam essa integração, como no caso da vinícola Aurora, o Hotel Dall'Onder e a Giordani Turismo. Foi o primeiro casamento de empreendimentos que promoveu o turismo em Bento Gonçalves e a partir desse primeiro passo, que foi dado, a uns 20 anos atrás, hoje se tem toda uma estrutura e um desenvolvimento (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

A mesma entrevistada destaca que o roteiro turístico Vale dos Vinhedos está localizado em uma região bastante privilegiada com duas indicações geográficas para vinhos, Vale dos Vinhedos (primeiro) e agora Pinto Bandeira, que está buscando a primeira DO de espumantes do Brasil. Sendo assim a entrevistada afirmou que:

[...] o processo está no INPI aguardando a publicação e nós temos aí toda a questão da paisagem cultural, porque os vinhedos fazem parte da paisagem da nossa região, então é uma paisagem que tem relação direta com a cultura. E eu acredito, que todo esse conjunto, os vinhos de qualidade, que foram ganhando mercado, premiações e assim conquistando o consumidor, até mesmo a paisagem, que sem dúvida que como diz o hino de nossa cidade “ela é bordada de parreirais”. E essas estações do ano que

vão dando um colorido diferente para a nossa paisagem, tudo é um estímulo para que o visitante retorne. Pois, se ele vier para a vindima, ele vai encontrar um cenário, se ele vier no outono, ele encontra outro cenário, se ele vier no inverno encontra outro cenário. Então, nós somos muito privilegiados e também nós temos uma imagem dentro do setor de turismo nacional de ser uma região muito hospitaleira, de receber muito bem, de oferecer um serviço de qualidade. Então, tudo isso faz com que a nossa região ganhe mais projeção nacional, tanto que nós, estamos dentro da maior operadora de turismo do Brasil, a Serra Gaúcha é o segundo destino mais desejado dos brasileiros. Isso denota a que somente o vinho por si, não seria um atrativo turístico, mas toda história que ele envolve, toda a paisagem, faz com que sejamos hoje um destino desejado (ENTREVISTADA 1, 13/12/2021).

A paisagem do vinho acaba sendo um catalisador de experiências vivenciadas no imaginário, conectando a tradição ao valor emocional (CRISTÓFOL; ARAMENDIA; VELA, 2020). Porém, é necessário cuidadosamente dimensionar as práticas envoltas da paisagem do enoturismo, se levarmos em conta o rápido crescimento/desenvolvimento do mesmo (OLIVEIRA; COLCHETE FILHO, 2016).

Para um outro entrevistado, há turismo porque há uva, vinho e o inverno, encantando e promovendo a região. Segundo ele as pessoas visitam o Vale dos Vinhedos visando o contato com a uva, o vinho, mas também buscam apreciar as questões relacionadas a paisagem do local, sendo de extrema importância para o enoturismo. Assim, o entrevistado acrescenta:

[...] uma cidade muito organizada, com um plano diretor bem definido e tudo mais, também ajudam no turismo e isso é resultado da integração com a comunidade e com os órgãos públicos (ENTREVISTADO 6, 21/1/2022).

Outra entrevistada do roteiro turístico do Vale dos Vinhedos, também afirma que este é um destino turístico desenvolvido em termos de marca e desenvolvimento. Na visão desta entrevistada:

[...] hoje tem muitos estabelecimentos que estão ligados ao turismo e a tendência é que isso se intensifique. Nós temos notícias de hotéis que estão investindo aproximadamente 400 milhões de reais. Então, a tendência é que o Vale dos Vinhedos se transforme para melhor e a ideia é implementar e trabalhar melhor o roteiro (ENTREVISTADA 3, 21/12/2021).

Com isso, é importante ressaltar que a paisagem acaba indo além da forma, uma vez que acaba promovendo e posicionando o roteiro no mercado (RODRÍGUEZ *et al.*, 2019). A paisagem torna-se um produto resultante de múltiplos fatores, ou seja, fatores físicos e de interesse do visitante, que convergem no espaço, organizando a temporalidade e os processos evolutivos nos quais o espaço está sujeito (ARNÁIZ; HERNANDO, 2019).

Esta mesma entrevistada destacou que o turismo aumentará cada vez mais, refletindo

na ampliação da parceria construída com a APROVALE. Ela cita as parcerias que a vinícola construiu com empresas de turismo e guias acrescentando que:

[...] existe uma agência de turismo em Gramado que pega aquele turista e traz para a gente. Ou ele vai ficar em um hotel aqui ou retorna para Gramado no mesmo dia. Esta situação já está consolidada por aqui, não somente com guias daqui como também a captação de turistas em Gramado, hoje é bem forte e importante. Aqui na região temos parceria com quase todas as operadoras, seja através do turismo ou guias, hoje tem muitas pessoas que nos traz aqui os turistas (ENTREVISTADA 3, 21/12/2021).

O contexto histórico do roteiro turístico Vale dos Vinhedos possui uma base marcada pela cooperação e reciprocidade, tendo em vista, que os primeiros imigrantes chegados da Itália encontraram formas para facilitar o seu dia a dia, ou seja, a rusticidade do ambiente era intensa. A soma desses fatores fez com que a comunidade cooperasse e incorporasse no estilo de vida das pessoas, passando isso de geração para geração (MACHADO, 2013).

Ressalta-se que as experiências vivenciadas no enoturismo sejam informadas pelas vinícolas através dos meios de comunicação (NAVARRO; IGLESIAS, 2021). Para a gestora do depoimento anterior o setor turístico da região ainda é recente, pois há 25 anos não havia o que existe hoje, e acrescenta:

[...] antes o pessoal vinha até determinado lugar do Vale dos Vinhedos e retornava, não se dava o direito de conhecer outras localidades. Hoje não, o turista está mais aberto, acredito que a internet propicia isso. Há empresas bem afastadas do roteiro que promovem por meio do *Instagram*, do *Facebook*, do site, então a informação acontece. Mesmo tendo um turista de outra parte do estado ele vai buscar a informação daquela vinícola, por isso, me parece que não existe mais uma barreira e o turista me parece disposto a procurar. De procurar coisas novas, de tentar abrir o leque, sabe? Nós temos empresas que são enormes para o setor do vinho e elas como nós é mais um atrativo para captar turistas. Normalmente aqueles turistas que vão para as vinícolas maiores uma parte deles vai também para as pequenas, que também são mais familiares (ENTREVISTADA 3, 21/12/2021).

Para outro gestor do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, o enoturista também não atrapalha as atividades desenvolvidas por outras áreas, pois o turista não visita o processo produtivo da vinícola, ele apenas percorre as caves e isso não atrapalha o processo produtivo. Outro entrevistado do mesmo roteiro turístico também aponta um significativo aumento do turismo local e afirmou que:

[...] o pessoal quando vai tirar férias está procurando regiões do enoturismo e essa procura aumenta cada vez mais. Essa é uma da razão que nós estamos apostando para o nosso empreendimento, um hotel resort em uma vinícola (ENTREVISTADO 2, 16/12/2021).



que o produtor de uva possui um papel de suma importância na conservação/propagação da paisagem, preservando, com isso, a tradição cultural. É importante apontar que o produtor de uva é identificado, na grande maioria dos casos, como um parceiro e o apoio é direcionado para o plantio e a produção, ou seja, acaba tendo uma participação quase como “ator coadjuvante”.

Já em relação ao enoturismo, é responsável por 50% a 80% das vendas em pequenas vinícolas, sendo propulsor da qualidade, da inovação, de treinamentos e auxiliando no marketing da vinícola. Vale destacar que talvez seja importante apontar que a grande maioria dos entrevistados lembraram e falaram do rápido desenvolvimento do roteiro turístico Vale dos Vinhedos e acreditam que a cultura do local foi um dos propulsores do enoturismo.

Ficou claro nas entrevistas realizadas a importância do enoturismo para a consolidação da marca do vinho que é produzido no roteiro. Também é importante apontar que os gestores possuem uma preocupação constante em monitorar as melhores práticas do setor em outros roteiros consolidados fora do País. O enoturismo é uma excelente forma para a vinícola trabalhar experiências com os turistas, por isso, é importante lembrar que também foi diagnosticado conexão com os demais integrantes como: bares, restaurantes, hotéis, direcionando para o crescimento financeiro do roteiro.

Também ficou clara a procura do enoturismo e a implementação da atuação conforme as necessidades identificadas do enoturista. Também é importante apontar que tanto para a grande vinícola como para a pequena o enoturista é identificado como uma oportunidade e que cada vinícola do roteiro atua de maneira diferenciada no quesito experiência, promovendo a cooperação entre os integrantes do mesmo.

Foi identificado também uma forte sinergia entre os membros: Secretaria de Turismo, vinícolas e APROVALE, fazendo com que estes cooperem entre si, fortalecendo e desenvolvendo o roteiro. O crescimento e a geração de empregos e seus ativos financeiro poderiam chamar mais a atenção, quanto a atuação e auxílio do poder público. Visto que, algumas vinícolas possuem dificuldades financeiras em participar de congressos, feiras, simpósios do vinho, ficando na dependência do conhecimento local. Também é importante apontar que o poder público poderia promover treinamentos para as pequenas vinícolas, voltados para a área administrativa estratégica. Outro ponto também importante, é a melhor exploração da figura do produtor de uva, pois este faz parte do contexto cultural da região e o enoturista valoriza este quesito.

Já para os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, ficou evidente que o enoturismo foi identificado como uma forma para o aumento da renda da região, para o desenvolvimento local e melhoria da qualidade de vida. Foi possível identificar no capítulo

referente a “Sinergia entre a vinicultura e o enoturismo no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos”, os seguintes pontos em destaque: a importância do produtor de uva para a promoção do roteiro turístico; o enoturismo como uma oportunidade para o desenvolvimento do marketing e da marca local; o aumento das vendas oriundas do enoturismo; o enoturismo propagador da cultura e do desenvolvimento local; o enoturismo como uma proposta para o desenvolvimento da pequena vinícola, facilitando os aspectos logísticos e encargos tributários; o enoturismo como uma forma de cooperação entre os seus atores; o enoturismo reforçando aspectos relacionados a identidade local; o enoturismo como uma oportunidade para a geração de emprego e renda; o enoturismo como uma forma para o desenvolvimento e crescimento dos roteiros e o enoturismo como uma prática apoiada na paisagem local.

O próximo capítulo trata das considerações finais, de forma que se faz possível identificar um retorno inicial ao problema de pesquisa e algumas possíveis contribuições para o setor, como também um direcionamento para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade absorptiva pode afetar positivamente o desempenho das vinícolas através da absorção do conhecimento, tanto interno como externo, construindo um diferencial enoturístico, inovando e melhorando seu planejamento estratégico. A presente pesquisa tratou de investigar: O que acontece com as dimensões capacidade absorptiva e a sinergia em vinícolas, localizadas nas rotas turísticas Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos? O estudo também foi impulsionado pela carência identificada de estudos referentes à capacidade absorptiva no setor turístico e rural.

Para isso, delimitou-se o seguinte objetivo geral: Compreender/analisar as dimensões da capacidade absorptiva e a sinergia em vinícolas, através da visão dos gerentes/proprietários, que estão inseridas nos roteiros turísticos Vale e Ferradura dos Vinhedos, RS. Inicia-se a análise dos dados com a caracterização do enoturismo no território do Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, em que se identifica um número igualitário de gestores homens e mulheres no roteiro turístico Vale dos Vinhedos – na grande maioria dos casos, este cargo é resultado da sucessão familiar. Também chama atenção o elevado grau de escolaridade do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, sendo que este normalmente é conduzido por um colaborador da vinícola.

Foi identificado que o produtor de uva acaba não participando ativamente do enoturismo, uma vez que este é uma figura típica local, resultando em uma fragilidade do roteiro turístico Vale dos Vinhedos. Observa-se que no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos mais de 50% das vinícolas possuem produção própria de uva, realidade oposta se comparada ao roteiro turístico Vale dos Vinhedos. Como diferencial e vantagem competitiva, o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos recebe enoturistas internacionais, possuindo um *terroir* favorável para a produção de vinhos finos. Outra diferença que chama atenção da pesquisadora, é que 5% do faturamento captado no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos é destinado ao marketing, já o roteiro turístico Vale dos Vinhedos não possui ordenamento prévio para o marketing, sendo este já consolidado como roteiro turístico.

Em relação ao primeiro objetivo específico da tese: **descrever e analisar a CAP, capacidade absorptiva potencial, evidenciando como o conhecimento é adquirido e assimilado**, percebe-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, no que se refere a parte da exploração do conhecimento externo, fica claro que o líder possui um grande impacto na disseminação do conhecimento e que as vinícolas de porte maior conseguem disseminar de uma melhor forma o conhecimento, primeiramente por possuir ferramentas qualificadas de gestão e

uma mão de obra qualificada. Também é importante apontar que o compartilhamento, troca e até mesmo diria a cooperação de informações, ocorre de maneira mais estratégica em grandes vinícolas se comparada as de pequeno porte. Faz-se necessário apontar que a absorção de novos conhecimentos também exige investimentos e o baixo nível de participação do colaborador acaba por resultar em baixos níveis de compartilhamento de conhecimento. Já no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos a figura do líder identificada, tanto em vinícolas pequenas como de maior porte, mostra-se democrática, compartilhada e colaborativa quanto as trocas de informações, facilitando e potencializando esse processo de trocas.

