

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Thiago Reis Xavier

**GOVERNANÇA DOS ATORES LOCAIS EM UM *CLUSTER*
TURÍSTICO: A ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE VINHOS FINOS
DO VALE DOS VINHEDOS (APROVALE)**

Santa Maria, RS, Brasil

Thiago Reis Xavier

**GOVERNANÇA DOS ATORES LOCAIS EM UM *CLUSTER* TURÍSTICO:
A ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS
VINHEDOS (APROVALE)**

Thiago Reis Xavier

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zampieri Grohmann

Santa Maria, RS
2016

Thiago Reis Xavier

**GOVERNANÇA DOS ATORES LOCAIS EM UM *CLUSTER* TURÍSTICO:
A ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS
VINHEDOS (APROVALE)**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Aprovado em 23 de maio de 2016:

Márcia Zampieri Grohmann, Dra.
(Presidente/Orientadora)



Douglas Wegner, Dr. (UNISINOS)

Milton Luiz Wittmann, Dr. (UNISC)

Dalva Maria Righi Dotto, Dra. (UFSM)

Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Luiza de Marillac dos Reis, não apenas pela educação recebida, mas por confiar em mim e me oferecer todas as condições para que a conclusão dessa etapa se tornasse possível, sendo referência de luta, comportamento, valores e princípios morais.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho ocorreu, principalmente, pelo auxílio, compreensão de várias pessoas, que de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo, aos quais de uma maneira especial, agradeço:

- à minha orientadora, Profa. Dra. Márcia Zampieri Grohmann, por ter me recebido como orientando no decorrer do curso, depositando sua confiança, dedicando seu tempo e conhecimento para que esse estudo se tornasse possível;

- ao meu primeiro orientador e amigo, Prof. Milton Luiz Wittmann, por ter me concedido a oportunidade de ingressar no PPGA/UFSM, oferecendo, desde o mestrado, todas as condições para que nossas pesquisas se tornassem viáveis;

- à minha mãe, Luiza de Marillac dos Reis, pelo amor incondicional, compreensão, carinho e paciência em todos os momentos dessa caminhada, me dando força para que eu sempre me mantivesse motivado;

- às colegas de doutorado Jordana Marques Kneipp e Aletéia de Moura Carpes pela troca de conhecimento, experiências e conversas durante o curso;

- aos amigos Juliano Nunes Alves, Simone Campos e Andressa Hennig Silva por torcerem por mim, pela amizade dedicada e pela paciência para ouvir, especialmente quando algo me afligia;

- ao Fabrício dos Santos por ser o grande amigo que nas horas de dificuldade sempre esteve presente e pronto para me ajudar no que fosse necessário;

- à Patrícia Torres e sua filha Stella, por me acolherem com carinho durante a coleta de dados em Bento Gonçalves, um dos momentos mais importantes da pesquisa;

- aos meus familiares e amigos de Ouro Preto que mesmo distantes, sempre me apoiaram nessa caminhada;

- à todos de Santa Maria, minha segunda cidade, que sempre estiverem presentes e que de alguma forma contribuíram para que essa trajetória se tornasse menos tortuosa;

- à Universidade pública, gratuita e de qualidade, pela oportunidade de desenvolver e concretizar este estudo;

- aos professores e funcionários do PPGA/UFSM por contribuírem de uma forma ou outra para a conquista desse título;

Enfim, a todos aqueles que fazem parte da minha vida e que são essenciais para eu ser, a cada dia nessa longa jornada, um ser humano e profissional melhor.

RESUMO

GOVERNANÇA DOS ATORES LOCAIS EM UM *CLUSTER* TURÍSTICO: A ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS (APROVALE)

AUTOR: Thiago Reis Xavier
ORIENTADORA: Profa. Dra. Márcia Zampieri Grohmann

O turismo é composto pelo conjunto de equipamentos e serviços ofertados que juntos formam o produto turístico. Em decorrência a complementaridade existente, interdependência e concentração geográfica de atores, surge a possibilidade de se compreender os destinos como *clusters*, tendo em vista o agrupamento territorial que caracteriza o produto turístico. Considerando a composição fragmentada dos *clusters* turísticos, emerge-se a necessidade dos atores estabelecerem relações de colaboração e parcerias em redes interorganizacionais. Salientando-se que para obter vantagens competitivas compartilhadas por meio de rede se faz necessária a existência uma governança capaz de organizar as relações entre os atores locais, assegurando que esses tenham seus interesses coletivos garantidos. O presente estudo tem como objetivo propor um modelo para análise da governança de uma rede de atores locais em *clusters* turísticos. Como objetivos específicos, tem-se: (a) testar o modelo proposto na estrutura e nos mecanismos de coordenação envolvidos na formação da APROVALE; (b) identificar os atores que integram a estrutura de governança da APROVALE; (c) descrever e analisar a estrutura da APROVALE; (d) identificar, descrever e analisar os mecanismos de coordenação envolvidos na formação da governança turística da APROVALE; e (e) identificar e analisar o arranjo institucional formado a partir da estrutura de governança turística do Vale dos Vinhedos/RS. Nos métodos, propõe-se a realização de um estudo de caso, exploratório e qualitativo. Procura-se trabalhar fontes secundárias, a partir de uma pesquisa documental/bibliográfica e dados primários coletados através de observação não-participante e realização de 12 entrevistas semi-estruturadas junto aos atores locais. A interpretação dos dados é proferida da análise de conteúdo. Obtém-se um *framework* de pesquisa, a partir do qual se propôs um modelo para análise da governança em destinos turísticos, dividido nas seguintes categorias: (1) contexto local; (2) estrutura da governança de destino; (3) desenvolvimento da governança de destino; (4) coordenação da governança de destino, (5) resultados da governança de destino e (6) padrão de arranjo institucional. A partir do modelo se procederam as análises da governança. Como resultados, tem-se que a APROVALE constitui uma associação privada, que possui uma estrutura administrativa composta por: (a) Assembleia Geral, (b) Conselho Superior, (c) Diretoria Executiva, (d) Conselho Fiscal e (e) Conselho Indicador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa. A entidade possui 68 associados, apresentando uma carência por atrativos, atividades de entretenimento, interação formalizada com o poder público e envolvimento com a sociedade. Destaca-se o Estatuto como o instrumento que formaliza e regula o comportamento da entidade e seus associados. Os associados compartilham recursos como a uva e as técnicas de produção de vinho. Aponta-se para uma isonomia de poder entre os parceiros, a existência de um elevado grau de confiança, a baixa incidência de situações conflituosas e a priorização dos interesses coletivos. A APROVALE adota mecanismos de prestação de contas e transparência junto aos seus associados e proporciona compensações como: (a) consolidação do destino Vale dos Vinhedos, (b) crescente demanda de turistas, (c) retorno de mídia e (d) qualificação da oferta. Por fim, identificou-se o padrão de arranjo institucional formado pela APROVALE como empresarial e Organização Administrativa da Rede (OAR). Considera-se que o modelo proposto apresenta um conjunto de elementos capaz de influenciar no sucesso de redes de cooperação e de governanças voltadas para a qualificação de um *cluster* turístico.

Palavras-chave: turismo; destinos turísticos; *clusters*; governança; governança em *clusters* turísticos.

ABSTRACT

GOVERNANCE OF LOCAL ACTORS AT TURISTIC CLUSTER: THE ASSOCIATION OF FINE WINE PRODUCER AT VALE DOS VINHEDOS (APROVALE)

AUTHOR: Thiago Reis Xavier

ADVISOR: Profa. Dra. Márcia Zampieri Grohmann

Tourism comprises a set of equipment and services offered that together form the tourism product. Due to complementarity, interdependence and geographic concentration it is possible to understand destinations as clusters, since territorial grouping that characterizes the tourism product. Considering the tourists clusters' fragmented composition emerges the actors' need to establish collaboration relations and partnerships in interorganizational networks. It should be highlighted that to obtain competitive advantages through networks, the existence of a governance structure capable to organize the relationships between local actors is required, in order to ensure the guarantee of actors' collective interests. This study aims to propose a model of analysis of governance in tourism clusters. The specific goals are: (a) test the model proposed it in the coordination structure and mechanisms involved in the Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - Association of Fine Wine Producers of the Vineyards' Valley - (APROVALE) formation; (b) identify the actors which comprise APROVALE's tourist governance structure; (c) describe and analyse APROVALE structure; (d) identify, describe and analyse coordination mechanisms involved in APROVALE governance structure formation; and, (e) identify and analyse institutional arrangement formed from Vineyards' Valley tourist governance structure. In order to do so, an exploratory and qualitative case study was suggested. The data was collected from primary and secondary sources. The secondary sources comprised documental/ bibliographic research. The primary sources comprised the non-participant observation and twelve semi-structured interviews with local actors, whereas four are public actors and eight private ones. The data set were analysed through content analyses. From these data, we draw on a research framework from which governance model of analyses in tourist destinations was proposed. The model is structured in the following categories: (1) local context; (2) destination governance structure; (3) destination governance development; (4) destination governance coordination; (5) destination governance results; and (6) institutional arrangement pattern. The results analyses were carried out from the previously established model, through which governance analysis was conducted. The results show that APROVALE is a private association that adopts an administrative structure composed of (a) General Assembly; (b) High Council; (c) Executive Board; (d) Audit Council; and (e) Geographic Indication Technical and Research Indicator Council. The organization has 68 members. The organization has shortage of attractive, entertainment activities, formalized interaction with the government and involvement with society. It should be highlighted that the Association Statute is the instrument which formalize and regulates the organization and members' behaviors. Members share resources as wine grapes and wine productions methods. The results indicated: power equality between partners, the existence of high level trust, low incidence of conflict situations and the prioritization of collective interests. APROVALE adopt accountability and transparency mechanisms and provides a set of compensations to its members, such as (a) consolidation of Vineyards' Valley as a destination; (b) increasing tourist demand; (c) media (investment) return, and (d) offer qualification. After all, was identified that APROVALE institutional arrangement pattern is enterprise and Network Administrative Organization (NAO). The proposed model presents a number of factors can influence the success of networks and governances to seek qualify a tourism cluster.

Keywords: tourism; tourist destinations; clusters; governance, destination governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os cinco elementos do produto turístico do Modelo de Smith (1994).	34
Figura 2: Sistema de Turismo (SISTUR) – Modelo Referencial.	36
Figura 3: Representação de um <i>Cluster</i> Turístico.	43
Figura 4: Rede de atores do turismo.	45
Figura 5: Modelos básicos de governança.	54
Figura 6: Governança em rede, segundo Pan (2012).	67
Figura 7: Esquema básico de governança no setor do turismo.	69
Figura 8: Esquema básico de observação da governança no setor do turismo.	70
Figura 9: Modelos de governança de destino.	74
Figura 10: Formas interorganizacionais definindo a estrutura da rede local.	75
Figura 11: <i>Framework</i> de Haugland <i>et al.</i> (2011) para o desenvolvimento de destinos turísticos.	77
Figura 12: <i>Framework</i> de pesquisa.	81
Figura 13: Desenho de pesquisa.	93
Figura 14: Mapa do Vale dos Vinhedos.	94
Figura 15: Selo de Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos.	97
Figura 16: Denominação de Origem do Vale dos Vinhedos.	98
Figura 17: Sistematização dos procedimentos da fase qualitativa.	108
Figura 18: Períodos evolutivos da produção vitivinícola comercial consolidada no Brasil. ...	110
Figura 19: Contexto histórico e cultural de surgimento da APROVALE.	120
Figura 20: Formalização das relações dentro da APROVALE.	135
Figura 21: Estrutura administrativa da APROVALE.	139
Figura 22: Interação dos atores do destino na APROVALE.	161
Figura 23: Classificação da APROVALE, segundo as formas interorganizacionais definidas por Haugland <i>et al.</i> (2011).	161
Figura 24: Padrão de arranjo institucional da APROVALE.	201
Figura 25: Modelo teórico revisado.	204

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões e propriedades das redes, segundo Dredge (2006).	59
Quadro 2: Aplicações de análise de rede adaptado para a governança de destino.....	61
Quadro 3: Caracterização dos modelos comunitário e corporativo de governança.	63
Quadro 4: Dimensões da governança turística, segundo a OMT (2010).....	65
Quadro 5: Síntese dos estudos sobre governança em clusters turísticos.	79
Quadro 6: Modelo de estudo proposto.	89
Quadro 7: Caracterização da pesquisa.....	91
Quadro 8: Grupos de atores a serem entrevistados durante a pesquisa.	102
Quadro 9: Relação de atores entrevistados, cargos e datas da pesquisa.....	103
Quadro 10: Atores associados à APROVALE.	126
Quadro 11: Estrutura, normas e regras da APROVALE, segundo dimensões e propriedades de Dredge (2006).....	148
Quadro 12: Recursos compartilhados entre a APROVALE e seus associados.	167
Quadro 13: Pontes entre APROVALE e outros destinos.	170
Quadro 14: Relações de poder dentro da APROVALE.	175
Quadro 15: Relações de confiança dentro da APROVALE.	180
Quadro 16: Conflitos dentro da APROVALE.....	187
Quadro 17: Interesses dentro da APROVALE.	191
Quadro 18: Transparência e prestação de contas dentro da APROVALE.	194
Quadro 19: Compensações e benefícios obtidos pela APROVALE.	199
Quadro 20: Modelo de estudo revisado.....	207

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	PROBLEMÁTICA DO ESTUDO	24
1.2	OBJETIVOS	26
1.2.1	Objetivo geral	26
1.2.2	Objetivos específicos	26
1.3	JUSTIFICATIVA.....	26
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	30
2	REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1	TURISMO, DESTINOS E PRODUTOS TURÍSTICOS.....	31
2.2	<i>CLUSTERS</i> TURÍSTICOS.....	38
2.3	GOVERNANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS	49
2.4	GOVERNANÇA EM <i>CLUSTERS</i> TURÍSTICOS.....	55
3	FRAMEWORK DE PESQUISA E MODELO DE ESTUDO	81
3.1	PRIMEIRA CATEGORIA: CONTEXTO LOCAL.....	82
3.2	SEGUNDA CATEGORIA: ESTRUTURA DA GOVERNANÇA DE DESTINO.....	83
3.3	TERCEIRA CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA DE DESTINO.....	84
3.4	QUARTA CATEGORIA: COORDENAÇÃO DA GOVERNANÇA DE DESTINO... ..	85
3.5	QUINTA CATEGORIA: RESULTADOS DA GOVERNANÇA DE DESTINO	86
3.6	SEXTA CATEGORIA: PADRÃO DE ARRANJO INSTITUCIONAL.....	87
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	91
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	91
4.2	DESENHO DA PESQUISA	92
4.3	UNIDADE DE ANÁLISE	93
4.4	SUJEITOS DE PESQUISA	101
4.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	104
4.5.1	Pré-teste	104
4.6	COLETA DE DADOS.....	105
4.7	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	106
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	109
5.1	PRIMEIRA CATEGORIA: CONTEXTO LOCAL.....	109
5.1.1	Contexto histórico e cultural	109
5.1.2	Atores locais	121
5.2	SEGUNDA CATEGORIA: ESTRUTURA DA GOVERNANÇA DE DESTINO.....	129
5.2.1	Formalização	130

5.2.2	Estrutura, normas e regras.....	136
5.3	TERCEIRA CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA DE DESTINO	149
5.3.1	Interação dos atores do destino	149
5.3.2	Capacidades do destino	162
5.3.3	Pontes entre destinos	167
5.4	QUARTA CATEGORIA: COORDENAÇÃO DA GOVERNANÇA DE DESTINO	171
5.4.1	Poder	171
5.4.2	Confiança.....	176
5.4.3	Conflito	181
5.4.4	Interesse.....	187
5.5	QUINTA CATEGORIA: RESULTADOS DA GOVERNANÇA DE DESTINO	191
5.5.1	Transparência e prestação de contas	191
5.5.2	Compensações obtidas.....	195
5.6	SEXTA CATEGORIA: PADRÃO DE ARRANJO INSTITUCIONAL	200
5.7	REVISÃO DO MODELO PROPOSTO.....	202
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	209
	REFERÊNCIAS.....	217
	APÊNDICES	231
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA ASSOCIADOS DA APROVALE.....	231
	APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA A DIRETORIA DA APROVALE.....	233
	APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA O PODER PÚBLICO	235

1 INTRODUÇÃO

Composto por inúmeros agentes – órgãos reguladores, empresas e associações – o turismo representa uma atividade de crescente significado (GOELDNER; RITCHIE; McINTOSH, 2002) por proporcionar a criação de empregos, entrada de divisas, arrecadação de impostos, desenvolvimento do setor industrial e de serviços (OMT, 2001).

Para Cooper *et al.* (2001, p.40), o turismo é composto por uma “gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem”. Visão partilhada por Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p.23) que consideram a atividade turística como a “soma de fenômenos e relações originadas da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas e outros viajantes”. Para se aprofundar a discussão sobre o tema, torna-se pertinente diferenciar os conceitos de demanda e produto turístico.

A demanda é composta pelo movimento de pessoas para lugares, viagens e estadas fora do ambiente normal de residência e trabalho em curto prazo (COOPER *et al.*, 2001) e o produto é formado pelos serviços de recepção, de alimentação, de transporte, de recreação e entretenimento oferecidos aos visitantes, representando um conjunto de atividades e setores que proporcionam uma experiência de viagem, como: estabelecimentos de hospedagem, alimentação, compras e outros serviços de hospitalidade (BENI, 2001).

De forma mais abrangente, Oliveira (2000) entende o produto como composto por equipamentos, serviços turísticos e infra-estrutura de apoio, o que compreende os sistemas de comunicações, transportes e serviços urbanos. O autor aborda os atrativos turísticos, subdividindo-os em culturais (arquitetura, culinária, monumentos e museus), naturais (paisagem, parques e montanhas), eventos (festivais, eventos esportivos ou comunitários e feiras comerciais), lazer (passeios, trilhas e ciclismo) e entretenimento (parques temáticos, cinemas e comércio).

Ao longo dos anos, o centro das atenções acerca do produto turístico passou de um foco exclusivo do planejamento físico de instalações e sua posterior comercialização para uma abordagem amplificada preocupada em criar sinergias relacionais entre as necessidades das empresas locais, da comunidade receptora e dos turistas (MONIZ, 2006).

Evidencia-se, nessa nova abordagem, a carência por uma coordenação e colaboração entre os componentes do produto de um destino, acreditando serem essas algumas das pré-condições necessárias para que localidades e/ou regiões possam se tornar destinos turísticos competitivos (ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010). Como forma de suprir essa carência,

O'Connor (2001) aponta para a necessidade de se entender os destinos turísticos como aglomerados associados a processos de complementaridade entre os serviços hoteleiros, transportes, atrativos e alimentação. Aglomerações que podem constituir Arranjos Produtivos Locais (APL's) (FERREIRA *et al.*, 2011; COSTA, COSTA e MIRANDA, 2011) ou *clusters* turísticos (MONFORT, 2000; PAVLOVICH, 2003; CUNHA e CUNHA, 2005; THOMAZI, 2006; BENI, 2007; VIANNA e HOFFMANN, 2009).

Para Ferreira *et al.* (2011), as noções que embasam a denominação de aglomerados são amplamente aplicáveis à atividade do turismo, tendo em vista o agrupamento territorial que constitui um destino turístico. Aspecto também ressaltado por Costa, Costa e Miranda (2012), para os quais essa configuração surgiria como uma alternativa para o desenvolvimento de regiões como promotora de vantagens competitivas.

Cunha e Cunha (2005) defendem que tanto os destinos turísticos quanto os *clusters* possuem o foco voltado para o estudo das aglomerações e possibilidades de cooperação e competição entre os agentes. Da mesma forma que Vianna e Hoffmann, para os quais o destino turístico é composto por um “conjunto de atrativos de apelo turístico diferenciado, encontrado em espaço limitado geograficamente, no qual se percebem infraestrutura e serviços qualificados” (2009, p.5).

Optou-se, no presente estudo, que quando se remete a destinos turísticos adota-se a nomenclatura de *clusters*, apoiando-se, principalmente, nos argumentos de Cunha e Cunha (2005), para os quais essa terminologia é a que melhor se adéqua às peculiaridades do turismo, pois inclui aspectos como atratividade, competitividade, sustentabilidade econômica e cultural e qualidade de vida.

Tomando como base o entendimento de Cunha e Cunha (2005) sobre *clusters* turísticos pondera-se que, pela sua composição fragmentada e complexa (WANG e KRAKOVER, 2009), o turismo depende da formação de redes de colaboração e parcerias (SCOTT, BAGGIO e COOPER, 2008b). Sob esse enfoque, considera-se que o produto turístico se organiza em função de uma rede de relacionamentos coordenada entre empresas especializadas, que se formam pra gerar um produto que elas não conseguiriam produzir isoladamente (DONAIRE, SILVA e GASPAR, 2009).

Salienta-se que essa rede de relacionamentos constitui um dos fatores críticos para o desenvolvimento de destinos turísticos (PAVLOVICH, 2003), especialmente por possibilitar “trocas intensivas de informação que favorecem a geração de conhecimento compartilhado entre os parceiros” (BRUNELLI, MACEDO-SOARES e SILVA, 2012, p.344).

Garrido (2002) chama a atenção para o fato de que a organização do turismo em forma de redes interorganizacionais é adequada para que se possa proceder análises em relação ao setor. Adequação baseada nas argumentações de Porter (1999), que reconhece as redes interorganizacionais como aglomerados formados por um grupo geograficamente concentrado de empresas correspondentes localizadas, vinculadas por elementos comuns e complementares.

No presente estudo as redes interorganizacionais são utilizadas para justificar e identificar atividades caracterizadas pela coordenação, cooperação e interdependência entre firmas independentes e autônomas e com objetivos coletivos comuns e capacidade de obter vantagens competitivas compartilhadas (THORELLI, 1986; POWEL, 1990; GULATI, 1998, 1999; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; BALESTRIN e VARGAS, 2003; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008, 2010).

Trazendo uma aproximação dos conceitos de redes interorganizacionais para o desenvolvimento do turismo, Andrei e Hoffmann (2010) salientam que essas são consideradas associações formadas por diferentes agentes produtivos que, localizados em um mesmo território, possuem suas ações voltadas para a construção de estratégias cooperativas.

