

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIOTECNOLOGIA E GESTÃO VITIVINÍCOLA**  
**DISSERTAÇÃO**

**MAURO CINGOLANI**

**POTENCIALIDADES DA ENOGASTRONOMIA NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA  
EM DUAS VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA.**

**CAXIAS DO SUL**

**2021**

**MAURO CINGOLANI**

**POTENCIALIDADES DA ENOGASTRONOMIA NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA  
EM DUAS VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA.**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola, da Universidade de Caxias do Sul, para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

**CAXIAS DO SUL**

**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

C574p Cingolani, Mauro

Potencialidades da enogastronomia no contexto da estratégia em duas  
vinícolas da Serra Gaúcha [recurso eletrônico] / Mauro Cingolani. – 2021.  
Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de  
Pós-Graduação em Biotecnologia, 2021.

Orientação: Roberto Birch Gonçalves.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Vinho e vinificação. 2. Gastronomia. 3. Turismo - Serra, Região (RS).  
4. Regiões vinícolas - Serra, Região (RS). I. Gonçalves, Roberto Birch,  
orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 641.5:663.2

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**MAURO CINGOLANI**

**POTENCIALIDADES DA ENOGASTRONOMIA NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA  
EM DUAS VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA.**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola, da Universidade de Caxias do Sul, para obtenção do título de mestre.

Orientador Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28 DE MAIO DE 2021**

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves  
Orientador

Prof. Dr. Sergio Echeverrigaray Laguna

Prof. Dr. Gabriel Vidor

Prof. Dr. Fabio Verruck

## **AGRADECIMENTOS**

A presente dissertação não poderia ter sido finalizada sem o precioso apoio de várias pessoas.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao orientador professor Dr. Roberto Birch Gonçalves, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientou. Muito obrigado por ter me corrigido quando necessário, e por ter me motivado sempre.

Desejo igualmente agradecer a todos os meus colegas do Mestrado, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

Agradeço à UCS.

Por último, quero agradecer à minha família e amigos pelo apoio incondicional que me deram.

## RESUMO

O tema desta dissertação engloba o fato do setor vitivinícola ter crescido e se tornado importante participante no desenvolvimento do Rio Grande do Sul e, principalmente, da Serra Gaúcha. Uma das facetas do setor é representada pela enogastronomia, que impulsiona a economia e o desdobramento e ampliação da inovação das estruturas vinícolas. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo analisar o impacto da oferta de enogastrônômicos, bem como a flexibilização dos mesmos em relação ao aumento da receita das vinícolas. Para tanto, se realizou uma pesquisa restrita aos municípios da Serra Gaúcha (RS) em que foram identificados e aprofundados os conceitos básicos para a fundamentação teórica e a escolha do método de pesquisa, sendo definido como um estudo exploratório com abordagem qualitativa. Sendo assim, analisou-se o impacto da oferta de produtos enogastrônômicos, bem como a flexibilização dos mesmos em relação ao aumento da receita das vinícolas e às alterações competitivas do mercado. O levantamento bibliográfico, em fontes impressas e digitais, explicitou a evolução da vitivinicultura regional, bem como as possibilidades e diversidade de produtos que podem ser fabricados a partir do uso de tecnologias modernas implantadas em vinícolas. Os resultados mostram que focar em produtos enogastrônômicos e na diversificação deles, além da comercialização dos mesmos, aumenta os ganhos e as possibilidades de lucro direto, além de atrair um número maior de clientes consumidores (potenciais consumidores). Os empreendimentos de enogastronomia tiveram impacto positivo nas vendas indiretas, por meio de turistas que se deslocam até o local e usufruem da experiência enogastrônômica.

**Palavras-chave:** Vinho. Gastronomia. Destinos turísticos. Serra Gaúcha. Enogastronomia. Diversificação de produtos.

## ABSTRACT

This essay encompasses the growth and the increasingly important role that the winemaking sector has had in Rio Grande do Sul's development, mostly in the Serra Gaúcha region. One of the sector's facets is represented by wine gastronomy, which boosts economy, as well as innovation unfolding and expansion of vineyard facilities. In this regard, this work's purpose is to analyze the impact of wine gastronomy product offering, as well as its flexibility when it comes to an increase in some vineyards' revenue. In order to do so, some research took place, limited to the Serra Gaúcha (RS) cities, which identified and elaborated on the basics of theoretical foundation and the choice of a proper research method – which was exploratory study with qualitative approach. Then, product and service offering were analyzed, as well as their flexibility regarding the increase in some vineyards' revenue, and the competition changes in the marketplace. Bibliographical surveys, both from printed and digital sources, showed that the regional winemaking sector is indeed growing, increasing diversity and possibilities for products that can be manufactured from the use of modern technologies implemented in vineyards. The results show that focusing on wine gastronomy products and how to diversify them, as well as ways to market them, increases the earnings and the direct-profit possibilities, in addition to attracting more customers/consumers (potential consumers). Wine gastronomy enterprises have experienced positive impacts on indirect sales, through tourists who commute to their facilities in order to enjoy the wine gastronomy experience.

Keywords: Wine. Gastronomy. Tourist destinations: Serra Gaúcha. Wine gastronomy. Product diversification.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto Vinícola Argenta.....	32
Figura 2 – Foto Clô Restaurante.....	33
Figura 3 – Foto Clô Wine Bar.....	33
Figura 4 – Pôr do sol do Clô Wine Bar.....	34
Figura 5 – Giuseppe Miolo.....	35
Figura 6 – Foto Miolo em 1989.....	36
Figura 7 – Foto Vinícola Miolo, em 2000.....	36
Figura 8 – Foto Vinícola Miolo em 2019.....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de enoturistas de acordo com a motivação.....	14
Quadro 2 – Matriz de Ansoff.....	24
Quadro 3 – O Modelo das 5 Forças do Porter.....	26
Quadro 4 – Resultado entrevista Vinícola Argenta.....	41
Quadro 5 – Resultado entrevista Vinícola Miolo.....	42
Quadro 6 – Matriz de Ansoff dos casos estudados.....	43
Quadro 7 – As 5 Forças de Porter nos casos estudados.....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 O ENOTURISMO E A ENOGASTRONOMIA.....	13
2.2 PRODUTOS.....	17
2.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: A MATRIZ ANSOFF E AS 5 FORÇAS DE PORTER.....	23
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
3.1 COLETA OS DADOS.....	29
3.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	29
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS .....	31
4.2 ESTRATÉGIAS.....	38
<b>4.2.1 Matriz de Ansoff.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2 As 5 Forças de Porter.....</b>	<b>44</b>
4.3 FUTURO.....	45
4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APENDICE A.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Embora o vinho tenha motivado deslocamentos para as regiões produtoras há séculos, somente nas últimas duas décadas é que o cultivo da videira e a elaboração de vinhos se consagraram mundialmente como atrativos turísticos (ZANINE; DA ROCHA, 2010, p.69). Deste modo, lentamente, o vinho foi possibilitando a inserção da gastronomia no cenário enoturístico.

No Brasil, à medida que a vitivinicultura nacional foi evoluindo em qualidade, o enoturismo começou a se propagar [...] Percebe-se, assim, um incremento no interesse das pessoas em relação ao vinho, sua elaboração, sua história, seu serviço, sua harmonização com a gastronomia e seu papel inserido na história da localidade produtora (ZANINE; DA ROCHA, 2010, p.70).

Durante o advento da pandemia, no ano de 2020 (Covid-19), devido às mudanças no cenário mundial, à situação econômica dos brasileiros, à crise, e a desvalorização da moeda, os brasileiros tem buscado explorar destinos mais próximos, que além de serem mais econômicos, possibilitam às empresas locais maiores investimentos, e a ampliação da produção. Conforme informações do Ministério do Turismo (2020), a procura por lugares nacionais com maior isolamento, como vinícolas, contato com a natureza, e longe de aglomerações cresceu em comparação ao mesmo período do ano anterior, e o consumidor passou a buscar o prazer da gastronomia em família, e por meio dela, o vinho.

As indústrias vinícolas voltadas para o enoturismo e para a enogastronomia estão ampliando suas ofertas de serviços e produtos, inovando com suas atrações, e expandindo as formas com as quais é possível explorar o consumo do vinho. Nota-se, no panorama atual e enogastronômico, que estão sendo ofertados almoços/jantares harmonizados, piqueniques nos jardins com degustação de alimento e vinho, degustação de óleo de oliva produzido por empresas vinícolas, entre outros serviços, mas sempre relacionando vinho à gastronomia.

Apenas na segunda metade do século XX, segundo Beato, 2016 (*apud* Robinson 2016, p. 153) desenvolveu-se no Brasil uma vitivinicultura de qualidade, por isso, para um país com um território gigantesco, a produção ainda é relativamente pequena, e concentra-se, sobretudo no sul do país, onde predomina o clima temperado, o mesmo das principais regiões vinícolas do mundo, com uma ou outra exceção.

O enoturismo tem uma parcela importante no Produto Interno Bruto (PIB) do estado do Rio Grande do Sul, advindo do universo da uva e do vinho. Iniciou no Sul com a concepção do Vale dos Vinhedos (Bento Gonçalves), e desde então só tem evoluído (IBRAVIN, 2018).

O “turismo do vinho” diz respeito ao passeio ou viagem motivada pela apreciação e degustação de vinhos e a contemplação da paisagem, tradição e cultura onde ocorre a produção do produto. O enoturismo e a enogastronomia unem todos esses itens possibilitando ao turista uma viagem de sabor e conhecimento.

Desde a chegada dos imigrantes, em 1875, na Serra Gaúcha, o processo de ocupação e uso do solo tem transformado a natureza deixando marcas na paisagem, que são elementos de identidade territorial e cultural, como as vinícolas familiares e o cultivo de vinhedos em pequenas propriedades.

As vinícolas atuais utilizam tecnologias modernas em meio aos milhares de vinhedos que mais parecem mosaicos multicoloridos, em que as vinícolas marcam o caráter identitário da região.

O aprimoramento da vitivinicultura e o investimento em tecnologias ampliaram o potencial enoturístico fazendo com que as vinícolas expandissem a oferta de serviços, e também o tempo de permanência do turista na propriedade vitícola/vitivinícola, desta forma começaram a ser implantados restaurantes, além de outras ofertas enogastronômicas como refeições harmonizadas, cursos de harmonização alimento/vinho, abertura de seus espaços para eventos, etc.

Para o presente trabalho foram selecionadas duas vinícolas na Serra Gaúcha, que atraem turistas em função do turismo do vinho e da enogastronomia, e que possuem diferentes perfis. Uma possui histórico familiar vitivinícola e produz uma grande gama de produtos, considerada de grande porte. A segunda, não descende de uma cultura familiar vitivinícola, e possui a oferta de uma pequena gama de produtos, sendo considerada uma vinícola boutique. Assim, podem-se ver as diferenças e similaridades no assunto abordado.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO PROBLEMA DE PESQUISA

Cada vez mais nota-se a necessidade de incorporar a enogastronomia aos edifícios vinícolas da Serra Gaúcha, que crescem constantemente com o aumento da exploração enoturística no país. No entanto, para cativar o turista cada empresa

vinícola precisa, de alguma forma, se distinguir apresentando elementos atrativos que promovam a visitação.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como cenário de estudo duas vinícolas pertencentes à região da Serra Gaúcha, que desenvolvem a produção de vinhos, e de outros produtos, visando ampliar os atrativos à medida em que aumentam as receitas.

Sendo que as duas vinícolas se situam numa região reconhecida pela produção de uvas e vinhos na Serra Gaúcha, mais especificamente no Vale dos Vinhedos e Região Vinhos dos Altos Montes, as quais, junto com outras, crescem cada vez mais em relação à oferta de atrativos turísticos ligados às vinícolas, buscase analisar o impacto da diversificação na oferta de produtos e serviços enogastronômicos ligados ao setor. Diante do exposto, o estudo visa responder a questão problema: quais são as dificuldades na ampliação da oferta de produtos para as vinícolas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto da oferta de produtos e serviços enogastronômicos, bem como a flexibilização dos mesmos em relação ao aumento da receita das vinícolas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar produtos e serviços enogastronômicos que podem agregar valor no faturamento das vinícolas, e se as empresas são flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado.
- b) Analisar dois casos selecionados.
- c) Verificar o posicionamento estratégico das empresas levando em consideração os modelos estratégicos das cinco forças de Porter e a Matriz de Ansoff.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O Rio Grande do Sul é o maior produtor de vinhos do país, sendo a Serra Gaúcha a maior produtora de vinhos do Estado.

Nas últimas duas décadas, foram instituídas as Indicações Geográficas (IG) e as Indicações de Procedência (IP) que atestam a qualidade dos vinhos produzidos na região, bem como a Denominação de Origem (DO) Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves (EMBRAPA, 2019).