Foi identificada, em ambos os roteiros turísticos pesquisados, a presença da dimensão **aquisição (potencial)**. Ou seja, a constância da organização em adquirir conhecimentos externos fundamentais para as suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002). A pesquisadora acredita que as vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos poderiam inteirar-se mais em relação às inovações tecnológicas, identificando, com isso, suas possíveis vantagens mercadológicas. Esse viés de curto prazo fica marcado pela falta de parceria do poder público e do setor vitivinícola do Vale dos Vinhedos, dificultando com isso um olhar científico aos envolvidos no processo. Como sugestão para o poder público, fica o incentivo financeiro para pequenas vinícolas no formato de viagens nacionais e internacionais a locais que tenham em destaque o enoturismo, além de investimentos em cursos e capacitações para a mão de obra local. Os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos poderiam utilizar também como fonte de informação: artigos científicos, outras entidades apoiadoras de locais onde o enoturismo encontra-se em evidência, não ficando na dependência da Associação ou da Secretaria de Turismo. O quesito motivação, relacionado à área de recursos humanos das vinícolas, em ambos os roteiros, poderia ser mais bem abordado, através de uma política de gestão de pessoas. Também se observa que ao mesmo tempo que a inovação é tida como um ponto focal em relação à preocupação dos gestores dos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos, também se identifica que as vinícolas entrevistadas, não possuem departamento específico para atuar no quesito inovação.

Identifica-se que a dimensão **assimilação (potencial)** poderia ser mais bem desenvolvida nas vinícolas pertencentes ao roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. Essa dimensão permite: analisar, processar, interpretar e entender as informações das fontes externas da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). A pesquisadora acredita que há certo grau de informalidade na tomada de decisão, especialmente no que se refere ao planejamento estratégico organizacional, o que acaba sendo uma fragilidade para o desenvolvimento. Como sugestão para os gestores do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, é de

suma importância para o seu desenvolvimento que as vinícolas adotem um método estruturado e planejado para a tomada de decisão. Observa-se que no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos a informação é extremamente estruturada e voltada à tomada de decisão. Aponta-se, também, que essa tomada de decisão poderia ser apoiada por sistema de informação, visto que, a tecnologia expande o conhecimento, facilita novos desenvolvimentos, clarifica os problemas e conquistas organizacionais. A utilização de sistemas de informações em vinícolas do Vale dos Vinhedos, é relativamente baixa e isso acaba impactando na capacidade absorptiva organizacional. É importante lembrar, que é através das tecnologias adotadas, que a capacidade absorptiva organizacional, consegue expandir e valorizar os seus conhecimentos organizacionais (CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019). As tecnologias aumentam o conhecimento organizacional, conseqüentemente aumentando na capacidade absorptiva (AHUJA; KATILA, 2001).

Seria de suma importância que a Associação do roteiro turístico Vale dos Vinhedos coletasse informações sobre as tecnologias de informações gerenciais e seu auxílio na tomada de decisão, assim como, também uma apresentação das possíveis empresas que atuam na área das tecnologias da informação para com os gestores de vinícolas, apontando os possíveis ganhos com a aplicação da mesma. Identificando a importância do líder, em ambos os roteiros turísticos, espera-se que estes capacitam-se constantemente, através de cursos com temas, como: liderança e gestão de pessoas. É por meio dos gestores/líderes que se iniciam as práticas de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores (HOARAU, 2014). Além disso, espera-se por parte do poder público um aporte em relação à participação das pequenas vinícolas em eventos direcionados ao vinho e turismo, sendo que, na maioria das vezes, é impraticável a participação do pequeno negócio, ficando à margem do mercado de vinhos.

Em relação ao segundo objetivo específico da tese: **descrever e analisar a CAR, capacidade absorptiva realizada, evidenciando como o conhecimento é transformado e explorado**, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, pelo fato de as vinícolas apresentarem capacidades díspares na absorção do conhecimento externo, acaba por resultar em um impacto negativo no pequeno negócio em relação à utilização deste saber. Assim, observa-se que algumas vinícolas ficam na dependência de estratégias locais, em que o grande empreendimento fica imerso à experiência do contexto internacional. Ou seja, o conhecimento interno quando bem relacionado ao conhecimento externo pode gerar novas oportunidades organizacionais, e com isso promover um impacto positivo na inovação, visto que a inovação no turismo é algo volátil. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, foi identificado que o conhecimento é posto em uso, independentemente do porte da vinícola. Creio que a localização

das vinícolas, a concorrência com vinícolas do exterior e o seu público constituído por enoturistas internacionais faz com esse gestor tenha um olhar mais atento e estratégico de mercado.

A dimensão **transformação (realizada)** possibilita o desenvolvimento de novos processos e produtos. Porém, é indispensável que a empresa desenvolva e refine suas rotinas, despertando oportunidades e modificando positivamente aspectos do cenário competitivo (ZAHRA; GEORGE, 2004). Conclui-se a existência da dimensão transformação em ambos os roteiros pesquisados, porém é necessário que as vinícolas atrelem aspectos relacionados as políticas de gestão de pessoas ao incentivo da absorção do conhecimento. Ou seja, identifica-se a importância da valorização da absorção do conhecimento, com o auxílio de recursos humanos organizacionais mais presentes e atuantes. Também se aponta que os incentivos que são direcionados à aprendizagem possuem um reflexo direto sobre os gastos com pesquisa e desenvolvimento, os quais geram oportunidades tecnológicas (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Continuando com a dimensão **transformação (realizada)**, é necessário que ambos os roteiros turísticos trabalhem com o empoderamento em níveis hierárquicos mais elevados, facilitando a tomada estratégica de decisão e auxiliando no processo de comunicação das informações. É importante, ainda, que as vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos ampliem a sua aplicação do conhecimento, não apenas com enfoque ao atendimento ao turista, mas também em nível organizacional. Já para o roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos faz-se necessário que a aplicação do conhecimento esteja voltada ao atendimento ao visitante, visto que o roteiro foi inserido recentemente e é necessário consolidar-se no mercado. É com o auxílio do conhecimento organizacional, compreendido pelo conjunto de habilidades, conhecimento e experiências de que uma organização dispõe, determinado pela experiência, pela constante busca do conhecimento e pelas habilidades individuais dos colaboradores (VEGA JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2008).

Observou-se na dimensão **transformação (realizada)** que o pequeno empreendimento acaba sendo prejudicado nos períodos da safra da uva, pois como o número de funcionários é reduzido e a coordenação e integração do processo de pesquisa e desenvolvimento e suas interações com as demais tarefas acabam ficando sobrecarregadas, como solução para este problema propõe-se um planejamento extremamente estruturado e mapeado, compreendendo todas as fases e possíveis ajustes ao processo. Identifica-se, também, que o roteiro Vale dos Vinhedos trabalha com um olhar voltado ao atendimento ao turista, e as informações e preocupação voltam-se a ele. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, a sua principal preocupação volta-se à capacidade de instalação, refletindo na

tecnologia empregada no sistema produtivo e, conseqüentemente, na qualidade do produto. Identifica-se que o conceito da capacidade absorviva trabalha diretamente com os investimentos que estão direcionados à área de pesquisa e de desenvolvimento de uma organização (GRANDINETTI, 2016). É importante que as vinícolas dos roteiros turísticos em análise estruturarem estrategicamente a coordenação e a integração do processo de pesquisa, além do desenvolvimento de suas interações com as demais tarefas.

Já na dimensão **exploração (realizada)**, é identificada a alta competitividade do mercado de vinhos e a interferência da qualidade como um diferencial de ganho para a competitividade (MOLINARI; PADULA, 2013). A pesquisadora acredita que, com uma abordagem bem delineada da capacidade absorviva (CA), poderá auxiliar no melhoramento das competências organizacionais e do desempenho econômico organizacional (LANE; LUBATKIN, 1998). Onde é possível identificar na dimensão exploração, a aplicação do conhecimento organizacional (ZAHRA; GEORGE, 2004). Conclui-se a necessidade de melhoramento da dimensão exploração no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, visto que: identifica-se uma falta de planejamento estratégico organizacional, impactando no lançamento de produtos, inserção tecnológica organizacional e na aplicação do conhecimento organizacional. Sendo, que a aplicação do conhecimento resulta na criação de novos bens ou novas formas estratégicas organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2004). Lembrando que o conhecimento é de extremo impacto na capacidade absorviva, sendo um elo fundamental para a elaboração de estratégias organizacionais (RIBEIRO, 2022).

Também foi identificado na dimensão **exploração (realizada)** que as pequenas vinícolas do roteiro Vale dos Vinhedos acabam não envolvendo o colaborador no processo estratégico, o que se torna uma fragilidade estratégica, visto que uma organização é composta por uma teia de conhecimento multidisciplinar. Também se ressalta a importância do papel do líder para o desenvolvimento organizacional, pois é um propagador do conhecimento organizacional. Ou seja, é através de um gerenciamento adequado da capacidade absorviva que essas vinícolas poderiam obter um melhor resultado quanto às pressões competitivas. Com um gerenciamento alinhado à capacidade absorviva organizacional, é possível que a organização consiga obter uma melhora em seus investimentos, na produtividade e na tomada de decisão, resultando em um aumento do desempenho econômico (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003). Também é pertinente apontar que a capacidade absorviva (CA) está intimamente interligada ao capital humano organizacional, sendo essencial para a capacidade intraempreendedora, interpelando na exploração do conhecimento externo e interno, gerando e

implementando novas ideias, resultando em um aumento da competitividade organizacional (AUDRETSCH *et al.*, 2021).

Continuando com a dimensão **exploração (realizada)**, a pesquisadora chama atenção para a última dimensão da capacidade absorptiva, ou seja, se esta estiver bem alinhada, poderá conduzir a organização para um desempenho de longo prazo (ZAHRA; GEORGE, 2004). O constructo da capacidade absorptiva (CA) acaba influenciando diretamente na flexibilidade estratégica e na inovação (MIROSHNYCHENKO *et al.*, 2021). Identifica-se que ocorre uma disparidade quanto à utilização tecnológica em relação ao roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. É possível identificar, claramente, que a inserção tecnológica na pequena vinícola é quase nula e que esta poderia proporcionar ganhos para estes empreendedores, como o melhoramento da qualidade do produto. O poder público poderia vir a auxiliar este pequeno empreendimento com linhas de financiamento compreendidas por baixas taxas de juros e um quantitativo expressivo de parcelamento, visando à adoção e inserção dessas novas tecnologias. Já no roteiro Ferradura dos Vinhedos, esse processo de inserção das novas tecnologias acontece constantemente, impactando na qualidade e na visão estratégica do negócio.

Finaliza-se a dimensão **exploração (realizada)**, apontando também uma profunda distinção entre as vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. Foi possível identificar que as vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos não dispõem de um olhar estratégico voltado ao longo prazo, o que acaba impactando na tomada de decisão organizacional. Ao contrário, no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, o planejamento e a missão do negócio são levados em consideração; porém, também se aponta que é importante para a organização desaprender velhas rotinas para desvendar novas maneiras de fazer as coisas. É importante escolher e identificar que capacidade acumular e qual também não utilizar (RAMÍREZ; CASTAÑEDA; VELÁSQUEZ, 2017).

Enfim, o último objetivo da tese foi identificar **a contribuição do conhecimento no que se refere à sinergia entre a viticultura e o enoturismo nos roteiros analisados** – observa-se que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos a sinergia apresenta-se positiva, refletindo no percentual das vendas das pequenas vinícolas. Verificou-se que a sinergia pode ser melhorada no aspecto no que tange à marca da destinação turística e do produto vinho, diferenciando-se de outros roteiros internacionais já consolidados. Quando se tratou a questão da marca, me refiro ao destino turístico e à forma como o vinho é apresentado, tanto nacional como internacionalmente. Considera-se que seria importante levar em conta as características locais. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, por tratar-se de um destino

constituído recentemente, é importante apontar que este possui uma forte vantagem competitiva, já que foi idealizado e planejado por um grupo de pesquisadores juntamente com a comunidade local. Apesar do pouco tempo de constituição, apresenta uma gama variada de atrativos turísticos, demonstrando que o processo sinérgico entre os seus membros é gerido de forma positiva.

Identifica-se um composto sinérgico desenvolvido e articulado no roteiro turístico Vale dos Vinhedos. Porém, no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, ele se encontra, ainda, em vias de articulação e constituição, pois fora iniciado recentemente. É possível identificar na sinergia desenvolvida entre Vitinicultor, Enoturismo e Turismo o surgimento de novos produtos e serviços, complementando a oferta turística dos roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos. O enoturismo acaba sendo um propulsor das regiões produtoras de vinho, resultando no crescimento da atividade, direcionando para uma curva de crescimento, contribuindo para o fortalecimento e comercialização dos produtos e serviços ofertados (BARBOSA *et al.*, 2017).

Já no roteiro Vale dos Vinhedos, foi possível identificar que alguns empreendimentos que iniciaram com o cultivo da uva, ao longo do tempo, passaram a produzir o seu próprio vinho e hoje participam ativamente do enoturismo da região. Aponta-se com isso, também, a importância dos viticultores no enoturismo, que acabam impactando positivamente na conservação da paisagem, na atração aos turistas, na preservação da identidade e da tradição regional e prestando serviços culturais (SENKIV *et al.*, 2022).

É importante ressaltar a diversidade diagnosticada de atividades enoturísticas desenvolvidas nos roteiros pesquisados, sendo que essas não compreendem apenas o pequeno produtor familiar, mas um deslocamento de empreendimentos e de força de trabalho, como no caso do roteiro turístico Vale dos Vinhedos. As pequenas vinícolas participantes do roteiro turístico Vale dos Vinhedos acabam tendo acesso a recursos e conhecimento a que não teriam acesso caso estivessem sozinhas atuando no mercado. O enoturismo facilita a comercialização das pequenas vinícolas em aspectos relacionados à logística e a encargos tributários. Nas últimas décadas, a indústria vitivinícola no Brasil cresceu, impulsionando o desenvolvimento econômico nas regiões vinícolas e, com isso, empregou milhares de pessoas, gerando emprego e renda (BARBOSA; OLIVEIRA; SELLITO, 2021). Ou seja, a prática do enoturismo acaba impulsionando positivamente aspectos como a economia, o bem-estar, a conservação do legado, a inovação e a cooperação (ALONSO; AMO; VIDAL, 2017).