Araújo (2008, p.92) reforça a aproximação entre redes interorganizacionais e a atividade turística, afirmando que: “ao envolver vários *stakeholders* no desenvolvimento de um plano de turismo, a destinação envolvida tende a competir melhor frente a outras destinações com produtos semelhantes”.

Dessa forma, pode-se dizer que as redes interorganizacionais promovem uma conexão entre as potencialidades individuais presentes na destinação turística (TREMBLAY, 1998), gerando ambientes cooperativos e complementares na busca pela competitividade dos atores envolvidos (ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010).

A competitividade se tornará possível caso exista uma governança capaz de organizar as relações entre os atores locais, assegurando que esses tenham seus interesses coletivos assegurados. Além de envolver a participação das comunidades locais e agentes de mercado em conjunto com instituições públicas para que se alcance o desenvolvimento econômico estável, equilibrado e continuado de destinações turísticas (NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006; TIMUR e GETZ, 2008; BERITELLI, 2011; BRUNELLI, MACEDO-SOARES e SILVA, 2012; COSTA, COSTA e MIRANDA, 2012).

No que diz respeito ao conceito de governança, pondera-se que o enfoque a partir da qual se pretende desenvolver o estudo remete àquele adotado para se analisar a estrutura de redes interorganizacionais, tendo como base autores como Tremblay (1998), Theurl (2005),

Provan e Kenis (2008), Zaccarelli *et al.* (2008), Villela e Pinto (2009), Albers (2010), Roth *et al.* (2012) e Wegner (2012). Nesses preceitos, parte-se da premissa de que a governança é o instrumento facilitador da colaboração, pois estabelece as regras e princípios a partir dos quais os atores econômicos, sociais e políticos irão interagir em uma destinação turística. Desse modo, são criados mecanismos para que os relacionamentos sejam coordenados de maneira a possibilitar que um destino se torne competitivo.

1.1 PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

Para Bobbio (2005), governança se refere a acordos e contratos negociados junto a uma multiplicidade de atores. Suzigan, Garcia e Furtado (2007) a relacionam à capacidade de coordenação que agentes (empresas, organizações, instituições) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais e tecnológicas, influenciando diretamente no desenvolvimento de um arranjo local.

Segundo Wegner (2012, p.214) governança também pode ser “entendida como ‘as regras do jogo’ da cooperação, estruturando a organização e funcionamento das redes”. O que para Fischer (1996, p.19) compreende “não apenas a substância da gestão, mas a relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos agentes do processo”.

Considerando os argumentos e seguindo as abordagens de Tremblay (1998), Theurl (2005), Provan e Kenis (2008), Zaccarelli *et al.* (2008), Villela e Pinto (2009), Albers (2010), Roth *et al.* (2012) e Wegner (2012), o conceito de governança adotado no estudo remete à estrutura de redes interorganizacionais.

O enfoque em redes interorganizacionais difere de outras abordagens que utilizam o termo governança para analisar cadeias produtivas (STORPER e HARRISON, 1991), atividades econômicas (WILLIAMSON, 1979, 1985, 1996) e relações entre atores corporativos (JENSEN e MECKLING, 1976).

Considerado a abordagem proposta, parte-se da premissa de que as redes interorganizacionais têm como propósito reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Além de sustentar-se em uma governança descentralizada, evitando que os envolvidos percam a flexibilidade e a agilidade (ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010).

Sobre governança, ressalta-se que no contexto proposto essa se relaciona à forma pela qual uma rede é organizada e trata dos mecanismos regulatórios (THEURL, 2005) e de todo o sistema de funcionamento – processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solução de conflitos e de controle – da rede (WEGNER, 2011).

Novelli, Schmitz e Spencer (2006) fazem uma aproximação entre governança em redes interorganizacionais e turismo, ressaltando que a falta de um planejamento articulado e compartilhado tem levado ao enfraquecimento do poder competitivo de destinos, gerando um menor volume de arrecadação de receitas e, conseqüentemente, menor movimento econômico dentro do setor.

Abordando esse problema, Brunelli, Macedo-Soares e Silva (2012, p.344), defendem ser “fundamental conhecer os principais atores da indústria do turismo de modo a analisar a relação entre colaboração e desenvolvimento de inovação”. Timur e Getz (2008) ressaltam alertam para a necessidade de se identificar os principais atores atuantes em uma rede de turismo e quais têm maior capacidade de gerenciar fluxos de informação e influenciar os outros.

Sob a mesma ótica, Costa, Costa e Miranda (2012) salientam que as relações realizadas pelos *stakeholders* atuantes em destinos turísticos podem desempenhar um papel central na governança pela busca de um padrão sustentável de desenvolvimento. Visão reforçada por Araújo (2008) e Andrei e Hoffmann (2010), para os quais envolver vários *stakeholders* no desenvolvimento de um plano de governança turística fará com que a destinação consiga competir melhor frente a outras destinações com produtos semelhantes.

Levando em conta os argumentos expostos, no presente estudo compreende-se o destino como um aglomerado formado por todos os atores locais, serviços, atividades e equipamentos, que juntos, compõem o produto local. Pondera-se que o *cluster* turístico, entendido como um conjunto de empresas, recursos e atrativos concentrado geograficamente, carece por uma rede interorganizacional de relacionamentos estruturada e coordenada por uma governança.

No Brasil, um caso expoente no que diz respeito à existência de uma estrutura de governança situada em um *cluster*/destino turístico é o da Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), que concentra esforços na coordenação de um grupo de atores que ao estabelecerem redes de cooperação têm como objetivo a promoção do turismo no destino do Vale dos Vinhedos, localizado no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Embora tenha sua origem caracterizada pela união de vinícolas na busca pela qualificação e certificação dos vinhos produzidos na região, salienta-se que a APROVALE constitui o principal elemento propulsor do turismo no *cluster* do Vale dos Vinhedos, sendo a associação a principal responsável pelo desenvolvimento, ampliação e estruturação do produto turístico local.

Nesses preceitos, a partir do caso da rede constituída pela APROVALE, evidencia-se a necessidade pela compreensão de quais fatores influem para que a governança contribua para a competitividade de destinos turísticos, o que faz surgir o interesse pela investigação do seguinte problema de pesquisa: “*Como estruturar um modelo para analisar a governança de uma rede de atores em clusters turísticos?*”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo para análise da governança de uma rede de atores em *clusters* turísticos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Testar o modelo proposto na estrutura e nos mecanismos de coordenação envolvidos na formação da APROVALE;
- b) Identificar os atores que integram a estrutura de governança da APROVALE;
- c) Descrever e analisar a estrutura da APROVALE;
- d) Identificar, descrever e analisar os mecanismos de coordenação envolvidos na formação da governança da APROVALE;
- e) Identificar e analisar o arranjo institucional formado a partir da estrutura de governança da APROVALE.

1.3 JUSTIFICATIVA

O turismo no Brasil e no mundo vem se consolidando como importante atividade socioeconômica, apresentando elevadas taxas de crescimento, contribuindo para o desenvolvimento de regiões nas quais se localizam destinações turísticas. No contexto

brasileiro, se observa que na última década e em anos recentes tem ocorrido um aumento da atividade turística, reflexo do momento da economia nacional e de políticas governamentais visando o incentivo do turismo interno (GRIMM *et al.*, 2013).

Em termos econômicos, o crescimento do turismo no Brasil é destacado pelo MTur (2012), segundo o qual, entre 2003 e 2009, o setor cresceu 32,4%, enquanto a economia brasileira apresentou expansão de 24,6%. Adicionalmente, Hoffmann e Campos (2013) salientam que após uma retração registrada em 2009, a partir de 2010 o turismo internacional no Brasil voltou a crescer, somando mais de 7 milhões de desembarques e geração de receita cambial de US\$5.317 milhões.

Analisando a geração de empregos diretos e indiretos tem-se que em 2011 foram gerados 7,65 milhões de cargos e, em 2012, 8,04 milhões. Valores esses que representaram, respectivamente, 7,8% e 8,3% do total de empregos gerados no país (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2013).

Destacando a elaboração do Documento Referencial Turismo no Brasil 2011/2014 (BRASIL, MTUR, 2010b), Grimm *et al.* (2013) salientam que, em 2014, o turismo nacional gerou aproximadamente 2 milhões de ocupações no setor, a entrada de R\$ 8,9 bilhões em divisas internacionais e mais de 73 milhões de desembarques domésticos.

No entanto, apesar do crescimento do turismo nacional registrado em anos recentes, apoiando-se em Bezerra (2003), atenta-se para a carência pela implementação coordenada de políticas públicas visando qualificar e ampliar o turismo brasileiro, no lugar de ações isoladas e segmentadas. Necessidade também ressaltada por Ruschmann, Sagi e Ramos (2009), segundo os quais, em termos de desenvolvimento institucional do turismo o Brasil é um país jovem, apontando para a recente criação do Ministério do Turismo, em 2004.

Para Ruschmann, Sagi e Ramos (2009), a criação do Ministério do Turismo evidencia uma preocupação do governo em priorizar o turismo como uma das áreas do desenvolvimento do país. Inquietação que tem sido evidenciada pela crescente preocupação em garantir estruturas institucionais com a capacidade de gerenciar políticas, planos e projetos voltados para o setor. Dentre os quais se tem o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) (BRASIL, MTUR, 2007)¹, o projeto Destinos Referência em Segmentos Turísticos (BRASIL, MTUR, 2010b)², o Estudo de competitividade de produtos turísticos (BRASIL, MTUR,

¹ Induz e incentiva a incentivar a criação de instâncias de governança regionais, como forma de promover a descentralização do poder com base na gestão democrática e na participação social (BRASIL, MTUR, 2007).

² Tem como objetivo principal a organização do trade local dentro da perspectiva de um Segmento Turístico e a construção de um modelo referencial que possa servir de base para outros destinos com a mesma vocação turística. O Estudo de competitividade de produtos turísticos (BRASIL, MTUR, 2010b).

SEBRAE, FGV, 2010)³ e o Plano Nacional de Turismo 2013-2016 (PNT) (BRASIL, MTUR, 2013)⁴.

Destacadas as políticas institucionais propostas pelo Ministério do Turismo, observa-se que, de maneira geral, o turismo ainda se desenvolve de maneira espontânea. Mormente, este se baseia na informalidade sem que se perceba a existência de governança e planos ou políticas eficazes, que considerem as inter-relações que caracterizam o setor. Aspecto esse que ressalta a importância de estudos como o aqui proposto.

Sobre essas inter-relações, Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) salientam que a qualidade do produto turístico está diretamente ligada às conexões existentes entre os recursos (naturais e culturais), meios de transporte, meios de acesso e infraestrutura oferecidos. Ressalta-se que o entendimento das interações existentes entre os meios de hospedagem, qualificação dos prestadores de serviço (públicos e privados), serviços de alimentação fora do lar e preço podem ser determinantes para o sucesso e afirmação de uma localidade turística no mercado.

Considerados esses preceitos, a realização de estudos que visam debater a governança de uma rede de atores em *clusters* turísticos tem sua importância destacada por permitir compreender as relações e interações inerentes ao setor, fornecendo insumos que possibilitem conhecer e comparar razões que podem vir a levar a atividade turística a obter (ou não) êxito.

Compreender o sistema de governança que envolve os atores em uma rede de turismo se faz relevante pelas particularidades e interdisciplinaridade inerentes ao setor, que afetam esferas da economia e da sociedade, podendo gerar impactos sociais negativos e tornar a atividade insustentável a logo prazo, caso seja mal planejada e administrada por aqueles que a promovem.

De maneira geral, a partir da revisão de literatura sobre o tema, observa-se que predominam temas relacionados a: (a) dimensões da governança, (b) formalização, (c) estrutura, normas e regras, (d) interações e parcerias, especialmente as público-provadas, (e) dependências de recursos, (f) relações de poder, conflito e confiança, (g) mecanismos de transparência e prestação de contas, (h) formas e estrutura da governança (padrão institucional) e (g) necessidade de uma agência de governança local, tais como as DMO's (YÜKSEL, BRAMWELL e YÜKSEL, 2005; SVENSSON, NORDIN e FLAGESTAD, 2005;

³ Estabeleceu 65 destinos turísticos brasileiros, que por serem considerados de padrão de qualidade internacional, deveriam se constituir em modelos de indutores de desenvolvimento turístico regional (BRASIL, MTUR, SEBRAE, FGV, 2010).

⁴ Visa estabelecer mecanismos que garantam estabilidade e a confiança para a obtenção de licenças, autorizações, concessões e demais exigências do Estado para a instalação e operação de empreendimentos turísticos no país (BRASIL, MTUR, 2013).

BERITELLI, BIERGER e LAESSER, 2007; NORDIN e SVENSSON, 2007; EAGLES, 2009; BEAUMONT e DREDGE, 2010; BORNHORST, RITCHIE e SHEEHAN, 2010; D'ANGELLA, DE CARLO e SAINAGHI, 2010; OMT, 2010; RUHANEN *et al.*, 2010; HAUGLAND *et al.*, 2011; DURAN, 2013).

Ao analisar a maior parte das publicações que abordam a temática da governança no turismo, nota-se um predomínio de tentativas de adequação de teorias originalmente utilizadas no universo empresarial, sendo difícil encontrar estudos que forneçam um *framework* de pesquisa que possibilitem o estudo e a verificação empírica do tema considerando as especificidades da atividade turística. Observa-se, igualmente, a carência por modelos que forneçam elementos que permitam a análise da organização do trade turístico em forma de rede ou a existência de alguma forma de cooperação de atores locais em prol do desenvolvimento do *cluster*.

Tem-se, também, a dificuldade de se encontrar casos consolidados nos quais o conceito de governança em rede vem sendo aplicado no planejamento da atividade turística no Brasil. Considerada essa circunstância, para que conduzir o presente estudo, foi selecionada, como unidade de análise, a rede formada pela APROVALE, responsável pela estruturação e qualificação do produto turístico ofertado pelo *cluster* do Vale dos Vinhedos, localizado no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Segundo Tonini (2008), o Vale dos Vinhedos tem sido reconhecido pela qualidade de seus vinhos e consolidou-se no cenário turístico brasileiro recebendo um número significativo de visitantes. Devido à sua importância sócio-econômica e cultural, esse *cluster* turístico merece atenção por parte do meio acadêmico, através de seus estudos como o aqui proposto.

Ressaltada a importância do Vale dos Vinhedos como um *cluster* turístico, Zancan (2010), Zacan *et al.* (2013) e Zacan, Santos e Cruz (2013) destacam que a APROVALE, por concentrar esforços pela coordenação de um grupo de atores, tem se destacado nacional e internacionalmente na criação de valor no setor vitivinícola brasileiro e na promoção do enoturismo, o que justifica a escolha da rede formada por essa associação como unidade de análise.

Conforme Zancan (2010), Zacan *et al.* (2013), Zacan, Santos e Cruz (2013), essas características indicam que a estrutura de cooperação estabelecida pela APROVALE representa um caso de sucesso no processo de formação de redes de cooperação no turismo, capaz de apresentar um contexto prático propício para a verificação dos pressupostos teóricos trazidos ao longo do estudo em questão.

Salienta-se, também, que para a verificação das categorias e dimensões contidas no *framework* e no modelo propostos para o estudo, torna-se primordial a escolha de uma rede de cooperação, moldada às características do setor do turismo e que possibilite contemplar características de uma trajetória de evolução coordenada durante o seu ciclo de vida. Consequentemente, a escolha da APROVALE é justificada por acreditar que ela possui elementos que possibilitam a análise e o alcance dos objetivos propostos.

Sobre os procedimentos metodológicos, ressalta-se que o mesmo percorrerá uma pesquisa qualitativa, da qual será possível, sob um enfoque exploratório, observar e contrastar os resultados apresentados com os pressupostos teóricos correntes sobre o tema, permitindo que sejam levantadas premissas contrárias e/ou favoráveis àquelas comumente observadas na literatura, proporcionando um avanço teórico.

Por fim, pondera-se que o estudo aqui proposto fornece subsídios para que atores localizados em destinos turísticos identifiquem a necessidade de se organizar de maneira colaborativa e cooperativa, em forma de rede, fornecendo insumos para que gestores recorram aos parâmetros aqui expostos para estruturar, regulamentar e gerenciar governanças (novas ou já existentes) em *clusters* no qual predominam a atividade turística.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro, introdutório, expõe a problemática de estudo, os objetivos propostos e os aspectos que o justificam. O segundo apresenta os conceitos teóricos e definições a partir dos quais se norteia a pesquisa, oferecendo, também, uma retrospectiva de pesquisas que envolvem o estudo da governança em destinos turísticos.

Compõe o terceiro capítulo a descrição do *framework* de pesquisa e o modelo de estudo que norteiam a tese, enquanto o quarto evidencia os procedimentos metodológicos. Na sequência, o cinco descreve e analisa os resultados encontrados e o sexto destaca as conclusões e as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são apresentados os conceitos teóricos a partir dos quais se norteia a pesquisa, estando a mesma dividida em três partes. A primeira apresenta conceitos para o entendimento de turismo, destinos e produtos, procurando destacar como esses se relacionam entre si. A segunda ressalta a origem e definições acerca de *clusters* e como essas podem ser utilizadas na atividade turística, evidenciando-se a necessidade de se compreender as redes interorganizacionais que integram o setor. Por fim, a terceira apresenta conceitos e pressupostos de governança interorganizacional, destacando-se pressupostos teóricos, sua aplicação e contribuições de autores relevantes sobre o tema.

2.1 TURISMO, DESTINOS E PRODUTOS TURÍSTICOS

Capaz de promover o crescimento econômico, o turismo vem adquirindo importância e significado internacionais (GOELDNER; RITCHIE e McINTOSH, 2002), devido à sua capacidade de gerar empregos e receitas, arrecadar impostos e aquecer a indústria de serviços locais (OMT, 2001). No entanto, apesar da emergente relevância do setor, é possível encontrar na literatura diversas definições, conceitos e abordagens a respeito do tema, sendo que algumas dessas serão expostas como forma de se estabelecer um consenso teórico sobre o assunto.

Conforme a OMT (2001, p.38), “o turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”. Segundo Beni (2001, p.37) o turismo envolve um “elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço”, além de “fatores de realização e social, natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transporte e o alojamento” (ibid.).

O turismo é resultante da “soma de fenômenos e relações originadas da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas e outros viajantes” (GOELDNER, RITCHIE e McINTOSH, 2002, p.23). Ou seja, compreende a “gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem” (COOPER *et al.*, 2001, p.40).

Araújo (2008, p.92) define o turismo como uma “atividade complexa que envolve um amplo leque de atores e agentes sociais” que abrange “interesses de indivíduos, grupos de indivíduos e organizações governamentais, nos níveis federal, estadual e municipal, além de setores da iniciativa privada, organizações não-governamentais (ONG’s) e comunidades receptoras” (ibid.).

Considerando as argumentações expostas, pode-se compreender o turismo como uma “atividade econômica que envolve relações entre pessoas, oportuniza a criação de pequenas e médias empresas e incentiva o desenvolvimento local, transformando os atrativos em bens e serviços que podem ser oferecidos aos visitantes” (BRASIL, MTUR, SEBRAE, FGV, ACG, 2011, p.11). Salientando-se que sua estruturação representa um “conjunto de inter-relações em toda a cadeia produtiva, marcada essencialmente pela prestação de serviços resultando em grande mobilização de recursos humanos, físicos e financeiros” (BORGES, GUZMAN e MUDLEJ, 2003, p.299).

A partir das definições apresentadas, para que se possa aprofundar no debate a respeito do turismo, pondera-se ser necessário distinguir os conceitos de produto e atrativo, no intuito de compreender a relação desses com os destinos turísticos. Dessa forma, entende-se como destinos turísticos “aglomerações de empresas em torno de um atrativo turístico geográfico, histórico e/ou cultural” (HOFFMANN e CAMPOS, 2013, p.21), formados por “produtos turísticos, os quais, por sua vez, se estruturam a partir dos recursos ou atrativos existentes no lugar” (VALLS, 2006, p.26).

Por outro lado, o atrativo é composto por “locais, objetos, equipamentos, pessoas, fenômenos, eventos ou manifestações capazes de motivar o deslocamento de pessoas para conhecê-los” (BRASIL, MTUR, 2007, p.27), sendo que esses podem ser naturais, culturais, econômicos ou eventos programados. Conforme Goeldner, Ritchier e McIntosh (2002), os atrativos turísticos subdividem-se em culturais (arquitetura, culinária, monumentos e museus), naturais (paisagem, parques e montanhas), eventos (festivais, eventos esportivos ou comunitários e feiras comerciais), lazer (passeios, trilhas e ciclismo) e entretenimento (parques temáticos, cinemas e comércio).

A partir dos argumentos expostos, pondera-se o atrativo como o elemento que desencadeia a atividade turística (VALLS, 2006), constituindo-se na matéria-prima a partir da qual se torna possível empreender o turismo (BOULLÓN, 1983). Analogia que remete à definição do Ministério de Turismo para produto turístico: “conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos acrescidos de facilidades, localizados em um ou mais

municípios, ofertado de forma organizada por um determinado preço” (BRASIL, MTUR, 2007, p.17).

Sobre produto turístico, Ignarra (2003) o subdivide em cinco componentes principais:

- 1) *Atrativos naturais*: ar, clima, acidentes geográficos, terreno, flora, fauna, água, praias, belezas naturais, abastecimento de água potável e outros;
- 2) *Atrativos culturais*: patrimônio arquitetônico, acervos dos museus, cultura da população, gastronomia típica, artesanato, folclore, eventos, hábitos e costumes, música, literatura, língua etc.;
- 3) *Serviços turísticos*: meios de hospedagem, transportes turísticos, locação de veículos e embarcações, serviços de alimentos e bebidas, serviços de organização de eventos, espaços de eventos, serviços de entretenimento, serviços de receptivo turístico etc.;
- 4) *Infraestrutura*: sistemas de abastecimento de água e de coleta, tratamento e despejo de esgotos, redes de distribuição de gás, coleta de águas pluviais, telefonia, distribuição de energia elétrica e de iluminação pública, sistema viário, mobiliário urbano e terminais de transportes;
- 5) *Serviços urbanos de apoio ao turismo*: serviços bancários, de saúde, de comunicações, de segurança pública, de apoio a automobilistas e comércio especializado para turistas.