A região da Serra Gaúcha pertence a Microrregião da Uva e do Vinho, e segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), é a responsável por cerca de 90% da produção brasileira de vinhos.

Conforme o Sistema Integrado de Declarações Vinícolas SISDECLARA (2017) existe no estado do Rio Grande do Sul 697 vinícolas, que com o crescimento do interesse do turista pelo enoturismo podem ser beneficiadas pela implantação da enogastronomia nas suas dependências, enquanto o Brasil possui 82 mil hectares de produção vitivinícola, e mais de 1100 vinícolas, segundo o IBRAVIN (2019).

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 O ENOTURISMO E A ENOGASTRONOMIA

Com o crescente fluxo de pessoas viajando com o intuito de praticar o turismo em busca de paisagens, novas experiências, ou mesmo aliando o vinho a uma nova experiência gustativa, fez com que as vinícolas, e conseqüentemente os produtos e serviços enogastronômicos vendidos em suas dependências ganhassem cada vez mais apreciadores desta recente categoria de visitantes.

Apoiando-se na prática turística como forma de conhecimento e descanso, a indústria vinícola, divulga seu produto e todos os aspectos com ele envolvidos como um atrativo e, ao mesmo tempo, obtém a vantagem da venda direta, pois os visitantes têm a oportunidade de degustar a bebida nas vinícolas e, caso apreciem, podem adquiri-las no próprio estabelecimento. Esse novo canal de distribuição está sendo uma das principais ferramentas de marketing dos vinhos do Novo Mundo (DALLANHOL; TONINI, 2012, p.41).

Diversos autores definiram o enoturismo, passando desde a obrigatoriedade de dias para a permanência do turista no local, como a forma comportamental que o turista deve adotar para ser considerado 'enoturista', que no caso, é o indivíduo que faz turismo baseando-se na apreciação do vinho em regiões que o produzem associando-o à história, cultura e tradições locais. Para o presente estudo, será utilizado o conceito de Vander Valduga, que em 2011, já estudava o enoturismo no Vale dos Vinhedos – região que está inserida na área estudada pelo autor – e que define o enoturismo como:

O segmento do fenômeno turístico, que pressupõe deslocamento de pessoas, motivadas pelas propriedades organolépticas e por todo o contexto da degustação e elaboração dos vinhos, bem como a apreciação das tradições, da cultura, gastronomia, das paisagens e tipicidades das regiões de uvas e vinhos. É um fenômeno dotado de subjetividade cuja principal substância é o encontro com quem produz uva e vinhos (VALDUGA, 2011, p.55).

É necessário destacar que quando se fala em 'enoturismo', refere-se a dois segmentos diretamente envolvidos: o da produção do vinho e o do turismo. A indústria, trabalhando no processo de vinificação, promove a produção de um produto final, desejado pelo cliente, aplaudido pela crítica, com retorno financeiro para empresa. O turismo, estimula, por intermédio do setor de serviços as diversas fases de produção do vinho, toda a cultura que está por trás das etapas até o

engarramento, e o que se desenvolve juntamente com o foco principal, que é o vinho, a fim de satisfazer o turista. Beames afirma que:

Enoturismo não é apenas incremento das vendas no varejo. Refere-se a toda “experiência” para o turista, cercado pelo vinho e pela gastronomia, conhecendo o gosto do vinho e de outros produtos locais, visitando atrações locais, realizando esportes e outras atividades de lazer, encontrando pessoas da comunidade e saboreando a atmosfera rural. Organizações locais, empresários, restaurantes, meios de hospedagens, vinícolas e operadoras, todos têm um papel de propiciar a ‘experiência’ (BEAMES, 2003, p. 209).

Sendo assim, para que a experiência do enoturista seja completa, além da degustação do vinho propriamente dita, seja na vinícola ou em eventos que dizem respeito ao vinho, é importante perceber que a cultura, a gastronomia e as experiências que o turista absorve visitando determinado local, também são determinantes para que ele a escolha como palco de visitação turística.

O enoturista pode ser considerado como um sujeito que saiu de seu lugar de residência para buscar novas experiências ligadas ao mundo vitivinícola. Seja para conhecer novos vinhos, novas vinícolas, diferentes safras do mesmo vinho, as famílias produtoras, ou até mesmo para buscar conhecimento profissional.

Charters e Ali-Knight (2002), realizaram um estudo na Austrália a fim de detectar categorias de enoturistas que visitavam as regiões vinícolas (Quadro 1). Utilizar-se-  o mesmo, pois se considera mais adequado que Mitchell *et al.* (2000), autor que cita os turistas que visitam a Itália e experimentam o enoturismo italiano, país que possui muito mais tempo e experiência sobre vinhos, e que tem uma cultura enotur stica diferente da do Brasil: passada de gera o para gera o.

Quadro 1 – Categorias de enoturistas de acordo com a motiva o

Amantes do vinho	Aqueles que possuem bom conhecimento sobre a bebida por meio de leituras, cursos de degusta�o, programas de televisão, visitas a outras regiões produtoras. Sua motiva�o como enoturista � claramente definida, centrada no aprendizado e degusta�o do vinho na vinícola e no estilo de vida do local. São mais propensos a comprar o vinho.
Interessados pelo vinho	São os visitantes que possuem interesse em aprender sobre vinhos e degusta�o, mas não muito preocupados em conhecer o estilo de vida local, como os hábitos gastron�micos.
Amadores do vinho	Não são conhecedores de vinhos, tendo apenas uma no�o, e sua motiva�o para visitar a região vitivinícola � mais turística. No geral, gostam de visita�es pelas cantinas e pelos vinhedos. Tornam-se enoturistas quando a localidade está próxima de onde estão ou se a mesma faz parte de uma proposta mais generalizada.
Novato do vinho	Categoria � margem das demais, pois � composta de pessoas que frequentam as vinícolas sem interesse algum, apenas acompanhando determinado grupo.

Fonte: Autor adaptado de Charters e Ali-Knight (2002)

A Serra Gaúcha é composta de belas paisagens, contempladas por colinas, vales, rios, e pelo cultivo de videiras em 16 das 24 cidades da Serra Gaúcha. Dentre elas, inclusive, há os seguintes roteiros vinícolas: Vale dos Vinhedos (Bento Gonçalves), Rota das Cantinas Históricas (Bento Gonçalves), Rota Vale Trentino (Caxias do Sul), Rota dos Espumantes (Garibaldi), Vinhos de Pinto Bandeira, Vinhos e Longevidade (Veranópolis), Rota do Vinho dos Altos Montes (Flores da Cunha) e os Vinhos e Espumantes de Monte Belo do Sul (SERRA GAÚCHA, 2019).

A região (Serra Gaúcha) também é responsável por receber turistas que procuram o frio, a natureza, atividades de aventura, cânions, eventos culturais e gastronômicos que podem ser associados e/ou acompanhados ao enoturismo, tudo isso aliado à história do Rio Grande do Sul, bem como as culturas gauchesca, italiana e alemã entre outras, que podem proporcionar diferentes experiências culturais.

Conforme Corradi (2019), a introdução de videiras no Brasil ocorreu em 1532, no entanto, a vitivinicultura começou a ser praticada principalmente a partir de 1726, nas Reduções Jesuíticas, com o intuito de vinificar para fins religiosos. Em 1732 foram introduzidas pelos açorianos variedades lusitanas, mas somente com a chegada de imigrantes, no final do século XX, iniciou-se a cultura vitivinícola na Serra Gaúcha.

O impulso da vitivinicultura no Brasil aconteceu com a chegada dos imigrantes italianos, que colonizaram terras devolutas do Rio Grande do Sul, mais especificamente na Encosta Superior do Nordeste.

A chegada dos imigrantes alemães ocorreu a partir de 1824, enquanto a dos italianos foi a partir de 1875. Giron e Herédia (2007) ressaltam que a Depressão Central foi colonizada por alemães, enquanto a região mais íngreme das encostas da Serra foi colonizada por italianos que introduziram a vitivinicultura na Serra Gaúcha.

Os imigrantes italianos foram substituindo o plantio de lavouras temporárias pelas videiras, e que conforme Giron e Herédia

O progresso da vitivinicultura, com a implantação das vinhas, caracterizou a economia local, deixando de ser um produto de consumo doméstico para se caracterizar como uma cultura permanente na região e principal produto comercial. A uva Isabel foi introduzida pelos jesuítas espanhóis na América, através do México. As espécies importadas eram provenientes da Califórnia. Aquelas que foram trazidas do Mediterrâneo não sobreviveram às pragas. Os colonos italianos se depararam, na região de colonização

alemã, caso do Caí, com as uvas Isabel, sendo que essa cultura passou a ser, com o tempo, a base da economia da região (2007, p.82).

A introdução da variedade Isabel (*Vitis labrusca*) no Rio Grande do Sul ocorreu em 1839-1840 conforme Inglês de Sousa, 1996 (*apud* CORRADI, 2019). Essa variedade mostrou-se mais resistente a problemas fitossanitários, o que contribuiu com a expansão da vitivinicultura no Estado.

As primeiras mudas *Vitis vinifera* trazidas pelos imigrantes italianos não resistiram. Aos poucos, a paisagem foi sendo transformada pelo cultivo das videiras. Importante ressaltar que até 1930 o vinho regional não apresentava qualidade, mas após a implantação de estações experimentais de pesquisa no setor, e a introdução da variedade *Vitis vinifera* houve uma melhora significativa na condução dos vinhedos, e também na qualidade dos produtos.

Assim, as primeiras cooperativas se organizaram e começaram a produção em escala comercial. Com o avanço dos transportes e a urbanização, os imigrantes começam a produzir vinhos finos, com as primeiras variedades, Riesling e Cabernet Franc (COLONETTI, 2018).

Com o fortalecimento dos agricultores e das cooperativas, novas tecnologias e empresas se instalaram na região, chegando assim novas variedades viníferas e passando a produzir também o espumante (CHAVES, 2007). A região Sul é a principal produtora de vinhos do Brasil, sendo o Rio Grande do Sul, responsável por 90% da produção nacional de vinhos, distribuídos em quatro regiões produtoras: a Serra do Sudeste, os Campos de Cima da Serra, a Campanha Gaúcha e a Serra Gaúcha, sendo essa última, a principal delas.

É a maior e mais importante região vinícola do Brasil, respondendo por cerca de 85% da produção nacional de vinhos. Aproveita-se do solo basáltico e do clima temperado, úmido, com noites amenas, para cultivar uvas com personalidade forte. A Serra Gaúcha abrange hoje as quatro áreas de produção enológica certificadas do país. O Vale dos Vinhedos, que ocupa 72,45 quilômetros quadrados entre as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, foi pioneiro ao buscar a Denominação de Origem (DO) para seus rótulos. Seguindo seus passos, os municípios de Pinto Bandeira e Monte Belo do Sul conquistaram a Indicação de Procedência (IP) para os rótulos lá elaborados, assim como a região dos Altos Montes, que abrange as cidades de Flores da Cunha e Nova Pádua (IBRAVIN, 2019).

O Brasil é o quinto maior produtor de vinhos do Hemisfério Sul. No ano de 2018, segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), o Brasil produziu 19,5

milhões de litros de espumantes, 15,4 milhões de litros de vinhos finos e 192,1 milhões de litros de vinhos de mesa.

O enoturismo possui uma ampla gama de turistas e de atividades que podem estar correlacionadas ao vinho, secundária ou até mesmo primariamente, como é o caso dos eventuais acompanhantes que só fazem parte do grupo, mas que de certa forma não investem no processo. A viagem pode começar, e ser totalmente planejada com atrações voltadas ao mundo do vinho, como degustações, visitas técnicas, aulas, análises sensoriais, entre outras. Nessas programações, o visitante utiliza os serviços locais de alimentação, hospedagem e transporte, e consequentemente, conhece as paisagens locais. Conforme Corradi

A prática do enoturismo nas vinícolas iniciou em fins dos anos 1970, quando a Cooperativa Vinícola Aurora abriu as portas para os visitantes realizarem um percurso orientado, terminando na loja de vinhos. Essa atividade tem crescido muito na região, exigindo que as edificações sejam adaptadas e os novos projetos contemplem espaços específicos voltados para o enoturismo (2019, p. 88).

Até mesmo os viajantes, que não planejam suas viagens tendo como motivação inicial o vinho, mas as paisagens e a cultura local podem apreciar as visitas propostas pelas agências ou grupos de viagens. Tudo dependerá do marketing associado aos locais do vinho e empenho dos guias e agências, e do desenvolvimento de produtos.

## 2.2 PRODUTOS

O desenvolvimento de produtos somente será possível manifestando formas de desenvolvê-los, adequando a cultura e as capacidades de cada local com as políticas regionais, articulando todas as forças no sentido de desenvolver o local e a região. Quando se fala de produtos e serviços ligados à enogastronomia podemos citar além do vinho, sucos e seus derivados, serviços como refeições harmonizadas (almoços e jantares), degustações, cursos de harmonização alimento/vinho, piquenique entre os vinhedos, eventos, bem como produtos derivados do subproduto do vinho (rejeitos) como extrato de uva para elaboração de alimentos funcionais.