Foi possível identificar em ambos os roteiros a cooperação como um elo ativo e presente na sinergia, auxiliando através do compartilhamento de objetivos e metas claras, entre

os seus membros, impactando em um comprometimento mútuo. A cooperação diagnóstica em ambos os roteiros, e até a competição (Vale dos Vinhedos), acaba gerando valor à experiência turística, promovendo o desenvolvimento regional. Ou seja, é identificada a ocorrência de redes colaborativas na reinvenção da zona rural com o propósito do enoturismo, impactando positivamente no cenário do vinho, ocorrendo a cooperação entre os mesmos através de um conhecimento especializado, resultando no desenvolvimento do local (HALL; JOHNSON; MITCHELL, 2004).

Aponta-se que o *terroir* de ambas as regiões participantes da pesquisa confere ao vinho produzido características regionais distintas; dir-se-ia que há uma combinação única e peculiar desses aspectos, uma combinação do composto sinérgico entre viticultores, enoturismo, impactando positivamente no desenvolvimento rural. Ressalta-se a importância da prática do enoturismo para a sustentabilidade local, promovendo a preservação das tradições culturais relacionadas ao vinho (RUIZ; ARAMENDIA; CRUZ, 2020).

Em relação ao primeiro objetivo específico: **descrever e analisar a CAP, capacidade absorptiva potencial, evidenciando como o conhecimento é adquirido e assimilado**, foi possível diagnosticar no roteiro turístico do Vale dos Vinhedos que as vinícolas de maior porte conseguem disseminar de uma melhor forma o conhecimento; e no roteiro Ferradura dos Vinhedos, essas trocas acontecem normalmente entre todos de uma maneira compartilhada e colaborativa. Já em relação ao segundo objetivo específico: **descrever e analisar a CAR, capacidade absorptiva realizada, evidenciando como o conhecimento é transformado e explorado**, foi possível identificar que no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, as vinícolas apresentam capacidades disparens na absorção do conhecimento externo e já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, foi identificado que o conhecimento é posto em uso, independentemente do porte da vinícola. Conclui-se a pesquisa com o último objetivo específico: **identificar a contribuição do conhecimento no que se refere à sinergia entre a viticultura e o enoturismo nos roteiros analisados**, em que, no roteiro turístico Vale dos Vinhedos, a sinergia apresenta-se positiva, refletindo no percentual das vendas das pequenas vinícolas. Porém, já no roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, o mesmo encontra-se em vias de articulação e constituição, pois foi iniciado recentemente.

Finaliza-se esta análise apontando que as entidades públicas poderiam ser mais atuantes e participativas e, com isso, os roteiros turísticos Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos conseguiriam obter um melhor desenvolvimento e solidez em suas marcas. Observa-se que a sinergia criada entre a produção de vinho e o enoturismo acaba sendo a chave para o aumento dos lucros dos negócios (TORRES *et al.*, 2021).

Como contribuições do estudo, espera-se auxiliar no desenvolvimento de um olhar estratégico e direcionado a vinícolas inseridas no roteiro turístico Vale dos Vinhedos e Ferradura dos Vinhedos e demais localidades nacionais e internacionais, conseguindo impactar positivamente no desenvolvimento: econômico, social, qualidade de vida, melhoramento da capacidade empreendedora, inovação, parcerias e quem sabe até mesmo na preservação do patrimônio.

Como dificuldades encontradas na pesquisa, a pesquisadora aponta a resistência de algumas vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos em participar e partilhar de dados, negando-se a colaborar. Também é importante apontar que a pesquisa foi iniciada no final de 2021, ainda no contexto da pandemia da Covid-19, encontrando dificuldade em razão das medidas de distanciamento social adotadas. Já em relação ao roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, por ser um roteiro turístico constituído recentemente, poucas vinícolas encontram-se ativas na atividade enoturística.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a ausência do olhar do poder público e do enoturista, não sendo contemplado na coleta de dados; esses poderiam ter contribuído na consistência dos dados, obtendo uma compreensão ainda mais robusta acerca da análise do estudo. Dessa forma, complementar a coleta destas informações com esses atores possibilitaria a maior qualificação desta pesquisa. Como recomendações para os gestores das vinícolas do roteiro turístico Vale dos Vinhedos, fica a importância de um olhar mais estratégico, planejado e participativo, envolvendo a coleta de fontes de informações fora do roteiro turístico. Já para os gestores do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos, fica a importância de um olhar mais articulado e cooperativo para as atividades enoturísticas.

Esta pesquisa permitiu explorar o conceito da capacidade absorptiva, conceito ainda pouco utilizado na pesquisa da área do turismo ou no setor enoturístico. Faz-se necessária a aplicação deste estudo em outras localidades enoturísticas do Brasil e, quem sabe até, em outros locais consolidados internacionalmente. Sugere-se, como pesquisas futuras, a aplicação deste instrumento em um país com tradição no enoturismo, situado no continente Europeu, por exemplo, e a oportuna comparação com os resultados obtidos nesse estudo. É recomendada, também, a inclusão nesta pesquisa do enoturista, do poder público e, quem sabe também, da comunidade local. Ademais, é importante incluir nesta futura pesquisa um olhar direcionado à gastronomia local, visto que o enoturismo e a culinária complementam-se diretamente. Com base nesses levantamentos, seria possível traçar políticas públicas e estratégias para a obtenção de um melhor desenvolvimento do enoturismo na região, visando à consolidação da marca do

roteiro. Nesse sentido, tendo identificado a carência da abordagem teórica da capacidade absorptiva, destaca-se a importância da sua aplicação em outras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- AGUILAR, G. O.; HERRERA, L.; CLEMENZA, C. Capacidad de absorción: aproximaciones teóricas y empíricas para el sector servicios. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 19, n. 67, p. 499-518, 2014.
- AHUJA, G.; KATILA, R. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 22, p. 197-220, 2001.
- ALMEIDA, J. M. **Pesquisa em extensão rural: um manual de metodologia**. Brasília, DF: MEC/ABEAS, 1989.
- ALONSO, A. F.; AMO, L. H.; VIDAL, J. A. Los organismos de gestión de destino en enoturismo: casos internacionales de éxito. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, El Sauzal, v. 15, n. 4, p. 793-805, 2017.
- ÁLVAREZ, E. U.; PÉREZ, M. V. Rural development in a denomination of Origin territory (NW of Spain). **Cuadernos de Turismo**, Murcia, n. 44, p. 93-110, 2019.
- ARANOVICH, Alexandra. **Ferradura dos Vinhedos** – a rota turística do vinho em Santana do Livramento. [S. l.], 16 dez. 2018. Disponível em: <https://cafeviagem.com/ferradura-dos-vinhedos-santana-do-livramento/>. Acesso em: 8 jan. 2023.
- ARNÁIZ, M. M.; HERNANDO, F. M. El valor patrimonial del paisaje de calidad en la estrategia comercial de los territorios vitivinícolas del Duero. **Cuadernos Geográficos**, Granada, v. 58, n. 3, p. 169-194, 2019.
- AUDRETSCH, D. B. *et al.* Intrapreneurship and absorptive capacities: the dynamic effect of labor mobility. **Technovation**, Amsterdam, v. 99, [art.] 102129, 2021.
- BARBOSA, F. S. *et al.* Rotas turísticas em regiões vinícolas: enoturismo na campanha do Rio Grande do Sul. **Turismo-Visão e Ação**, Camboriú, v. 19, n. 1, p. 31-51, 2017.
- BARBOSA, F. S.; OLIVEIRA, J.; SELLITO, M. A. Sustainability in wine tourism: trends in the brazilian market. **Sustainability and Climate Change**, New Rochelle, v. 14, n. 4, p. 227-231, 2021.
- BARCACCIA, G. *et al.* Impact of the SARS-CoV-2 on the Italian agri-food sector: an analysis of the quarter of pandemic lockdown and clues for a socio-economic and territorial restart. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 14, [art.] 5651, [p. 1-28], 2020.
- BARRIONUEVO, M. M. J.; MORALES, V. J. G.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, Amsterdam, v. 31, p. 190-202, 2011.
- BECKER, M. C. **The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982): a review of the literature**. [Frederiksberg]: Copenhagen Business School, 2003. 46 p. (DRUID Working Paper, n. 2).

BELLÉ, S.; TONINI, H.; MEDEIROS, R. M. V. A experiência enoturística e sua relação com a paisagem na Serra Gaúcha, Brasil. **PASOS - Revista De Turismo y Patrimonio Cultural**, El Sauzal, v. 20, n. 4, p. 979-996, 2022.

BERNIER, E. T. *et al.* Enoturismo na região metropolitana de Curitiba: realidades e desafios de um novo território do vinho. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, El Sauzal, v. 18, n. 1, p. 39-56, 2020.

BIELINSKI, M. *et al.* A participação de organizações locais no planejamento e desenvolvimento do roteiro turístico Ferradura dos Vinhedos. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ESTRATÉGIA E DESENVOLVIMENTO – SIED*, 1., 2016, Santana do Livramento, RS. [Anais]. [Santana do Livramento: UNIPAMPA], 2016. p. 10-11.

BINDA, N. U. *et al.* The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. **Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, Bogota, v. 24, n. 53, p. 41-60, 2014.

BINFARE, P. W.; GALVÃO, P. L. A.; CASTRO, C. A. T. Enoturismo: possibilidades e desafios para o desenvolvimento regional do turismo na região vinícola do Vale do São Francisco – Nordeste brasileiro. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, El Sauzal, v. 14, n. 5, p. 1217-1227, 2016.

BRUWER, J.; MUCK, E. R. Wine tourism and hedonic experience: a motivation-based experiential view. **Tourism and Hospitality Research**, London, v. 19, n. 4, p. 488-502, 2019.

BUCHARTH, A. L. L. A.; LETTL, C.; ULHØI, J. P. Extending organizational antecedents of absorptive capacity: organizational characteristics that encourage experimentation. **Technological Forecasting & Social Change**, Amsterdam, n. 90, p. 269-284, 2015.

BUENO, E. T. **Projeto Ferradura dos Vinhedos da Unipampa é oficializado como atrativo turístico do Rio Grande do Sul**. [S. l.]: UNIPAMPA, 2018. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/projeto-ferradura-dos-vinhedos-da-unipampa-e-oficializado-como-atrativo-turistico-do-rio-grande-do>. Acesso em: 13 jul. 2021.

BUTRAGO SÁNCHEZ, L. P.; GUTIÉRREZ QUIÑONEZ, Y. A. Procesos organizativos y participativos de las organizaciones de población desplazada de la ciudad de Manizales. **Revista Eleuthera**, Caldas, v. 5, p. 158-171, 2011.

CAJUELA, A. R.; GALINA, S. V. R. Processos em relacionamentos interorganizacionais para desenvolvimento de capacidade de absorção em *Startups*. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 24, n. 6, p. 550-566, 2020.

CAMFIELD, L. H. R. **Percepção da qualidade de consumidores de vinhos com Indicação Geográfica (IG) e seus estilos de tomada de decisão**. 2016. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, Athens, v. 63, p. 707-715, 2010.

CARDOZO, C. T.; KRONMEYER FILHO, O. R.; VACCARO, G. L. R. Keep innovating: absorptive capacity and the performance of brazilian information technology companies. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 23, n. 4, p. 499-519, 2019.

CASSOL, A. *et al.* A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencialização da inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; RUAS, R. L. Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 1-25, 2016.

CASTRO, V. A. *et al.* Visitation practices in the wineries of serra gaucha: winemaking and tourism in south Brazil. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 380-402, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. S. R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 15, n. 3, p. 203-229, 2017.

COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M. Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. **Journal of Industrial Economics**, Oxford, v. 46, n. 2, p. 157-182, 1998.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: two faces of R&D. **The Economic Journal**, London, v. 99, n. 397, p. 569-596, 2007.

CONTRERAS, D. J. *et al.* Trayectoria territorial de la región enológica de Querétaro, México (1970-2017): enoturismo y calidad territorial. **Cuadernos Geográficos**, Granada, v. 58, n. 2, p. 240-261, 2019.

CONTRERAS, D. J.; ORTIZ, H. T. Turismo enológico y rutas del vino en México. Estado del conocimiento y análisis de casos. **Rivar**, Santiago de Chile, v. 6, n. 17, p. 27-22, 2019.

COROS, M. M.; POP, A. M.; POPA, A. I. Vineyards and wineries in alba county, Romania towards sustainable business development. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 15, [art.] 4036, [p. 1-39], 2019.

CRESPI, T. B. *et al.* Analysis of absorptive capacity conditions based on R&D projects. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 21, n. 5, p. 1-32, 2020.

CRISTÓFOL, F. J.; ARAMENDIA, G. Z.; VELA, J. S. E. Effects of social media on enotourism. two cases study: Okanagan Valley (Canada) and Somontano (Spain). **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 17, [art.] 6705, [p. 1-19], 2020.

DALLA ROSA, J.; DALLA ROSA, T. Dalla Rosa. *In*: ALLEGRANZZI, E. R. M.; CALLAI, J. L. (org.). **Histórias de famílias italianas do Centro Cultural Regional Italiano**. Ijuí: CECRI, 2019.

DOLCI, T. S.; TONINI, H.; SOUZA, M. A rede organizacional e suas interações no desenvolvimento do enoturismo: o caso da rota turística Vale dos Vinhedos no Brasil. **Journal of Tourism & Development**, Aveiro, v. 36, n. 1, p. 357-366, 2021.

DOROFEEVA, A. A.; KAZAK, A. N.; NYURENBERGER, L. B. Wine tourism and the introduction of new technologies in winemaking and viticulture. **Agritech**, Purwokerto, v. 315, p. 1-5, 2019.