Esses componentes possibilitam compreender o produto turístico como resultante do conjunto de atrativos, equipamentos, serviços e infraestrutura de apoio existentes em uma destinação. Esse tem como peculiaridade a característica de ser produzido, distribuído e consumido simultaneamente no mesmo local, o que dificulta a atuação das partes isoladamente (THOMAZI, 2006).

Esse entendimento pode ser reforçado ao se aproximar a compreensão de Rushmann (2000) de produto turístico como o resultado da combinação de bens e serviços disponíveis ao consumo do turista à de Oliveira (2000), que o visualiza como sendo o conjunto de meios de hospedagem, alimentação, entretenimento, agenciamento, informações e outros serviços voltados para o atendimento aos turistas.

Além dos citados, diversos pesquisadores vêm desenvolvendo estudos com o intuito de esclarecer aspectos centrais inerentes aos produtos turísticos, sendo que alguns desses foram explorados pelo Ministério do Turismo (MTur) e Fundação Getúlio Vargas (FGV) no Estudo de competitividade de produtos turísticos (BRASIL; MTUR; FGV, 2011).

Algumas das abordagens sobre produtos turísticos procuram descrever a forma através da qual os componentes da oferta de um destino interagem com os turistas no decorrer da viagem (MTUR, FGV, 2011). Como exemplo, pode-se citar Murphy, Pritchard e Smith (2000) que equiparam os destinos com o mercado de consumo local, no qual as leis da oferta e da procura requerem atenção e consumo. Além de Gunn (1998), que aborda o produto turístico como uma experiência complexa de consumo, propondo um modelo denominado Sistema de Turismo, no qual os turistas utilizam diversos serviços durante a visita (informação, transporte, hospedagem e atrativos).

Outro modelo relevante foi elaborado por Smith (1994), que ao considerar o papel da experiência humana, propôs uma análise em dois níveis: o específico e o total. O primeiro refere-se a um produto ofertado por uma única empresa (por exemplo, um *city tour*) e o segundo corresponde à experiência completa do turista em toda viagem, desde sua ida até o retorno.

O modelo de Smith (1994) identifica cinco elementos que ao interagirem entre si constituem o produto turístico: (1) elemento físico (corresponde à infraestrutura ou *physical plant*); (2) serviço; (3) hospitalidade; (4) liberdade de escolha e (5) envolvimento do turista (Figura 1). Ressalta-se que os três primeiros constituem a essência do produto turístico, sendo considerados produtos tangíveis e passíveis de maior controle gerencial. Enquanto os dois últimos representam o produto turístico ampliado ou estendido, sendo considerados intangíveis, de reduzido controle gerencial e maior autonomia do turista.

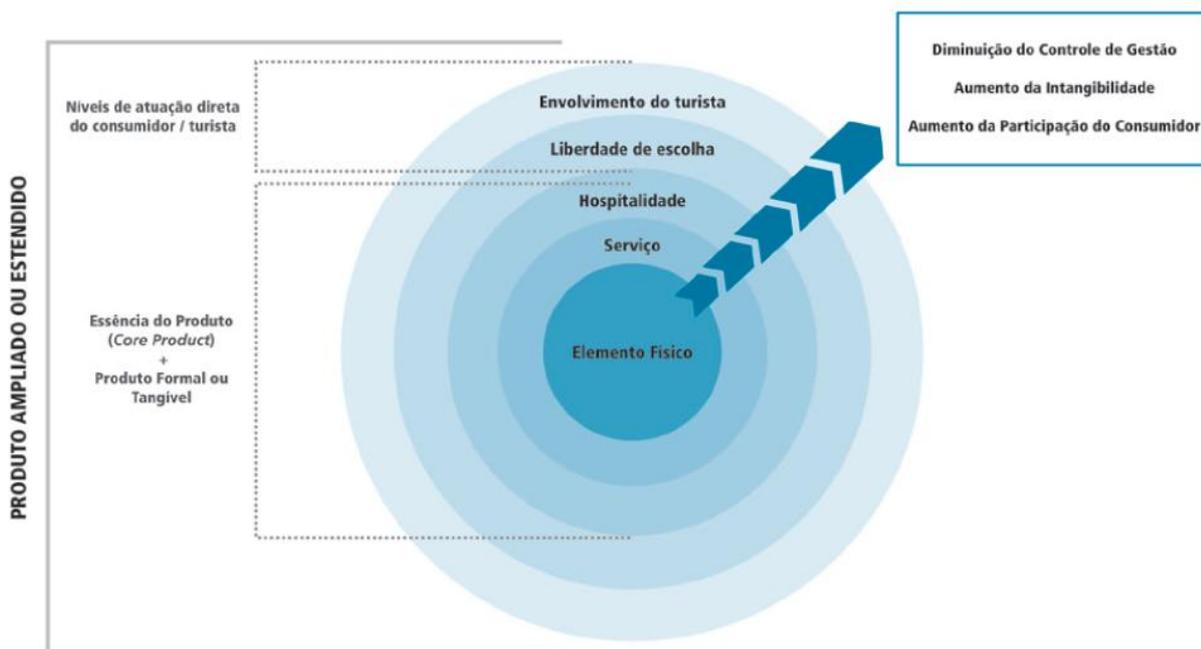


Figura 1: Os cinco elementos do produto turístico do Modelo de Smith (1994).
Fonte: MTur e FGV(2011, p.28), adaptado de Smith (1994).

Com relação à Figura 1, salienta-se que os elementos que compõem o Modelo de Smith (1994) são representados por camadas concêntricas que, juntas, resultam no produto turístico. De acordo com essa configuração, sugere-se que o sucesso de um determinado produto turístico é determinado pela capacidade de interação entre os elementos. A parte central representa o núcleo (elemento físico) e, a partir do momento em que vão se acrescentando novas camadas, há um progressivo aumento da intangibilidade e dos graus de envolvimento do turista e, por conseguinte, a redução do controle gerencial.

Em termos brasileiros, um estudo de ampla relevância abordando produtos turísticos foi desenvolvido por Beni (2001) que desenvolveu o SISTUR (Sistema de Turismo) que considera o turismo como um sistema composto por diversos elementos que interagem entre si com o meio e que, por essa característica, influencia e é influenciado pelo ambiente no qual se desenvolve.

Beni (2001) divide o SISTUR em subsistemas, ou seja, unidades menores de funcionamento do fenômeno turístico, separados em três conjuntos (Figura 2):

1. *Conjunto das Relações Ambientais (RA)*: compreende os subsistemas ecológico, econômico, social e cultural;
2. *Conjunto da Organização Estrutural (OE)*: abarca a superestrutura (normas, regras e leis que regulam a atividade turística) e a infraestrutura (de acesso, urbana e serviços básicos); e
3. *Conjunto das Ações Operacionais (AO)*: engloba a oferta e a demanda, o consumo e a distribuição de produtos turísticos.

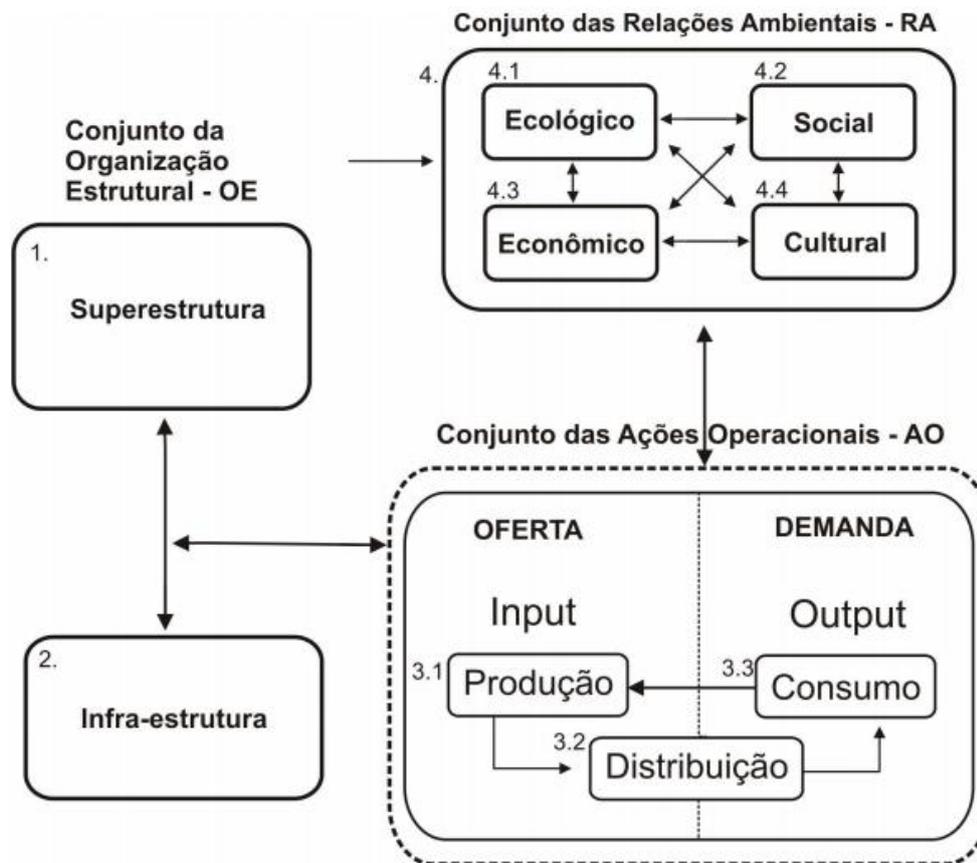


Figura 2: Sistema de Turismo (SISTUR) – Modelo Referencial.
Fonte: Adaptado de Beni (2001).

A Figura 2 apresenta os subsistemas do turismo propostos por Beni (1998) demonstrando as relações existentes entre os elementos que compõem o SISTUR através de setas, que indicam que a alteração em um subsistema poderá afetar o funcionamento dos demais e do sistema turístico como um todo.

A partir dos modelos apresentados, torna-se possível considerar o produto turístico como uma experiência entregue pela destinação turística a seus visitantes (CROUCH, 2007). Essa análise do turismo envolve todos os prestadores de serviços presentes em uma localidade, de forma que o destino turístico seja visto como “um composto de atividades, serviços e setores que proporcionam uma experiência de viagem: estabelecimentos de transporte, hospedagem, alimentação, compras, entretenimento, locais para atividades e outros serviços de hospitalidade disponíveis” (GOELDNER, RITCHIE e McINTOSH, 2002, p.23).

O desenvolvimento, regulação e planejamento do produto turístico, por ser multissetorial, é mais complexo do que inicialmente parece (CROUCH e RITCHIE, 1999), sobretudo por provocar impactos – econômicos, sociais e ambientais – negativos (COOPER *et al.*, 2001) caso ocorram equívocos e análises pouco criteriosas que podem vir a comprometer o desenvolvimento do turismo a médio e longo prazos (MOESCH, 2001). Essas

sequelas podem levar a atividade turística a impactar diretamente no modo de vida da comunidade receptora e tornar a atividade turística não sustentável (WANHHIL, 1997).

Como forma de minimizar esses impactos negativos, ressalta-se ser necessário planejar o turismo de forma consistente para que o “destino esteja adequado ao bem estar dos visitantes e, sobretudo, às condições ambientais, sociais e culturais do lugar” (BORGES, GUZMAN e MUDLEJ, 2013, p.300), pois, caso contrário, pode “erodir a capacidade de atrair visitantes aos lugares, tendo o poder de afetar comunidades inteiras, no que diz respeito ao seu patrimônio natural e cultural” (ARAÚJO, 2008, p.93). Planejamento que se torna possível caso o produto local se encontre organizado, com prioridades e estratégias definidas e com foco na competitividade para que a atividade turística ocorra de forma sustentável (BRASIL, MTUR, 2010),

Quando se trata de turismo, competitividade refere-se à capacidade de um determinado produto turístico “proporcionar ao turista uma experiência positiva e, conseqüentemente, impulsionar a geração de negócios nas atividades econômicas relacionadas ao turismo, em um ou mais segmentos turísticos” (BRASIL, MTUR, FGV, 2010, p.29).

Considerando esse cenário, observa-se que experiências internacionais em destinos turísticos relatam que a sustentabilidade é uma das premissas básicas para o desenvolvimento econômico e continuado do turismo. Sendo que o desenvolvimento sustentável no setor só é possível quando são consideradas as dimensões sociais, econômicas e ambientais de maneira equilibrada (BRASIL, MTUR, 2010).

Conforme a OMT (2003), turismo sustentável é aquele que:

(...) atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. É visto como um condutor do gerenciamento de todos os recursos, de tal forma que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida (p.24).

A partir dessas premissas, salienta-se que o planejamento turístico deve passar de uma visão exclusiva das instalações físicas para uma abordagem amplificada, que leve em conta a participação ativa e as necessidades empresariais, dos turistas e da comunidade receptora, como forma de gerar sinergias entre o turismo, o ambiente social, econômico e natural (MONIZ, 2006). Aspectos que tornam necessário “detectar quais os agentes econômicos, sociais e políticos ligados ao turismo, quem oferece os serviços e quem dispõe de uma infraestrutura de apoio para receber os turistas” (BRASIL, MTUR, SEBRAE, FGV, ACG, 2011, p.11).

Araújo (2008, p.90) defende que “quando o turismo se instala e/ou se expande em uma comunidade ou destinação, inúmeros *stakeholders* têm seus interesses afetados de forma positiva e/ou negativa, com repercussões sobre como a área turística se desenvolverá a curto, médio e longo prazo”.

Bramwell e Lane (1993, p.2) atentam para a existência de aspectos comumente relacionados à noção de turismo sustentável, sobre os quais há consenso: (1) ideia de planejamento holístico e a formulação de estratégias; (2) importância de se manter processos ecológicos essenciais; (3) necessidade de se manter a herança cultural e a biodiversidade; e (4) requerimento chave: desenvolver de tal forma que a produtividade seja duradoura a longo prazo para as gerações futuras.

Tomando como base o referencial teórico apresentado, para que seja possível conduzir as demais etapas da pesquisa, considera-se que o produto turístico é composto pelo conjugado de atrativos turísticos presentes em um destino, juntamente com os equipamentos e serviços disponibilizados não apenas para o visitante, mas ao residente local, como forma de satisfazer as necessidades do turista e proporcionar uma boa experiência de viagem (TIMOTHY, 1998).

Contudo, devido à diversidade de interesses existentes, o planejamento do produto turístico deve proporcionar a participação e envolvimento de múltiplos *stakeholders*, como forma de contribuir para o aumento da eficiência, da equidade e da harmonia do desenvolvimento, criando as bases para que o turismo ocorra de forma sustentável (TIMOTHY, 1998).

Tal cenário, ao evidenciar a complementaridade existente entre o conjunto de equipamentos e serviços ofertados em uma localidade, evidencia a necessidade de se compreender os destinos turísticos como aglomerados. Nesses preceitos, ao se observar a concentração geográfica e o agrupamento territorial que caracteriza o turismo, a seção seguinte apresenta o conceito de *clusters* e como o mesmo vem sendo aplicado na atividade turística.

2.2 CLUSTERS TURÍSTICOS

No que diz respeito ao ambiente empresarial, as primeiras formas de aglomerações de foram pesquisadas por estudiosos em diferentes contextos históricos e geográficos, o que tornou a terminologia bastante ambígua, fazendo emergir diferentes termos como: cadeia produtiva, *clusters*, distritos industriais e arranjos produtivos locais (APL's) (LASTRES e CASSIOLATO, 2005). De maneira geral, pode-se dizer que as terminologias citadas se

referem a “sistemas que evidenciam as economias de aglomeração e a cooperação entre empresas e instituições como formas de aumento de competitividade” (SACOMANO NETO e PAULILO, 2012, p.1134).

O primeiro estudo abordando uma aglomeração territorial foi formulado por Alfred Marshall em 1890, que investigou os distritos industriais que se originaram na Inglaterra no fim do século XIX e início do século XX (CARDOSO e GUIMARÃES, 2011). Ao averiguar as externalidades das localizações industriais, Marshall (1985) analisou os motivos que levaram indústrias especializadas a se concentrarem em determinadas localidades ou regiões, percebendo a presença dos mais diversos fatores como propulsores de tal fenômeno.

Marshall (1985) enumerou aspectos como condições físicas (clima, solo e facilidade de acesso por terra ou mar) e condições socioeconômicas (patrocínio das cortes, governos e a existência de população com capacidade de consumo) (CARDOSO e GUIMARÃES, 2011). Linha também seguida por Porter (1999b), que apontou a existência de qualificações especializadas, a pesquisa universitária, a conveniência da localização física, infraestrutura adequada e uma demanda local incomum.

Sobre aglomerações produtivas, Porter (1999b) as define como:

(...) agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes) fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agências de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam umas de suas partes integrantes. Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado, que apoiam seus participantes (p.211-212).

Para Schmitz (1999) os aglomerados emergem de uma concentração setorial e espacial de empresas que pertencem a um mesmo segmento de mercado, que localizadas em uma área geográfica aproximada, estabelecem relações formalizadas e integradas. De forma complementar, Cassiolato e Lastres (2003), apontam a reunião territorial de agentes (econômicos, políticos e sociais), com foco em um mesmo conjunto de atividades, vinculados e interdependentes entre si, o que envolve a participação e interação entre empresas e diversas

outras instituições públicas e privadas – governo, universidades, entidades públicas, associações, centros de pesquisa, órgãos de fomento e financiamento.

Ferreira *et al.* (2011, p.522) salientam que essa concentração espacial se caracteriza pela “existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal”. Sendo que para o alcance desses resultados é preciso “considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos” (ibid.).

A partir desse entendimento, Milanez e Puppim (2009) ressaltam que as aglomerações emergiram como sistemas produtivos que permitiram confrontar as dificuldades inerentes às necessidades de modernização e desenvolvimento de setores e regiões. Observado esse contexto, releva-se que a concentração geográfica favorece a cooperação entre pequenas e médias empresas (BALESTRIN e VARGAS, 2004), o que se dá em decorrência dos relacionamentos que a proximidade permite estabelecer (COSTA e ALBUQUERQUE, 2013).

Com relação à cooperação, Schmitz (1999) salienta que o aglomerado estimula a dinâmica econômica por meio das ações conjuntas, que se materializa nos resultados do trabalho em rede. Fato que se apresenta como elemento fundamental para o crescimento e competitividade de arranjos produtivos.

Para Ferreira *et al.* (2011, p.523), um arranjo produtivo ou aglomerado tem reduzidas chances de se consolidar caso não exista entre as empresas que compõem um “ambiente de competição cooperativa, se não se eliminar o clima de desconfiança entre elas e se as empresas não abandonarem atitudes defensivas quando ocorrerem resultados adversos”. Diante essa consideração, tem-se que a cooperação constitui um dos principais recursos estratégicos para as pequenas e médias empresas, pois forma as bases para que se possa estabelecer redes interorganizacionais e maximizar as forças regionais (COSTA e ALBUQUERQUE, 2013).

As ações cooperativas desenvolvidas nas aglomerações favorecem o surgimento de negociações do tipo “ganha-ganha”. O que envolve a busca por metas a serem alcançadas em conjunto, foco em longo prazo e maximização conjunta de resultados, gerando benefícios a todos os atores envolvidos (SCHMITZ, 1999).

Nesses preceitos, remetendo ao conceito de *cluster*, Cunha e Cunha apontam características relevantes inerentes a essa forma de agrupamento:

(...) troca de informações entre firmas, instituições e indivíduos inseridos no cluster, existência de uma diversificada infraestrutura institucional de apoio às atividades desenvolvidas, presença de uma identidade sociocultural, vantagens competitivas coletivas, desenvolvimento de especialização coletiva, implementação de ações estratégicas entre os agentes, organização simultânea de relações de concorrência e cooperação entre os agentes (2005, p.4).

Dentre outros benefícios que a cooperação entre as empresas de um aglomerado pode gerar, Ferreira *et al.* (2011, p.523) citam “funções como logística de distribuição, tecnologia de gestão, produção, logística de aquisições, P&D e marca”, além da possibilidade de passar a “ofertar produto que se beneficiassem de todos esses passos, obtendo um alto valor agregado e adequado às necessidades do mercado” (ibid.).

A partir dos autores citados é possível identificar pontos comuns presentes na literatura a respeito de concentração geográfica de empresas, aglomerados e arranjos produtivos. Dentre esses se destacam a presença de uma delimitação geográfica (município, conjunto de municípios ou região) e a importância de uma identidade (social, cultural e econômica) coletiva, além de objetivos e/ou especificações produtivas comuns e obrigatoriedade por uma dinâmica contínua de interação entre os agentes locais, devido à interdependência existente.

A competitividade do turismo se origina a partir de aglomerados e em processos baseados na interdependência, relacionamentos, parcerias e interações entre seus membros (TOMAZI, 2006). Sob esse entendimento, acredita que a existência de um produto turístico se dá a partir de uma rede de relações entre empresas especializadas, promovendo uma atividade que nenhuma delas conseguiria produzir isoladamente (DONAIRE, SILVA e GASPAR, 2009).

Para Costa, Costa e Miranda (2012), os elementos que embasam a formação de aglomerados e/ou *clusters* são amplamente aplicáveis ao turismo, tendo em vista a natural aglomeração territorial que é um destino turístico. Visão partilhada por Vianna e Hoffmann (2009) que ponderam que o envolvimento de toda a comunidade de uma destinação e demais atores associados à mesma atividade pode conduzir à formação de uma estrutura cooperativa muito próxima daquela que caracteriza um *cluster*.

Considerados esses preceitos e diante das considerações de Costa, Costa e Miranda (2012) e Vianna e Hoffmann (2009), quando se referir à aglomeração em destinos turísticos, no presente estudo adotar-se-á o conceito de *cluster*. Medida também apoiada em Cunha e

Cunha (2005), segundo os quais essa terminologia é a que mais se aproxima das características do turismo.