Segundo dados da Organização Internacional de Vinho (OIV), 100 quilos de uva geram 25 kg (25%) de resíduos sólidos, entre os quais 50% são as peles da uva, 25% de caules e 25% de sementes.

Podem ser citados locais consolidados e com grande número de visitantes/ano que buscam como atrativo principal o vinho. Nesses locais, o atrativo principal é o vinho, mas diversas atrações caminham junto para que o enoturista tenha uma experiência não somente enológica, mas gastronômica e cultural completas.

A França possui tradição gastronômica e vinícola, o que fez do país um grande destino turístico conhecido mundialmente por sua importância enogastronômica. Através do seu grande reconhecimento nos vinhos, não tinham interesse em abrir suas vinícolas para visitação, já que muitos vinhos já eram premiados mundialmente. Segundo Dallanhol e Tonini (2012), a França s  abriu suas portas para o enoturismo em 1980, quando investimentos públicos e privados possibilitaram rotas e infraestrutura para a adequada realiza o da atividade. Até hoje   necessário fazer reserva em algumas vinícolas para realizar a visita o. Beames (2003) afirma que o enoturismo tem um potencial de crescimento muito maior que qualquer outro setor da indústria do turismo – desde que ambos – infraestrutura e atra oes estejam disponíveis.

O prestígio dos vinhos franceses pode ser percebido há décadas, e esse reconhecimento pode ser fruto de um rígido controle de qualidade adotado pelas *Appellations d'Origine Contr l e* (AOC), que surgiram em 1935, para garantir que o vinho transmitisse todas as características do *terroir* para o paladar do degustador, ou seja, o local de origem, a uva produzida em cada local, o método de produ o artesanal e controle de produ o por hectare. Abaixo do rígido controle das AOC e acima dos vinhos de mesa estão os *vin de pays*, produzidos com indica o de origem, mas com valor de mercado menor. Alice Tourbier, dona do *Les Sources de Caudalie*, hotel e spa, que faz parte do *Château Smith Haut Lafitte*, em Bordeaux, referência em enoturismo mundial, relata em entrevista:

Até 30 anos atrás, os produtores de Bordeaux não precisavam viajar para vender os seus vinhos e nem precisavam receber visitantes em sua vinícola. Mas a competi o tornou-se mais forte e muitos novos produtores começaram a comercializar bons vinhos. As vinícolas começaram a abrir as suas portas e organizar tour e degusta oes. Elas entenderam que os visitantes poderiam se tornar os seus melhores embaixadores. Este

movimento em direção ao enoturismo foi bem-sucedido porque o vinho é uma bebida cultural e de convívio. A França tem esta reputação de ótima gastronomia e vinhos incríveis. [...] O turismo do vinho mudou das simples visitas às vinícolas para as experiências. Nossos convidados querem participar das colheitas e de todos os outros eventos especiais do calendário do enólogo. (TOURBIER, 2019).

É possível verificar que o enoturismo francês pode ser diversificado por público e pelos atrativos oferecidos. Pelo perfil, pode-se perceber que seja amante do vinho ou novato estarão compartilhando o mesmo local. Há vinícolas que trabalham com os melhores vinhos do mundo, trabalhando com degustações agendadas e para um público selecionado como vinícolas que abrem diariamente com salas de degustação e cobrança de taxa de ingresso.

Muitas vinícolas de pequenos e grande porte de diferentes regiões francesas estão adequando sua estrutura para receber turistas (visitações guiadas em diferentes línguas, centro de compras e visitas, cobrança de taxa de entrada, sala de degustação), associando sua imagem e seu patrimônio cultural a outras atrações, como esporte, mostras de pintura, museus do vinho e eventos artísticos variados. Além disso, ao considerar que rotas com um produto específico como um vinho podem atrair um público restrito, muitos roteiros são combinados com outras atrações turísticas. (DALLANHOL, TONINI, 2012, p. 69).

A Itália é outro país muito conhecido pela qualidade de seus vinhos e até 1993 o país não era conhecido pelo enoturismo. Com a criação do Movimento Turismo del Vino (MTV), composto por 20 associações regionais que tem como objetivo incrementar a comercialização das vinícolas, do fluxo turístico, consumo de vinhos e desenvolvimento sustentável do enoturismo. O MTV criou um roteiro de visitas em vinícolas chamado *Cantine Aperte*, que em sua segunda edição já contou com 1,2 milhão de enoturistas degustando o vinho italiano. Segundo Locks e Tonini (2005), o evento ofereceu aos apaixonados pela bebida degustações com produtos gastronômicos típicos, que expressavam as tradições locais, espetáculos, músicas folclóricas, mostras de carros antigos, de arte, concertos e itinerários naturalistas arqueológicos.

Nos últimos anos, o Brasil tem melhorado a qualidade de seus vinhos com a capacitação de seus profissionais, a criação de associações e entidades que incentivam o produtor e o consumidor do vinho, como o Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), Associação Brasileira de Enologia (ABE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), entre outras. Ainda

assim, o Brasil consome apenas 2,68 litros *per capita* de vinho, enquanto a Itália consome 43,6 litros, e a França 50,2 litros *per capita* por ano, (OIV, 2020).

De acordo com Splendor (2003), o Brasil tem capacidade para explorar o enoturismo e sendo assim deveria ser estimulado visando atingir os seguintes objetivos:

- a) Desenvolver a região, integrando as diversas áreas existentes.
- b) Valorizar o turismo rural/regional.
- c) Destacar o turismo na área de produção da uva e do vinho.
- d) Mostrar a importância do consumo do vinho.
- e) Destacar a qualidade e a imagem do vinho brasileiro.
- f) Criar o hábito de consumir vinhos, apreciar e degustar, destacando os benefícios e buscando conhecimento.

Em 2019, o Brasil recebeu o Invino – *Wine Travel Summit*, um evento internacional para debater sobre o enoturismo. Segundo o Invino (2019), no ano de 2015, 30 milhões de enoturistas percorreram o planeta em busca de experiências relacionadas ao vinho, além da Europa e dos Estados Unidos, o Mercosul está se afirmando como um dos grandes polos, sendo que até 20% da receita das vinícolas provém do enoturismo.

No Brasil, uma das regiões mais conhecidas pelo seu destino enoturístico é a região da Serra Gaúcha, especialmente Bento Gonçalves, com o Vale dos Vinhedos. O Vale dos Vinhedos é conhecido pelos seus vinhos, sendo um destino turístico que tem na gastronomia e na cultura a base do seu sucesso. O Vale dos vinhedos fica localizado entre os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul.

A principal Rota de Vinhos do Brasil é o Vale dos Vinhedos, localizado na cidade de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Esta região conseguiu o selo de Indicação de Procedência (IP) Vale dos Vinhedos, o primeiro estudo de demarcação geográfica no Brasil. Isto é importante, pois facilita a aceitação do produto do mercado nacional e estrangeiro, considerando que o vinho que recebe este selo possui uma identidade particular, desde aroma, sabor, cor, e as uvas tem que ser obrigatoriamente desta região, não apenas das vinícolas do local. Embora as pequenas cantinas tenham se profissionalizado investindo em tecnologia e se tornando vinícolas renomadas internacionalmente, não esqueceram a história de seu povo. Com a melhoria dos acessos, da sinalização e paisagismo, a construção de hotéis e pousadas e aprimoramento dos restaurantes, o local que antes vivia o turismo associado a Gramado e Canela, agora ganha vida própria (LOCKS, TONINI, 2004, p.08)

Castro *et al.* (2017) identificaram que os visitantes do Vale dos Vinhedos, vêm principalmente da região Sul e Sudeste do Brasil, já os turistas internacionais em sua maioria, são argentinos. As vinícolas mais conhecidas e com maior porte são as que mais recebem turistas – como já esperado pelos pesquisadores – ao total chegam a 200 mil enoturistas por ano. A época da vindima, que coincide com os meses de férias (dezembro a março), concentra o maior fluxo de turistas. Uma grande parcela deles viaja em ônibus de excursão, vindos das cidades de Torres, Gramado e Canela. Uma observação feita pelos pesquisadores foi pelo tipo de enoturista, pois aqueles que visitam as vinícolas menores viajam de carro e tem um maior poder aquisitivo, além de demonstrarem um maior interesse pelo vinho.

O enoturismo está diretamente relacionado com a gastronomia, seja ele durante as degustações harmonizadas ou apenas nas refeições diárias que fazem parte dos serviços oferecidos pelo *trade* turístico. A comunidade receptora também se beneficia com o fortalecimento do *trade* turístico, tais como o atendimento de visitantes, restaurantes, meios de transporte e hospedagem. Para a indústria vitivinícola, há o desenvolvimento das vendas do varejo e do fortalecimento da marca, tornando-a conhecida e competitiva perante o mercado. No varejo das vinícolas é possível notar a comercialização de itens personalizados da marca, outras bebidas produzidas, diversos produtos alimentares produzidos na região e até mesmo pela família ou pelo grupo (geleias, azeites, vinagres, iogurtes) ou ainda produtos que estejam associados ao mundo do vinho e causem interesse ao cliente, como aventais, saca-rolha, taças. Muitos destes itens são personalizados e se constituem como memorabilia, representando também uma importante estratégia de divulgação e fixação da marca (CASTRO *et al.*, 2017).

Muitas vinícolas dispõem de degustações após a visita. Em grande parte das vezes, o valor cobrado pela visita pode ser revertido para degustação ou na loja em troca de produtos. Algumas degustações já estão inclusas nas visitas, outras com mais variedades de vinhos podem ser adquiridas conforme desejado. Também há a opção de tábuas de frios, chocolates e harmonizações com queijos em algumas vinícolas para os clientes que reservarem antes.<sup>1</sup>

Os cursos e degustações guiadas são uma forma de atrair o visitante até a vinícola. Da mesma forma que a degustação, há diversas ofertas. Os cursos básicos

---

<sup>1</sup> Pesquisa própria do autor em diversos sites de vinícolas do Vale dos Vinhedos.

podem variar de algumas horas até a produção vitivinícola, que dura cerca de um ano e meio e com diversas viagens até a vinícola durante o processo. A Miolo oferece o programa mais completo do Vale dos Vinhedos, em que o aluno passa desde a colheita da uva, o processo de prensa, tanques e engarrafamento do vinho, até a rotulagem com o seu nome, do qual ele levará para casa dez caixas do mesmo (CASTRO *et al.*, 2017).

Algumas vinícolas contam com restaurantes, como é o caso da Casa Valduga, que tem um dos maiores complexos enoturísticos da região. Além do restaurante, o complexo tem uma pousada com 24 quartos, espaço para eventos, enoboutique, cursos e degustações. Além disso, a Família Valduga também detém no Vale dos Vinhedos outros empreendimentos, como a **Domno**, importadora de vinhos finos; a **Casa Madeira**, produtora de sucos, geleias, antepastos, molhos de pimenta, chás gelados e cremes balsâmicos, que também possui um restaurante com gastronomia colonial; a **Ponto Nero**, elaboradora de espumantes jovens e modernos; a **Cervejaria Leopoldina**, produtora de cervejas artesanais com base nas principais escolas cervejeiras mundiais; o **Jardim Leopoldina**, local onde é possível fazer um piquenique ao ar livre, tomar cafés, com doces e sorvetes artesanais, e a **Vinotage**, que apresenta cosméticos elaborados à base de uvas finas com ativos sustentáveis.<sup>2</sup>

A Valduga é pioneira em enoturismo de luxo no Brasil. Luiz, nos meados dos anos 90, abre a casa para receber visitantes. É a experiência de poder “dormir em uma vinícola”. O sabor da casa dos avós está por tudo, Luiz recebia pessoalmente. Mostrava animais, degustava produtos coloniais, vinhos, com toda a generosidade de quem recebe amigos. Não imaginava que, após 30 anos, o Vale dos Vinhedos se tornaria um dos roteiros mais organizados de Enoturismo a nível mundial, junto a Napa Valley, Douro e outras belíssimas regiões (FLORES, 2012, p.35).

As vinícolas oferecem diferentes experiências para o turista. Há vinícolas com restaurantes dentro de suas dependências como no caso da Valduga, mas também tem vinícolas como a Miolo que abrem seus jardins nos finais de semana e feriados, para realização do chamado *Wine Garden*<sup>3</sup> com venda de vinhos e espumantes em taça, além de realização de piqueniques a céu aberto e estacionamento para *food trucks*. Da mesma forma, podemos encontrar vinícolas que tem espaço somente

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.famigliavalduga.com.br/a-familia/>. Acesso em: 05 Nov. 2020.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.miolo.com.br/enoturismo/>. Acesso em: 05 Nov. 2020.

para eventos, sejam eles corporativos ou sociais, com ou sem serviço de *Buffet* da própria vinícola.