DREYER, A.; MÜLLER, J. Opportunities of cooperative marketing using the example of the wine region Saale-Unstrut. *In*: SIDALI, K. L.; SPILLER, A.; SCHULZE, B. **Food, Agriculture and tourism: linking local gastronomy and rural tourism interdisciplinary perspectives**. Berlin: Springer, 2011. p. 102-118.

ELESBÃO, I.; KLEIN, A. L.; SOUZA, M. O Turismo rural pedagógico como estratégia para a valorização do patrimônio cultural e natural nas áreas rurais. **Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, Anápolis, v. 11, n. 1, p. 226-238, 2022.

ENGELMAN, R. *et al.* Capacidade absorptiva: adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileira. **Base: Revista de Administração e Contabilidade**, São Leopoldo, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.

FALCADE, I. **Indicações Geográficas, o caso da região com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

FALCÃO, T. F. **A Indicação Geográfica de vinhos finos segundo a percepção de confrades brasileiros**. 2008. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2015.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. M. Absorptive capacity: an analysis in the context of Brazilian family firms. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 174-204, 2017.

FERREIRA, V. C.; FERREIRA, M. M. **Vinhos do Brasil: do passado para o futuro**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

- FESTA, G. *et al.* Enhancing stakeholder networks in wine tourism: evidence from Italian small municipalities. **EuroMed Journal of Business**, Bradford, v. 15, n. 3, p. 349-360, 2019.
- FILENGA, D.; SANCHEZ, O. P. The antecedents of recognize the value the absorptive capacity. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 1-25, 2020.
- FLATTEN, T. C. *et al.* A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 98– 116, 2011.
- FLORES, A. M.; SILLA, P. J. Los nuevos terruños del enoturismo en el sur de Brasil. **Proyección - Estudios Geográficos Y De Ordenamiento Territorial**, Mendoza, v. 14, p. 37-61, 2020.
- FLORES, S. S. Vinho e identidade no Brasil: da Itália ao vinho tipicamente brasileiro. *In: ENCONTRO DE GRUPOS DE PESQUISA – ENGRUP*, 7., 2013. [Anais]. Port Alegre: FMP, 2013. p. 60-61.
- FONT, X. *et al.* The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: the European Tourism Indicator System. **Journal of Sustainable Tourism**, Abingdon, v. 30, n. 8, p. 1-23, 2021.
- FORTUNATO, A. B.; LINS, H. N.; PATIAS, T. Z. Território, empreendedorismo, instituições: a Ferradura dos Vinhedos na fronteira Brasil-Uruguaí. *In: ASCÚA, R.; ROITTER, S.; KATAISHI, R. (org.). Lecturas seleccionadas de la XXIII Reunión Anual Red Pymes Mercosur Sectores, Redes, Encadenamientos Productivos y Clusters de Empresas*. 23. ed. Montevideo: RED Pymes, 2018. v. 1, p. 224-258.
- FROELICH, C. L.; DAVID, C.; HANAUER, A. C. S. Apontamentos sobre força de trabalho e emprego no espaço rural do pampa gaúcho. *In: ENCONTRO DE GRUPOS DE PESQUISA – ENGRUP*, 8., 2015, Florianópolis, SC. **Anais: resumos expandidos**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. p. 45-46.
- GABARDO, W. O.; VALDUGA, V. Ruralities and wine tourism at Vale dos Vinhedos/Serra Gaúcha -RS. **Campo-Território: Revista de Geografia Agrária**, Uberlândia, v. 14, n. 34, p. 207-224, 2019.
- GARRIDO, I. L. *et al.* Remaining innovative: the role of past performance, absorptive capacity, and internationalization. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 14, n. 6, p. 559-574, 2017.
- GEORGE, G. *et al.* The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: a study of biotechnology firms. **Journal of High Technology Management Research**, Stamford, v. 12, p. 205-226, 2001.
- GIESBRECHT, Hulda Oliveira; MINAS, Raquel Beatriz Almeida de (coord.). **Indicações geográficas brasileiras: vinho**. 2. ed. Brasília, DF: SEBRAE, INPI, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.
- GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; PEDROZZO, E. Á. O impacto da capacidade absorptiva e do aprendizado no desempenho internacional das empresas: um estudo de múltiplos casos. **Alcance**, Itajaí, v. 21, n. 4, p. 674-694, 2014.
- GONZÁLEZ SAN JOSÉ, M. L. Enoturismo y entornos sostenibles. **Arbor**, Madrid, v. 193, n. 783, p. 1-12, 2017.
- GRANDINETTI, R. Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. **Knowledge Management Research & Practice**, Hampshire, v. 14, p. 159-168, 2016.
- GURGEL, G. Enoturismo movimenta vinícolas da Serra Gaúcha. [Brasília, DF: Ministério do Turismo, 16 jun. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/enoturismo-movimenta-vinícolas-da-serra-gaucha>. Acesso em: 7 set. 2021.
- HALL, C. M.; JOHNSON, G.; MITCHELL, R. Wine tourism and regional development. *In*: HALL, C. M. *et al.* **Wine tourism around the world: development, management and markets**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004. p. 196-225.
- HOARAU, H. Knowledge transfer acquisition and assimilation in tourism innovation processes. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, London, v. 14, n. 2, p. 135-151, 2014.
- HODGSON, G. M.; KNUDSEN, T. The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines. **Journal of Evolutionary Economics**, Berlin, v. 14, n. 3, p. 1-29, 2004.
- HUMAN, G. Linking absorptive capacity, knowledge transfer and transactive memory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, v. 36, p. 1740-1754, 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Cidades. **Sant'ana do Livramento: história & fotos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/historico>. Acesso em: 24 ago. 2021.
- JACOMOSSI, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas práticas de gestão e capacidade absorptiva: impactos na produtividade das firmas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 24, n. 5, p. 432-447, 2020.
- JARDIM, L. S. S.; PINTO, S. R. R. Desvelando a competência em rotinas de programação da produção a partir do método fenomenográfico. **Alcance**, Itajaí, v. 24, n. 4, p. 602-618, 2017.
- JIMÉNEZ, J. A. C.; TORRE, M. G. M. V.; ROJAS, R. H. Analysis of the tourism demand for iberian ham routes in Andalusia (Southern Spain): tourist profile. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 16, [art.] 4278, [p. 1-21], 2019.

JONES, O. Developing absorptive capacity in mature organizations the change agent's role. **Management Learning**, London, v. 37, n. 3, p. 355-376, 2006.

JOSÉ, L. G. S. Wine tourism and sustainable environments. **ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura**, Madrid, v. 193, n. 785, p. 1-12, 2017.

JOVANOVIĆ, R.; GARCÍA, F. A.; MACÍAS, R. C. Evaluation of suitability areas for ecotourism using multi-criteria analysis. the case of central Serbian viticultural region. **European Journal of Geography**, [Belgium], v. 13, n. 3, p. 19-41, 2022.

KARAGIANNIS, D.; METAXAS, T. Sustainable wine tourism development: case studies from the greek region of Peloponnese. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 12, [art.] 5223, [p. 1-15], 2020.

KELLER, W. Absorptive capacity: on the creation and acquisition of technology in development. **Journal of Development Economics**, Amsterdam, v. 49, p. 199-227, 1996.

KNOPPEN, D.; SARIS, W.; MONCAGATTA, P. Absorptive capacity dimensions and the measurement of cumulativeness. **Journal of Business Research**, Athens, v. 139, p. 312-324, 2022.

KOERICH, G. V.; CANCELLIER, E. L. P. L.; TEZZA, R. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 238-267, 2015.

KRANJČEVIĆ, J.; GARTNER, W. C. Sectoral heritage characteristics for wine region development: the influence of agriculture, culture and tourism. **Acta Turistica**, Zagreb, v. 31, n. 1, p. 7-34, 2019.

KROGER, L. P. **Enoturismo na Bahia: uma análise sobre o potencial do enoturismo na região do Vale do São Francisco/BA**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

LAKNER, Z. *et al.* Building coalitions for a diversified and sustainable tourism: two case studies from Hungary. **Sustainability**, Basel, v. 10, n. 4, [art.] 1090, [p. 1-23], 2018.

LAMEIRAS, E. T. M. S. *et al.* A segmentação do enoturista: o caso português. **Turismo-Visão e Ação**, Camboriú, v. 18, n. 3, p. 471-497, 2016.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, Ada, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 19, p. 461-477, 1998.

LANE, P. J.; SALK, J. E.; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 2, p. 1139-1161, 2001.

LAVANDOSKI, J. *et al.* Indutores e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas vinícolas: a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Turismo-Visão e Ação**, Camboriú, v. 19, n. 3, p. 458-486, 2017.

LI, J. *et al.* Does passion for wine matter? The effects of owner motivation on pricing and quality decisions in emerging US wine regions. **Agribusiness: An International Journal**, New York, v. 35, n. 4, p. 574-592, 2019.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A Capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity moms. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 46, n. 8, p. 1315-1338, 2009.

LIMA, B. D. R.; RIBEIRO, J. C.; NUNES, V. P. Enoturismo no Brasil: um estudo comparativo dos perfis dos enoturistas do Vale dos Vinhedos e do Vale de São Francisco. **Redes - Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 782-808, 2020.

LIMA, J. E.; BERNROIDER, E. W. N.; CHOUDRIE, I. The impact of social information system governance, utilization and capabilities on absorptive capacity and innovation: a case of Austrian SMEs. **Information & Management**, Amsterdam, v. 53, n. 3, p. 380-397, 2016.

LOCKS, E. B. D.; TONINI, H. Enoturismo: O vinho como produto turístico. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-173, 2005.

LOSSO, F. B.; PEREIRA, R. M. F. A. O desenvolvimento da vitivinicultura e as possibilidades de implantação de roteiros enoturísticos na Região de São Joaquim (SC, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 181-200, 2012.

LOUREIRO, S. M. C.; CUNHA, N. P. Wine prestige and experience in enhancing relationship quality and outcomes Wine tourism in Douro. **International Journal of Wine Business Research**, Bradford, v. 29, n. 4, p. 434-456, 2017.

LUSSANI, M. A. **Dois roteiros rurais estão entre os selecionados para participar do projeto Experiências do Brasil Rural**. Poto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 14 jun. 2021. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/dois-roteiros-rurais-estao-entre-os-selecionados-para-participar-do-projeto-experiencias-do-brasil-rural>. Acesso em: 4 dez. 2022.

MACHADO, V. S. **Uma análise da cultura na localidade rural: Linha Leopoldina, Vale dos Vinhedos, Bento Gonçalves/RS**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

MALHOTRA, A.; GOSAIN, S.; SAWY, O, A. Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, Minneapolis, v. 29, n. 1, p. 145-187, 2005.

MANFIO, V. A articulação entre turismo, vinho e a gastronomia na região da Campanha Gaúcha, Brasil. **Ágora**, Santa Cruz do Sul, v. 21, n. 1, p. 35-41, 2019a.

MANFIO, V. A importância da associação dos produtores de vinhos finos para a expansão da vitivinicultura e consolidação territorial do vinho na campanha gaúcha. *In*: ENCONTRO DE GRUPOS DE PESQUISA – ENGRUP, 8., 2015, Florianópolis, SC. **Anais**: resumos expandidos. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. p. 62-63.

MANFIO, V. A região da campanha gaúcha, Brasil: características e transformações agrárias de 1950-2020. **Revista Latinoamericana de Estudios Rurales**, Buenos Aires, v. 5, n. 10, p. 1-31, 2020.

MANFIO, V. A vitivinicultura no espaço geográfico do Rio Grande do Sul, Brasil: uma abordagem sobre a Campanha Gaúcha. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 20, n. 70, p. 433-447, 2019b.

MANFIO, V. **Vitivinicultura e associativismo**: a dinâmica da Associação Vinhos da Campanha na formação de um território no Rio Grande do Sul. 2018. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

MANFIO, V.; MEDEIROS, R. M. V. A vitivinicultura e as novas territorialidades na Campanha Gaúcha: um território em construção. **Geoiugá: Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia**, Maringá, v. 9, n. 2, p. 136-155, 2017a.

MANFIO, V.; MEDEIROS, R. M. V. O enoturismo na campanha gaúcha: uma análise das perspectivas e dinâmicas regionais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE TURISMO RURAL, 10., 2017, Santa Maria, RS. **Anais**. Porto Alegre, Pacartes, 2017b. p. 77-84.

MARANHÃO, R. A.; TEIXEIRA, C. E. Capacidades dinâmicas e sistema de gestão ambiental em organização militar da marinha do Brasil. **Revista Íbero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 121-136, 2015.

MARQUES, G. N. R. M.; MARQUES, J. M. Patrimônio histórico-cultural vinícola no entre Douro e Minho, Portugal, como recurso turístico. **Rosa dos Ventos**, Caxias do Sul, v. 9, n. 1, [p. 1-9], 2017.

MARQUES, P. Human capital and university–business interactions: an example from the wine industry. **Regional Studies, Regional Science**, London, v. 4, n. 1, p. 154-160, 2017.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MCFARLANE, J. *et al.* Combining amenity with experience: exploring the hidden capital of a winescape experience. **Tourism Economics**, London, v. 23, n. 5, p. 1076-1095, 2017.

MECCA, M. S.; GEDOZ, M. G. A. Covid-19: reflexos no turismo. **Rosa dos Ventos: Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 12, n. 3, p. 1-5, 2020.