Conforme Mottiar e Tucher (2007), ao compreender os destinos turísticos como *clusters*, a tendência é que através da ação cooperada as empresas envolvidas no setor alcancem ganhos superiores àqueles que seriam possíveis pela atividade isolada. Segundo Tremblay (1998) e Andrei e Hoffmann (2010), essa compreensão transformaria a concorrência em uma competição saudável, gerando um contexto que levaria os atores locais a estabelecer ligações entre suas potencialidades individuais, formando redes interorganizacionais e tornando o destino mais competitivo.

Para Garrido (2002), a organização produtiva em formato de rede interorganizacional é a mais apropriada para se compreender um *cluster* turístico. Donaire, Silva e Gaspar (2009) salientam que essa forma permite a flexibilização e a interação requeridas ao turismo, que devido a sua dinâmica e complexidade, necessita se conectar com dezenas de outros setores econômicos e diferentes centros emissores.

Sob o mesmo entendimento, Cunha e Cunha (2005) argumentam que os *clusters* e o turismo possuem o foco direcionado para o estudo das aglomerações, suas complementaridades, possibilidades de cooperação e de formação de redes entre os agentes. Considerado esse preâmbulo, visando uma definição conceitual, aponta-se para a aceção de Beni (2003) sobre *clusters* turísticos:

(...) conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas (p.74).

Vianna e Hoffmann (2009, p.5) definem um *cluster* de turismo como “um conjunto de atrativos de apelo turístico diferenciado, encontrado em espaço limitado geograficamente, no qual se percebem infraestrutura e serviços qualificados”. Da mesma forma, Thomazi (2006), o entende como um agrupamento de empresas e recursos materiais e imateriais que desenvolvem atividades relacionadas ao turismo. Arranjo que carece por procedimentos, princípios e objetivos coesos e afins, para que se possa obter o mínimo de atrito e satisfazer o “turista-alvo” a partir de um produto turístico competitivo.

Monfort (2000) apresenta outros elementos que em conjunto formam o *cluster* turístico:

(...) serviços prestados por empresas ou negócios turísticos (alojamento, restauração, agência de viagens, parques – aquáticos, temáticos etc.); a riqueza que proporciona a experiência das férias de um turista; o encontro multidimensional entre empresas e indústrias relacionadas; as infraestruturas de comunicação e transporte; as atividades complementares (dotação comercial, tradição em feiras etc.); os serviços de apoio (formação e informação etc.); e os recursos naturais e as políticas institucionais (p.46).

Paralelamente, Cunha e Cunha (2005) apresentam o seguinte conjunto de elementos básicos componentes da estrutura interna de um *cluster* turístico: (a) conjunto de atrações turísticas; (b) concentração de empresas de serviços turísticos (restaurantes, meios de hospedagem, serviços de transporte, artesanatos e agências de viagens); (c) setores de apoio à prestação de serviços; d) infraestrutura apropriada e de baixo custo (estradas, energia, saneamento e serviços de saúde); (e) empresas ou instituições que forneçam qualificações especializadas, informações ou capital financeiro; (f) agentes internos organizados; e (g) agências governamentais e outros órgãos reguladores.

A partir do conjunto de elementos apresentado por Cunha e Cunha (2005), apresenta-se a Figura 3, na tentativa de representar um *cluster* de turismo:

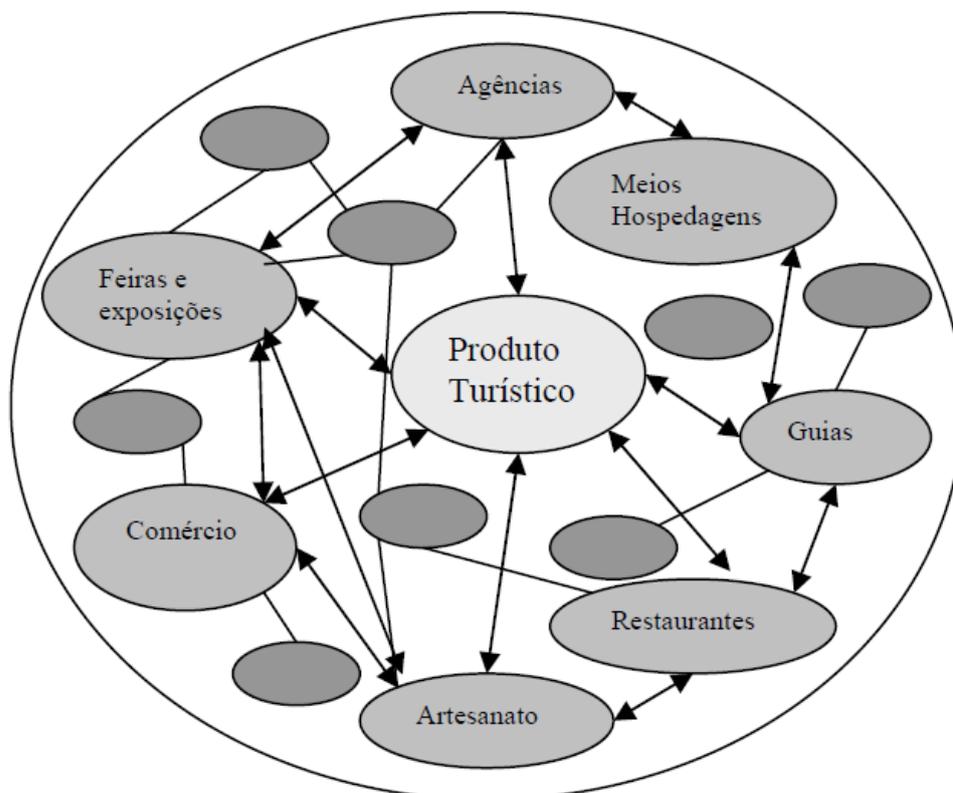


Figura 3: Representação de um *Cluster* Turístico.
Fonte: Cunha e Cunha (2005, p.6).

O conjunto de elementos que representam um *cluster* turístico (Figura 3) também é abordado por Ferreira *et al.* (2011, p.528), que fazem um detalhamento de cada um desses componentes, dividindo-os em empresas fim, provedores de serviços e infraestrutura de apoio:

- “*Empresas fim*: meios de hospedagem (hotéis, pousadas, motéis e albergues e extra-hoteleiros como acampamentos, colônia de férias, pensões, leitos familiares), agências de viagem, operadoras turísticas, empresas de alimentação turística (restaurantes, bares, casas de chá, cervejarias, casa de suco), empresas de entretenimento (parques de diversão, clubes, estádios, ginásios, marinas, boates, casas de espetáculo, cinema, teatro), empresas vendedoras de artesanatos e produtos típicos, centros comerciais e galerias de arte;
- *Provedores de serviços*: transportadoras (aéreas, terrestres, marítimas), informações turísticas, locadoras de veículos, atendimento a veículos (oficinas), centros de convenções, parques de exposições, auditórios, fornecedores de alimentação, construção civil, artesãos, sistema de comunicação, serviços de energia elétrica;
- *Infraestrutura de apoio*: escolas de turismo, serviços de elaboração de projetos, assistência técnica (consultoria especializada), infraestrutura física (estradas, aeroportos, terminais rodoviários e hidroviários, saneamento básico etc.), instituições governamentais, telecomunicações, sistema de segurança, sistema de seguros, convênio com universidades, representações diplomáticas, casas de câmbio e bancos, equipamento médico e hospitalar, serviços de recuperação do patrimônio público, administração dos resíduos sólidos, preservação do meio ambiente”.

A partir dos componentes apresentados por Ferreira *et al.* (2011), remete-se novamente a Cunha e Cunha (2005, p.5), que associam a representação de *cluster* turístico (Figura 3) a um conjunto de empresas e instituições espacialmente concentradas e vinculadas um produto turístico, que juntas estabelecem “relações verticais (dentro da cadeia produtiva do turismo) e horizontais (envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e informações entre agentes similares vinculados a oferta do produto turístico)”.

Acerca das relações verticais e horizontais existentes em um *cluster* turístico, Rodrigues (2001, p.307) as caracterizam da seguinte forma:

- *Horizontal*: alianças estratégicas, cujos acordos podem ser entre empresas que se dedicam à mesma atividade principal (por ex.: ao alojamento, à animação, ao transporte ou à alimentação) ou entre aquelas que se dedicam em satisfazer ao mesmo grupo de clientes, mas proporcionando-lhes distintos componentes do produto (serviços turísticos).
- *Vertical*: ocorre em uma relação unilateral fornecedor-cliente, de tal forma que as atividades acordadas são realizadas por uma das partes, que cede o seu *output* a outra em troca de uma contrapartida.

Nesses preceitos, considerando a trama de relações que caracterizam uma rede de turismo e que interferem na qualificação de um produto turístico, apresenta-se a Figura 4.

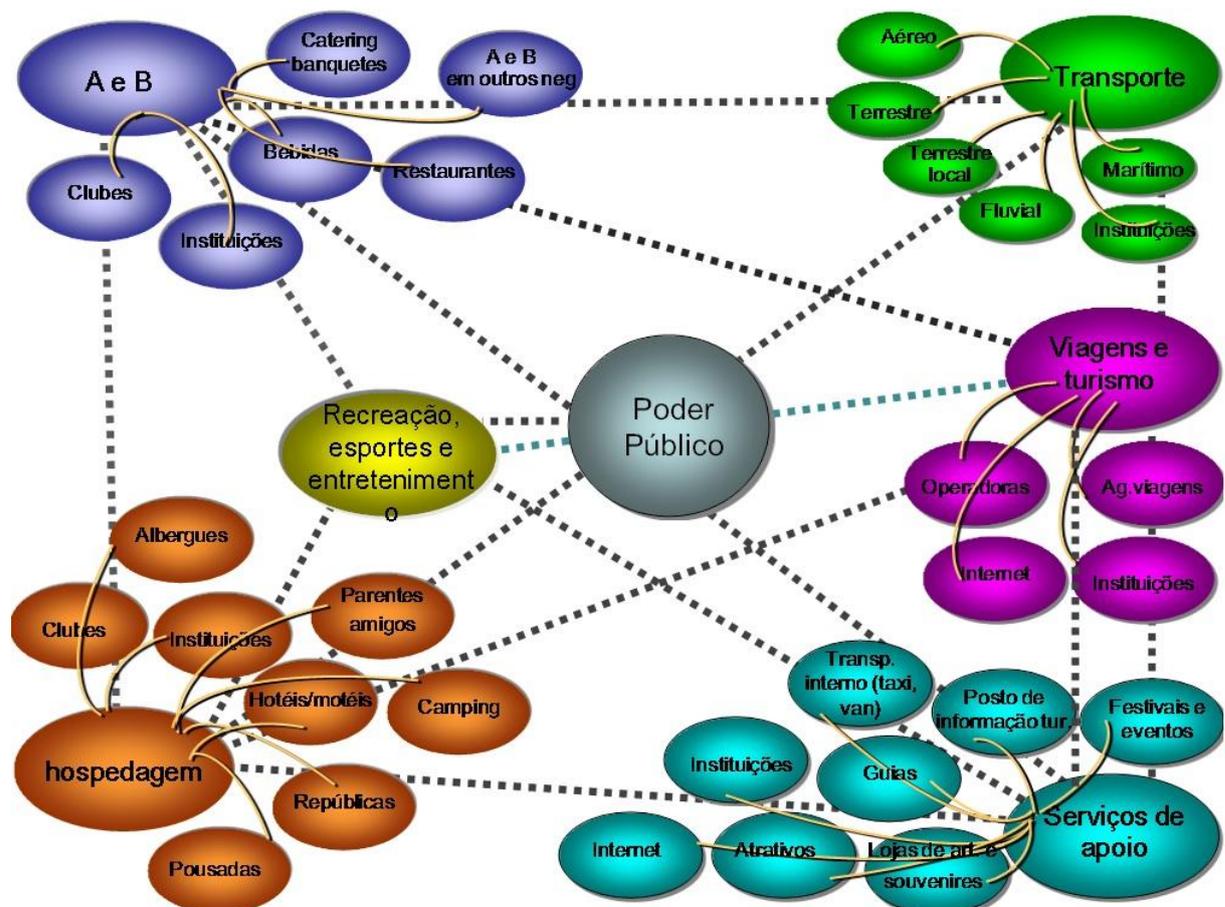


Figura 4: Rede de atores do turismo.
Fonte: Adaptado de Chon (2003).

A Figura 4 pode ser compreendida a partir das considerações de Chon (2003, p.28), segundo o qual “sem atrações e estabelecimentos de hospitalidade, geralmente não há uma localidade turística popular; sem uma localidade turística popular, pode não haver necessidade de um aeroporto; sem aeroporto, é menor a necessidade de um agente de viagem”.

Observando-se as relações representadas na Figura 5, Chon (2003) ressalta ser possível perceber a interdependência entre os mais variados bens e serviços que compõem um produto turístico (alimentos & bebidas (A&B), transporte, viagens e turismo, e serviços de apoio, atrativo, e poder público). Tal inter-relacionamento evidencia as redes interorganizacionais que caracterizam o setor (NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006) e a necessidade por uma governança como forma de se estruturar e organizar as relações existentes entre os atores locais, para que esses tenham seus interesses coletivos assegurados.

Araújo (2008, p.92) aponta que ao se instalar o turismo em uma destinação, inúmeros atores têm seus “interesses afetados de forma positiva e/ou negativa, com repercussões sobre como a área turística se desenvolverá a curto, médio e longo prazo”. Para ilustrar esse argumento, o mesmo pondera: “quando se cria uma determinada política pública, se constrói um resort ou se realiza um festival, dentre muitos outros projetos e ações possíveis no setor turístico, suas consequências podem ter repercussões sobre os interesses de um grande número de *stakeholders*” (Ibid.). Nesses preceitos, salienta-se a identificação e envolvimento dos atores locais como de “grande importância técnica, política e operacional para o desenvolvimento sustentável da destinação” (Ibid.).

Partindo dessa argumentação, para que seja possível indicar os principais atores da rede de turismo, Rodrigues (1999) e Donaire Silva e Gaspar (1999) ressaltam que esses se tratam de organizações incumbidas de atividades direcionadas à produção de bens e serviços, transporte, hospedagem, alimentação, agenciamento, operação, promoção, comercialização, recepção e guia. De maneira complementar, Timur e Getz (2008) e March e Wilkinson (2009) apontam para aquelas responsáveis pelo gerenciamento das ações de promoção (por exemplo, os “Convention & Visitors Bureaux”), as agências de viagens, as operadoras turísticas e as entidades governamentais e de classe.

Igualmente, Acerenza (1995) apresenta os integrantes da rede de negócios de turismo, incluindo:

- a) Agências de viagem (distribuidoras de serviços turísticos);
- b) Operadoras turísticas (organizadoras de pacotes turísticos);
- c) Organizadoras de eventos;
- d) Hospedagem de todos os tipos;
- e) Transportes (aéreos, rodoviários e urbanos);

- f) Agências de receptivo (responsáveis pelos serviços no destino);
- g) Locadoras de veículos;
- h) Instituições financeiras e administradoras de cartões de crédito (financiadores da venda dos serviços);
- i) Órgãos oficiais específicos (federais, estaduais, municipais e administradores do patrimônio natural, artístico, arquitetônico e histórico);
- j) Mídia especializada (impressa e eletrônica dirigida ao turista);
- k) Atividades de lazer e entretenimento (restaurantes, bares, casas noturnas, parques temáticos, museus, centros culturais etc.);
- l) Atividades comerciais (lojas, centros de artesanato e de confecção, entre outros);
- m) Instituições de ensino (superior e técnico para formação de mão-de-obra);
- n) Empresas seguradoras;
- o) Despachantes;
- p) Sistemas de informações turísticas;
- q) Negócios correlatos (câmbio, economia informal etc.).

Identificados os atores locais, Araújo (2008, p.92) ressalta que, “em última instância, o desenvolvimento de uma destinação depende do conjunto de decisões e ações desses”. Argumento ratificado por Dias e Pimenta (2005), segundo os quais, na visão do turista, o serviço prestado é resultado do funcionamento de todo o sistema, equivalente ao de uma rede.

Considerados os relacionamentos existentes em um *cluster* turístico, Costa e Miranda (2012) apontam esse tipo de agrupamento como uma alternativa para o desenvolvimento regional, visando obter vantagens competitivas. O que segundo Schmitz (1999) pode ser alcançado através da eficiência coletiva das economias externas locais e das ações conjuntas estabelecidas.

Para Beni (2007), a estrutura de *cluster* turístico pode conduzir à geração de vantagens competitivas, ao permitir que haja coesão social e política, articulação de uma cadeia produtiva e uma cultura baseada no associativismo. Na mesma visão, Vianna e Hoffmann (2009, p.2) ressaltam que esse tipo de relacionamento “propicia a criação de condições favoráveis à geração de vantagens competitivas, que poderão trazer benefícios para todos os partícipes e fortalecer o setor”.

Para Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007) uma rede de relacionamentos é um importante determinante para a competitividade no turismo. O que segundo Novelli, Schmitz e Spencer (2006) constitui um fator propulsor para a profissionalização, empreendedorismo e inovação nos serviços prestados.

Pavlovich (2003) aponta a configuração em rede como fator crítico para o desenvolvimento de destinos, devido à sua capacidade de proporcionar trocas de informação e favorecer na geração de conhecimento compartilhado entre parceiros. Enquanto Brunelli, Macedo-Soares e Silva (2012) atentam para ganhos decorrentes da especialização dos produtos, redução de custos operacionais e melhoria nos processos de venda, distribuição, compartilhamento de informações e utilização de recursos.

Para Novelli, Schmitz e Spencer (2006) a aproximação da abordagem de redes ao turismo permite aos atores locais explorar sinergias e complementaridades em suas atividades, principalmente operando no nível das pequenas e médias empresas. Ou seja, a formação de uma rede turística poderá gerar benefícios e preservar valores e estilos de vida da comunidade, tornando o destino mais competitivo e o produto turístico melhor qualificado.

Esses argumentos consideram que a compreensão do turismo como um *cluster* poderá proporcionar importantes vantagens competitivas, decorrentes do agrupamento de organizações e da formação de um contexto de destinações (PAVLOVICH, 2003). Mas, para obter tais benefícios é necessário manter uma sinergia dinâmica entre as empresas que compõem o *cluster*. Principalmente devido à interdependência e complementaridade existente. Ou seja, caso as relações entre os agentes envolvidos se mantenha positiva, pode-se esperar que o *cluster* turístico mantenha-se competitivo e que o sucesso esperado acontecerá por consequência (FERREIRA *et al.*, 2011).

Salientando esse contexto, Schuch (2001) e Wang e Krakover (2009) ressaltam que o setor turístico é altamente complexo e formado por empresas fragmentadas, o que, conforme Beni (2003) pode vir a comprometer e limitar o seu potencial de crescimento no mercado. Igualmente, acredita-se que a complexidade e a fragmentação de empresas no turismo podem gerar uma baixa competitividade do setor e comprometer o sistema turístico como um todo (SWARBROOKE, 2000; ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010). Características que tornam a atividade dependente do desenvolvimento formal e informal de relações de colaboração, cooperação, parcerias e redes (SCOTT, COOPER e BAGGIO, 2008; SCOTT, COOPER e BAGGIO, 2008b; BRUNELLI, MACEDO-SOARES e SILVA, 2012).

Tais argumentos são ratificados por O'Connor (2001) e Andrei e Hoffmann (2010), para os quais a abordagem em rede beneficia a competitividade de destinos turísticos, que em sua maioria configuram *clusters* que compreendem um processo de complementaridade entre suas atividades de hotelaria, transporte e alimentação. Nesses preceitos, considerados argumentos expostos, no presente estudo compreende-se a destinação turística como um aglomerado (*cluster*) formado por todos os atores locais, serviços, atividades e equipamentos,

que juntos, compõem o produto turístico. Esse para se tornar eficiente, carece por uma rede interorganizacional de relacionamentos estruturada e coordenada por uma governança, tema o qual será destacado na próxima seção.

2.3 GOVERNANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Salientando a importância de estruturas de governança voltadas para o turismo, o Brasil e MTur (2010) ressaltam que essa, juntamente com a sustentabilidade e a participação das comunidades locais e dos agentes do mercado, constituem umas das premissas básicas para que se obtenha o desenvolvimento econômico estável, equilibrado e continuado de destinações turísticas.

Sob essa perspectiva “fica claro que só se tem sustentabilidade com governança local, e só se tem governança com trade turístico organizado e profissional” (BRASIL, MTUR, 2010, p.4). Salientando-se que essa abordagem só se faz possível caso se considere que os parceiros possuam afinidade e interesses aproximados, devido à diversidade de atividades que envolvem a atividade turística.

Sobre governança, Fischer (1996, p.19) resalta que essa corresponde a um “conceito plural, que compreende não apenas a substância da gestão, mas a relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos agentes do processo”. Visão partilhada por Tenório (2007, p.19), para o qual, na sociedade contemporânea, essa terminologia passa a enfatizar “o papel dos cidadãos – individuais ou organizados em formas associativas – no processo político, partindo da identificação dos problemas, à formulação, instituição e avaliação dos resultados”.

De forma complementar, Cassiolato e Lastres (2001) ressaltam que governança se baseia em práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores no processo decisório, o que inclui empresas públicas, privadas, cidadãos e trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico e institutos de P&D.

A partir dos conceitos expostos de governança e considerando as abordagens de Tremblay (1998), Theurl (2005), Provan e Kenis (2008), Zaccarelli *et al.* (2008), Villela e Pinto (2009), Albers (2010), Roth *et al.* (2012) e Wegner (2012), lembra-se que o conceito de governança adotado no estudo remete à estrutura de redes interorganizacionais.

Ao discutir sobre redes interorganizacionais, Gulati, Nohria e Zaheer (2000, p.203) argumentam que a luta entre empresas e atores isolados, competindo uns contra outros pelo lucro, está cada vez menos adequada às características da sociedade contemporânea, na qual

“as firmas estão imbricadas em redes de relações sociais, profissionais e transacionais com outros atores organizacionais”.