As visitas nas vinícolas são geralmente guiadas por um enólogo, que acompanha o visitante, que tem a oportunidade de conhecer os vinhedos, toda a estrutura interna das vinícolas e o processo de fabricação do vinho, bem como descobrir onde nascem os renomados e premiados vinhos que credenciam a região como a maior produtora de vinhos e espumantes do Brasil. Algumas, ainda, através de vídeos, apresentam os benefícios do consumo moderado de vinho, a sua história, cultura e a arte que envolve esta bebida. No final do passeio, os visitantes ainda podem degustar algumas bebidas produzidas e adquirir os produtos. Há ainda as mais criativas que chamam o turista para um passeio de bicicleta nos parreirais ou um descanso e piquenique com edredons estendidos à sombra das videiras ao perfume das uvas (CHIATTONE; CHIATTONE, 2013, p.628).

O enoturismo tem de ser assumido como uma atividade relevante perante as vinícolas seja pela comercialização dos produtos vinícolas ou pela divulgação da marca para o turista, que levará o seu nome para o restante do Brasil, e talvez para o mundo, mas também pela possibilidade da complementação de renda a partir de outros produtos associados à marca, sejam eles gastronômicos, do setor de serviços, do trade turístico ou que estejam trazendo desenvolvimento para região. O entrevistado 1 ressalta que “nós teríamos que vender o conceito, por isso que aos pouquinhos nós fomos agregando essas coisas com o objetivo de novo, lá na frente: vender vinho. Como? Vendendo o turismo, o turista vem aqui, ele gosta de ver, ele gosta de enxergar. E oportunizar que ele venha aqui”. O enoturismo não é visto apenas como uma relação exclusiva com as cantinas, mas com todos os empreendimentos envolvidos com o vinho, com o turismo e com a associação de indústrias da região vinícola (LOCKS; TONINI, 2004).

O crescimento do enoturismo se dá não apenas pela iniciativa dos empreendedores de forma individual, mas pelas associações, pelo relacionamento próximo e direto com o consumidor, pela melhoria na qualidade do vinho produzido, e também pelo desenvolvimento de outros atrativos, e de todo o receptivo turístico.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: A MATRIZ ANSOFF E A CINCO FORÇAS DE PORTER

O mundo empresarial é marcado por estratégias competitivas. Sendo assim, as empresas focam seus esforços em planejamento estratégico por meio de um

processo gerencial em que o líder pode estabelecer um rumo a ser seguido, com objetivo de obter melhores resultados em relação ao ambiente de inserção.

Ansoff (1977) afirma que o planejamento estratégico é o método para elaborar a estratégia, a partir da relação entre a organização e o ambiente. O processo envolve as decisões que a empresa pretende tomar e mostra o caminho que deve ser percorrido.

A maioria das organizações não utiliza o planejamento e a gestão estratégica, normalmente por falta de recursos, por questões culturais ou em sua maioria por não contar com sistemas gerenciais que desenvolvam ações coordenadas para alcançar resultados positivos nas empresas. Para Ansoff (1990), apenas um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico, sendo que a maioria das organizações emprega técnicas antiquadas de planejamento que se baseiam na extrapolação das situações passadas.

As empresas devem procurar expandir e diversificar sua cartela de opções de produtos, com a intenção de crescer e fazer o seu negócio prosperar. Pensando nisso, nota-se uma maneira de identificar oportunidades de crescimento, e para que a empresa se mantenha competitiva no mercado, o autor aqui supracitado, desenvolveu a também conhecida matriz de produto/mercado, a Matriz de Ansoff (Quadro 2).

Quadro 2 – Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977)

A Matriz (Quadro 2) possui duas dimensões, produto e mercado, e sobre essas duas dimensões discorrem quatro possíveis estratégias, que conforme Kotler e Armstrong (1995) são as seguintes:

- a) Penetração de mercado.
- b) Desenvolvimento de mercado.
- c) Desenvolvimento de produto.
- d) Diversificação.

Ao fazer o planejamento estratégico a empresa pode optar por uma, duas ou até mesmo as quatro opções estratégicas da Matriz de Ansoff, colocando mais ênfase em uma ou duas delas, vendo qual delas irá se adequar melhor à sua estratégia. Essa combinação de ações e técnicas com o objetivo de satisfazer o cliente, agregando valor ao serviço e ao produto, resulta em um marco satisfatório para a organização. Ansoff (1990) defende ainda, que as estratégias devem atuar no contexto produto e mercado, de modo a definir uma “posição” que se pretende alcançar.

Segundo um estudo de Padilha, Sluszz e Silva (2006), com duas vinícolas da Serra Gaúcha, a vinícola Miolo e a vinícola Aurora, fizeram seus planejamentos estratégicos visando alavancar seus negócios no Brasil e no exterior. A Miolo, que tem capital privado, e plantações de uva em diversas localidades no Brasil, organizou um planejamento em 2002, projetado para 20 anos. Nesse planejamento, está a exploração de novos mercados, consumidores de maior poder aquisitivo, e mais exigentes quanto à qualidade do produto que consomem. Já a vinícola Aurora, que é uma cooperativa, busca alcançar sua vantagem competitiva por meio da diversificação do seu portfólio, atingindo consumidores de diversas classes sociais e hábitos de consumo, dentro da lógica da matriz de Ansoff.

Um aliado das vinícolas da Serra Gaúcha é o enoturismo que auxilia como atrativo na divulgação dos produtos, e também na união das empresas de marketing, turismo e enologia, atraindo consumidores e amantes do vinho. A Indicação de Procedência é uma das estratégias para aumentar a competitividade dos vinhos da região, e valorizar o produto local.

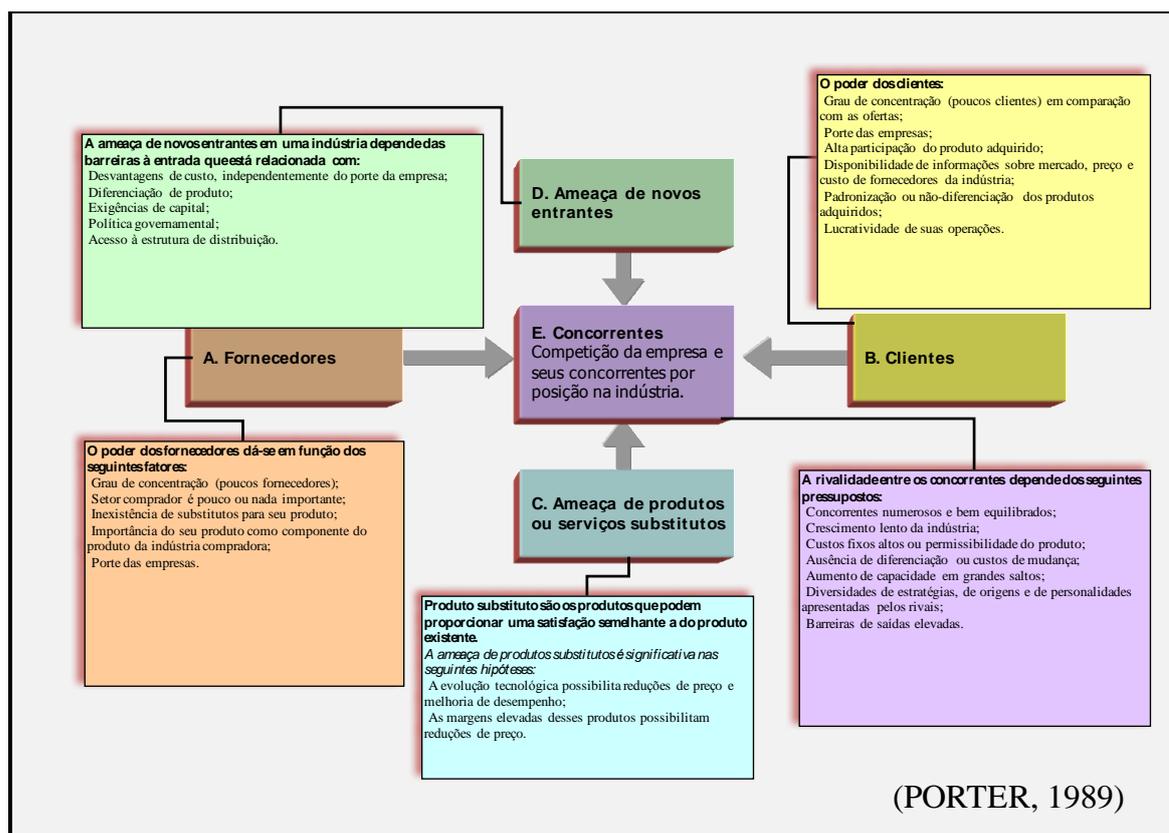
A cadeia produtiva do vinho ingressou numa realidade empresarial até então não experimentada, sendo imprescindível para o alcance de ganhos competitivos, investimentos em tecnologia e modernização dos vinhedos e unidades industriais, além de implementar ações de marketing na

divulgação dos produtos junto aos mercados potenciais [...] percebe-se que as organizações enfrentam desafios competitivos interessantes e dinâmicos que devem inserir nas suas práticas gerenciais a postura voltada para a elaboração de estratégias duradouras. Assim, torna-se relevante pensar estrategicamente que contribui para o aumento da probabilidade de a empresa levar a bom termo o processo estratégico que permitirá que esta desenvolva habilidades e conhecimentos para o seu progresso e sucesso (PADILHA; SLUSZZ; SILVA, 2006, p. 20).

Porter, de outro modo, esclarece a confusão na compreensão do que é estratégia e do que são técnicas de gestão ressaltando 5 (cinco) forças fundamentais (Quadro 3): Força 1: rivalidade entre concorrentes; Força 2: poder de barganha dos fornecedores; Força 3: poder de barganha dos clientes; Força 4: ameaça de novos concorrentes; Força 5: ameaça de novos produtos ou serviços.

A raiz do problema empresarial encontra-se na incapacidade de distinguir a eficiência operacional da estratégia. As empresas procuram ser mais independentes e ágeis. No entanto, não percebem que é inevitável uma mudança de paradigma competitivo.

Quadro 3 – O Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1989)

O modelo das cinco forças é utilizado, principalmente, para analisar o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes. O modelo considera que há uma força central e outras quatro, que impactam a central de formas diferentes. Portanto, a empresa vinícola aplicando o modelo poderá entender melhor seu ambiente competitivo, podendo conduzir estratégias mais assertivas.

### 3 MÉTODO

Para introduzir a metodologia torna-se viável enfatizar que Gil (2008), apresenta os seguintes métodos de pesquisa: o exploratório, o descritivo e o explicativo.

A partir da definição do tema foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto abordado, principalmente em livros e revistas (impressas e on-line) entre outras referências, e posteriormente, ciente dos diferentes métodos de pesquisa percebeu-se uma questão-problema: quais são as dificuldades na ampliação da oferta de produtos para as vinícolas?

Como neste trabalho, o objetivo é o de conhecer mais sobre um assunto ainda pouco explorado, e por ser uma pesquisa específica, foi calcada no método de pesquisa exploratória. Sendo assim, o objetivo deste estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A ideia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese, mas sim realizar descobertas a fim de encontrar um método de levantamento de dados, que neste caso, será o estudo exploratório com abordagem qualitativa.

Posteriormente, pensou-se na necessidade de entrevistar alguns proprietários de indústrias vinícolas da região da Serra Gaúcha, utilizando-se de perguntas que pudessem esclarecer as dúvidas sobre a demanda de cada sistema, digo, de cada realidade vinícola.

Para a entrevista foram selecionadas duas vinícolas pertencentes à região Serra Gaúcha, uma tendo sido concebida recentemente com uma proposta inovadora e contemporânea, e outra concebida a partir de uma tradição familiar vitivinícola de mais de 100 anos de história que foi crescendo e sendo consolidada pelo tempo.

Sendo assim, os proprietários das vinícolas selecionadas foram questionados com entrevistas realizadas em profundidade, com apoio de um roteiro semiestruturado, sendo transcritas e analisadas nos tópicos seguintes. A coleta de dados foi realizada por meio de estratificação de conteúdo das mesmas.

### 3.1 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade apoiadas por um roteiro semiestruturado com os proprietários, de duas vinícolas pertencentes à região da Serra Gaúcha.

A transcrição das perguntas realizadas com ambos os proprietários se encontra no Apêndice A e resumidas a seguir. No presente trabalho denominaram-se os entrevistados como entrevistado 1, 2 e entrevistado 3, uma vez que, ambos os proprietários de uma mesma vinícola (entrevistados 1 e 2) responderam à avaliação.