- MEDEIROS, R. V. **Olhares e percepções sobre paisagem vitivinícola do território Vale dos Vinhedos, RS**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.
- MEIRELLES, D. S. E.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, [art.] 3, p. 41-64, 2014. Edição especial.
- MINASI, S. M.; LOHMANN, G.; VALDUGA, V. Geographic Information Systems are critical tools to manage wine tourism regions. **Tourism Geographies**, London, v. 1, p. 1-22, 2020.
- MINBAEVA, D. *et al.* knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, v. 34, n. 6, p. 586-599, 2003.
- MIRANDA, J. O.; CONTRERAS, O. F.; VALENZUELA, M. B. Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 32, n. 139, p. 127-136, 2016.
- MIROSHNYCHENKO, I. *et al.* Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: empirical evidence from Italian SMEs. **Journal of Business Research**, Athens, v. 130, p. 670–682, 2021.
- MOLINARI, G. T.; PADULA, A. D. A construção social da qualidade na microrregião do Vale dos Vinhedos. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 51, n. 1, p. 183- 201, 2013.
- MORENO, V.; COELHO, M. A. S.; PITASSI, C. Outsourcing of IT and absorptive capacity: a multiple case study in the brazilian insurance sector. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 17, n. 1, p. 97-113, 2020.
- MOURA, R.; SERRA, F.; VILS, L. Capacidade absorptiva em clusters de baixa intensidade tecnológica. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 123-141, 2017.
- MÜLLER, J. M.; BULIGA, O.; VOIGT, K. I. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models - A comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal**, Amsterdam, v. 39, p. 333-343, 2020.
- NASCIMENTO, C. A. X.; RUAS, R. L.; SILVA, D. Rotinas organizacionais no ambiente da teoria evolucionária. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 143-159, 2017.
- NASCIMENTO, L. P. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- NAVARRO, M. M.; IGLESIAS, M. P. Use of a winery's website for wine tourism development: Rioja region. **International Journal of Wine Business Research**, Bradford, v. 33, n. 4, p. 523-544, 2021.

NAVARRO, M. M.; IGLESIAS, M. P.; VINZÓN, L. Orientación hacia el desarrollo del turismo del vino de las webs de las bodegas de la Rioja y Aragón (España). **Journal of Technology Management Innovation**, Santiago de Chile, v. 5, n. 2, p. 113-132, 2010.

NOOTEBOOM, B. *et al.* Optimal cognitive distance and absorptive capacity. **Research Policy**, Amsterdam, v. 36, n. 7, p. 1016-1034, 2007.

NORO, C. A. S.; PADILHA, A. C. M.; JORGE, J. P. Conectando o enoturismo e a capacidade absorptiva: evidências em um empreendimento turístico. *In: INTERNACIONAL TOURISM CONGRESS*, 13., 2021, Estoril, Portugal. **Book of abstracts**. Estoril: ITC, 2021. p. 60-75.

OLIVEIRA NETO, A. A. (org.). **Perspectivas de diversificação e de investimentos na produção de arroz-trigo-feijão**: estudo preliminar. Brasília, DF: Conab, 2016. (Compêndio de Estudos Conab, v. 1).

OLIVEIRA, D. M.; COLCHETE FILHO, A. F. City, architecture and wine: wine tourism in the contemporary society. **BIO Web of Conference**, Les Uli, v. 7, [art.] 03026, 2016.

OLIVEIRA, P. E. **Metodologia da pesquisa ao alcance de todos**. Curitiba: Appris, 2018.

ORTENZI, D. M. **Vale dos Vinhedos**: um estudo de caso sobre Denominações de Origem e seus regulamentos de uso. 2018. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

ORTIZ, L. C. **Enoturismo, acolhimento, viticultura**: estudo de caso da cidade de São Roque. 2011. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

PADILHA, A. C. M. **A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural proposição de estrutura de análise**. 2009. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

PÉREZ, M. V. ¿La capacidad de absorción es dinámica? **Innovar**, Bogotá, v. 28, n. 67, p. 75-87, 2018.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2016.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, Brighton, [art.] 98407, p. 97-105, July/Aug. 1998.

PIÑEIRO, M. V. El turismo enológico en Italia: origen y desarrollo. **Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad**, Santiago de Chile, v. 2, n. 5, p. 120-140, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PULPÓN, Á. R. R.; RUIZ, M. C. C. Potential of vineyard landscapes for sustainable tourism. **Geosciences**, Basel, v. 9, n. 11 [art.] 472, [p. 1-16], 2019.

QSR INTERNACIONAL. **NVivo 11 Pro for windows**. [Denver]: QSR INTERNACIONAL, ©1999-2017. Disponível em: <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo11/11.4.0/pt-BR/NVivo11-Getting-Started-Guide-Pro-edition-Portuguese.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

RACHÃO, S. A. S. *et al.* Food-and-wine experiences towards co-creation in tourism. **Tourism Review**, Bingley, v. 76, n. 5, p. 1050-1066, 2021.

RACHÃO, S. *et al.* Enogastronomy in northern Portugal: destination cooperation and regional identity. **Advances in Hospitality and Tourism Research**, Antalya, v. 7, n. 2, p. 21-237, 2019.

RAMÍREZ, S. Q.; CASTAÑEDA, W. L. R.; VELÁSQUEZ, J. R. Representation of unlearning in the innovation systems: a proposal from agent-based modeling. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 33, n. 145, p. 366-376, 2017.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. Atlas: São Paulo, 2009.

RIBEIRO, A. E. **Capacidade absorptiva e programas de capacitação em uma cooperativa de crédito: a percepção dos gerentes**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências e Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIGUCCIO, L. *et al.* Identifying areas suitable for wine tourism through the use of multi-criteria and geographic information system: the method and its application in the countryside around Mount Etna (Sicily). **Journal of Agricultural Engineering**, Pavia, v. 48, n. 624, p. 88-98, 2017.

RIO GRANDE DO SUL. **Geografia**. Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2021. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/geografia>. Acesso em: 13 jul. 2021.

ROBLES, C. F. The territorial redefinition of the Vineyard Landscape in the sherry wine region (Spain). **Miscellanea Geographica – Regional Studies on Development**, Warszawa, v. 22, n. 2, p. 95-101, 2018.

RODRIGUES, R. G. **Enoturismo, turismo enogastronômico e slow food experiências na serra gaúcha – RS / Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

RODRÍGUEZ, E. B. *et al.* Turismo y desarrollo vitivinícola em espacios de montaña com “alta densidade patrimonial”. **Cuadernos de Turismo**, Murcia, n. 43, p. 97-122, 2019.

ROSSETTO, D. E. *et al.* Absorptive capacity and innovation: an overview of international scientific production of last twenty-five years. **International Journal of Innovation**, Bradford, v. 5, n. 1, p. 97-113, 2017.

RUA, O. Absorptive capabilities and competitive advantage: the linkage. **Periodica Polytechnica: Social and Management Sciences**, Budapest, v. 27, n. 2, p. 164-172, 2019.

RUIZ, E. C.; ARAMENDIA, G. Z.; CRUZ, E. R. R. D. Key elements for the design of a wine route. the case of la Axarquía in Málaga (Spain). **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 21, [art.] 9242, [p. 1-19], 2020.

SALES FORCE. **NPS: O que é Net Promoter Score?** Monções, 26 ago. 2022. Disponível em: [https://www.salesforce.com/br/blog/2022/08/net-promoter-score.html#:~:text=Tamb%C3%A9m%20conhecida%20como%20NPS%2C%20a,tendo\)%20com%20uma%20determinada%20empresa](https://www.salesforce.com/br/blog/2022/08/net-promoter-score.html#:~:text=Tamb%C3%A9m%20conhecida%20como%20NPS%2C%20a,tendo)%20com%20uma%20determinada%20empresa). Acesso em: 21 maio 2023.

SALVAGNI, J.; VALDUGA, V.; NODARI, C. H. Cooperation, innovation and tourism in the grape and wine region, Brazil. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, Santafé de Bogotá, v. 17, n. 86, 2020.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. B. *et al.* **Fontes, métodos e abordagens nas ciências humanas: paradigmas e perspectivas contemporâneas**. Pelotas: BasiBooks, 2019a.

SANTOS, L. R. S. **Fatores multiníveis condicionantes da trajetória inovadora da produção vitivinícola na campanha gaúcha**. 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) - Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2017.

SANTOS, V. *et al.* Towards a framework for the global wine tourism system. **Journal of Organizational Change Management**, Ann Arbor, v. 35, n. 2, p. 348-360, 2022.

SANTOS, V. R. *et al.* Wine and wine tourism experience: a theoretical and conceptual review. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, Bradford, v. 11, n. 6, p. 718-730, 2019b.

SANTOS, V. R.; RAMOS, P.; ALMEIDA, N. The relationship between involvement, destination emoticons and place attachment in the Porto wine cellars. **International Journal of Wine Business Research**, Bradford, v. 29, n. 4, p. 401-415, 2017.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF: SEBRAE. DIEESE, 2013.

SEKULIĆ, D.; MANDARIĆ, M.; MILOVANOVIĆ, V. Motivation of travelers for participation in wine tourism in Serbia. **Economics of Agriculture**, Belgrade, v. 63, n. 4, p. 1237-1252, 2016.

SENKIV, M. *et al.* Are winegrowers tourism promoters? **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 13, [art.] 7899, [p. 1-10], 2022.

SILLA, P. J. M. R. **O pampa, a estância e o vinhedo**: repercussões territoriais no desenvolvimento local de Santana do Livramento/RS. 2021. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

SILVA, F. **Áreas protegidas sob o viés da conservação transfronteiriça**: proposição para o pampa do Rio Grande do Sul e Uruguai. 2019. Tese (Doutorado em Geografia) – Centro de Ciências Naturais e Exatas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

SINCORÁ, L. A. *et al.* Business analytics leveraging resilience in organizational processes. **RAUSP Management Journal**, Bingley, v. 53, n. 3, p. 385-403, 2018.

SISTEMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO SINDICAL. **Enoturismo**: as principais vinícolas do mundo. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.segs.com.br/mais/turismo-viagens/243186-enoturismo-as-principais-vinícolas-do-mundo>. Acesso em: 7 set.2021.

SLUSZZ, T.; PADILHA, A. C. M. Estratégias de internacionalização dos espumantes: um estudo de cinco vinícolas do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 4, n. 4, p. 3-24, 2008.

SOTTINI, V. A. *et al.* Winescape perception and big data analysis: an assessment through social media photographs in the Chianti classico region. **Wine Economics and Policy**, Amsterdam, v. 8, p. 127-140, 2019.

ŠT'ASTNÁ, M. *et al.* Cultural tourism as a driver of rural development. Case study: southern Moravia. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 21, [art.] 9064, [p. 1-16], 2020.

SUN, L. *et al.* Distribution channel choices of wineries in emerging cool climate regions. **Agricultural and Resource Economics Review**, Cambridge, v. 43, n. 1, p. 87-103, 2014.

SUSIN, C. T. **Dinâmica estratégica da vinícola Miolo Ltda. e o Vale dos Vinhedos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TABASCO, J. J. P. *et al.* Patrimonio, viñedo y turismo: recursos específicos para la innovación y el desarrollo territorial de Castilla-la Mancha. **Cuadernos de Turismo**, Murcia, n. 40, p. 547-571, 2017.

TAFEL, M.; SZOLNOKI, G. Estimating the economic impact of tourism in German wine regions. **International Journal of Tourism Research**, Chichester, v. 22, p. 788-799, 2020.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, p. 509-533, 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEIXEIRA, A. L. S. **Turismo e desenvolvimento: uma análise da Ferradura dos Vinhedos, pela abordagem do desenvolvimento endógeno.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2023.

THOMAS, R.; WOOD, E. The absorptive capacity of tourism organizations. **Annals of Tourism Research**, London, v. 54, p. 84-89, 2015.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

TORRES, J. P. *et al.* The dynamics of wine tourism adoption in Chile. **Journal of Business Research**, Athens, v. 127, p. 474-485, 2021.

TRIŠIĆ, I. *et al.* Wine routes in Vojvodina Province, Northern Serbia: a tool for sustainable tourism development. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 1, [art.] 82, [p. 1-14], 2020.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, Ada, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

VALDUGA, V. O desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos (RS/Brasil). **Revista de Cultura e Turismo**, Ilhéus, v. 6, n. 2, p. 127-143, 2012.

VALDUGA, V.; MEDEIROS, R. M. V. As raízes do Enoturismo no Brasil. **Via Tourism Review**, Paris, [art.] 6, 2014. Disponível em: <https://journals.openedition.org/viatourism/727>. Acesso em: 27 ago. 2021.

VALDUGA, V.; MINASSE, M. H. S. G. G. O Enoturismo no Brasil: principais regiões e características da atividade. **Territoires du Vin**, Dijon, n. 9, Sept. 2018. Disponível em: <https://preo.u-bourgogne.fr/territoiresduvin/index.php?id=1635>. Acesso em: 27 ago. 2021.

VALE DOS VINHEDOS. **Enoturismo**. Bento Gonçalves, 2021. Disponível em: <https://www.valedosvinhedos.com.br/enoturismo/vinicolas>. Acesso em: 27 ago. 2021.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN WIJK, R. V.; VOLBERDA, H. W. Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (ed.) **The**

**Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: Blackwell, 2003. p. 278-302.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **INFORMS - Institute for Operations Research and the Management Sciences**, Providence, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VEGA JURADO, J.; GUTIÉRREZ-GRACIA, A.; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. **R&D Management**, New Delhi, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.

VISENTIN, F.; VALLERANI, F. A countryside to sip: Venice inland and the prosecco's uneasy relationship with Wine Tourism and Rural Exploitation. **Sustainability**, Basel, v. 10, n. 7, [art.] 2195, [p. 1-18], 2018.

VITA, G. D.; KYAW, K. S. Tourism specialization, absorptive capacity, and economic growth. **Journal of Travel Research**, Thousand Oaks, v. 56, n. 4, p. 423-435, 2017.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N.; LYLES, M. A. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, Providence, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

VUKOVIC, D. B. *et al.* Residents' perceptions of wine tourism on the rural destinations development. **British Food Journal**, Bradford, v. 122, n. 8, p. 2.739-2.753, 2020.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. Geneva, 2020. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 12 out. 2021.