Em uma perspectiva interorganizacional, notas-se que o termo redes vem ganhando cada vez mais espaço (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000) e tem sido adotado para identificar atividades econômicas caracterizadas pela coordenação e cooperação interfirmas, como meio de viabilizar a regulação de interdependências e parcerias entre duas ou mais organizações independentes (THORELLI, 1986), envolvidas em relações de longo prazo, com objetivos comuns, para obtenção de vantagens competitivas compartilhadas (JARILLO, 1998; ANDRIGHI e HOFFMANN; 2010; CARNAÚBA *et al.*, 2012).

Para Provan e Kenis (2008) redes interorganizacionais constituem agrupamentos formados por três ou mais organizações legalmente independentes que, atuando de forma conjunta, procuram alcançar, simultaneamente, os seus objetivos individuais e os coletivos do grupo. Enquanto Powell (1990) salienta que essas abarcam arranjos e práticas organizacionais que se apoiam em padrões de interação laterais ou horizontais, baseados em fluxos interdependentes de recursos e em linhas recíprocas de comunicação.

Apoiando-se nesse argumento, remete-se a Gulati, Nohria e Zaheer (2000) e Andrei e Hoffmann (2010), para os quais na sociedade contemporânea, as empresas não devem mais ser analisadas como entidades individualizadas. Mas, ligadas umas a outras em redes de recursos e fluxos contínuos, através de relacionamentos interorganizacionais verticais e horizontais junto a fornecedores, clientes, concorrentes e entidades públicas ou privadas.

Combinando competição, cooperação e os recursos envolvidos em uma rede interorganizacional, os atores envolvidos podem desfrutar de vantagens competitivas compartilhadas e coletivas (GULATI; NOHRIA e ZAHEER, 2000; COSTA e HOFFMANN, 2006). O que pode ser extremamente relevante quando se tratam de pequenas e médias empresas (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2010).

Dentre essas vantagens, pode-se ressaltar a obtenção de economias de escala e escopo, a promoção do desenvolvimento local e o crescimento econômico (WANHILL, 2000; STALLIVIERI, CAMOS e BRITO, 2007), além de possibilitar o aumento da velocidade de fluxo e acesso à informação, diminuir incertezas, otimizar a utilização de recursos e conhecimentos, gerar maior valor para o cliente, reduzir custos de pesquisa (POWELL, 1990; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; COSTA e ALBUQUERQUE, 2013). Fatores esses que podem possibilitar à pequenas e médias empresas competir com grandes organizações em determinados setores (OLAVE e AMATO NETO, 2005).

No entanto, para que se possa alcançar os benefícios e vantagens que uma rede interorganizacional pode proporcionar, se faz necessária a presença de algumas condições básicas, dentre as quais a cooperação (POWELL, 1990). Essa é o resultado de uma transformação das organizações participantes, que necessitam mudar suas percepções sobre competição e passar a considerar seus concorrentes como parceiros (ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010).

Para Gulati (1999, p.397), “a participação de uma rede envolve e exige o desenvolvimento de capacidades administrativas por parte de cada organização que a compõe”. Nesse contexto, os participantes devem possuir o conhecimento e competência sobre como ser um parceiro, como se portar e administrar suas relações, para que ela participe de forma eficaz do agrupamento. Ao destacar essas capacidades administrativas, Fusco, Buosi e Rubiato (2005) ressaltam aspectos como não-hierarquia, compromisso e aliança de longo prazo, flexibilidade e colaboração, apontando, também, que a mesma pode variar quanto ao tamanho, objetivo e estrutura normativa (formal e informal).

Sobre os aspectos normativos, Child, Faulkner e Tallman (2005) defendem que a escolha por uma base formal ou informal dependerá dos objetivos das organizações participantes do processo cooperativo. Na rede formal o contrato tem como finalidade assegurar o cumprimento de regras e evitar comportamentos impróprios que possam vir a prejudicar o relacionamento entre os membros. Enquanto nas informais as relações são conduzidas com base na confiança, pré-condição para garantir o bom desempenho da parceria.

Diante esse cenário, pode-se dizer que redes interorganizacionais atuam tendo como propósito fundamental reunir em uma estrutura características essenciais inerentes a um novo ambiente competitivo, apoiada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as organizações envolvidas percam a flexibilidade e a agilidade (ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010).

Nesses preceitos, abordando o ambiente das relações interorganizacionais em rede, Rodrigues e Malo (2006, p.32) salientam que governança pode ser vista como “poder partilhado ou ação coletiva gerenciada, sendo particularmente pertinente para tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa”. Ponto de vista a partir do qual Wegner (2012, p.214) a entende como “as regras do jogo’ da cooperação”, das quais se estruturam as formas de organização e funcionamento de redes.

Isso posto, tem-se que, voltada para o estudo de redes interorganizacionais, governança se refere à forma como essas serão estruturadas e organizadas, abordando mecanismos regulatórios e de tomada de decisão adotados para “garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes”, sendo a “responsável por manter os participantes unidos e habilitar ações conjuntas” (WEGNER, 2012, p.217).

Theurl (2005) e Roth *et al.* (2012) tratam governança da rede como a sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, o que abrange processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas. Villela e Pinto (2009) apontam que a governança em rede deve ocorrer de forma participativa e dialógica, diferentemente das formas de intervenção tecnoburocrática e hierarquizada do Estado no século passado.

Nesses preceitos, Villela e Pinto identificam governança como:

(...) a prática de uma gestão compartilhada de processos decisórios que conduz, a partir do consenso, as deliberações de uma dada rede, objetivando articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes. Assim, as decisões devem ser tomadas em conjunto, devido ao engajamento participativo de todos os envolvidos, sejam eles representantes do Estado, da sociedade civil e/ou das empresas (2009, p.1075).

Segundo Wegner (2012, p.215) a “continuidade da cooperação está condicionada à sua capacidade de atingir os objetivos propostos e tornar seus participantes mais competitivos”. Ou seja, o desenvolvimento competitivo de uma rede de negócios encontra-se atrelado à atuação coordenadora da governança (ZACCARELLI *et al.*, 2008), que se constitui elemento-chave para que as redes interfirmas se desenvolvam e tenham seus objetivos alcançados (ROTH *et al.*, 2012).

Da mesma forma, Theurl (2005) atenta para a importância da governança como responsável por manter o equilíbrio em situações nas quais há interesses conflitantes ou informações assimétricas entre os atores envolvidos. Fazendo-se necessário estabelecer procedimentos para a gestão da cooperação, o que inclui regras de entradas e saídas, além de estruturas de comunicação.

Por último, em outra perspectiva, Wegner (2011) e Roth *et al.* (2012) apontam para a governança em redes interorganizacionais que se caracteriza pela configuração da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos das redes. Abordagem essa discutida por Albers (2010), Theurl (2005) e Provan e Kenis (2008) e que se enquadra ao escopo teórico e aos objetivos propostos para o presente estudo.

Sobre governança em redes interorganizacionais, Albers (2010) a observa como um sistema independente, criado pelos próprios integrantes da rede, mas que não substitui o sistema individual dos participantes. Esse procura influenciar os gestores dos membros integrantes a agir de maneira alinhada aos objetivos estabelecidos pela rede.

Sob essa ótica, Wegner (2011) aponta que a governança em redes interorganizacionais pode ser discutida sob duas visões: (1) descrevendo macroestruturas, tendo como foco analisar “quem” é autorizado pela rede a gerenciar as atividades centrais e as implicações dessas – visão discutida por Provan e Kenis (2008) – e (2) descrevendo microestruturas, concentrando-se em discutir “como” e “de que maneira” a governança é realizada internamente, além dos resultados para o grupo – abordagem proposta por Albers (2010) e Theurl (2005).

Com relação às macroestruturas, primeiramente, Provan e Kenis (2008) apontam para a possibilidade de um modelo mais simples, denominado Governança Compartilhada, no qual as organizações trabalham coletivamente sem a existência de uma instituição administrativa formalizada ou exclusiva. Nesse modelo, Wegner (2011, p.53) ressalta que “a governança ocorre através de reuniões dos representantes das empresas ou mesmo informalmente, através das ações daqueles que tem interesse no sucesso da rede”.

Prova e Kenis (2008) ressaltam também a existência de um segundo modelo, formado por uma Organização Líder, que maior e mais poderosa, estabelece relacionamentos verticais com um grupo composto por outras menores e mais fracas. Enquanto, como uma terceira opção, os mesmos destacam a possibilidade de se criar uma Organização Administrativa da Rede (OAR), que pode atuar como uma entidade separada responsável por coordenar as decisões-chave da rede e gerenciar o relacionamento entre os membros.

Para Wegner (2012, p.216), a OAR pode ser “modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com executivos e equipes de apoio operando em um escritório da rede” (Figura 5).

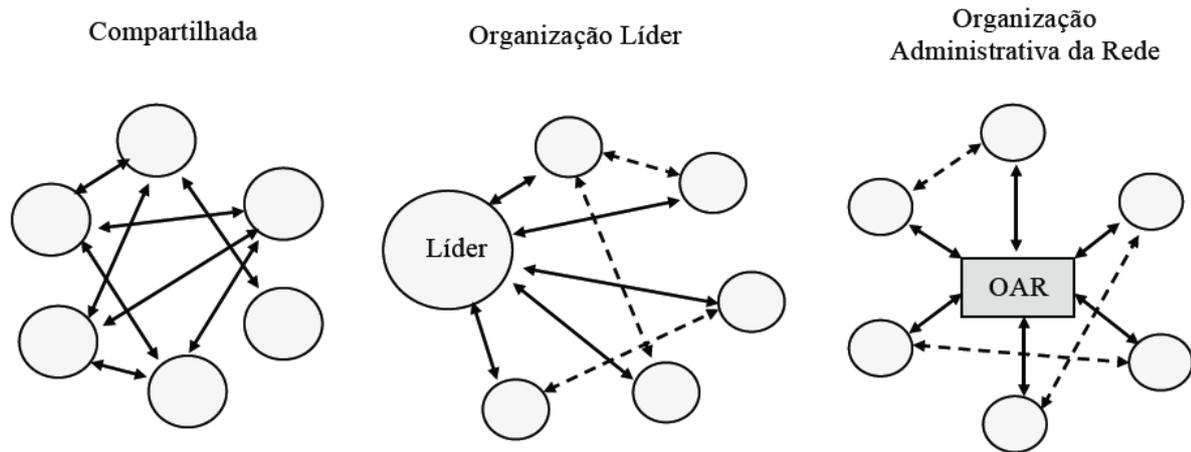


Figura 5: Modelos básicos de governança.
 Fonte: Roth *et al.* (2012), formado a partir de Provan e Kenis (2008).

Considerados os modelos básicos apresentados pela Figura 5, Wegner (2012, p.217) alerta para a possibilidade de se desenvolver “formas híbridas ou estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve”. Por outro lado, destacando microestruturas das redes Albers (2010) aborda os mecanismos internos de governança. Segundo Wegner (2012, p.217) esses constituem “regras de participação, de tomada de decisões e instrumentos utilizados para influenciar o comportamento dos governados, de acordo com objetivos específicos da rede interorganizacional”.

Oxley (1997) e Albers (2010) focam suas análises em duas dimensões da governança: (1) estrutural e (2) instrumental, que abordam aspectos operacionais com o intuito de aumentar a eficiência da rede. A dimensão estrutural se refere às formas de organização e definição de regras formais, referindo-se à centralização (concentração do processo de tomada de decisão), formalização (predefinição de atividades, regras e regulamentos) e especialização (divisão de tarefas entre os participantes) da governança.

Por outro lado, a dimensão instrumental abarca os instrumentos para garantir o alinhamento entre o comportamento dos integrantes e os objetivos estabelecidos (OXLEY, 1997), abordando aspectos relacionados à existência de mecanismos de coordenação (supervisão dos atores e coordenação dos processos), incentivos (para adotar determinados padrões e regras) e controle (avaliação dos atores individuais) (ALBERS, 2010).

2.4 GOVERNANÇA EM *CLUSTERS* TURÍSTICOS

Nessa seção apresenta-se uma retrospectiva de pesquisas que envolvem o estudo da governança em destinos turísticos, o que se dá com o intuito promover uma releitura de casos, estruturas, modelos e dimensões exploradas na literatura que aborda o tema em epígrafe.

Para realizar essa releitura, foram considerados artigos publicados em periódicos internacionais, classificados de acordo com sua relevância e fator de impacto, sendo evidenciadas pesquisas que discutem em seu escopo temas relacionados a colaboração (JAMAL e GETZ, 1995); estratégia em destinos turísticos (RODRÍGUEZ-DÍAZ E ESPINO-RODRÍGUEZ, 2008); *clusters* turísticos (JACKSON e MURPHY, 2006; BAIDAL, REBOLLO e FERNÁNDEZ, 2014); redes de negócios (PAVLOVICH, 2003; YÜKSEL, BRAMWELL e YÜKSEL, 2005; DAWKINS e COLEBATCH, 2006; DREDGE, 2006); NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006); PFORR (2006); BAGGIO, SCOTT e COOPER, 2010; ERKUS-ÖZTÜRK, 2009); governança em destinos (SVENSSON, NORDIN e FLAGESTAD, 2005; BERITELLI, BIEGER e LAESSER, 2007; NORDIN e SVENSSON, 2007; EAGLES, 2009; BEAUMONT e DREDGE, 2010; OMT, 2010; RUHANEN *et al.*, 2010; PAN, 2012; DURAN, 2013; PNUD, 2013; BERITELLI e BIEGER, 2014; ZHANG e ZHU, 2014) e DMO's⁵ (BORNHORST, RITCHIE e SHEEHAN, 2010; D'ANGELLA, DE CARLO e SAINAGHI, 2010); HAUGLAND *et al.*, 2011).

Salienta-se, que não se tem como intuito aprofundar nas minúcias de cada estudo e seus resultados, mas apresentar um apanhado geral do que foi discutido nessas pesquisas e destacar aspectos que possam viabilizar a construção de um *framework* que possibilite atingir aos objetivos aqui propostos.

Ressaltados os aspectos acima expostos, tem-se como uma das primeiras incidências a pesquisa realizada por Jamal e Getz (1995) discutiram conceitos teóricos sobre colaboração e demonstrada a sua relevância para o planejamento do turismo de base comunitária, enfatizando as interdependências existentes entre as múltiplas partes interessadas em um destino. Esses desenvolveram um conjunto de seis proposições tidas por eles como condições essenciais para que o processo colaborativo no turismo se torne possível, as quais estão expostas, de forma resumida, na sequência:

⁵ DMO é a sigla em inglês utilizada para se referir às *Destination Management Organizations*, que constituem organizações que atuam com o intuito de coordenar o trabalho de diferentes atores visando promover e coordenar o desenvolvimento turístico e o marketing de um destino.

- 1) A colaboração para o planejamento do turismo de base comunitária exige o reconhecimento do alto grau de interdependência dos atores locais;
- 2) A colaboração para o planejamento do turismo de base comunitária exige o reconhecimento dos benefícios individuais ou mútuos decorrentes do processo;
- 3) A colaboração para o planejamento do turismo de base comunitária exige uma percepção de que as decisões possuem legitimidade e poder para serem realmente colocadas em prática;
- 4) A colaboração para o planejamento do turismo de base comunitária deverá englobar os principais grupos interessados: governo local, outras organizações públicas, associações industriais do turismo, setores como a Câmara do Comércio, *Convention e Visitor Bureau*, autoridade turística regional, grupos comunitários, agências sociais e grupos de interesse;
- 5) Um organizador central se faz necessário para iniciar e facilitar a colaboração no turismo de base comunitária;
- 6) Um processo de colaboração eficaz da comunidade para o planejamento turístico estratégico do destino exige: a formulação de uma visão sobre o desenvolvimento do turismo desejado; a formulação conjunta de metas e objetivos de turismo; a criação de uma organização colaborativa para ajudar no monitoramento e a revisão das estratégias propostas.

Também abordando a temática de colaboração, Göymen (2000) pesquisou as etapas de desenvolvimento do turismo na Turquia e analisou as interações existentes entre os componentes políticos, sociais e econômicos. Esse observou que a partir da década de 1980 houve o surgimento de uma tendência por formas de cooperação envolvendo parcerias público-privadas, em detrimento ao predomínio de ações exclusivas por parte do poder público.

Evidenciando a característica cooperativa inerente à atividade turística, Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez (2008), com o intuito de avaliar a localidade de Gran Canaria, na Espanha, apresentaram um modelo de avaliação estratégica dos destinos turísticos. Esses levaram em conta as capacidades internas e relacionais existentes, evidenciando, ao fim, que medidas baseadas na integração deveriam ser tomadas para que o destino se torne sustentável e competitivo globalmente.

Em paralelo às discussões envolvendo a colaboração e interação como características do turismo, autores como Jackson e Murphy (2006) e Baidal, Rebollo e Fernández (2014)

passaram a desenvolver estudos visando aprofundar e enfatizar a aplicação da teoria relacionada a *clusters* ao turismo.

Jackson e Murphy (2006) pesquisaram quatro cidades regionais localizados no Rio Murray na Austrália, procurando investigar como os agrupamentos poderiam apoiar o movimento de vantagem comparativa para a vantagem competitiva nesses destinos. Esses constataram que a aplicação dos *clusters* de negócios se adéqua ao turismo, especialmente em áreas regionais, delimitadas geograficamente, nas quais existam dotações de fatores específicos locais, uma gama de setores da indústria e segmentos de mercado diferenciados. Destacaram, também, que a presença de níveis adequados de capital social poderia proporcionar que a concorrência nessas destinações passasse a se basear na cooperação, diferenciação e inovação.

Sob a mesma abordagem, Baidal, Rebollo e Fernández (2014) estudaram a aplicação de políticas de *cluster* e a sua configuração como iniciativas planejadas, concentrando-se na análise do *Programa Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs)*, promovido pelo Ministério de Indústria, Energia e Turismo da Espanha e sua respectiva aplicação no setor do turismo. Essas têm como finalidade potencializar a ação conjunta de empresas, administração e centros de investigação que pertencem a uma atividade determinada que funcionam como um *cluster*.

Baidal, Rebollo e Fernández (2014) realizaram uma pesquisa qualitativa, através da realização de entrevistas semi-estruturadas junto a 28 atores do AEIs, divididas em seis eixos temáticos: (1) composição e estrutura de gestão dos agrupamentos; (2) atividade e inovação desenvolvida; (3) marco de relações intra/entre AEIs; (4) fatores favoráveis e limitadores da atividade; (5) valorização do programa AEIs; e (6) perspectivas futuras das AEIs.

Destacando outros estudos que compreendem os destinos turísticos como *clusters*, mas que se baseiam na teoria de redes tem-se as pesquisas realizadas por Pavlovich (2003), Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005), Dawkins e Colebatch (2006), Dredge (2006), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), Pforr (2006), Baggio, Scott e Cooper (2010) e Erkus-Öztürk (2009).

Pavlovich (2003) realizou um estudo de caso para investigar o processo de evolução e transformação da destinação turística de Caves Waitomo, localizada na Nova Zelândia, observando aspectos relacionados à densidade e a concentração da estrutura da rede de turismo local, além da dinâmica e a forma como as organizações se relacionam e se auto-organizam no destino.

Igualmente, Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005) propuseram um modelo para avaliar a governança do turismo na estância costeira de Belek, na Turquia. Esses promoveram uma crítica a padrões que visam a centralização, defendendo o predomínio da descentralização da governança, e enfatizando questões relacionadas a: (a) distribuição de autoridade; (b) controle e poder e (c) legitimidade política.

Com relação à (a) distribuição de autoridade, Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005) ressaltaram que essa poderia ocorrer sob cinco formas:

- 1) Estruturas políticas formais: governo central distribui autoridade para autoridades locais (*devolução*) ou envolvendo *grupos de interesse*, formados através de fóruns ou associações;
- 2) Estruturas públicas administrativas ou estatais semi-independentes: *desconcentração*, resultante da transferência de funções públicas para províncias, com escalas geográficas mais locais (não democráticas), ou a *criação de uma agência paraestatal*, semi-independente, cuja estrutura seria externa ao governo;
- 3) Do setor estatal para o setor privado: *privatização*, em escala geográfica ou em escala nacional. A qual ocorreria quando o Estado cede a autoridade a uma organização privada;
- 4) Do setor estatal para uma ONG (terceiro-setor): poderia envolver *transferências* de funções geográficas ou nacionais para organizações não-governamentais ou do terceiro-setor.
- 5) Do setor estatal para o público, privado e ONG: o que deveria ocorrer através de parcerias.

No que diz respeito à distribuição de (b) controle e poder, Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005) salientaram a importância de verificar se a governança os transfere para além do Estado central ou se a burocracia acaba por manter o controle na mão do Estado. Como também de se observar problemas relacionados à existência de atores poderosos da sociedade que tentam impor seus interesses sobre o grupo (*corrupção*), fazendo com que interesses individuais sobreponham os coletivos.

Por último, sobre a distribuição da (c) legitimidade política, Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005) evidenciaram que a descentralização deve fortalecer a participação pública nos processos políticos e legitimar politicamente áreas externas ao Estado central. Nesses preceitos, acreditava-se ser possível construir apoio público, levar à compreensão de que

questões de interesse popular se fazem relevantes e demonstrar que a governança ocorreria socialmente responsável.

Também abordando a temática de redes aplicada à atividade turística, evidencia-se a pesquisa de Dawkins e Colebatch (2006) que ao analisar a experiência da introdução do Sydney Harbour Manager, em 1998 na Austrália, apresentaram um exemplo sobre como governar o turismo através da criação e da institucionalização de redes.

Observando como o Sydney Harbour Manager promoveu a coordenação no planejamento e desenvolvimento do porto australiano, sem, no entanto, aumentar linhas de autoridade e hierarquia, Dawkins e Colebatch (2006) identificaram que temas relevantes na abordagem sobre "redes" são importantes para a análise do uso da governança no solo urbano.