- a) História da vinícola.
- b) Acesso ao acervo de fotos especiais.
- c) Histórico (motivos que levaram aos projetos de diversificação).
- d) Motivos que levaram a empreender esses projetos.
- e) Dificuldades iniciais e subsequentes.
- f) Percurso histórico em etapas dos momentos históricos da empresa 1950 / 1960 / 1970.
- g) Novos negócios - comparação do faturamento antes e depois, e de que forma impactou (os valores podem ser expressos em percentuais).
- h) Pessoas que participaram do projeto - de que forma e como melhorou.
- i) Qual tecnologia foi utilizada e desenvolvida.
- j) Qual o impacto sobre o vinho ou a venda do mesmo.
- k) Entrevista com um operador que trabalha na empresa há algum tempo (contando dificuldades e vantagens, formação e tempo de empresa).

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Levando em consideração os critérios que permitiram coletar os dados em tempo hábil, e para alcançar os objetivos específicos dos quais o trabalho está calcado, optou-se por aplicar os seguintes passos para a análise de dados:

- a) Analisar dois casos selecionados, observando-se diferenças e similaridades que possam caracterizar caminhos a serem seguidos.
- b) Identificar produtos e serviços enogastronômicos que podem agregar valor no faturamento das vinícolas, e se as empresas são flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado.

c) Compreender se há rivalidade entre concorrentes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de novos concorrentes; ameaça de novos produtos ou serviços.

Os gráficos do resultado das entrevistas e a descrição dos casos estudados se encontram a seguir, no decorrer do trabalho.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A primeira etapa da análise de dados diz respeito à definição das perguntas que o trabalho em questão pretende responder.

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Ambas vinícolas fazem parte do contexto Serra Gaúcha, a Luiz Argenta localiza-se dentro da Indicação de Procedência (IP) dos Vinhos dos Altos Montes, em Flores da Cunha/RS enquanto a Miolo está localizada dentro da Denominação de Origem (DO) Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves/RS. A escolha das vinícolas ocorreu dentro do recorte Serra Gaúcha, e depois, dentro do contexto de cidades maiores produtoras de vinho. Em seguida, para entender diferentes processos enoturísticos, optou-se por uma empresa vinícola conhecida de grande porte (Miolo), e outra de pequeno porte (Luiz Argenta).

A Vinícola Argenta não descende de uma família com tradição vitivinícola. A proposta de conceber uma vinícola surgiu entre irmãos, filhos de Luiz Argenta, que adquiriram a propriedade da antiga Granja União em Flores da Cunha/RS, onde foram plantadas as uvas viníferas que deram origem aos primeiros varietais de vinhos finos do Brasil, desde 1929, mas que no momento da compra encontrava-se abandonada.

O local de implantação da vinícola possui um *terroir* reconhecido pelas suas características para a produção de vinhos varietais, originando produtos de excelente qualidade.

Os proprietários entrevistados ressaltam que desde o momento em que a família adquiriu a propriedade, em 2003, recebeu assessoria da Embrapa Uva e Vinho, de Bento Gonçalves, para ir tomando decisões sobre as condições do terreno, *terroir*, e sobre as condições das videiras existentes, que já não tinham mais qualidade para a produção de vinhos, tendo sido quase completamente substituídas. Restou, por motivo de memória, 3 hectares das videiras originais.

A família, sem tradição vitivinícola, queria que a estrutura recordasse em parte a história do lugar, mas mostrasse inovação e modernidade, uma vez que não foi concebida a partir de porões e cantinas artesanais. Desse modo, com um projeto inovador e contemporâneo, toda a estrutura da vinícola Luiz Argenta (Figura 1) ficou

pronta em 2009. Devido a sua arquitetura diferenciada, a vinícola já recebeu o título de uma das mais belas Vinícolas do Mundo, segundo a Revista Adegas. Hoje, O entrevistado 1 junto com sua filha (entrevistado 2), se dedicam a esse projeto que carrega o nome, a personalidade e a paixão da família pelo vinho.

Figura 1 – Foto Vinícola Argenta



Fonte: acervo da família Argenta

O negócio da família é o vinho, mas com o passar do tempo foi sendo instalado um restaurante no interior da mesma e, algum tempo depois, um *wine* bar na propriedade conforme cita o entrevistado 2:

“- Eu tinha que dar outros motivos para as pessoas voltarem, e voltarem, e voltarem, sem necessariamente fazer só a visitação. Elas poderiam até fazer a visitação, mas elas tinham que vir aqui, voltar. Então, a única questão que nos levou para que isso acontecesse, seria o restaurante”.

O Clô Restaurante (Figura 2) foi uma possibilidade de negócio que aumentou o tempo de permanência do turista/visitante dentro da vinícola, sendo complementado pelo *Wine* bar (Figura 3), que foi instalado em um casarão remodelado de época (o que restou da antiga Granja União).

Figura 2 – Foto Clô Restaurante



Fonte: acervo da família Argenta

Figura 3 – Foto Wine bar



Fonte: acervo da família Argenta

Os serviços foram pensados com o intuito de manter o visitante o máximo de tempo possível na propriedade, usufruindo da mesma e consumindo os serviços disponibilizados, além de oferecer a contemplação de um lindo espetáculo da natureza (Figura 4).

Figura 4 – Pôr do sol do Clô *Wine Bar*

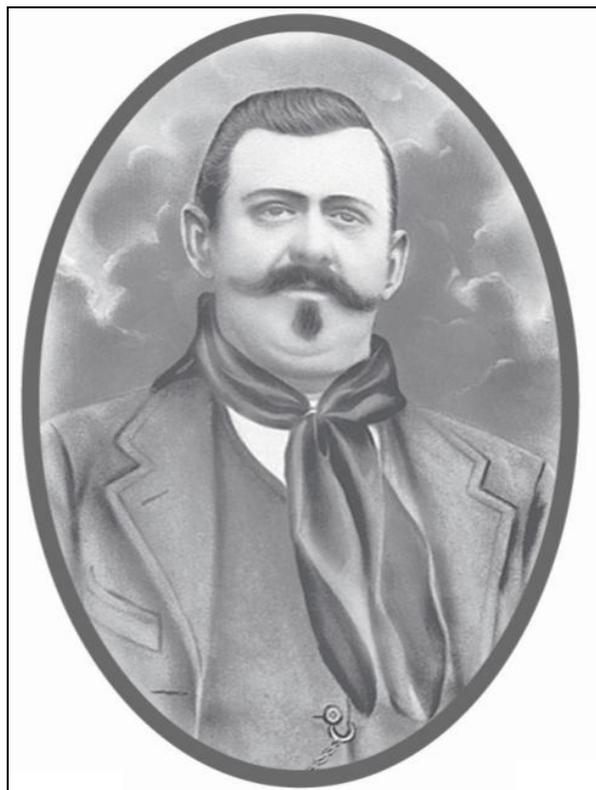


Fonte: acervo da família Argenta

A história da família Miolo inicia em 1897 com a chegada de Giuseppe Miolo, vindo do norte da Itália. Giuseppe, um jovem que já tinha nas veias a paixão pela uva e pelo vinho, vindo de Piombino Dese, no Vêneto, continuou no nosso país a cultura aprendida no país da bota. No Brasil, foi para Bento Gonçalves, município recentemente formado por imigrantes italianos, onde com suas economias, comprou o Lote 43.

Desde o princípio trabalhou na vitivinicultura, o que depois, originou a empresa que atualmente é uma das fundadoras do projeto *Wines of Brasil*, sendo a Miolo *Wine Group* a maior exportadora de vinhos do Brasil (exporta para mais de 30 países), e a mais reconhecida no mercado internacional. Giuseppe (Figura 5) casou com Íride, e tiveram 3 filhos: Paulo, Darcy e Antônio.

Figura 5 – Giuseppe Miolo



Fonte: acervo da família Miolo

A presente vinícola descende de uma tradição de mais de cem anos de história e tradição vitivinícola, e é conhecida atualmente como Miolo Wine Group. Hoje, é constituída de 4 vinícolas pertencentes ao grupo (Vinícola Almadén, Vinícola Seival State, Vinícola Miolo e Vinícola Terranova), e aproximadamente 1000 hectares de vinhedos próprios, que produzem anualmente em torno de 10,1 milhões de litros de vinho.

No final da década de 80, uma crise atingiu as cantinas dificultando a comercialização de uvas finas e forçando a família Miolo a produzir o seu próprio vinho para a venda a granel para outras vinícolas. Surge então, a Vinícola Miolo, com apenas 30 hectares de vinhedos.

A Miolo até 1989 foi uma pequena indústria vinícola (Figura 6). Na década de 70, a família foi pioneira no plantio de uvas finas, fazendo com que os netos de Giuseppe Miolo, Darcy, Antônio e Paulo, ficassem conhecidos na região pela qualidade de suas uvas. Mas a partir de 1992 começaram a produzir vinho a partir de variedades *Vitis vinifera*, ou seja, somente a partir de 1990 produziu seus próprios vinhos comerciais, primeiro a granel e depois engarrafando.

Figura 6 – Foto Miolo em 1989



Fonte: acervo da família Miolo

Figura 7 – Foto Vinícola Miolo, em 2000



Fonte: acervo da família Miolo

O primeiro vinho foi feito a partir da casta Cabernet Sauvignon, variedade que se adaptou muito bem à região, seguido pelos Vinhos Seleção, lançados em 1994. A empresa cresceu (Figura 7), e aos poucos, foi se tornando o que se pode ver

atualmente quando visita-se o Vale dos Vinhedos (Figura 8). Os seus vinhos não nascem somente na zona de Bento Gonçalves (onde está situada a vinícola), mas também em Campos de Cima da Serra, Campanha (Candiota) e Vale do São Francisco. Pode-se dizer, segundo o entrevistado 3, que percentualmente, o faturamento após as aquisições (Seival, Terranova e Almadén) são: Miolo 30%, Seival,15%, Terranova 30%, e Almadén 25%. Em termos de volume: Miolo 25%, Seival 9%, Terranova 36% e Almadén 30%.

Figura 8 – Foto Vinícola Miolo em 2019



Fonte: <https://vinhocapital.com/2019/08/>

Desde 1998 o crescimento da empresa tem sido significativo: com investimentos constantes em tecnologia, recursos humanos e no próprio consumidor. Em 2000, juntamente com a família Benedetti (Lovara), iniciam o projeto Terranova no Vale do São Francisco, adquirindo a antiga propriedade do Sr. Mamoro Yamamoto chamada Fazenda Ouro Verde. Em 2009, com a família Benedetti e a família Randon adquirem a Vinícola Almadén pertencente a Pernod Ricard, que em 2011 introduziu a colheita mecânica. No ano de 2016 a empresa

começa a fazer a colheita noturna, com a intenção de preservar a qualidade e características das frutas, a fim de potencializar os aspectos apresentados no vinho.

Durante a visita à cantina apresenta-se um vinhedo Modelo, os tanques de elaboração e caves de espumante e envelhecimento com posterior degustação e acesso à loja de vinhos. Há também o Wine Garden, um wine bar a céu aberto que utiliza a arquitetura efêmera e brinca com a troca de lugar sempre que possível.

## 4.2 ESTRATÉGIAS

Tendo ciência dos objetivos e da forma como as entrevistas foram desenvolvidas, utilizam-se duas estratégias que vão ao encontro do método utilizado, a fim de atingir o equilíbrio entre o novo e o existente, e considerando os possíveis riscos intrínsecos a esses dois casos.

As ferramentas utilizadas para analisar os dois casos estudados foram, primeiramente, a Matriz de Ansoff que traça os planos que devem ser seguidos para o desenvolvimento da empresa ou do projeto. Depois, as 5 forças competitivas de Porter que ajudam a analisar o mercado e que são: Força 1: rivalidade entre concorrentes; Força 2: poder de barganha dos fornecedores; Força 3: poder de barganha dos clientes; Força 4: ameaça de novos concorrentes; Força 5: ameaça de novos produtos ou serviços. Ao analisar os dados podemos contemplar três grandes grupos que tratam sobre:

a) **Novos produtos e serviços:** considerando a ferramenta utilizada neste trabalho, a matriz de Ansoff, quando a empresa desenvolve novos produtos para mercados existentes, precisa de uma atenta pesquisa, e isso pode se realizar quando a marca já está consolidada no mercado e se entende que são possíveis inovações para diversificar a oferta de produtos e serviços enogastronômicos, ou outros alternativos, que tenham o vinho e o alimento como foco.

b) **Planejamento e estratégias enogastronômicas:** o planejamento estratégico é um elemento fundamental para delinear o caminho de uma empresa podendo mostrar de forma objetiva as metas e os investimentos a serem alcançados.

c) **Novos mercados:** o desenvolvimento de novos mercados ocorre para alcançar novas áreas geográficas ou novos segmentos de clientes, a estratégia somente será possível com um estudo do comportamento do novo consumidor que

deve ter traços similares ao existente. A expansão pode ser regional, nacional ou até internacional.

Conforme a Matriz de Ansoff nota-se que, neste caso, é possível utilizar todas as estratégias de crescimento no mundo do vinho, algumas delas, já sendo implementadas pelas vinícolas citadas, e outras que podem estar no planejamento estratégico, ou também já em execução.