XUE, M.; BOADU, F.; XIE, Y. The penetration of green innovation on firm performance: Effects of absorptive capacity and managerial environmental concern. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 9, [art.] 2455, 2019.

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

YIU, L. M. D.; WU, K. Y. K. The interactions of absorptive capacity, buffer inventory, and toxic emissions on firm value. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 18, n. 4, [art.] 1979, [p. 1-17], 2021.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, Ada, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity and entrepreneurship. *In*: COOPER, C. L.; CLUBB, C.; HOGUE, P. (ed.). **Blackwell encyclopedia of management: entrepreneurship**. [Malden]: Blackwell, 2004. p. 15-18.

ZANATTO, P. A. F. *et al.* Evidencias de factores internos que dificultan el desarrollo de la capacidad de absorción de los hoteles participantes de una red de cooperación. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Buenos Aires, v. 27, n. 3, p. 628-646, 2018.

ZANELLA, V. **Ciência ajuda vinho da Campanha Gaúcha a conquistar Indicação Geográfica**. Brasília, DF: Embrapa, 27 maio 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/52668635/ciencia-ajuda-vinho-da-campanha-gaucha-a-conquistar-indicacao-geografica>. Acesso em: 7set. 2021.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, Providence, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Pesquisa:** Análise da capacidade absorviva no enoturismo: os casos das rotas turísticas Ferradura e Vale dos Vinhedos

**Equipe:** Prof. Dr. Marcelino de Souza. E-mail: [marcelino.souza@uol.com.br](mailto:marcelino.souza@uol.com.br). Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha. E-mail: [anapadilha@upf.br](mailto:anapadilha@upf.br).

Camile Bonotto. Contato: (54)99280-4762. E-mail: [camilebonotto@gmail.com](mailto:camilebonotto@gmail.com).

**Instituição de Origem:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Sr<sup>a</sup> (o) Participante:

A partir desta pesquisa pretende-se compreender/analisar as dimensões da capacidade absorviva em vinícolas, através da visão dos gerentes/proprietários, que estão inseridas nos roteiros turísticos Vale e Ferradura dos Vinhedos, RS. Assim, conta-se com sua participação, de fundamental importância, para responder algumas questões que serão gravadas e posteriormente transcritas.

A sua participação é livre podendo optar por não responder todas as perguntas, assim como, desistir a qualquer momento mesmo sem ter respondido a todas as questões. Garante-se a preservação de sua privacidade, não havendo mensurações e associações nominais com o conteúdo das informações dispostas nos relatórios de pesquisa: da mesma forma, somente serão expostas as informações devidamente autorizadas pela(o) participante.

A pesquisa destina-se a elaboração de uma tese de doutorado inserida no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação do professor Marcelino de Souza e da professora Ana Claudia Machado Padilha.

Coloco-me à disposição para demais esclarecimentos que se fizerem necessários em qualquer momento, inclusive após as entrevistas e, garante-se aos participantes acesso aos resultados obtidos ao final da pesquisa.

---

Nome da (o) Participante

---

Assinatura da (o) Participante

---

Nome da Entrevistadora

---

Assinatura da Entrevistadora

## APÊNDICE B – FOLHA EXPLICATIVA

**Pesquisa:** Análise da capacidade absorptiva no enoturismo: os casos das rotas turísticas Ferradura e Vale dos Vinhedos

**Equipe:** Prof. Dr. Marcelino de Souza. E-mail: [marcelino.souza@uol.com.br](mailto:marcelino.souza@uol.com.br). Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha. E-mail: [anapadilha@upf.br](mailto:anapadilha@upf.br).

Camile Bonotto. Contato: (54)99280-4762. E-mail: [camilebonotto@gmail.com](mailto:camilebonotto@gmail.com).

**Instituição de Origem:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prezado(a) Gestor(a):

Convidamos o(a) senhor(a) para participar da pesquisa mencionada, por meio de entrevista individual onde serão registradas algumas informações para a realização da pesquisa. O objetivo principal é compreender/analisar as dimensões da capacidade absorptiva em vinícolas, através da visão dos gerentes/proprietários, que estão inseridas nos roteiros turísticos Vale e Ferradura dos Vinhedos, RS.

Enfatiza-se que sua identidade será preservada, assim como tem a liberdade de optar por participar ou não da pesquisa. O(a) senhor(a) poderá escolher pela desistência de participação na pesquisa a qualquer momento, mesmo em caso de a entrevista estar em andamento, assegurando-se nenhum prejuízo.

Os resultados obtidos serão divulgados em publicações científicas vinculadas à área do conhecimento em que se originou a pesquisa. Também em outras modalidades de comunicação, como por exemplo, eventos e congressos com o intuito de divulgar as informações obtidas.

---

Nome da (o) Participante

---

Assinatura da (o) Participante

---

Nome da Entrevistadora

---

Assinatura da Entrevistadora

**APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DE IMAGEM**

Como detentor dos direitos autorais, autorizo por meio deste instrumento particular, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) a utilizar imagem e som de voz, fixados nesta data, na íntegra ou em partes, para os específicos fins educativos, técnicos, culturais e de divulgação científica, desenvolvidas através de cópias de vídeo, televisão em canal aberto, em canais por assinatura e via satélite e Internet, sem que isso implique qualquer ônus a mesma.

\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2021.

Nome: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Identidade: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DO EMPREENDIMENTO

### BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO E PERFIL DO ENTREVISTADO E DO EMPREENDIMENTO

#### 1.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1.1 Nome: \_\_\_\_\_

1.1.2 Sexo: \_\_\_\_\_

1.1.3 Idade: \_\_\_\_\_

1.1.4 E-mail: \_\_\_\_\_

1.1.5 Telefone: \_\_\_\_\_

1.1.6 WhatsApp: \_\_\_\_\_

1.1.7 Escolaridade: \_\_\_\_\_

1.1.8 Cargo atual na vinícola: \_\_\_\_\_

1.1.9 Tempo de atuação na vinícola: \_\_\_\_\_

1.1.10 Possui experiências em outras áreas: \_\_\_\_\_

1.1.11 Possui experiência na atuação em atividades turísticas: \_\_\_\_\_

1.1.12 Tempo de experiência da atuação em atividades turísticas: \_\_\_\_\_

#### 1.2 IDENTIFICAÇÃO

1.2.1 Nome do estabelecimento (razão social ou fantasia): \_\_\_\_\_

1.2.2 Proprietário (nome): \_\_\_\_\_

1.2.3 Ano de início das atividades: \_\_\_\_\_

1.2.4 Ano de início do empreendimento turístico: \_\_\_\_\_

#### 1.3 LOCALIZAÇÃO (informações extraídas do endereço eletrônico da vinícola)

1.3.1 Rua (localidade, estrada etc.): \_\_\_\_\_

1.3.2 Localidade (bairro, comunidade, etc): \_\_\_\_\_

1.3.3 Município: \_\_\_\_\_

1.3.4 Telefone: \_\_\_\_\_

1.3.5 CEP: \_\_\_\_\_

1.3.6 E-mail: \_\_\_\_\_

**1.4 ESPECIFICAÇÕES DA ÁREA DA PROPRIEDADE ONDE SE LOCALIZA A VINÍCOLA**

1.4.1 Qual é a origem da matéria-prima (uvas) da vinícola? \_\_\_\_\_

1.4.2 Qual é o tamanho da produção do fornecedor ou vinícola? \_\_\_\_\_

1.4.3 Caso as uvas sejam adquiridas de um fornecedor, quem as fornece? \_\_\_\_\_

1.4.4 Qual é a localização do fornecedor? \_\_\_\_\_

**1.5 MÃO DE OBRA DE OBRA UTILIZADA NA VINÍCOLA**

1.5.1 A mão de obra utilizada na vinícola é familiar ou contratada? \_\_\_\_\_

1.5.2 Se a mão-de-obra for contratada, quantos funcionários estão sob este regime? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE E – SINERGIA

### BLOCO II - ATIVIDADES DO ENOTURISMO E SUAS RELAÇÕES SINÉRGICAS

#### 2.1 VITINICULTOR

- 2.1.1 A vinícola trabalha com serviços de **hospedagem**? \_\_\_\_\_
- 2.1.2 É realizada a **venda de produtos**? Quais são os produtos comercializados? \_\_\_\_\_
- 2.1.3 A vinícola dispõe de **serviços** voltados a alimentação? Por quê? \_\_\_\_\_
- 2.1.4 A vinícola dispõe de **serviços** voltados ao lazer? Quais são? \_\_\_\_\_
- 2.1.5 O atendimento ao enoturista, **atrapalha** as atividades desenvolvidas por outras áreas, como: administração, marketing e vendas? Caso afirmativo, de que forma? \_\_\_\_\_
- 2.1.6 A vinícola considera a atividade enoturística importante do ponto de vista **comercial**? \_\_\_\_\_
- 2.1.7 As vendas justificam os **investimentos** realizados na estrutura destinada para o enoturismo? \_\_\_\_\_

#### 2.2 ENOTURISMO

- 2.2.1 Quais são as **atividades** que estão relacionadas ao enoturismo na região? \_\_\_\_\_
- 2.2.2 Os enoturistas que visitam o Vale dos Vinhedos **retornam**? \_\_\_\_\_
- 2.2.3 Como o enoturismo ajuda a promover e a **vender o vinho**? \_\_\_\_\_
- 2.2.4 Os enoturistas possuem **conhecimento dos vinhos** que adquirem? \_\_\_\_\_
- 2.2.5 As **vendas indiretas** do enoturismo (pedido posteriores) representam quanto do faturamento da sua vinícola (percentual)? \_\_\_\_\_
- 2.2.6 Após uma viagem, existe a chance de o consumidor **consumir o** vinho do roteiro visitado em casa? \_\_\_\_\_
- 2.2.7 Existe integração entre as vinícolas da **APROVALE**? Como? Você considera importante a integração existente entre as vinícolas que fazem parte da APROVALE?  
\_\_\_\_\_
- 2.2.8 Existem **eventos** direcionados para o enoturismo? Caso afirmativo, poderia citar os mais importantes? \_\_\_\_\_
- 2.2.9 Quais são as **experiências** oferecidas no enoturismo? \_\_\_\_\_
- 2.2.10 Existe algum tipo de **associação** entre as vinícolas e o *trade* turístico (hotéis, agências de viagens, transporte...)? \_\_\_\_\_
- 2.2.11 Existe **cooperação** entre as vinícolas e os trades turísticos? Caso afirmativo, poderia dizer de que forma ela ocorre? \_\_\_\_\_

2.2.12 Existe **integração** entre os produtores de uva e vinho com as vinícolas? Caso afirmativo, como os produtores de vinho ajudam a promover a atividade turística? \_\_\_\_\_

2.2.13 Qual é a importância da **região**/vinhedos/vinho/terroir e enoturismo? \_\_\_\_\_

### **2.3 TURISMO**

2.3.1 No roteiro turístico existe um centro de **informações** destinado ao turista? \_\_\_\_\_

2.3.2 Existe cooperação entre o **centro de informação** ao visitante e a vinícola? Se sim, como? \_\_\_\_\_

2.3.3 Quem produz as **campanhas promocionais** do roteiro turístico Vale dos Vinhedos? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE F – CAPACIDADE ABSORTIVA

### BLOCO III – SOBRE A CAPACIDADE ABSORTIVA

Dimensão	Questões
<b>3.1 Aquisição</b>	3.1.1 Existe uma busca de informações por parte da sua vinícola em relação ao turismo? Caso afirmativo, você poderia me informar como é realizada a busca periódica por <b>informações</b> relevantes?
	3.1.2 A vinícola utiliza informações externas? Onde as informações externas são obtidas? Como os colaboradores são motivados para utilizarem informações de <b>fontes externas</b> ? Quais são as fontes de informações externas mais utilizadas?
	3.1.3 Na vinícola existe a preocupação com as <b>novas tendências</b> e <b>oportunidades de negócios</b> ? Como foram e são descobertas as tendências e novas oportunidades de negócios? Como são monitoradas as tendências?
	3.1.4 A vinícola considera importante a <b>cooperação</b> com outras instituições (universidades, escolas de negócio, institutos tecnológicos)? Qual é a importância da cooperação (universidades, escolas de negócio, institutos tecnológicos) para a pesquisa e desenvolvimento da organização? Quem cria o conhecimento e as <b>inovações</b> na sua organização?
	3.1.5 Existe a captação de informações em relação aos atuais e potenciais <b>concorrentes</b> ? Caso afirmativo, como funciona a captação de informações dos atuais e potenciais concorrentes?
	3.1.6 Existe preocupação com <b>formação</b> dos colaboradores para que aprendam a lidar com informações fora de suas áreas de atuação? Por que você considera necessário para a organização que os colaboradores lidem com informações além da sua área de atuação?
<b>3.2 Assimilação</b>	3.2.1 A sua vinícola possui departamentos? Caso afirmativo, como as ideias e os conceitos são <b>comunicados</b> entre os departamentos de sua vinícola?
	3.2.2 Como é enfatizada pela gestão organizacional da sua vinícola o <b>apoio interdepartamental</b> para a solução de problemas relacionada a ela e ao turismo?
	3.2.3 O sr.(a) poderia me informar se a sua vinícola (organização) possui um <b>fluxo rápido de informações</b> ? Como acontece o fluxo de informações na sua vinícola?