Dredge (2006) publicou um estudo de caso em Lake Macquarie, New South Wales, na Austrália, no qual investigou as relações existentes entre o governo local e a indústria para discutir criticamente o papel dessas conexões na promoção ou inibição da formação de parcerias público-privadas, o que se deu a partir de uma revisão de literatura que propôs as seguintes dimensões e suas respectivas propriedades, a partir das quais foram organizados os dados coletados na pesquisa (Quadro 1):

Dimensões	Propriedades
Atores e agências	Número e tipo de atores envolvidos; necessidades e interesses dos atores; interdependências entre atores, estruturas, capacidades e recursos; grau de profissionalização; mandato; papel percebido e as atitudes dos atores.
Funções da rede	Acesso ao processo de tomada de decisão; consulta e troca entre os participantes; negociação; coordenação; cooperação na formulação de políticas.
Estrutura da rede	Tamanho da rede; fronteiras (abertas ou fechadas); requisitos de adesão; padrão de ligações; força das relações; densidade; agrupamento; centralização; reciprocidade de interconexões.
Características de institucionalização	Organização temporária ou informal, estabilidade, estruturas formais permanentes de coesão.
Regras de conduta	Negociação e acomodação de interesses conflitantes; sentimento comum de bem-estar público; sigilo ou abertura; compreensão mútua; disputas ideológicas.
Relações de poder	Captação de órgãos estaduais por interesses comerciais; autonomia do Estado; interesses privados; equilíbrio de poder entre grupos de interesse do Estado, hegemonia.
Estratégia dos atores	Para estruturar as relações dentro da rede; para influenciar a seleção de atores na rede; para influenciar o funcionamento da rede; para criar ou nutrir certas convenções ou interesses.

Quadro 1: Dimensões e propriedades das redes, segundo Dredge (2006).

Fonte: Adaptado de Dredge (2006, p.273).

Sob o mesmo enfoque, Novelli, Schmitz e Spencer (2006) defenderam que as redes de negócios em *clusters* seriam capazes de proporcionar oportunidades às pequenas e médias empresas inovadoras que desejam a operar em ambiente de turismo competitivo e em um ambiente de negócios globalizado.

Novelli, Schmitz e Spencer (2006) utilizaram o UK Healthy Lifestyle Tourism Cluster (HLTC) como experiência referencia de discussão do processo de formação de rede e de *cluster*. Esses procuraram observar as implicações da prática de inovação das pequenas e médias empresas obtidas através da cooperação e formação de alianças, compreendendo as oportunidades oferecidas por essas interações e enfatizando a importância do uso sustentável dos recursos locais.

No mesmo ano, Pforr (2006) demonstrou a utilidade das redes para descrever, analisar e explicar a dinâmica do domínio da política de turismo com sua vasta variedade de atores e complexa teia de interações. Para tal, esses realizaram uma pesquisa empírica que documentou como os atores públicos, privados e sem fins lucrativos modelaram os processos de formulação de políticas na formação geográfica e social do Território Norte de Desenvolvimento do Turismo Masterplan, da Austrália.

Explorando e detalhando a estrutura relacional dos atores que moldam o Território Norte na formulação de políticas de turismo, Pforr (2006) focou na influência da reputação na cooperação e na comunicação (elementos que estão na base do processo de formulação de um plano diretor do turismo) para mapear a intensidade e densidade das relações e avaliar se e como as partes interessadas tomam uns aos outros em consideração a suas ações.

Em uma abordagem complementar, Baggio, Scott e Cooper (2010) analisaram o destino turístico como um sistema adaptativo complexo e compreenderam que a governança é o mecanismo que determina se ele será submetido à regeneração (capacidade de se renovar) ou estagnação. Nesses preceitos, esses forneceram um conjunto prático de ferramentas para analisar e compreender os possíveis usos da análise de rede como ferramentas para ajudar a melhorar as práticas de governança em um destino (Quadro 2).

Componente da governança	Evolução	Medida da rede
Poder e saliência	Atores centrais	Medidas de centralidade (grau, coeficiente de agrupamento, <i>betweenness</i>)
Cooperação	Como as partes interessadas estão conectadas Coeficiente de agrupamento modularidade	Coeficiente de agrupamento modular
Gestão do conhecimento	Os fluxos de informações e idéias	Eficiência global e local
Previsão	Predizer comportamentos de grande escala	Simulações de adição e remoção de elementos de rede (nós e ligações) e avaliação dos efeitos sobre os processos dinâmicos
Análise de cenários	Desenvolver simulações baseadas em diferentes cenários	Simulação de processos dinâmicos que utilizam conexões de rede como um edifício substrato e cenário, modificando características da rede ou parâmetros de entrada do processo

Quadro 2: Aplicações de análise de rede adaptado para a governança de destino.

Fonte: Adaptado de Baggio, Scott e Cooper (2010, p.57)

Igualmente, Erkus-Öztürk (2009) analisou o papel das redes locais e globais em empresas de diferentes tamanhos e em diferenciados tipos de fragmentação no turismo. Esse realizou um estudo de campo, envolvendo a realização de pesquisas em profundidades e aplicação de questionários em 12 *clusters* de turismo, localizados na parte sul da Turquia, em Antalya. Nos resultados, o estudo revelou uma relação positiva entre as grandes empresas e o nível global das redes, ou seja, que o determinante do nível de conectividade (número total de interações) é o tamanho da empresa em um *cluster*.

De maneira complementar a aplicabilidade da abordagem de redes a *clusters* turísticos, observa-se um crescimento de pesquisas aplicando a governança no turismo, sendo possível destacar estudos como os de Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Nordin e Svensson (2007), Eagles (2009), Beaumont e Dredge (2010), OMT (2010), Ruhanen *et al.* (2010), Pan (2012), Duran (2013), PNUD (2013), Beritelli e Bieger (2014) e Zhang e Zhu (2014).

Como um dos pioneiros nessa aplicação, Svensson, Nordin e Flagestad (2005), através de um estudo teórico, consideraram que tal perspectiva da governança seria adequada para compreender a dinâmica do turismo, argumentando que esse setor possui características de (a) complexidade multi-ator (vários atores), (b) dependência de recursos entre os envolvidos e (c) interação (parcerias) público-privada.

Enfatizando as parcerias público-privadas, Svensson, Nordin e Flagestad (2005) ressaltaram que essas são cada vez mais importantes no planejamento do turismo, sendo que as relações formais e informais entre o governo local e a indústria têm um efeito considerável sobre a capacidade de desenvolvimento da atividade em um destino.

No ano seguinte, a partir dos trabalhos publicados por Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Nordin e Svensson (2007), o surgimento o termo "governança de destino", que trouxe consigo uma nova abordagem para o tema. Nesse período passaram a ser discutidos assuntos relativos à definição de conceitos, dimensões da governança em destinos e relação entre a estrutura dessa com o desempenho da destinação começaram a ser discutidos por estudiosos.

Primeiramente, com relação ao estudo de Beritelli, Bieger e Laesser (2007), salienta-se que esses analisaram e avaliaram doze destinos nos Alpes suíços, explicando através de um estudo qualitativo as estruturas de governança das destinações e sua evolução, embasando suas análises em dimensões, que segundo os autores devem ser analisadas levando-se em conta duas considerações:

- 1) Para que se possa analisar a governança em destinos e explicar os mecanismos subjacentes, tem-se que levar em conta não apenas as relações em díade (em pares), mas as perspectivas em rede;
- 2) Ao tomar a perspectiva de rede e, portanto, incluindo dimensões como conhecimento e confiança, torna-se necessário olhar para a história do destino e da relação entre indivíduos e instituições.

Apresentadas essas ressalvas, o Quadro 3 sintetiza como as seis dimensões selecionadas por Beritelli, Bieger e Laesser (2007), originalmente utilizadas em análises de modelos envolvendo relações corporativas, poderiam ser operacionalizadas na análise de destinos turísticos:

Dimensão	Modelo Comunitário	Modelo Corporativo
Custos de Transação	Geralmente altos, dependendo do número de agentes e instituições	Geralmente baixo, limitado à empresa dominante e seus parceiros de negócios
Assimetria de Poder	Diversa, dependendo da capacidade de formar coligações ou grupos de interesse e estruturas sobre as propriedades	Forte concentração sobre a empresa dominante, possivelmente forte influência pela instituição pública
Interdependência	Diversa, dependendo do grau de integração de serviços, bem como a diversidade do portfólio de mercado	Forte entre a empresa dominante e a instituição pública
Confiança/Controle	Forte necessidade de confiança mútua, a fim de chegar a decisões e ações; controle social, pelo menos, tão forte como o controle institucional	Confiança é assegurada por mecanismos de controle e contratos formais dentro da empresa dominante, bem como entre a empresa e instituição pública
Conhecimento	O relacionamento institucional e individual difuso e geral, relevantes para o contexto histórico	Detalhados e específicos, relevantes para as estratégias de negócios e contratos específicos
Conexões Pessoais, Informais	Em rede, numerosas	Entre poucos atores, limitadas

Quadro 3: Caracterização dos modelos comunitário e corporativo de governança.
 Fonte: adaptado de Beritelli, Bieger e Laesser (2007, p.98)

Também explorando o termo "governança de destino", Nordin e Svensson (2007) realizaram um estudo de caso na estância de esqui sueca de Are, explorando o impacto exercido pela governança no desenvolvimento desse destino, tendo como foco: (a) as relações público-privadas, (b) as redes formais e informais e (c) a dependências de recursos.

Segundo Nordin e Svensson (2007), as interações regulares entre os *stakeholders* locais são frequentemente causadas devido a sua necessidade de compartilhar e trocar recursos (informações, confiança, experiência). Essa carência evidencia a existência de dependências entre os atores do destino que constituem fatores importantes e que precisam ser compreendidos. Nesse cenário, a interações público-privadas, ou seja, as relações formais e informais entre governo e a indústria do turismo podem ser de importância crucial para o desenvolvimento local, sendo que a perspectiva de governança poderia dar a contribuição necessária para o desenvolvimento dessa dinâmica de relacionamento.

Para conduzir suas análises, Nordin e Svensson (2007) propuseram uma adaptação das teorias sobre redes interorganizacionais aos estudos sobre destinos turísticos. Segundo os autores, essas podem fornecer insumos capazes de explicar a complexidade multi-ator, a interação público-privada e a dependência de recursos e, conseqüentemente, explicitar as

estruturas de governança, assim como a formulação de políticas e a interação público-privada são gerenciadas no turismo.

Posteriormente, Eagles (2009) estudou 8 casos de governança utilizados em parques e áreas protegidas, apontando três elementos comumente presentes na gestão de unidades de conservação: (1) a propriedade dos recursos; (2) as fontes de renda existentes para a gestão e (3) o órgão de administração. Além disso, foram apontados 10 critérios para avaliar a governança nessas áreas, apontando, assim como Beritelli, Bieger e Laesser (2007), que o contexto histórico e cultural desempenha um papel importante na escolha do modelo de governança.

No ano seguinte, Beaumont e Dredge (2010) focaram na eficácia de vários modos de governança de destino, identificando características vistas por eles como sendo de “boa governança”, elencando os seguintes parâmetros: (a) culturas positivas, comunicação construtiva e comunidades envolvidas; (b) transparência e prestação de contas; (c) visão e liderança; (d) aceitação da diversidade e busca da equidade e inclusão; (e) desenvolvimento de conhecimento, aprendizagem e partilha de conhecimentos especializados; (f) papéis e responsabilidades dos participantes, estruturas operacionais e processos da rede claros.

Também focando na governança, a OMT (2010) elaborou um projeto com o intuito de estabelecer um marco analítico e propositivo através do qual fosse possível sustentar os processos de tomada de decisão na construção dessa no setor do turismo. No estudo, foi elaborado um desenho teórico de análise que abordou dois pontos centrais: (1) a ação diretiva e (2) a eficácia diretiva (Quadro 4).

	Dimensões	Âmbitos de Interação	Indicadores
Governança Turística	Ação diretiva	Coordenação e colaboração	Número de interações públicas por âmbito setorial e nível de governo
			Número de interações público-privadas no âmbito setorial e níveis de governo
			Grau de institucionalização de instrumentos normativos e programáticos
		Participação de atores	Número de parcerias público-privadas (organizações com fins lucrativos, sem fins lucrativos e/ou cidadania)
			Frequência e intensidade de parcerias por âmbito setorial e níveis de governo
	Eficácia diretiva	Capacidade institucional e de recursos	Existência de atributos e competências das administrações de turismo segundo nível de governo
			Existência de ações ou práticas para a realização de metas
			Frequência de práticas para a realização de metas
			Frequência de práticas para a prestação de contas

Quadro 4: Dimensões da governança turística, segundo a OMT (2010).

Fonte: adaptado da OMT (2010, p.22).

Com relação à Quadro 4, tem-se que:

- a) A dimensão da ação diretiva:
 - i. Coordenação e colaboração entre os diferentes níveis de governo. Esta dimensão se estrutura em torno dos âmbitos de interação, que são do tipo:
 - 1) Do setor de atividade, fundamentada no caráter transversal que observa o turismo no contexto da administração pública: Ex.: Em um determinado país existe uma entidade com atribuições explícitas em matéria de turismo que coordena e colabora com outros departamentos, entidades ou organismos públicos, cujas matérias incidem na atividade como o caso de transportes, economia, cultura, educação, meio ambiente, etc.
 - 2) Nível do governo (federal, nacional, regional, local, municipal, etc.) que envolve a coordenação e cooperação das respectivas organizações turísticas.
 - 3) Rede de atores, caso este em que a interação pode circunstancialmente na esfera pública entre atores governamentais ou ser compartilhada com redes de atores privados.
 - 4) Instrumentos de coordenação e colaboração, que poderiam se classificar em normativos (normas jurídicas, procedimentos, regras

de operação que regulação a coordenação e cooperação) e/ou programáticos (programas de médio prazo).

- ii. Participação da rede de atores: entendidas como estruturas de organização características da governança turística. Podem ser investigadas parcerias público-privadas, organizações privadas com fins lucrativos ou não, como também a cidadania. Também poderia se conhecer a frequência e intensidade com que estas estruturas participam e se por âmbito setorial e/ou nível de governo.

b) Dimensão da eficácia diretiva:

- i. Capacidade institucional e de recursos entendida como o sustento que assegura a governança turística, gira em torno e não somente nas capacidades explícitas que um governo, mas possui a sua tradução em instrumentos ou práticas para possibilitar a coordenação e colaboração dos atores inseridos em um sistema turístico para a definição e realização das metas e assumir responsabilidade. Nessa dimensão, se pode observar (a) as capacidades e competências que possuem as administrações públicas de turismo segundo o nível de governo correspondente para a definição de metas coletivas e (b) as ações empreendidas para a sua realização e prestação de contas.

Ao considerar as dimensões expostas no Quadro 4, faz-se importante remeter à posterior pesquisa de Duran (2013), que considerou o estudo da OMT (2010) como um esforço importante que busca avançar e aprofundar o estudo da governança como um marco do fenômeno turístico, constituído como um documento gerado a partir do Seminário Internacional sobre Governança no Turismo nas Américas (2008).

Ao remeter às dimensões propostas pela OMT (2010), Duran (2013) apontou duas ferramentas que podem ser utilizadas para a implementação da governança no setor do turismo: (1) parcerias ou relações de colaboração público-privadas, aliada à necessidade da participação da cidadania e (2) criação de observatórios turísticos, cuja administração seria realizada por administradores de turismo, por uma Universidade ou fortemente apoiada em organizações empresariais (DURAN, 2013).

Também abordando o tema em epígrafe, Ruhanen *et al.* (2010) analisou e sintetizou 53 estudos publicados sobre governança, identificando 40 dimensões separadas, das quais foram destacadas as seis mais frequentes e que poderiam ser adaptadas em estudos sobre destinos turísticos: (1) responsabilidade, (2) transparência, (3) participação, (4) estrutura, (5) eficácia e (6) poder.

Ao analisar as relações e interdependências entre os atores locais no turismo, Pan (2012) desenvolveu um estudo com o objetivo de compreender a governança em Marstrand, resort à beira-mar localizado no oeste da Suécia, e descobrir aqueles que exerciam influência no processo. No estudo, o autor teve como foco dimensões que se encontram ligadas e se sobrepõem umas as outras em alguns pontos: (a) poder, (b) confiança e (c) conflitos na formação da rede.

Para viabilizar seu estudo, Pan (2012) defendeu que a governança ocorre dentro de uma *Political Market Square* (PSQ), ou seja, remeteu a uma metáfora que utiliza uma perspectiva política com foco em interesses, conflitos e poder em um estudo que visa entender as relações existentes entre as partes interessadas na organização de um festival (Figura 6).

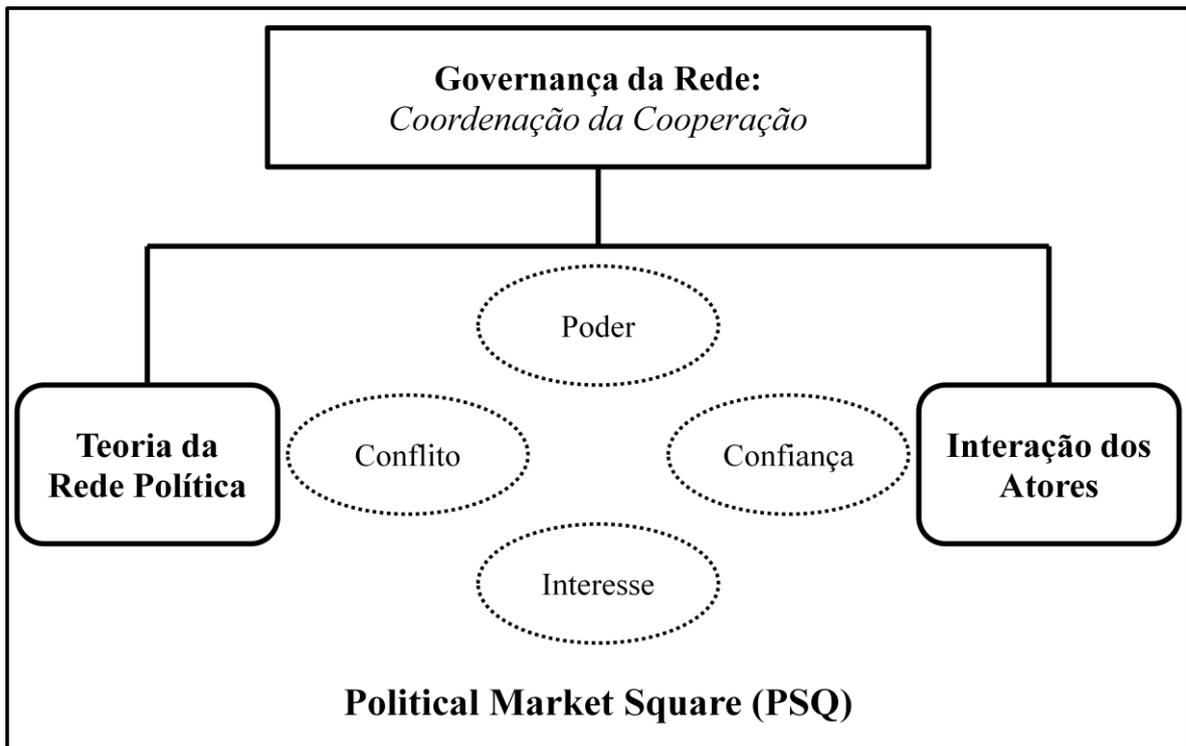


Figura 6: Governança em rede, segundo Pan (2012).

Fonte: adaptado de PAN (2012, p.25).

Para explicar a Figura 6, Pan (2012) defendeu, com base no PSQ, que para se entender a governança é fundamental compreender a interação entre os atores, as políticas governamentais, os interesses das partes envolvidas e os benefícios (de longo e curto prazo) para a comunidade.

Já, em 2013, o *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)* aprovou a “Agenda para o Fortalecimento da Governabilidade Local na América Latina”, a partir do qual elaborou um guia metodológico que permite realizar um diagnóstico sobre as condições de governança de um determinado entorno local, que se concentram:

- Na possibilidade de construir, de maneira consensual, uma visão compartilhada sobre um futuro comum;
- Na análise dos atores interessados, seus papéis e capacidades, assim como a observação das relações existentes e seu caráter;
- Na construção de capacidades institucionais que garantam a eficácia das políticas públicas necessárias no processo;
- Na existência de canais que permitam a participação dos cidadãos (PNUD, 2013).

Utilizando como base os preceitos apontados no estudo realizado pelo PNUD (2013) e realizando uma adaptação para a criação de um instrumento de desenvolvimento local voltado para a gestão de destinos turísticos, González (2014) propôs quatro dimensões para a governança do turismo: (a) existência de um planejamento estratégico de desenvolvimento local que contenha uma visão consensual sobre o turismo; (b) natureza das relações entre os atores comprometidos na gestão do turismo a nível local; (3) capacidades institucionais efetivas que garantam a eficiência das políticas públicas e programas relacionados com o turismo; e (4) a participação dos cidadãos no processo.

Paralelamente, em outubro de 2013, em nome do *UNWTO Statistics and Tourism Satellite Account Programme (STSA)*, Duran (2013) construiu um marco analítico com o intuito de aprofundar no conhecimento da extensão que a governança ocupa no setor do turismo e integrar evidência empírica para inferir como e em que medida essa pode apoiar o desenvolvimento dos sistemas de turísticos.

No documento, Duran (2013) apontou que a governança no turismo teriam suas propriedades articuladas em torno de duas dimensões inter-relacionadas: (1) capacidade diretiva e (2) eficácia diretiva, conforme ilustra o esquema exposto na Figura 7:



Figura 7: Esquema básico de governança no setor do turismo.

Fonte: Adaptado de Duran (2013, p.20).

De acordo com a Figura 7, Duran (2013) defendia que a governança iria se produzir quando as administrações públicas encarregadas das políticas de turismo conduzissem com eficácia o setor, como resultado de:

- Estar atribuídas com competências explícitas (faculdades) tanto para coordenar os atores governamentais e não-governamentais dos diferentes territórios, como para colaborar e cooperar com ele, além de ter a sua disposição mecanismos e instrumentos (recursos institucionais) para realizar a coordenação, colaboração e cooperação de forma co-responsável, transparente e sujeita a prestação e contas (dimensão da capacidade diretiva);
- Coordenar a participação da multiplicidade de atores governamentais e extra governamentais dos diferentes territórios, no estabelecimento de metas de interesse coletivo que possibilitem soluções e oportunidades, mas também de colaborar e cooperar com eles para sua realização (dimensão da eficácia diretiva).