É de suma importância ressaltar que a penetração de mercado, permite alcançar diversos países com vinhos de qualidade, ou até mesmo outros produtos, como o suco de uva; no caso do desenvolvimento de produto, possibilita agregar outros produtos ao vinho, como o turismo, os sucos, os cosméticos, outras variedades de uvas ou até mesmo modernizar as garrafas de vinho e torná-las únicas. No caso do desenvolvimento de mercado, o objetivo é vender os mesmos produtos para novos clientes; e na diversificação, é vender novos produtos com foco em novos mercados.

Uma dificuldade e ao mesmo tempo um grande desafio que os administradores enfrentam segundo Ansoff (1977) é que as empresas devem ser conduzidas para o futuro, sem que esta ação seja apenas uma repetição do passado, pois é necessário renovar continuamente, afinal, nem sempre as técnicas bem-sucedidas do passado garantem iguais resultados no futuro.

A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados (Bardin, 1977, p. 9).

Sendo assim, as categorias contempladas aqui contribuíram com a análise dos dados. As 5 Forças de Porter compõem uma metodologia criada no final da década de 1970 e que considera os fatores competitivos mais relevantes entre as empresas de determinado mercado. Já a Matriz de Ansoff é uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar e planejar suas estratégias empresariais de crescimento.

Para se ter um resultado, após a aplicação do questionário (entrevista), faz-se uma análise baseada nos conceitos de cada método acima citados. Primeiramente, foram definidas as forças de Porter em relação ao tema do trabalho, analisando os itens que possuem relevância para o setor, independente do seu tamanho.

No desenvolvimento de novos negócios enogastronômicos ligados ao enoturismo a maior dificuldade sempre foi levar o turista até o palco de visitação,

que normalmente é localizado em zonas de difícil acesso ou longínquas, como zonas rurais e/ou interior. Conforme o entrevistado 3 quando se trata da diversificação de produtos e serviços “tivemos que sair um pouco da caixa e não pensar apenas em vinho como bebida, como garrafa, como líquido e sim em serviços que a vinícola podia ofertar para seus clientes”.

Os benefícios dessa atitude são o de levar potencial turístico para uma determinada região e contribuir com o desenvolvimento da mesma, através do aumento da oferta e diversificação de produtos locais.

As relações funcionais locais e urbanas têm que fazer sentido para que o enoturista tenha vontade de ir até o local de visitação. Para isso, o desenvolvimento do local de implantação, com diferentes ofertas de produtos e atrativos turísticos é o futuro promissor de um local que cresce conectado com outras propostas turísticas, e que é uma estratégia de mercado.

Analisando as duas vinícolas estudadas, nota-se que ambas estão implantadas em meio a roteiros turísticos já consolidados, o que contribui com a visitação. Elas possuem diferentes perfis. Uma   de grande porte, a outra é uma vinícola boutique. A Miolo possui tradição familiar vitivinícola e a Argenta não.

Deste modo, a vinícola de grande porte possui uma oferta maior de produtos e serviços enogastronômicos que agregam valor ao faturamento, e que podem ir sendo modificados (de forma flexível) conforme às necessidades do mercado, a fim de responder rapidamente às altera es competitivas do setor. A Argenta possui menor oferta de produtos, no entanto, por disponibilizar produtos de alta qualidade com design enquadra-se em uma categoria de produtos únicos, sem concorrência.

A Vinícola Argenta iniciou o planejamento estratégico em 2009. Porém, em 2012 o faturamento começou a alcançar 25% do planejado. No ano de 2015, com a implementa o do varejo, o faturamento atingiu 50%. No ano seguinte a empresa atingiu o ponto de equilíbrio. Em 2017 foi aberto o restaurante Cl  dentro da vinícola e o faturamento atingiu 75%. No ano seguinte, 2018, inaugurou-se o Cl  *wine bar*, aproveitando o espaço do casarão antigo de 1929 existente na propriedade.

No mesmo ano começa a comercializa o de produtos diversificados, e não só de vinho. Com isso, em 2019 a vinícola alcança 100% do faturamento previsto. Mesmo diante da carência de estabelecimentos no município para atrair público interessado pelo enoturismo.

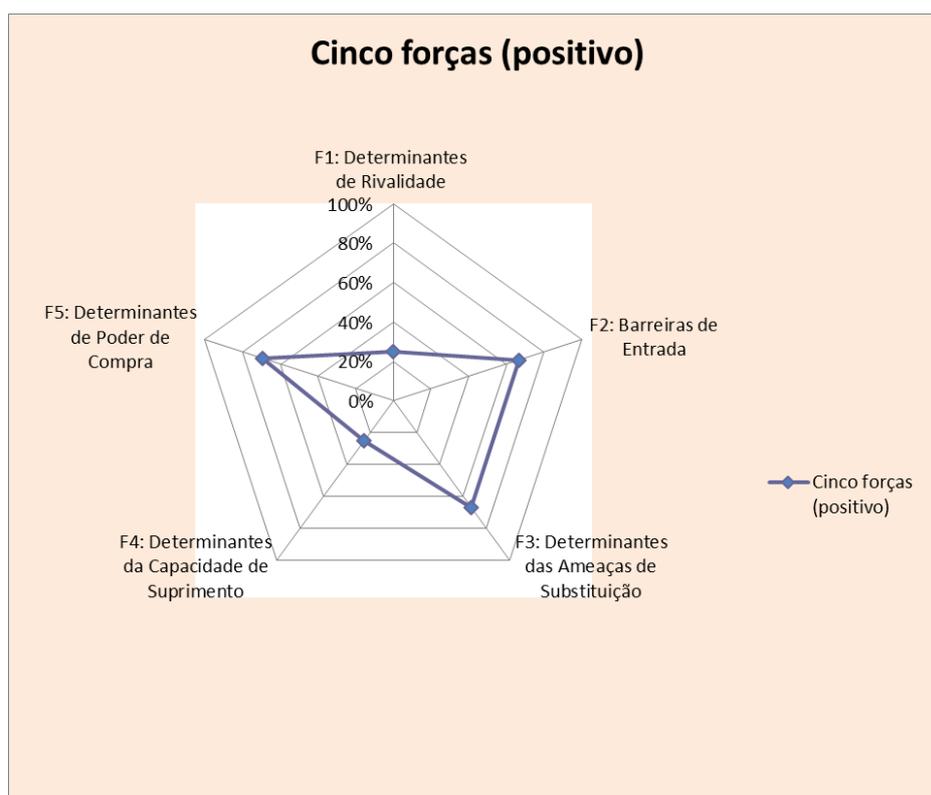
A Vinícola Miolo possui um objetivo muito íntegro, o de ser um exemplo na vitivinicultura, e ter os melhores vinhos do Brasil. Nos vinhedos e na produção de vinhos, com uma vinícola diferenciada com tecnologia de ponta com a produção por gravidade.

Torna-se importante ressaltar que as vinícolas têm como objetivo principal o vinho, mesmo oferecendo outros produtos e serviços.

No entanto, se tratando de planejamento, tendo sido questionados sobre como poderia se explorar melhor a questão dos vinhos, as respostas foram de que externamente o ajardinamento agregaria, e internamente o foco no varejo e na venda durante as visitas poderia contribuir.

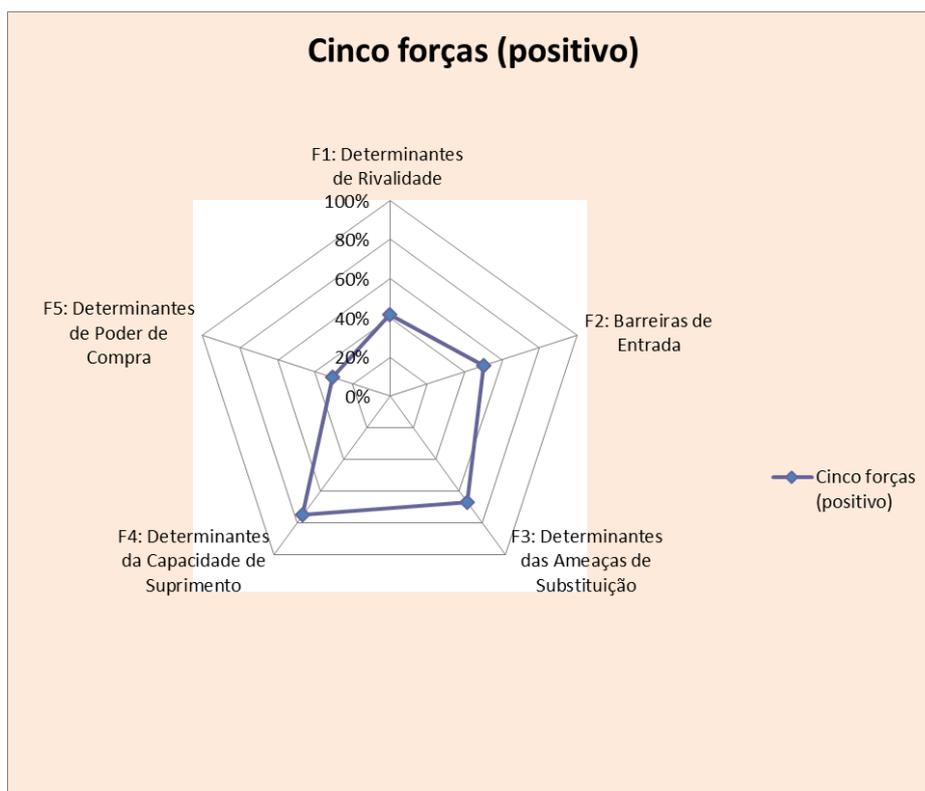
A Miolo adquiriu a propriedade em outubro de 1999, fazendo a conversão dos vinhedos de espaldeira para “Y” em 2001. A primeira safra ocorreu em 2009, tendo sido 100% do faturamento fruto da venda externa. Já em 2019, a venda interna da vinícola atingiu 20% do faturamento.

Quadro 4 – Resultado entrevista Vinícola Argenta



Fonte: do autor

Quadro 5 – Resultado entrevista Vinícola Miolo



Os gráficos dos Quadros 4 e 5 representam o resultado das entrevistas baseadas na ferramenta das 5 forças de Porter. Nota-se que os dois resultados são positivos em relação à rivalidade entre concorrentes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de novos concorrentes; ameaça de novos produtos ou serviços.

No entanto, cada dia mais o setor torna-se concorrido, e nota-se a importância do varejo (venda interna) no faturamento da vinícola. Não há ameaças aos produtos e serviços, mas sim uma necessidade de flexibilizar a oferta, buscar novas tecnologias e propor novas possibilidades.

#### 4.2.1 Matriz de Ansoff

Conforme a Matriz de Ansoff (Quadro 6) comparando os dois casos, nota-se que ambas estão bem encaminhadas no quesito 'Planejamento'.

Quando se trata de 'Penetração de mercado' leva-se em consideração a utilização de produtos em um mercado que já existe e que apresenta qualidade,

reconhecimento e canais de distribuição diversos; o item ‘Desenvolvimento de produtos’ trata da elaboração dos mesmos; enquanto o “Desenvolvimento de mercados’ fala da expansão de mercados e da captação de clientes em novas áreas geográficas, a ‘Diversificação’ é o aumento da gama de produtos, por meio da criação de novas alternativas.

Quadro 6 – Matriz de Ansoff dos casos estudados

		Produtos	
		Vinícola Argenta	Vinícola Miolo
Casos Estudados	Penetração de mercado	EXISTENTE	EXISTENTE
	Desenvolvimento de produtos	EXISTENTE	EXISTENTE
	Desenvolvimento de mercados	NOVO	EXISTENTE
	Diversificação	NOVO	EXISTENTE

Fonte: do autor

Nesse caso, baseado na Matriz de Ansoff nota-se que a Vinícola Argenta iniciou a Penetração de Mercado apostando em qualidade e design. Com desenvolvimento de produtos que impactaram o mercado, conforme entrevistado 2, “A gente se encantou pelas garrafas [...] que tinha a garrafa do Shiraz nosso, que é uma garrafa *decanter*, que é uma garrafa que fica de pé e deitada. E a gente se encantou e trouxe para cá, com muito medo, também. Porque a gente não sabia se uma garrafa tão diferente num mundo tão tradicional como o do vinho, iria

emplacar”. A verdade é que deu muito certo, pois a vinícola mostrou que qualidade e beleza podem andar juntas.