	3.2.4 O sr. (a) poderia me informar se existe exigência de gestão organizacional de sua vinícola para a realização de <b>reuniões periódicas</b> entre os departamentos? Normalmente qual é a pauta da reunião? Nas reuniões realizadas com os funcionários e os colaboradores é possível que haja o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas?
	3.2.5 O sr. (a) poderia me informar de que forma as ideias e os <b>conceitos obtidos através de fontes externas</b> sobre o enoturismo são analisados e <b>compartilhados</b> com os funcionários e colaboradores?
	3.2.6 O sr. (a) poderia fazer a gentileza de me informar como vem sendo trabalhado com os membros da sua organização a <b>interpretação e o entendimento das informações externas</b> ?
	3.2.7 Existem <b>participações em eventos</b> de vinho e turismo por parte dos membros da sua organização (vinícola)? O sr. (a) poderia me informar qual seria a periodicidade em que os colaboradores da sua organização participam de congressos ou apresentam trabalhos científicos relacionados ao vinho e ao turismo?
	3.2.8 O Sr. (a) poderia me informar de que forma a organização desenvolve <b>programas de apoio</b> para a aplicação do conhecimento na área do enoturismo?
<b>3.3 Transformação</b>	3.3.1 Visando estruturar e utilizar o conhecimento coletado, o sr. (a) poderia me informar quais são as <b>capacidades</b> evidenciadas pelos <b>colaboradores</b> para o desenvolvimento do enoturismo na sua vinícola?
	3.3.2 O sr. (a) poderia me informar de que forma os seus colaboradores são <b>incentivados</b> a absorver novos conhecimentos adquiridos?
	3.3.3 O Sr. (a) poderia me informar em que momento os colaboradores de sua vinícola associam o sucesso ao <b>novo conhecimento</b> existente?
	3.3.4 O Sr. (a) poderia me informar que momento os colaboradores são capazes de <b>aplicar</b> , nas vinícolas, os <b>novos conhecimentos</b> adquiridos em seu trabalho prático?
	3.3.5 O Sr. (a) poderia me informar como a organização coordena e integra as fases do processo de <b>pesquisa e desenvolvimento</b> e suas interrelações com as tarefas de engenharia, produção e marketing da vinícola e do turismo?
<b>3.4 Exploração</b>	3.4.1 O sr. (a) poderia me informar se o conjunto de <b>práticas estratégicas</b> apoia o desenvolvimento de <b>protótipos</b> ? De que forma o desenvolvimento de protótipo é apoiado?

	3.4.2 O sr. (a) poderia me informar como a sua vinícola trabalha com a adoção de <b>novas tecnologias</b> ?
	3.4.3 O sr. (a) poderia me informar quando são reconsideradas e <b>adaptadas as tecnologias</b> , segundo os novos conhecimentos que foram adquiridos por sua vinícola?
	3.4.4 O sr. (a) poderia me informar como a sua organização responde às <b>pressões competitivas</b> (inovação, ampliação de portfólio e tecnologias) e como as mesmas impulsionam as transformações no enoturismo?

## APÊNDICE G – CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO FREQUENTADOR

### BLOCO IV – IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO FREQUENTADOR

#### **4.1 PÚBLICO FREQUENTADOR – APROVALE E SECRETARIA DE TURISMO DE SANTANA DO LIVRAMENTO**

4.1.1 Origem geográfica: \_\_\_\_\_

4.1.2 Classe de renda: \_\_\_\_\_

4.1.3 Faixa etária: \_\_\_\_\_

4.1.4 Ocupação profissional: \_\_\_\_\_

4.1.5 Frequentadores individuais, familiares, grupos, outros: \_\_\_\_\_

4.1.6 Tamanho de público (nº de pessoas) e época sazonalidade): \_\_\_\_\_

4.1.7 Grau de exigência quanto ao serviço ofertado. \_\_\_\_\_

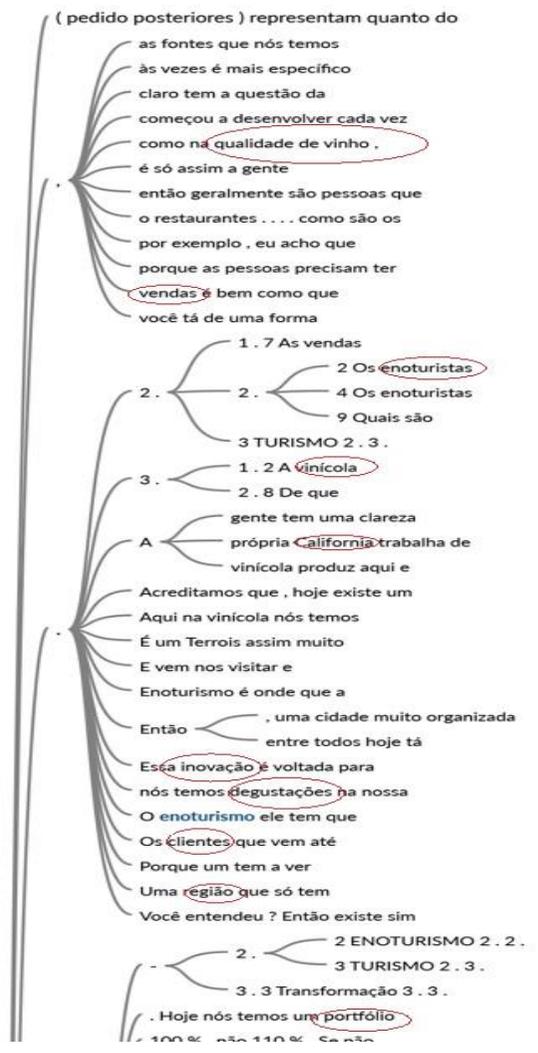
### APÊNDICE H – PARTICIPANTES: VALE DOS VINHEDOS

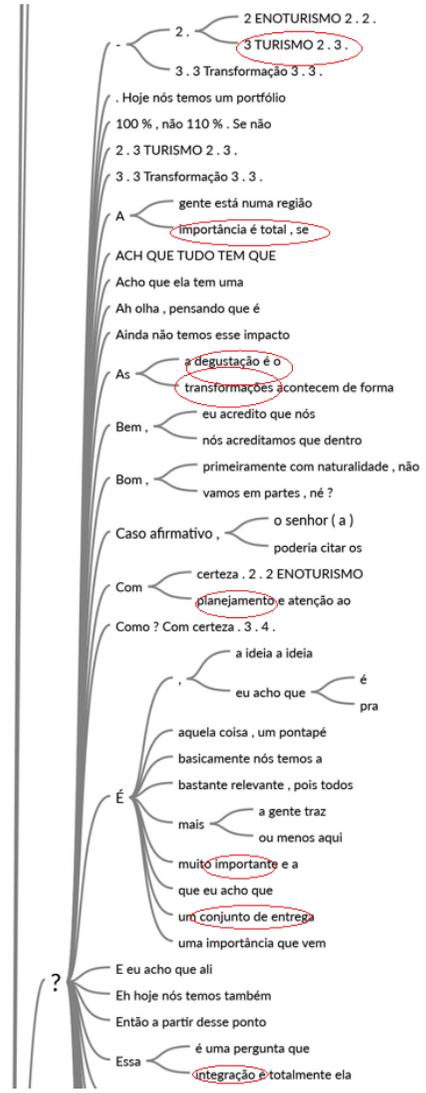
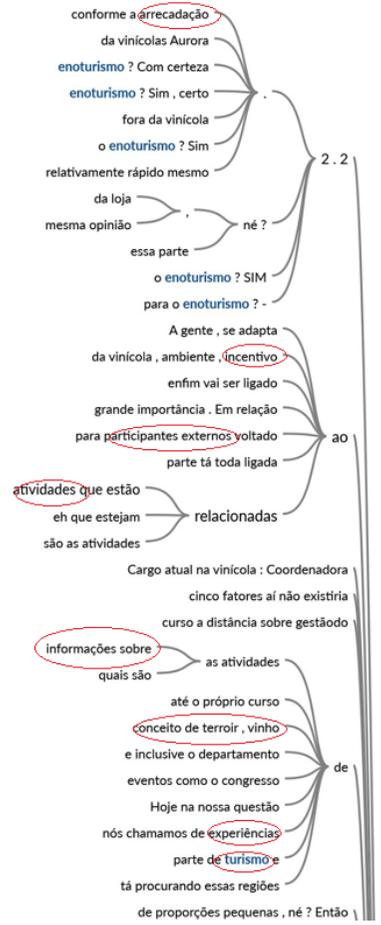
Nº	Tempo de duração da entrevista	Forma de Contato	Data	Observações
1	01:04:52	Telefone	13/12/2021	
2	41:56:00	E-mail	16/12/2021	
3	01:41:29	Telefone e Whatsapp	21/12/2021	
4	38:43:00	Telefone e Whatsapp	29/12/2021	
5	34:00:00	Telefone	14/01/2022	<b>A entrevista não foi gravada - O entrevistado não permitiu</b>
6	23:11	Telefone	21/01/2022	
7	33:21:00	Telefone	21/01/2022	
8	55:39:00	Telefone	03/02/2022	
9	49:59:00	Telefone	09/02/2022	
10	E-mail	E-mail e Telefone	16/02/2022	<b>Resposta encaminhada via e-mail</b>
11	36:28:00	Telefone	17/02/2022	
12	32:36:00	Telefone	18/02/2022	
13	01:11:33	Telefone	28/02/2022	
14	*	*	*	<b>Não participou</b>
15	*	*	*	<b>Não participou</b>
16	01:01:41	Telefone	31/03/2022	Via Teams
17	52:11:00	Telefone	05/04/2022	Via meet
18	*	*	*	<b>Não participou</b>
19	13:00	Telefone	11/04/2022	
20	Whats	Whats	19/04/2022	<b>Resposta encaminhada via e-mail</b>
21	<b>Whats</b>	<b>Whats</b>	<b>25/04/2022</b>	<b>Não participou</b>
22	<b>Telefone</b>	<b>Telefone</b>	<b>11/05/2022</b>	<b>Não participou</b>
23	*	*	*	<b>PRODUTO SUÇO</b>
24	Telefone	Telefone	02/06/2022	<b>Não participou</b>
25	44:14:00	Telefone	09/08/2022	
26	*	*	*	<b>Não conseguiu participar em tempo hábil!</b>
27	*	*	*	<b>Não conseguiu participar em tempo hábil!</b>
28	*	*	*	<b>Não conseguiu participar em tempo hábil!</b>
29	*	E-mail	15/03/2022	<b>Resposta encaminhada via e-mail</b>

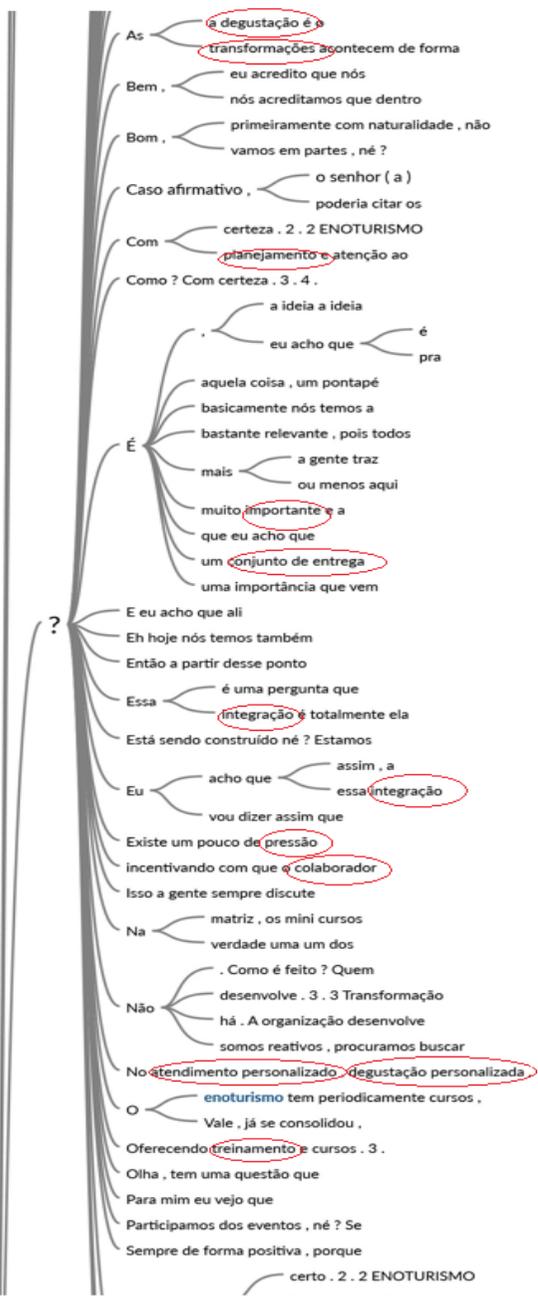
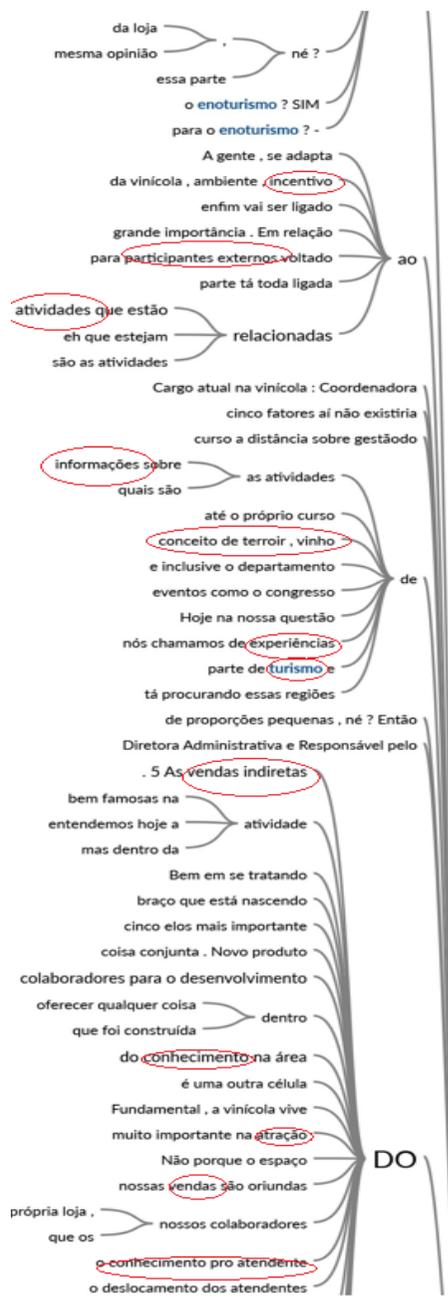
**APÊNDICE I – PARTICIPANTES: SANTANA DO LIVRAMENTO**