Segundo Duran (2013), para que se possa medir as características e comportamentos das dimensões por ele propostas, deve-se distinguir aspectos relacionados às seguintes sub-categorias: (1) meios jurídicos/normativos para o exercício da coordenação, colaboração e cooperação pública nas estruturas sociais e territoriais de governo; (2) meios jurídicos/normativos para a formação e desenvolvimento das relações de colaboração e cooperação público-privadas; (3) meios jurídicos/normativos para a co-responsabilidade, transparência prestação de contas nas relações públicas e privadas; (4) exercício da coordenação, colaboração e cooperação pública; e (5) exercício da colaboração e cooperação público-privada (Figura 11).

Sobre essas sub-categorias, Duran (2013) salienta que as três primeiras identificam as capacidades institucionais existentes para viabilizar a formação e o desenvolvimento das relações, enquanto as duas últimas se referem às condições em que as capacidades institucionais são traduzidas em práticas de governo, favorecendo o surgimento de novas estruturas de relação em contraponto as formas tradicionais (Figura 8).



Figura 8: Esquema básico de observação da governança no setor do turismo.
Fonte: Adaptado de Duran (2013, p.22).

Conforme Duran (2013), conforme se pode observar no esquema da Figura 11, existe uma correspondência direta entre as capacidades institucionais e as práticas de governo, pois se busca indagar em que medida as primeiras são traduzidas efetivamente em práticas de governo sustentadas em diversas estruturas e mecanismos que tendem a dotar de novos conteúdos e alcançar a gestão de relações públicas e privadas para a consecução de objetivos das políticas públicas de turismo.

Beritelli e Bieger (2014) elaboraram um construto de pesquisa abordando aspectos relacionados à liderança e governança. Nesses preceitos, esses propuseram uma mudança da perspectiva individualista, mais intra-organizacional (única instituição/organização), para uma perspectiva sistêmica (inter-organizacional) que considere as estruturas, regras e normas e permita a compreensão da liderança, ou seja, quem exerce influência e ação.

Beritelli e Bieger (2014) argumentam que apesar liderança e governança se tratarem de temas diferentes, uma abordagem que compreenda ambos os conceitos se faz adequada do ponto de vista prático, pois enquanto a primeira se concentra na direção de controlar os destinos por normas, estruturas e processos, a segunda se preocupa com atores, ações e suas influências através de visões e motivações pessoais.

Dessa forma, Beritelli e Bieger (2014) realizaram uma revisão bibliográfica com o intuito de elencar tópicos que comumente são discutidos sobre ambos os temas (liderança e governança), destacando ao final do estudo quatro áreas de aprendizagem:

- 1) **Dimensões** relevantes: observou-se, relacionados à liderança, temas relacionados à influência e poder (derivado da dependência de recursos e conhecimento) e a confiança;
- 2) **Objeto e nível de pesquisa:** observou-se, relacionado à liderança, um foco predominante em estudos sobre os indivíduos, destacando, principalmente, aqueles mais influentes, ou seja, atores “da elite”, salientes ou proeminentes, o que poderia resultar em uma influência exercida por apenas um determinado grupo de indivíduos;
- 3) **Mecanismos:** detectou-se uma particular atenção atribuída ao papel do setor público e das instituições semi-públicas, como, por exemplo, as DMO's .
- 4) **Abordagens metodológicas:** notou-se, em primeiro lugar, uma tendência em se conceber, analisar e discutir o destino turístico como uma rede interorganizacional (entre atores, organizações e instituições) e, em segundo lugar, uma necessidade por uma abordagem longitudinal, que considere a perspectiva dinâmica e histórica do processo.

Zhang e Zhu (2014) realizam um estudo revisando pesquisas anteriores envolvendo o tema governança de destinos turísticos, explorando a literatura a partir de cinco aspectos: o conceito de governança de destino; os modelos e dimensões da governança de destino; a eficácia e desempenho de vários modelos de governança de destino; a formação e a evolução da rede de governança de destino. Por fim, esses propõem uma agenda de pesquisa integrada para a governança de destinos, sob uma perspectiva da economia institucional.

Autores como Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), Haugland *et al.* (2011) passaram a incluir na discussão sobre a governança em destinos turísticos a importância das chamadas DMO's como meio capaz de mediar as relações existentes entre os diversos atores existentes em uma localidade.

Primeiramente, Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), após entrevistarem 84 gestores turísticos provenientes de 25 destinos canadenses, identificaram variáveis e construíram um modelo que considera a existência de uma relação entre o sucesso dos destinos turísticos e as DMO's, principalmente no que diz respeito às relações da comunidade, marketing e indicadores econômicos.

Também abordando as DMO's, D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) propuseram um modelo mais completo em relação ao proposto por Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), no qual procuraram analisar a governança de destinos, considerando mecanismos e estruturas úteis para o estabelecimento de um equilíbrio justo entre as contribuições fornecidas e recompensas obtidos por cada parte interessada.

D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) realizaram um estudo de casos múltiplos, envolvendo treze casos distintos sobre gestão de destinos turísticos, mas que possuem um interesse comum: compreender quais são os atores envolvidos e quais são as estruturas e os mecanismos capazes de criar e equilíbrio entre esses. Nesses preceitos, os autores propuseram três variáveis de análise:

- 1) Atores locais envolvidos, o que inclui entidades públicas e privadas que (a) realizem pagamento de taxas anuais ou tributação pela utilização de serviços ou (b) tenham seu envolvimento formalizado;
- 2) Contribuições previstas, quando se deve considerar (a) a quantidade de recursos financeiros pagos por todos os membros associados, (b) o grau de envolvimento nos processos de gestão de produtos ou do destino; e (c) as competências e habilidades dos funcionários da DMO.

- 3) Compensações obtidas, as quais dependem do desempenho geral da governança, devendo-se observar o retorno obtido pela participação e a coerência desse benefício com as necessidades da empresa e da governança⁶.

Propostas essas três variáveis, D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) estabeleceram duas direções a partir das quais as estruturas e os mecanismos de governança deveriam ser operacionalizados:

- 1) Vertical, que liga os atores com os processos de governança, identificando quais os seus tipos e como esses foram selecionados para gerenciar o processo de governança, o que inclui (a) o estímulo da participação das partes individuais interessadas em um projeto de desenvolvimento compartilhado; (b) a formalização dos mecanismos de coordenação entre a governança e as partes interessadas; (c) a seleção de novos membros e a saída de outros; (d) a identificação de mecanismos de acompanhamento e determinação de possíveis sanções para o comportamento oportunista por parte dos membros; e (e) a definição de mecanismos de contribuição para a governança e divisão de resultados.
- 2) Horizontal, que conecta contribuições e compensações, tendo como ponto central o entendimento da coerência existente entre os diferentes processos de gestão de destinos e a diferentes contribuições pagas pelos *stakeholders* locais.

Destacadas tais características, D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) atentaram para a possibilidade de coexistir uma variedade de arranjos institucionais, dentre os quais se podem destacar quatro padrões. Esses se caracterizam, por um lado, pela combinação de mecanismos de coordenação entre as partes interessadas e, de outro, por um diferente grau de concentração das funções de governo (Figura 9).

⁶ Ex.: se o destino desenvolver novos produtos para atrair novas metas ou visitantes, as empresas locais podem aumentar a ocupação ou preços ou ambos. Dessa forma, deve-se observar o retorno obtido pela participação e a coerência desse com as necessidades da empresa e da governança.



Figura 9: Modelos de governança de destino.
 Fonte: adaptado de D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010, p.68).

Com relação à Figura 9, salienta-se que D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) observaram a existência de quatro padrões de governança:

- 1) Normativo: baseia-se na centralidade de uma autoridade local (pública ou privada) que determina, com base em regras rígidas (estatutos legais), as normas que regulam as estruturas e os mecanismos de participação. Ex.: Viena, St. Moritz, Livigno e Taormina.
- 2) Empresarial: são baseados em uma adesão voluntária pelos diferentes parceiros envolvidos na oferta turística local, que sejam empresas públicas ou instituições privadas. As estruturas e mecanismos de governança são definidos pelos fundadores e são modificáveis por uma assembleia geral. Ex.: Corvara, Parma, Barcelona e Berlim.
- 3) Empresa-líder: a governança do destino é baseada em uma única entidade representada por uma empresa líder ou instituição local. Nesse contexto, os mecanismos de coordenação entre as partes interessadas são fracos, pois o líder é incapaz de fornecer incentivos ou apoiar a participação dos atores locais em uma estratégia coletiva. Ex.: Fair Trade, em Milão, ou a fundação bancária local, no caso de Siena.
- 4) Fragmentado: característica de destinos turísticos que têm o desenvolvimento espontâneo do turismo, o que se dá devido a presença de recursos locais privilegiados. Neste caso, os mecanismos de coordenação são limitados a funções de promoção, orientadas para o curto prazo, tendendo a ignorar os processos estratégicos de gestão do destino. Ex.: Perugia, Mantua e Portoroz.

Posteriormente, em 2011, ressaltando a falta de estudos teóricos orientados a discutir a questão de como os destinos podem ser desenvolvidos a partir de uma perspectiva integrada a vários níveis, Haugland *et al.* (2011) também abordaram às DMO's, remetendo a ela como uma agência de governança do turismo e desenvolvendo um quadro teórico destacando três áreas específicas, que interligadas poderiam afetar o desenvolvimento do destino: (1) as capacidades do destino; (2) a coordenação ao nível de destino, e (3) ponte de laços entre destinos.

Com relação às capacidades do destino, Haugland *et al.* (2011) salientaram que o desenvolvimento de recursos específicos, exclusivos e difíceis de serem imitados poderia levar à vantagem competitiva. Com foco na Visão Baseada em Recursos (RBV)⁷, esses defendem que a utilização dos recursos distribuídos para alcançar um objetivo comum é crucial para qualquer destinação turística.

Por outro lado, sobre a coordenação ao nível de destino, Haugland *et al.* (2011) atentou para a necessidade que os atores individuais presentes no destino tem agir de forma integrada, o que requer a implementação de mecanismos de coordenação (contratos, estruturas de governança e regras formais) como forma de inibir situações que possam vir dificultar a cooperação. Nesses preceitos, esses autores apresentaram a Figura 10, que exemplifica algumas das formas através das quais as relações entre os *stakeholders* poderiam ocorrer em uma destinação turística:

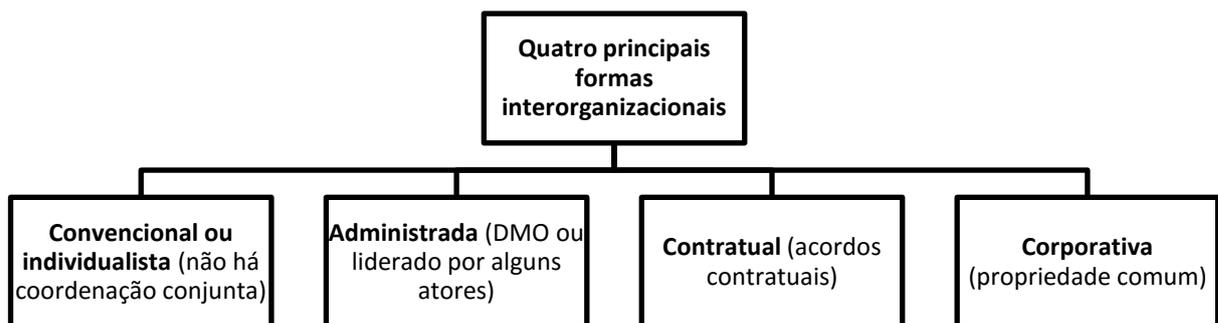


Figura 10: Formas interorganizacionais definindo a estrutura da rede local.
Fonte: adaptado de Haugland *et al.* (2011, p.276).

⁷ Essa abordagem evidencia a necessidade de se desenvolver competências e capacidades que permitam uma contínua configuração e reconfiguração das capacidades locais em produtos e serviços, através da formação de redes de co-produção e de uma preocupação coletiva em vender uma imagem compartilhada do destino, ou seja, a sua marca (HAUGLAND *et al.*, 2011).

Sobre a Figura 10, tem-se que a forma convencional ou individualista indica a ação fragmentada, ou seja, a não existência de uma coordenação partilhada de atividades entre os atores. Sob a forma administrada, tem-se que os atores trabalham juntos, voluntariamente ou informalmente, a fim de coordenar atividades como marketing, reserva e vendas. A forma contratual sugere um forte grau de coordenação entre os atores, cuja cooperação é regulada através de contratos formais e arranjos patrimoniais. Por fim, na forma corporativa, a coordenação é tratada por uma propriedade comum de todos os envolvidos (HAUGLAND *et al.*, 2011).

Por último, sobre as pontes de laços entre destinos Haugland *et al.* (2011) centrou suas análises nas conexões externas e nos canais de informação que poderiam estabelecer pontes entre diferentes destinos. Segundo os autores, essas localidades, embora separadas geograficamente, poderiam constituir laços que capazes de contribuir para o aumento da identificação, “imitação” e difusão de “boas práticas” e experiências entre destinos e atores que operam em diferentes localidades.

Com base nessas três áreas, Haugland *et al.* (2011) apresentaram o seguinte *framework* de pesquisa (Figura 11):

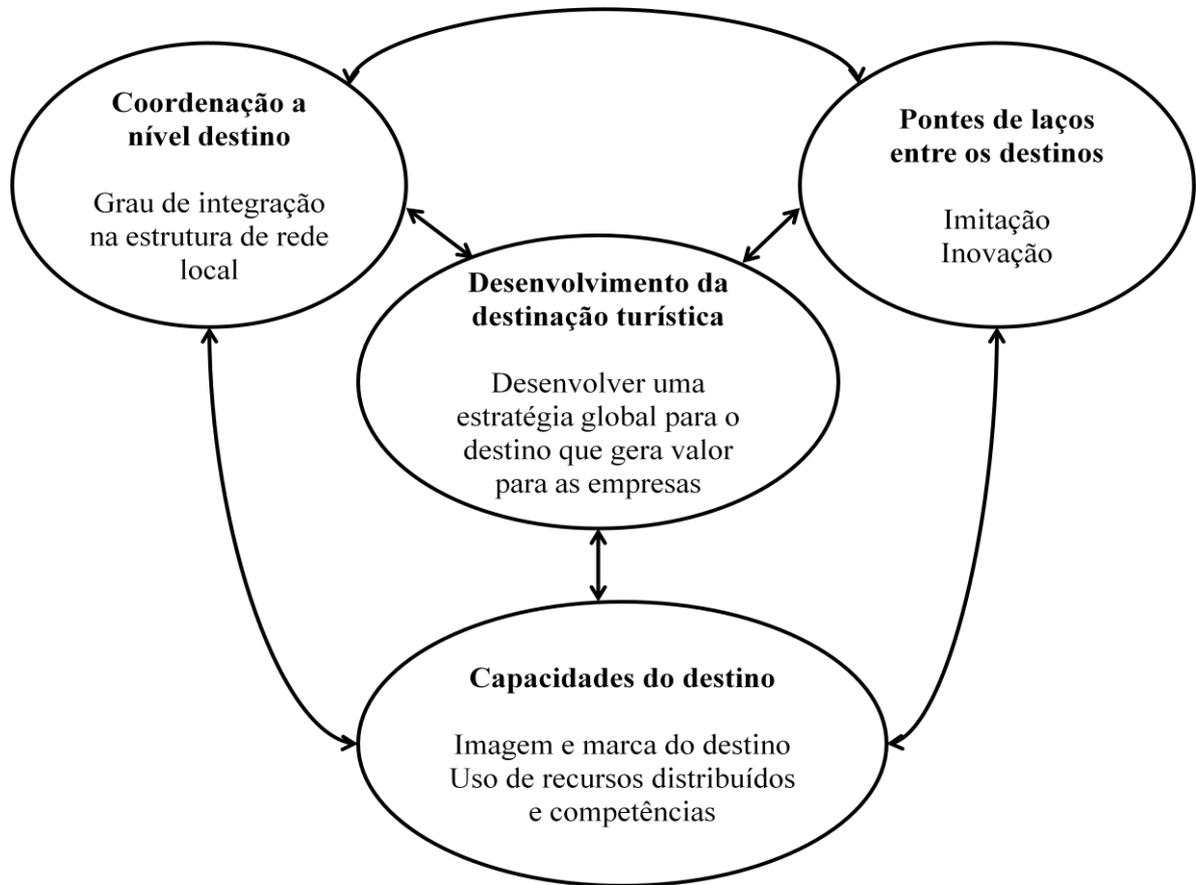


Figura 11: *Framework* de Haugland *et al.* (2011) para o desenvolvimento de destinos turísticos. Fonte: adaptado de Haugland *et al.* (2011, p.280).

Com relação à Figura 11, Haugland *et al.* (2011) salientaram que o destino que conseguisse interligar as capacidades do destino, a coordenação ao nível de destinos e os pontes de laços entre destinos estaria em melhor posição para desenvolver estratégias integradas de vários níveis que possam gerar valor para os atores locais em relação a outra destinação que ignore tais interdependências.

Considerados os estudos expostos ao longo dessa seção, o Quadro 5 apresenta uma síntese dos autores destacados, o enfoque de suas pesquisas e as premissas por eles levantadas:

Enfoque	Premissas	Autores
Colaboração e cooperação	Interdependência, objetivos mútuos, legitimidade das decisões, grupos de interesse, organização central, planejamento estratégico	Jamal e Getz (1995)
	Parcerias público-privadas	Göymen (2000)
Estratégia de destinos	Capacidades internas e relacionais, baseadas na integração	Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez (2008)
Clusters turísticos	Fatores específicos locais, gama de setores da indústria e segmentos de mercado diferenciados em áreas geograficamente delimitadas. Capital social.	Jackson e Murphy (2006)
	Ação conjunta de empresas, administração e centros de investigação	Baidal, Rebollo e Fernández (2014)
Redes	Densidade, concentração e auto-organização da rede	Pavlovich (2003)
	Descentralização, analisando (a) distribuição de autoridade; (b) controle e poder e (c) legitimidade política	Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005)
	Criação e institucionalização de redes, com ausência de linhas de hierarquia e autoridade	Dawkins e Colebatch (2006)
	Propriedades da rede: (a) atores e agências; (b) funções; (c) estrutura; (d) regras de conduta; (e) relações de poder; (f) estratégia dos atores	Dredge (2006)
	Cooperação e formação de alianças, visando a importância do uso sustentável dos recursos locais.	Novelli, Schmitz e Spencer (2006)
	Influência da reputação na cooperação e na comunicação, mapeando a intensidade e densidade das relações	Pforr (2006)
	Destino como sistema adaptativo complexo, enfatizando (a) poder e saliência, (b) cooperação, (c) gestão do conhecimento, (d) previsão, (e) análise de cenários	Baggio, Scott e Cooper (2010)
	Nível de conectividade determina o tamanho da empresa em um <i>cluster</i>	Erkus-Öztürk (2009)
Governança em destinos	(a) Complexidade multi-ator (vários atores), (b) dependência de recursos entre os envolvidos e (c) interação (parcerias) público-privada	Svensson, Nordin e Flagestad (2005)
	Dimensões: (a) custos de transação; (b) assimetria de poder; (c) interdependência; (d) confiança; (e) controle; (f) conhecimento; (g) conexões pessoais, informalidade	Beritelli, Bieger e Laesser (2007)
	(a) as relações público-privadas, (b) as redes formais e informais e (c) a dependências de recursos	Nordin e Svensson (2007)
	(1) Propriedade dos recursos; (2) fontes de renda existentes e (3) órgão de administração. Contexto histórico cultural.	Nordin e Svensson (2007)
	Características de “boa governança”: (a) culturas positivas, comunicação construtiva e comunidades envolvidas; (b) transparência e prestação de contas; (c) visão e liderança; (d) aceitação da diversidade e busca da equidade e inclusão; (e) desenvolvimento de conhecimento, aprendizagem e partilha de conhecimentos especializados; (f) papéis e responsabilidades dos participantes, estruturas operacionais e processos claros	Beaumont e Dredge (2010)
	Dimensões: (a) ação diretiva (coordenação e cooperação; e participação da rede de atores); (b) eficácia diretiva (capacidade institucional e de recursos)	OMT (2010)
	40 dimensões sobre governança, aplicáveis no turismo	Ruhanen et al. (2010)
	Dimensões: (a) poder, (b) confiança, (c) conflitos na formação da rede, (d) interação	Pan (2012)
	Dimensões inter-relacionadas: (1) capacidade diretiva e (2) eficácia diretiva	Duran (2013)
	Guia metodológico para o diagnóstico das condições de governança de um determinado entorno local	PNUD (2013)
	Revisão bibliográfica com o intuito de elencar tópicos que	Beritelli e Bieger (2014)

	comumente são discutidos sobre liderança e governança	
	Revisão de literatura	Zhang e Zhu (2014)
DMO's	Necessidade da existência de DMO's	Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010)
	Variáveis de análise: (a) atores locais envolvidos; (b) contribuições previstas; (c) compensações obtidas. Modelos de governança: (a) normativo; (b) empresarial; (c) empresa-líder; (d) fragmentado.	D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010)
	DMO como agência de governança, destacando: (1) capacidades do destino; (2) coordenação ao nível de destino; (3) pontes entre destinos	Haugland <i>et al.</i> (2011)

Quadro 5: Síntese dos estudos sobre governança em clusters turísticos.

Fonte: elaborado pelo autor.

3 FRAMEWORK DE PESQUISA E MODELO DE ESTUDO

A partir do que fora exposto no capítulo que trata da construção teórica deste estudo, compreende-se ser possível elaborar, através da observação de parâmetros evidenciados em pesquisas já realizadas sobre governança em destinos turísticos, um *framework* que sirva como parâmetro de apoio para pesquisadores que busquem abordar o tema em epígrafe.

A seguir, expõe-se o conjunto de categorias e dimensões de análise a partir do qual se sustenta o *framework* proposto, o qual se apoia na apreciação de estudos publicados relativos ao tema governança no turismo e dos modelos, dimensões e variáveis abordadas por outros pesquisadores da área.