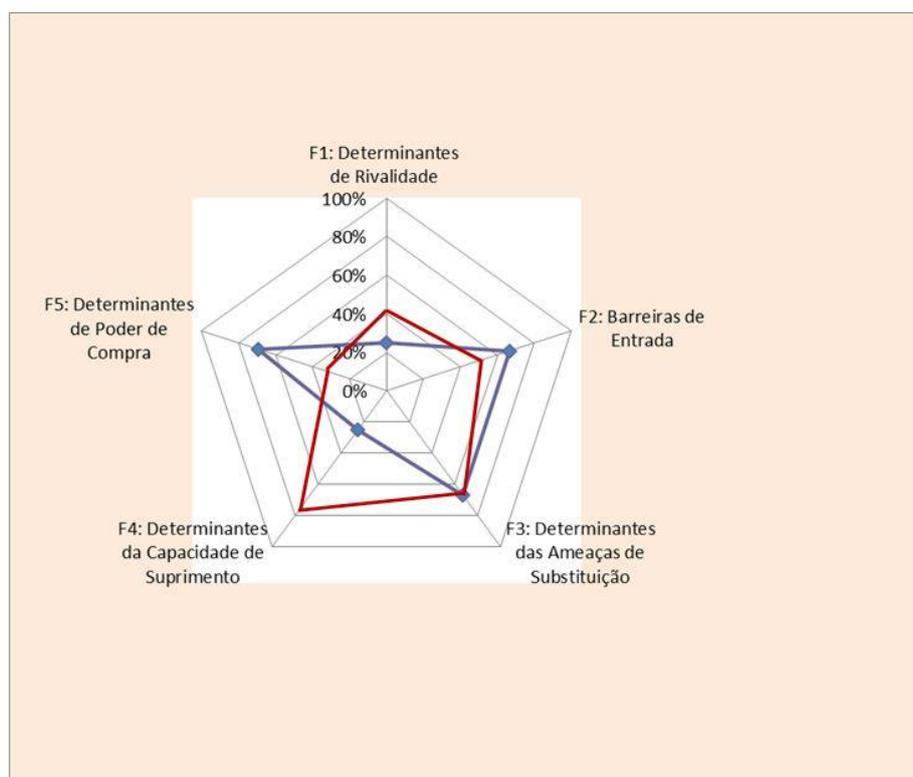
No que diz respeito ao Desenvolvimento de Mercados e Diversificação, o entrevistado 1, no caso da Vinícola Argenta, diz que “nós fomos ver que o supermercado não era o nosso mercado. Porque nós estávamos desvirtuando o nosso objetivo lá na frente, o principal. [...] Nós tivemos que trocar, nós não queremos vender grandes volumes, nós temos que vender poucos volumes com qualidade e atingir o consumidor final. Que é o que nós estamos fazendo agora”.

Certamente a Vinícola Miolo passou pelos mesmos processos, no entanto, pelo objetivo e tempo da empresa, todos os quatro itens já foram contemplados. Hoje o foco é em atender o turista que vai até o Vale dos Vinhedos principalmente.

#### 4.2.2 As 5 Forças de Porter

No quadro 7, a seguir, cada cor de linha corresponde ao resultado das 5 Forças de Porter de uma vinícola.

Quadro 7 – As 5 Forças de Porter nos casos estudados



Fonte: do autor

Com diferentes resultados, as duas vinícolas mostram resultados positivos diante das 5 Forças. Na verdade, elas divergem um pouco, mas quase se igualam quando se trata de Barreiras de Entrada, e Determinantes das Ameaças de Substituição.

O primeiro diferencial das vinícolas foi o de fazer o método de vinificação por gravidade, o que auxilia na melhora da qualidade do produto final. Conforme entrevistado 1, uma das premissas iniciais foi a de “Fazer vinho por gravidade. Esse é um diferencial que nós temos hoje”. Outro diferencial que impacta como Determinante das Ameaças de Substituição, assim como disse o entrevistado 2 é o produto diferenciado, inusitado:

“foi com muito receio que a gente criou o nosso primeiro vinho em garrafa design. Então foi um vinho totalmente inusitado também, um Shiraz estilo *Beujolais*, que não existe, com maceração carbônica, que não existe por aí, uma coisa totalmente diferente”.

No entanto, o fato de ser diferente também o torna único e traz exclusividade perante o mercado.

O entrevistado 3 ressalta que uma das grandes vantagens, é que é determinante na Capacidade de suprimento, é a de que “Eu domino 100% do meu processo de elaboração do vinho. Plantio, colheita, elaboração, envelhecimento, estocagem e comercialização. [...] para nenhum dos processos eu dependo de terceiros, nenhum”.

#### 4.3 FUTURO

O futuro desses empreendimentos vinícolas favorece a expansão de negócios e serviços enogastronômicos. A tendência atual tem se mostrado favorável ao maior consumo de vinho *per capita* no país.

Há também grande procura nos estudos que envolvem o vinho como degustações guiadas, harmonizações (que englobam a enogastronomia) etc que vem de encontro à uma maior exploração do universo vitivinícola.

Dessa forma, baseando-se no maior interesse do turista pelos vinhos e enogastronomia e tudo que surge a partir disso, outras propostas como hotéis, pousadas e restaurantes deveriam fazer parte dos roteiros com o intuito de agradar o turista de diferentes formas, além de mantê-lo por mais tempo na propriedade, e

conseqüentemente na região. Isso porque, neste trabalho nota-se a importância dos serviços ligados ao vinho como o caso da enogastronomia.

No entanto, é importante que toda organização, independente do porte, tenha como objetivo explorar oportunidades únicas e diferentes, em um futuro próximo, pois o novo é facilmente substituído.

Nesse caso, o processo de gerenciamento articulado de serviços e produtos agregado às vinícolas serve para coordenar e organizar de forma oportuna as tendências pelo qual o turista é atraído, quais os apelos do momento, propondo por um lado novidades que estão na moda com o objetivo de aproximar mais as pessoas às vinícolas, e conseqüentemente, para conhecer os produtos principais das empresas. Por outro lado, deixar os coadjuvantes em um lugar justo, pois eles têm um único pressuposto, destacar cada vez mais o vinho como protagonista da cena e fazer com que assuma os holofotes.

O processo de gerenciamento é importante, pois as empresas precisam acompanhar e se atualizar a todo o momento sobre novos produtos e serviços enogastronômicos com o intuito de atrair novos clientes e fregueses para novas experiências, sem acumular muitas atrações de modo a serem claros e objetivos na comunicação.

A análise e o gerenciamento dos serviços e produtos é de fundamental importância, e conforme Embrapa (2021) deve ser feito através de exame de factibilidade, análise de viabilidade e estudo de impactabilidade, isso permitirá entender se será viável o processo de inovação para colocar em prática os objetivos anteriores.

O entrevistado 2 ressalta que

[...] a gente já criou uma cultura, as pessoas hoje saem de lugares distantes para vir aqui passar o dia porque eu estou oferecendo essas possibilidades. Eu ofereço possibilidades para elas ficarem mais tempo aqui e tudo mais [...]

A declaração mostra que o objetivo do gerenciamento de serviços foi alcançado, e que o foco está em manter o cliente na propriedade o maior tempo possível, para que ele possa usufruir de todos os serviços enogastronômicos e comprar os produtos.

#### 4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O trabalho foi elaborado com o intuito de contribuir com um conteúdo que ressaltasse a importância das vinícolas, inserindo no menu uma variedade de produtos e serviços além dos derivados da uva, para que juntos possam atrair um público maior e ser um atrativo turístico, fortalecendo assim, a imagem da marca e divulgando a qualidade, além de contar com uma receita extra.

Considerando momentos de oscilação nas vendas, um leque de produtos e serviços variados proporciona uma melhor receptividade de clientes e uma receita maior para enfrentar os períodos menos propícios.

Este trabalho foi elaborado em um momento de pandemia, que por vários motivos, incrementou a venda de vinhos e as visitas nas casas vinícolas como atrativo turístico. O câmbio da moeda, desfavorável para as viagens internacionais e o isolamento social, favoreceu o consumo do enoturismo nacional, dos produtos vitivinícolas e da enogastronomia.

É importante considerar um movimento oscilante da economia, independente de qualquer fator ou momento. A empresa precisa se preparar para momentos de crise, inovando e interagindo com o cliente. Propondo produtos e serviços novos que possam trazê-lo de volta, fidelizando-o, despertando a curiosidade de novos clientes e motivando-os a se apaixonarem pela experiência.

É importante fazer uma análise atenta do mercado e da concorrência, além de verificar a possibilidade de inserção de novos produtos, contemplar se há mercado para novos clientes, e também prever a viabilidade dos objetivos de forma concreta e em tempo real.

Os produtos e serviços podem ser bem variados, criativos e até inovadores: cosméticos, outras bebidas (cervejas, licores, vinagres, destilados, azeites, etc), alimentos (geleias, conservas), *wine garden*, piqueniques, harmonizações, restaurantes, bares, passeios, museus, e assim por diante.

Ao contrário do que se espera, hoje, as vinícolas podem interagir através das redes sociais com seus clientes divulgando as novidades e as atrações: show, passeios e eventos temáticos.

Antigamente os proprietários tinham receio de abrir as portas do próprio empreendimento, mas atualmente isso se tornou um benefício único e inegável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou ver que há diferentes ofertas de produtos ligados ao enoturismo gastronômico ou enogastronomia como estratégia comercial. A diversificação da oferta sempre vai estar ligada aos objetivos de cada empresa e no que ela busca: diversificação, quantidade, qualidade etc.

Cada uma das categorias estudadas é um Universo a ser explorado, que pode ser potencializado se estiverem dentro de um processo de gerenciamento articulado de serviços e produtos agregados às vinícolas.

Nota-se que ambas as vinícolas possuem o vinho como principal produto, mas a Miolo, além da qualidade, foca também nos serviços com o objetivo de atender o turista, já a Argenta, foca em qualidade, design de apresentação, e depois nos serviços. As duas empresas mostram-se flexíveis perante as alterações competitivas do mercado, e possuem um gerenciamento articulado de serviços e produtos agregados às mesmas.

A rivalidade entre concorrentes, nos dois casos, não é tão significativa, pois possuem produtos e serviços enogastronômicos diferenciados. O poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de novos concorrentes; e ameaça de novos produtos ou serviços são situações que são relativas ao mercado, e são contornadas atendendo à ocasião, e ao momento. Coloca-se pressão e exigências como poder de barganha, por exemplo, maior qualidade em menor preço ou compras por lotes maiores para obter preços mais baixos.

No entanto, para cada tipo de setor há um comportamento singular quando o assunto é empresa. O exercício mais importante, nesses casos, seria entender como funciona a rivalidade entre os concorrentes do ambiente competitivo de sua organização para se chegar a uma determinada maneira de lidar com a situação.

Na verdade, a única maneira de ter sucesso nesses empreendimentos é construir um gerenciamento articulado de serviços, que contemple não somente o vinho como produto, mas novos produtos e serviços enogastronômicos que ainda irão surgir. Notou-se no Brasil, em tempos de crise, que o atrativo enoturístico e enogastronômico possibilitou a oferta diversificada de produtos e serviços ligando o vinho à gastronomia o que impulsionou o setor, trazendo esperança de dias melhores.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas. 1990.
- BEAMES, GEOFFREY. The Rock, the Reef and the grape: The challenges of developing wine tourism in regional Australia. **Journal of Vacation Marketing**. v. 09. n. 03. P. 205-212. January, 2003.
- CASA VALDUGA. Disponível em <http://www.casavalduga.com.br/enoturismo/o-complexo/>. Acesso em: 05 Nov. 2019.
- CASTRO V. A., et al. Práticas de visitação nas vinícolas da Serra Gaúcha: unindo vitivinicultura e turismo no sul do Brasil. **Revista Turismo em Análise**. v.28. n.03. Set/Dez 2017. P. 380-402.
- CHAVES, G. **Larousse da cozinha Brasileira: Raízes Culturais da Nossa Terra**. São Paulo, SP: Larousse do Brasil, 2007.
- CHARTERS, STEVE, ALI-KNIGHT, JANE. Who is the wine tourist? **Tourism Management**, n 23, 2002, p. 311–319. Received 17 November 2000; accepted 29 May 2001.
- CHIATTONE, M. V., CHIATTONE, P. V. Enoturismo: Atrativo e Ferramenta para o Desenvolvimento Sustentável de Regiões. **Revista Rosa dos Ventos**. v.5, n. 4, p. 616-634, out/dez, 2013.
- COLONETTI, CHARLIE. **A gastronomia como meio condutor de desenvolvimento do turismo na zona primitiva de colonização italiana (RS)**. Mestrado (Turismo e Hospitalidade da Universidade de Caxias do Sul-RS). 67 f. 2018.
- CORRADI, Andréia Belusso. **Arquitetura de vinícolas: elementos para elaboração de projetos**. 2019. 153p. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Biotecnologia Mestrado profissional em Biotecnologia e Gestão vitivinícola) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.
- DALLANHOL, E. B., TONINI, H. Enoturismo. São Paulo, SP: Aleph, 2012.
- EMBRAPA. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/871709/1/pub140.pdf> Acesso em: 28 jan. 2021.
- ENOTURISMO. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2011/11/enoturismo-cresce->

cada-ano-e-atrai-visitantes-do-sul-ao-nordeste-do-pais.html. Acesso em: 30 Out. 2019.