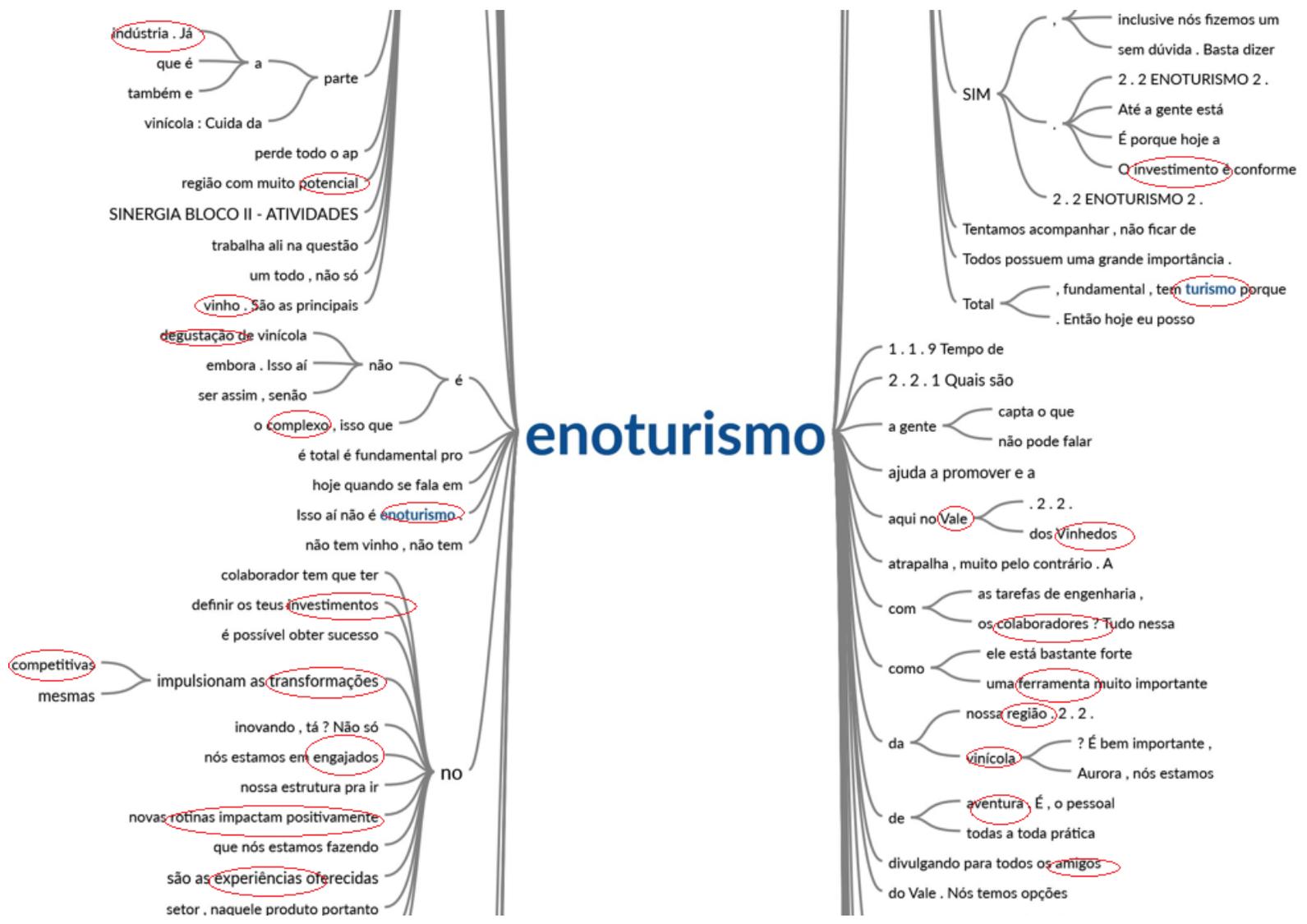
<b>N°</b>	<b>Tempo de duração da entrevista</b>	<b>Forma de Contato</b>	<b>Data</b>	<b>Observações</b>
1	35:45:00	Telefone e Whats	09/03/2022	Ainda não está participando da Ferradura dos Vinhedos!
2	*	Telefone	*	Ainda não está participando da Ferradura dos Vinhedos!
3	*	E-mail	17/05/2022	Respondeu via e-mail
4	*	Telefone	27/04/2022	Respondeu via e-mail
5	*	Telefone		Ainda não está participando da Ferradura dos Vinhedos!
6	*	Whats	20/04/2022	Respondeu via e-mail

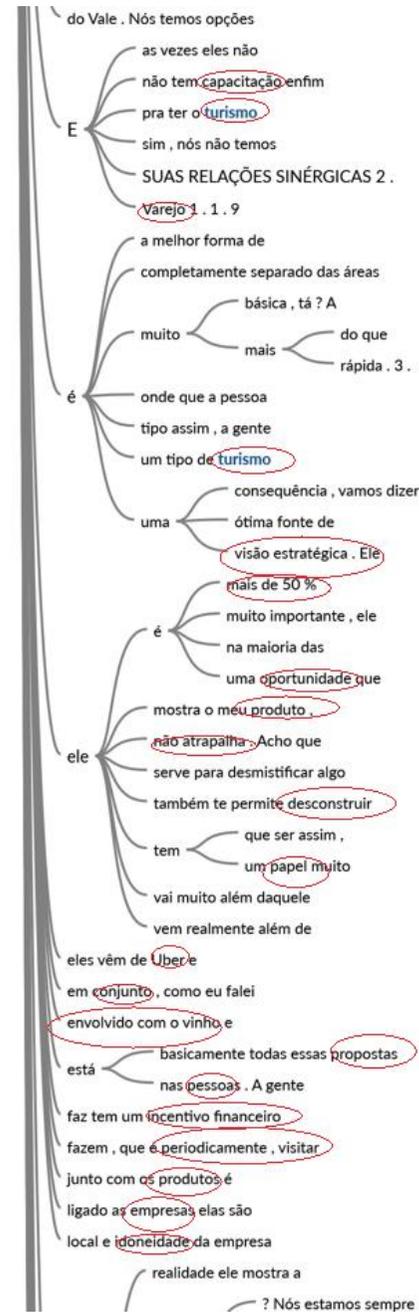
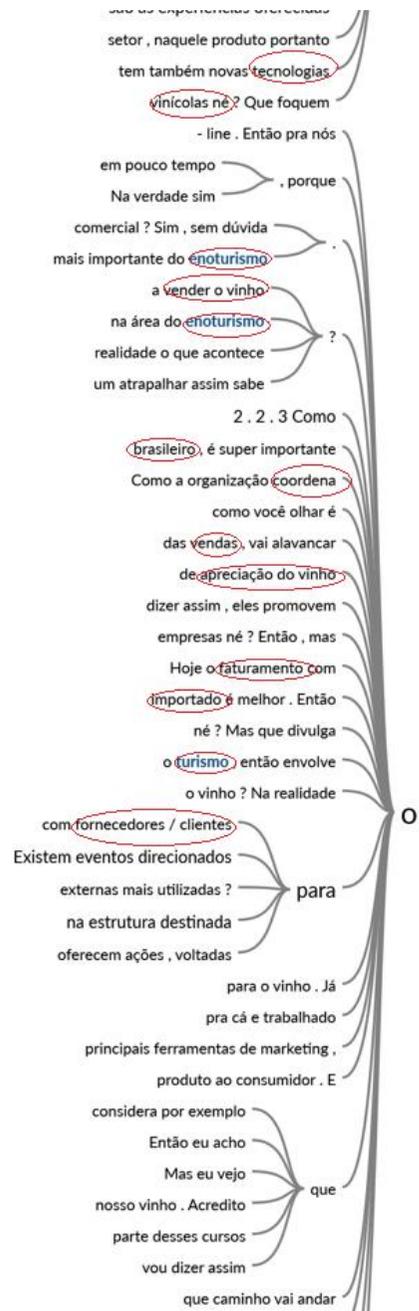
### APÊNDICE J – ÁRVORE DE PALAVRAS VITINICULTOR, ENOTURISMO E TURISMO – VALE DOS VINHEDOS E FERRADURA DOS VINHEDOS

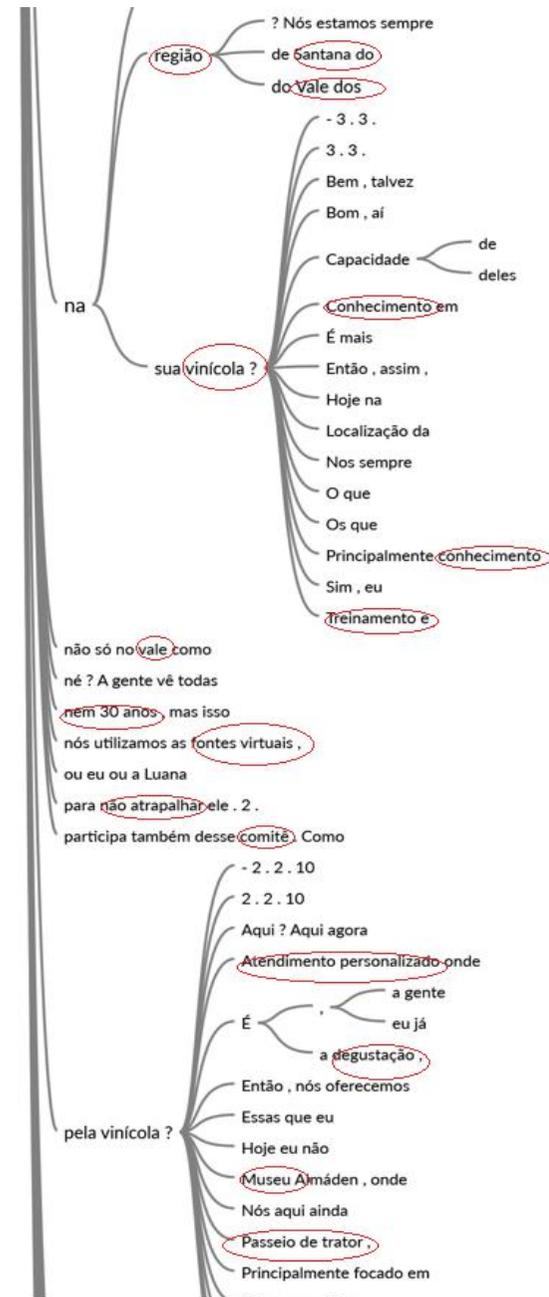
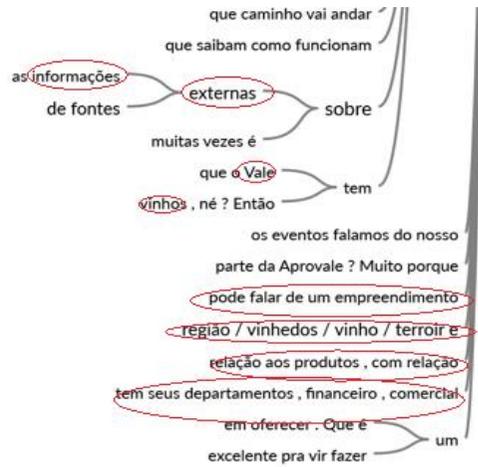


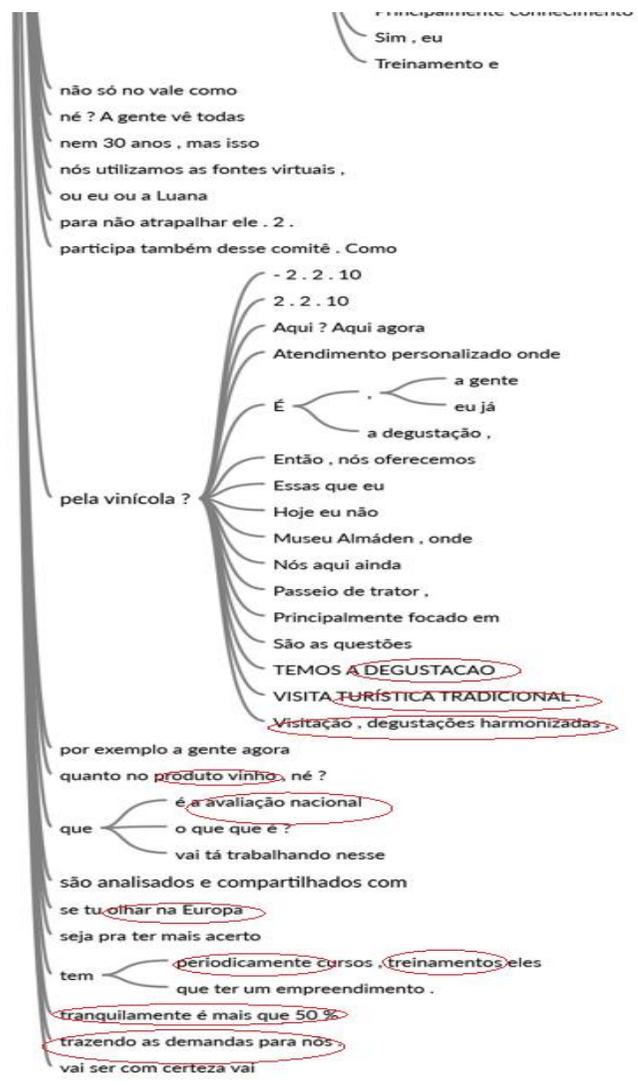












Fonte: Dados da Pesquisa (2022).