FLORES, Maria Amélia Duarte. **Diagnóstico do enoturismo brasileiro: um mercado de oportunidades**. Brasília, DF: SEBRAE. Bento Gonçalves, RS: IBRAVIN, 2012. 126p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRON, Loraine Slomp.; HERÉDIA, Vania Beatriz Merlotti. **História da Imigração Italiana no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EST, 2007.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. Principais Regiões Produtoras. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/regioesprodutoras.php>. Acesso em: 20 Out. 2019.

IBRAVIN. SEBRAE. **Wine Intelligence**, Panorama do mercado do vinho no Brasil. 2015.

INGLÊS DE SOUSA, Sergio. **Uvas para o Brasil**. São Paulo: ESALQ, 1996.

INVINO. **Wine Travel Summit**. Disponível em: <https://www.invino.travel/>. Acesso em: 28 Out. 2019.

KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio De Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOCKS, E. B. D., TONINI, H. Enoturismo: O Vinho Como Produto Turístico. *Anais... II Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul*. 10 e 11 de setembro de 2004.

LOCKS, E. B. D., TONINI, H. Enoturismo: O vinho como produto turístico. **Revista Turismo em Análise**, v, 16, n, 2, p. 157-173, Novembro 2005.

MACEDO, Susie Alves Silva de. **Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre a adoção e prática em indústrias do Rio Grande do Norte**. Dissertação de Mestrado em Administração. 112f. Universidade Potiguar. 2010.

MITCHELL, et al. Wine tourism and consumer behaviour, In: Hall, C Michael; Sharples, Liz; Cambourne; Brock & Macionis Niki (Eds.) **Wine tourism around world: development, management and markets**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, (2004).

MIOLO. Disponível em: <http://www.miole.com.br/enoturismo/>. **Enoturismo**. Acesso em: 15 Nov. 2019.

OIV. International Organisation of Vine and Wine Intergovernmental Organisation. **Statistical report on world vitiviniculture, 2019**. Disponível em:

<http://www.oiv.int/public/medias/6782/oiv-2019-statistical-report-on-world-vitiviniculture.pdf> Acesso em: abr. 2020.

PADILHA, A. C. M., SLUSZZ T., Silva, T. N. da. Estratégias competitivas das vinícolas gaúchas comparadas às estratégias das vinícolas argentinas, chilenas e uruguaias. **Revista de administração**, v. 5, n. 9. 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1989.

SERRA GAÚCHA. Informações sobre os roteiros turísticos da Serra Gaúcha. Disponível em: <http://www.serragaucha.com/pt/turismo/roteiros>. Acesso em: 30 Out. 2019.

ROBINSON, Jancis. **Expert em vinhos em 24 horas**. 1. Ed. São Paulo: Planeta, 2016.

SPLENDOR, Firmino. **Vinho** – degustação e serviço, saúde, enoturismo – licores. Caxias do Sul, RS: Educus, 2003.

TOURBIER, Alice. **A importância crescente do enoturismo**. Disponível em: <https://www.revistamenu.com.br/2019/04/08/a-importancia-crescente-do-enoturismo/>. Acesso em: 30 Out. 2019.

VALDUGA, Vander. **Enoturismo no Vale dos Vinhedos**. Jaguarão: Fundação Universidade Federal do Pampa, 2011. 182 p.

ZANINE, T. V., DA ROCHA, J.M. O Enoturismo no Brasil: um estudo comparativo entre as regiões vinícolas do Vale dos Vinhedos (RS) e do Vale do São Francisco (BA/PE). **Turismo em análise**. v.21, n. 1, p. 68-88, abril, 2010.

## APÊNDICE A

### Perguntas-Chave

1. Seu mercado está crescendo? Em um mercado em crescimento, as empresas são capazes de aumentar as receitas simplesmente por causa da expansão do mercado. Em um mercado estagnado ou em declínio, as empresas frequentemente lutam intensamente por um mercado cada vez menor.
2. Há um pequeno número de concorrentes? Muitas vezes, quanto maior o número de jogadores, mais intensa é a rivalidade. No entanto, a rivalidade pode ocasionalmente ser intensa quando uma ou mais empresas estão disputando posições de liderança de mercado.
3. Existe um líder claro em seu mercado? A rivalidade se intensifica se as empresas têm participações de mercado semelhantes, levando a uma luta pela liderança de mercado.
4. Você pode armazenar seu produto para vendê-lo no melhor momento? Altos custos de armazenamento ou produtos perecíveis resultam em uma situação em que as empresas devem vender o produto o mais rápido possível, aumentando a rivalidade entre as empresas.
5. O seu produto é único? As empresas que produzem produtos muito semelhantes competirão principalmente em preço, portanto, espera-se que a rivalidade seja alta.
6. Sua marca é uma decisão de compra importante para seus clientes? Se as marcas são valiosas em sua indústria (reduzindo a chance de os clientes mudarem), isso tem uma influência negativa na rivalidade. Construir uma marca e mudar as percepções leva muito tempo.
7. É difícil para os clientes alternar entre o seu produto e os produtos dos concorrentes? Se os clientes puderem mudar facilmente, o mercado ficará mais competitivo e a rivalidade deverá ser alta, pois as empresas competem pelo negócio de cada cliente.
8. Você tem custos fixos baixos? Com altos custos fixos, as empresas devem vender mais produtos para cobrir esses altos custos.
9. Seus clientes estão bem informados sobre seus produtos e mercado? Se o produto e o mercado são complicados ou difíceis de entender, o nível de rivalidade é menor.
10. Você conhece seus concorrentes? Você compartilha suas experiências? Quanto menor a diversidade de concorrentes, menor a chance de comportamento de "quebra de consenso".
11. Seus concorrentes estão buscando uma estratégia de baixo crescimento? Você terá rivalidades mais intensas se seus concorrentes forem mais agressivos. Em

contraste, se seus concorrentes estão seguindo uma estratégia de lucrar em um mercado maduro, você desfrutará de menos rivalidade.

12. É fácil para os concorrentes abandonarem seus produtos? Se os custos de saída forem altos, uma empresa pode permanecer no mercado mesmo que não seja lucrativa.

13. Seria difícil para um novo participante ter recursos suficientes para competir com eficiência? Para cada produto, existe um nível de produção de baixo custo. Se os desafiadores não conseguirem atingir esse nível de produção, eles não serão competitivos e, portanto, não entrarão na indústria. Pode ser também funcional uma grande força de vendas, sistemas de distribuição, integração vertical.

14. Você tem um processo exclusivo que foi protegido? Por exemplo, com proteção de patentes para seus investimentos em pesquisa.

15. Os clientes são leais à sua marca? Se seus clientes forem leais à sua marca, um novo produto, mesmo que idêntico, enfrentará uma batalha formidável para conquistar clientes leais. Fruto de comunicação e publicidade passada, serviço ao consumidor, qualidade dos produtos ou por terem estes sido os primeiros.

16. Os ativos necessários para administrar sua unidade são exclusivos? Entrantes ficarão mais relutantes em entrar no mercado se a tecnologia ou o equipamento não puder ser convertido para outros usos se o empreendimento falhar.

17. Exigem altos custos iniciais (arriscados) para iniciar seu negócio? Quanto maiores os requisitos de capital, menor a ameaça de novos concorrentes. A empresa entrante precisará investir grandes quantidades de recursos financeiros em atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para a pesquisa e desenvolvimento (P&D).

18. Um novo concorrente terá dificuldade em adquirir / obter clientes? Se os canais de distribuição atuais tornarem difícil ou legalmente restrito para um novo negócio adquirir / obter novos clientes, você terá uma barreira para entrar.

19. Existem vantagens de custo independentes de escala, como patentes, licenças, pessoal experiente, subsídios, etc.? Em caso afirmativo, isso reduz a mudança de novas empresas entrando em seu setor.

20. Existe um processo ou procedimento crítico para o seu negócio? Quanto mais difícil for aprender o negócio, maior será a barreira de entrada.

21. Um novo concorrente terá dificuldade em adquirir / obter os insumos necessários? Os canais de distribuição atuais podem tornar difícil para um novo negócio adquirir / obter insumos tão prontamente quanto os negócios existentes.

22. Existe um design de produto que fornece uma vantagem de baixo custo defensável?

23. As políticas regulatórias definidas pelo governo são aplicáveis ao seu mercado? Essas restrições limitam o acesso ao mercado? Nesse caso, então é mais difícil entrar no mercado, reduzindo a concorrência.

Existem grandes chances de que os participantes do setor retaliem? Caso os novos concorrentes esperam forte retaliação é mais difícil entrar no mercado, reduzindo a concorrência.

24. Seu produto se compara favoravelmente a possíveis substitutos? Se outro (novo) produto oferecer mais recursos ou benefícios aos clientes, ou se seu preço for significativamente mais baixo, os clientes podem decidir que o outro produto tem um valor melhor.

25. É caro para seus clientes mudar para outro produto? Quando os clientes experimentam uma perda de produtividade se mudam para outro produto, a ameaça de substitutos é menor.

26. Os clientes são leais aos produtos existentes? Mesmo que os custos de troca sejam baixos, os clientes podem ter fidelidade a uma determinada marca. Se seus clientes têm grande fidelidade à marca de seu produto, você desfruta de uma fraca ameaça de substitutos.

27. Os produtos que você precisa comprar para sua empresa são comuns? Você tem mais controle quando os produtos de que precisa de um fornecedor não são exclusivos.

28. Você pode facilmente mudar para produtos substitutos de outros fornecedores? Se for relativamente fácil mudar para produtos substitutos, você terá mais espaço de negociação com seus fornecedores.

29. Os insumos substitutos estão prontamente disponíveis em grandes quantidades a um preço agradável? Nesse caso, seu poder de barganha é maior.

Existe um grande número de fornecedores potenciais de insumos? Quanto maior o número de fornecedores dos insumos necessários, mais controle você terá.

30. Suas compras de fornecedores representam uma grande parte de seus negócios? Se suas compras representam uma parte relativamente grande dos negócios de seu fornecedor, você terá mais poder para reduzir custos ou melhorar os recursos do produto.

31. O produto que você procura representa uma porcentagem baixa de suas compras totais? Nesse caso, seu poder de barganha é maior.

O produto que procura não é essencial para manter a sua posição estratégica? Nesse caso, seu poder de barganha é maior.

32. Seria difícil para seus fornecedores entrar em seu negócio, vender diretamente para seus clientes e se tornar seu concorrente direto? Quanto mais fácil for começar um novo negócio, maior será a probabilidade de você ter concorrentes.

33. Não existe um líder claro no mercado que você atende? Existem muitos clientes? Seu poder de barganha é menor se você enfrentar um grande (potencial) cliente.

34. Você tem clientes suficientes para que perder um não seja essencial para o seu sucesso? Quanto menor o número de clientes, mais dependente você fica de cada um deles.

35. É difícil para o cliente mudar de seu produto para os produtos de seus concorrentes? Se for relativamente fácil para seus clientes trocar, você terá menos poder de negociação com eles.

Os clientes estão desinformados sobre seu produto e mercado? Se o seu mercado for complicado ou difícil de entender, os compradores têm menos controle.

36. É difícil para os compradores se integrarem na cadeia de suprimentos, comprar um concorrente fornecendo os produtos que você fornece e competir diretamente com você? Quanto menor a probabilidade de um cliente entrar em seu setor, mais poder de barganha você terá.

O seu produto é único? Se o seu produto for homogêneo ou igual ao de seus concorrentes, os compradores têm mais poder de barganha.

37. O poder de compra de atacadistas e varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um acréscimo importante. Os varejistas podem influenciar as decisões de compra dos consumidores e, assim, obter um poder de barganha significativo sobre os fabricantes? Os atacadistas podem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendem? Se a identidade da marca é importante neste setor, é muito provável que exista um *pull-through*.

38. Seu produto representa uma pequena despesa para seus clientes? Se seu produto representa uma despesa relativamente grande para seus clientes, eles se esforçarão mais em negociar com você para reduzir o preço ou melhorar os recursos do produto.

39. Seu produto oferece benefícios exclusivos ao cliente? Nesse caso, sua posição de barganha é melhor.

40. A marca do seu cliente não é importante para você ou para os clientes de seus concorrentes? Se as marcas não são valiosas no setor de seu cliente, isso tem uma influência positiva em sua posição de barganha.

41. Seu produto oferece para o cliente menos custo para controle de qualidade, com o mesmo desempenho dos produtos da concorrência? Nesse caso, sua posição de barganha é melhor.

42. Os lucros de seus clientes são relativamente altos? Nesse caso, seu poder de barganha é maior. O custo será menor do que o fator de tomada de decisão.

43. A decisão de compra é baseada em uma grande extensão de incentivos fornecidos aos tomadores de decisão? Nesse caso, seu poder de barganha é maior.