A proposição do *framework* é feita considerando um conjunto de elementos inter-relacionados a partir dos quais se acredita ser possível analisar a governança da rede em um *cluster* turístico: (a) **Contexto local**; (b) **Estrutura da governança de destino**; (c) **Desenvolvimento da governança de destino**; (d) **Coordenação da governança de destino**; (e) **Resultados da governança de destino** e (f) **Padrão de arranjo institucional**, conforme exposto pela Figura 12:

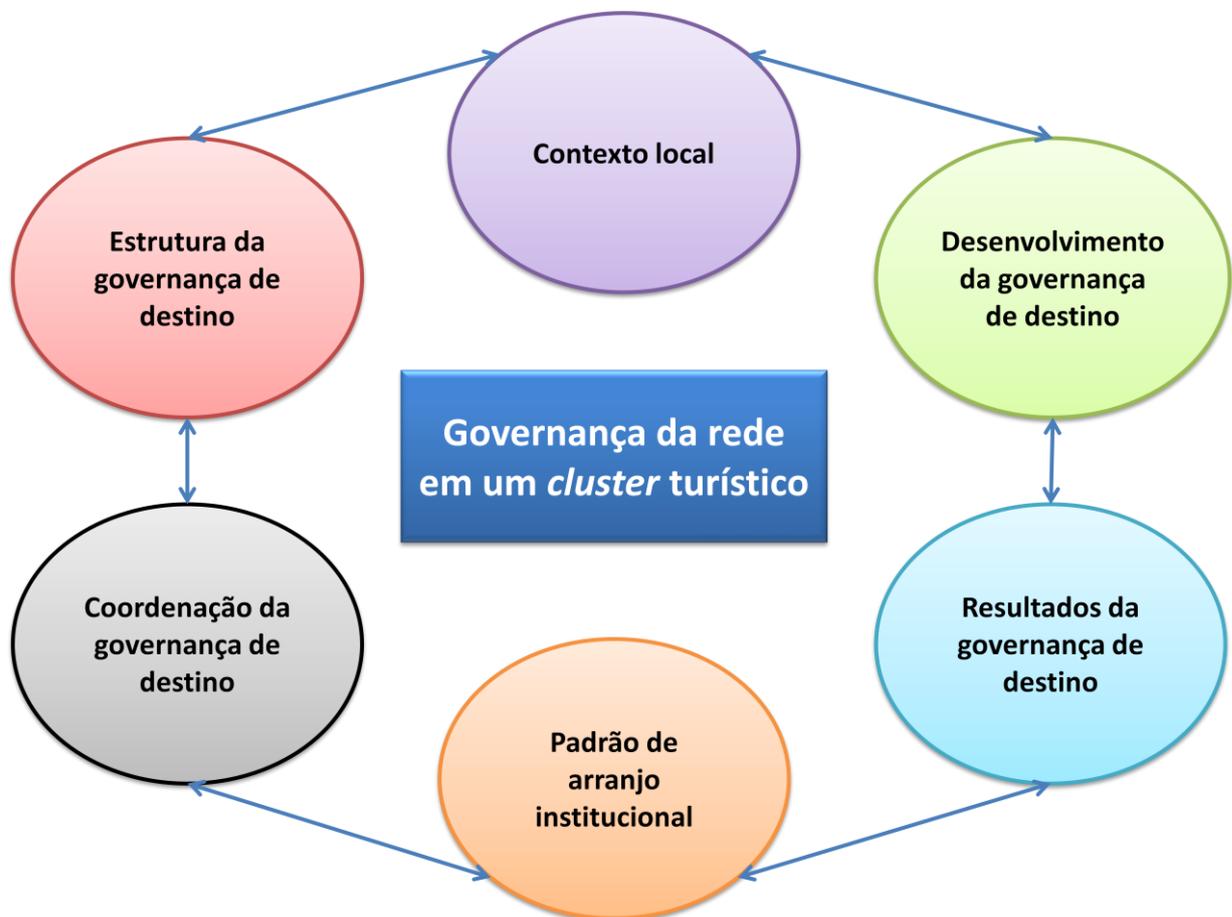


Figura 12: *Framework* de pesquisa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Nas próximas subseções encontram-se detalhadas as categorias expostas na Figura 12, apresentando-se os pressupostos e propriedades que nortearam os pontos a serem observados e analisados em cada das dimensões propostas, bem como os autores referenciados para o enquadramento teórico em cada uma delas.

3.1 PRIMEIRA CATEGORIA: CONTEXTO LOCAL

Por meio da revisão teórica realizada em estudos anteriores identificou-se, a partir de autores como Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Eagles (2009) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), a necessidade de se observar aspectos que correspondem ao **contexto local** no qual se constituiu o processo de governança. Nessa categoria considera-se a necessidade de levar em conta (a) o **contexto histórico e cultural** que deu origem ao processo e (b) os **atores locais** envolvidos.

Com relação ao contexto histórico e cultural, Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Eagles (2009) defendem que a história do destino e das relações entre indivíduos e instituições pode fornecer insumos importantes para que se possa compreender o modelo através do qual se estrutura a governança local. Por outro lado, Gunn (1998), Rodrigues (1999), Donaire, Silva e Gaspar (1999), Lage e Milone (2000), Monfort (2000), Ruschmann (2000), Beni (2001), Goeldner, Ritchier e McIntosh (2002), Chon (2003), Cunha e Cunha (2005), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Thomazi (2006), Timur e Getz (2008) e March e Wilkinson (2009) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), evidenciam aspectos referentes à necessidade de se conhecer e analisar os atores locais envolvidos no processo.

Sobre os atores locais, salienta-se ser importante conhecer a quantidade e os seus tipos, suas necessidades, interdependências, capacidades e papel exercido dentro do processo. Enquanto D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) consideram ser relevante entender como os integrantes foram selecionados para participar do processo de governança, o que pode vir a incluir entidades públicas e privadas que realizem pagamentos de taxas ou tenham seu envolvimento formalizado.

3.2 SEGUNDA CATEGORIA: ESTRUTURA DA GOVERNANÇA DE DESTINO

A segunda categoria busca observar a **estrutura da governança de destino**, ou seja, como essa é colocada em prática pelos seus atores, evidenciando a necessidade de se discutir aspectos relacionados (a) à **formalização** e (b) as **estrutura, normas e regras**.

Primeiramente, sobre a dimensão **formalização** da governança, tem-se as contribuições de Child, Faulkner e Tallman (2005), Dredge (2006), Nordin e Svensson (2007), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e Haugland *et al.* (2011), segundo os quais há a necessidade de se atentar para a possibilidade de existência, tanto de relações formais, quanto informais de coesão.

Sobre a formalização, Child, Faulkner e Tallman (2005), Dredge (2006), Nordin e Svensson (2007), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e Haugland *et al.* (2011) argumentam que a governança pode se constituir através de uma relação temporária ou informal ou por meio de estruturas formais permanentes, o que conferiria estabilidade a rede.

Acredita-se que o entendimento das relações formais e informais possuem um papel relevante para o desenvolvimento local do turismo, salientando que em muitos casos a cooperação ocorre de maneira oculta (informalizada) e que o reconhecimento dessa colaboração por parte dos atores poderia trazer benefícios para a rede.

Em segundo lugar, sobre a dimensão **estrutura, normas e regras** da governança, Cassiolato e Lastres (2001), Rodrigues (2001), Dredge (2006), Villela e Pinto (2009), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e OMT (2010) apontam para a importância de se compreender como ocorre: a negociação e a acomodação de interesses conflitantes; a promoção de um sentimento comum de bem-estar e a compreensão mútua, evitando disputas ideológicas; o acesso ao processo de tomada de decisão, consulta e troca entre os participantes; e a cooperação na formulação de políticas.

Isso posto, Haugland *et al.* (2011) atenta para a necessidade de implementação de mecanismos de coordenação (contratos, estruturas de governança e regras) como forma de inibir situações que possam vir dificultar a cooperação. Enquanto a OMT (2010) ressalta a relevância do estudo dos instrumentos normativos e programáticos da governança, tais como: normas jurídicas, procedimentos, regras de operação ou programas de médio prazo.

De maneira complementar, atenta-se para a relevância de se compreender o tamanho da rede, a abertura de acesso a novos participantes, os requisitos de adesão, como ocorre o agrupamento e a reciprocidade de interconexões entre os atores, sendo que, para isso, serão utilizadas as dimensões e propriedades propostas por Dredge (2006).

Por fim, D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) ressaltam ser importante analisar como ocorrem os seguintes itens: (a) o estímulo da participação das partes individuais interessadas em um projeto de desenvolvimento compartilhado; (b) a formalização dos mecanismos de coordenação entre a governança e as partes interessadas; (c) a seleção de novos membros e a saída de outros; (d) a identificação de mecanismos de acompanhamento e determinação de possíveis sanções para o comportamento oportunista por parte dos membros; e (e) a definição de mecanismos de contribuição para a governança e divisão de resultados.

3.3 TERCEIRA CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA DE DESTINO

A relevância da categoria **desenvolvimento da governança de destino** foi notada a partir do estudo realizado por Haugland *et al.* (2011), que identificaram três áreas específicas, que interligadas poderiam afetar o desenvolvimento do destino: (a) a **interação dos atores do destino**; (b) as **capacidades do destino** e (c) as **pontes entre destinos**.

No que diz respeito à dimensão **coordenação dos atores no destino**, Haugland *et al.* (2011) apontam para a necessidade de entendimento do grau de interações existentes entre os atores políticos, sociais e econômicos na estrutura da rede de turismo local. Segundo o autor, essas podem ocorrer sob quatro formas, através das quais a estrutura de governança em estudo deve ser identificada, conforme exposto na Figura 8:

- a) *Convencional ou individualista*, que indica a ação fragmentada, ou seja, a não existência de uma coordenação partilhada de atividades entre os atores;
- b) *Administrada*, na qual os atores trabalham juntos, voluntariamente ou informalmente, a fim de coordenar atividades como marketing, reserva e vendas;
- c) *Contratual*, que sugere um forte grau de coordenação entre os atores, cuja cooperação é regulada através de contratos formais e arranjos patrimoniais; e
- d) *Corporativa*, na qual a coordenação é tratada por uma propriedade comum de todos os envolvidos.

Devido à similaridade de abordagens, agregou-se à dimensão coordenação em nível de destino contribuições de autores como Jamal e Getz (1995), Göymen (2000), Cassiolato e Lastres (2001), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Beni (2007), Nordin e Svensson (2007),

Vianna e Hoffmann (2009), OMT (2010), Pan (2012) e Duran (2013) que também abordam as interações e as parcerias na governança do turismo.

Sobre essas interações, Jamal e Getz (1995), Göymen (2000), Cassiolato e Lastres (2001), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Beni (2007), Nordin e Svensson (2007), Vianna e Hoffmann (2009), OMT (2010), Pan (2012) e Duran (2013) apontam para a tendência do surgimento de formas de cooperação envolvendo parcerias público-privadas, ressaltando que as relações entre o governo e a indústria produzem um efeito positivo no desenvolvimento da atividade turística.

Quando se refere à dimensão **capacidades do destino**, Haugland *et al.* (2011) apontam para a propriedade de o turismo estar diretamente relacionado ao uso dos recursos distribuídos no destino e das competências entre os atores. Nesses preceitos, considera-se a possibilidade agregar a essa dimensão as considerações de Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), Valls (2006), Nordin e Svensson (2007) e Hoffmann e Campos (2013), que também utilizam a mesma abordagem, mas com uma visão voltada para a dependência de recursos. Pondera-se que as interações entre os atores decorrem da sua necessidade de trocar/compartilhar competências, os quais se encontram relacionados às capacidades turísticas locais, à imagem e a marca do destino.

Por fim, tem-se a dimensão que observa as **pontes entre destinos**, vistas por Haugland *et al.* (2011) como relações com outros destinos turísticos visando a imitação ou difusão de práticas inovadoras e bem sucedidas em outras localidades.

3.4 QUARTA CATEGORIA: COORDENAÇÃO DA GOVERNANÇA DE DESTINO

A categoria **coordenação da governança de destino** foi identificada nos estudos de Pan (2012) que teve como foco quatro dimensões, que segundo o autor encontram-se ligadas e se sobrepõem umas as outras: (a) **poder**; (b) **confiança**; (c) **conflito** e (d) **interesse**.

Sobre **poder**, nota-se que essa dimensão também foi observada por Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Baggio, Scott e Cooper (2010) e Beritelli e Bieger (2014) que ressaltaram pontos tais como a existência de interesses comerciais divergentes; de autonomia por parte do Estado e privados, o que poderia gerar desequilíbrios de poder entre os grupos de interessados.

Também abordando as relações de poder, Beritelli, Bieger e Laesser (2007) salientam que a composição diversa da rede no turismo poderia gerar a existência de forças variadas,

derivadas da capacidade de cada ator de formar grupos de interesse e exercer controle sobre as propriedades, o que poderia gerar conflitos na rede.

Sobre a dimensão **confiança**, observada por Child, Faulkner e Tallman (2005), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Nordin e Svensson (2007), Villela e Pinto (2009), Ferreira *et al.* (2011), Pan (2012) e Beritelli e Bieger (2014), destaca-se a importância de confiança mútua, como forma de vir a possibilitar que as decisões, as ações e o controle social busquem o objetivo comum entre as partes envolvidas, sendo ela tão relevante para a governança como o controle institucional.

Em relação à dimensão **conflito**, Child, Faulkner e Tallman (2005), Theurl (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Villela e Pinto (2009) e Pan (2012) apontam para a necessidade de compreender as relações das partes envolvidas no processo de cooperação, como forma de evitar a existência de ações conflituosas entre as partes interessadas, o que poderia vir a prejudicar a eficácia do processo de governança como um todo.

Por fim, no que diz respeito à última dimensão abordada nessa categoria, Pan (2012) aponta para a necessidade de se detectar o **interesse** que motiva a participação dos atores no processo de cooperação. Segundo Theurl (2005), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), MTur (2010) e Pan (2012), a existência de interesses divergentes poderá causar ações conflituosas dentro da governança, dificultando para que os objetivos do grupo sejam vistos como prioridade para a rede.

3.5 QUINTA CATEGORIA: RESULTADOS DA GOVERNANÇA DE DESTINO

Sobre a categoria **resultados da governança de destino**, tem-se que a mesma foi dividida em três dimensões: (a) **transparência e prestação de contas** e (b) **compensações obtidas**.

A dimensão **transparência e prestação de contas** foi observada através dos estudos de Beaumont e Dredge (2010), OMT (2010) e Duran (2013) que atentam para a necessidade de se identificar a existência de ações, práticas ou procedimentos para a realização de metas coletivas, prestação de contas e avaliação de resultados.

De maneira complementar, a dimensão que trata das **compensações obtidas** foi proposta através do estudo realizado por Schmitz (1999), Schuch (2001), Pavlovich (2003), Schmitz e Spencer (2006), Beni (2007), Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007), Vianna e Hoffmann (2009), Wang e Krakover (2009), Costa e Miranda (2012) e D'Angella, De Carlo e

Sainaghi (2010), que apontam para a importância de se analisar os resultados e benefícios obtidos pelos envolvidos no processo colaboração.

Segundo D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), as compensações obtidas evidenciam o desempenho geral da governança, sendo que essas devem ser coerentes com as necessidades e interesses das partes envolvidas e da rede como um todo.

3.6 SEXTA CATEGORIA: PADRÃO DE ARRANJO INSTITUCIONAL

Por fim, sobre a última categoria proposta, tem-se o estudo de D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), que atentaram para a possibilidade de se identificar o **padrão de arranjo institucional** formado pela estrutura de governança em estudo, o que pode ocorrer sob quatro formas: (a) **normativo**; (b) **empresarial**; (c) **empresa-líder** e (d) **fragmentado**.

Segundo D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), o padrão **normativo**, se baseia na centralidade de uma autoridade local (pública ou privada) que determina as normas que regulam as estruturas e os mecanismos de participação. O **empresarial** centra-se em uma adesão voluntária pelos diferentes parceiros envolvidos na oferta turística local, que sejam empresas públicas ou instituições privadas

Já, o padrão **empresa-líder** ressalta que a governança do destino é baseada em uma única entidade representada por uma empresa líder ou instituição local. Enquanto o **fragmentado** resulta do desenvolvimento espontâneo do turismo, devido a presença de recursos locais privilegiados (D'ANGELLA, DE CARLO e SAINAGHI, 2010).

De maneira complementar, observou-se a possibilidade de se observar como o padrão de arranjo instrucional formado pela governança se relaciona com os modelos básicos de governança propostos por Provan e Kenis (2008), a partir dos quais se espera classificar a estrutura da rede formada como: (a) compartilhada, (b) Organização Líder ou (c) Organização Administrativa da Rede (OAR), considerando-se, ainda, a possibilidade de haver formas híbridas ou transitórias, relacionadas ao grau de desenvolvimento.

Levando em conta os aspectos ressaltados ao longo da seção, o Quadro 6 apresenta o modelo de estudo proposto, aliado a uma síntese das categorias e dimensões abordadas.

Categoria	Dimensões	Propriedades e implicações para o estudo	Autores pesquisados
1: Contexto local	Contexto histórico e cultural	Conhecer a história do destino e das relações entre os atores locais e instituições possibilita a compreensão dos motivos e situações que levaram ao surgimento e a atual configuração do processo de governança.	Beritelli, Bieger e Laesser (2007); Eagles (2009)
	Atores locais	Identificar o número e tipo de atores envolvidos no processo de colaboração, incluindo aqueles que realizam pagamento de taxas ou tenham seu envolvimento formalizado. Assegurar a participação da complexidade multi-ator inerente o turismo se faz importante para assegurar que a diversidade do portfólio de setores que envolve o turismo seja contemplada.	Gunn (1998), Rodrigues (1999), Donaire, Silva e Gaspar (1999), Lage e Milone (2000), Monfort (2000), Ruschmann (2000), Beni (2001), Goeldner, Ritchier e McIntosh (2002), Chon (2003), Cunha e Cunha (2005), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Thomazi (2006), Timur e Getz (2008) e March e Wilkinson (2009) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010)
2: Estrutura da governança de destino	Formalização	Existência de relações formais e informais de coesão. Acredita-se que as relações formais e informais possuem um papel relevante para o desenvolvimento do turismo local, sendo que a formalização poderia conferir estabilidade a rede e trazer benefícios para a mesma.	Child, Faulkner e Tallman (2005), Dredge (2006), Nordin e Svensson (2007), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e Haugland <i>et al.</i> (2011)
	Estrutura, normas e regras	Identificar os integrantes, requisitos de adesão, acesso ao processo de tomada de decisão, mecanismos de negociação, coordenação e troca entre os participantes, além das formas de cooperação na formulação de políticas. Pode-se também observar os instrumentos normativos existentes, visando a negociação de interesses conflitantes; o sentimento comum de bem-estar público; a compreensão mútua e as disputas ideológicas. Por fim, deve-se considerar a quantidade de recursos financeiros pagos por todos os membros associados. Análise das dimensões e propriedades da governança.	Cassiolato e Lastres (2001), Rodrigues (2001), Dredge (2006), Villela e Pinto (2009), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e OMT (2010)
3: Desenvolvimento da governança de destino	Interação dos atores do destino	Entendimento do grau de interação na estrutura de rede, entre os atores políticos, sociais e econômicos, e entre o governo local e a indústria. Pretende-se observar também as formas de interações existentes: (a) convencional ou individualista; (b) administrada; (c) contratual e (d) corporativa. No mais, acredita-se que as parcerias público-privadas podem ser importantes para o desenvolvimento do turismo local.	Jamal e Getz (1995), Göymen (2000), Cassiolato e Lastres (2001), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Beni (2007), Nordin e Svensson (2007), Vianna e Hoffmann (2009), OMT (2010), Pan (2012), Duran (2013) e Haugland <i>et al.</i> (2011)
	Capacidades do destino	Como ocorre a utilização dos recursos distribuídos e competências. Parte-se da premissa de que as interações entre os atores são frequentemente causadas devido a sua necessidade trocar/compartilhar recursos e competências, evidenciando a existência de dependência entre os envolvidos. Os recursos locais estão relacionados às capacidades turísticas locais, estando	Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), Valls (2006), Nordin e Svensson (2007), Haugland <i>et al.</i> (2011) e Hoffmann e Campos (2013)

		associadas à imagem e a marca do destino.	
	Pontes entre destinos	Identificar a possível existência de relações com outros destinos turísticos, o que poderia possibilitar a imitação ou difusão de práticas inovadoras e bem sucedidas.	Haugland <i>et al.</i> (2011)
4: Coordenação da governança de destino	Poder	Observação da possível existência de assimetrias de poder resultantes da divergência de interesses comerciais e privados entre os diferentes grupos de atores envolvidos.	Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Baggio, Scott e Cooper (2010), Pan (2012) e Beritelli e Bieger (2014)
	Confiança	A importância da existência de confiança mútua decorre da necessidade de possibilitar que as decisões, as ações e o controle social sejam, pelo menos, tão fortes como o controle institucional.	Child, Faulkner e Tallman (2005), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Nordin e Svensson (2007), Villela e Pinto (2009), Ferreira <i>et al.</i> (2011), Pan (2012) e Beritelli e Bieger (2014)
	Conflito	Necessidade de compreender as relações das partes envolvidas no processo de cooperação, como forma de evitar a existência de ações conflituosas entre as partes interessadas.	Child, Faulkner e Tallman (2005), Theurl (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Villela e Pinto (2009) e Pan (2012)
	Interesse	Importância de detectar os interesses individuais que motivaram a participação dos atores no processo de cooperação. A existência de interesses divergentes poderá causar ações conflituosas dentro da governança.	Theurl (2005), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), MTur (2010) e Pan (2012)
5: Resultados da governança de destino	Transparência e prestação de contas	Identificar a existência e quais as ações, práticas ou procedimentos para a realização de metas; prestação de contas e avaliação de resultados.	Beaumont e Dredge (2010), OMT (2010) e Duran (2013)
	Compensações obtidas	Dependentes do desempenho geral da governança. Deve-se observar o retorno obtido pela participação na rede e a coerência desse benefício com as necessidades da empresa e da governança.	Schmitz (1999), Schuch (2001), Pavlovich (2003), Schmitz e Spencer (2006), Beni (2007), Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007), Vianna e Hoffmann (2009), Wang e Krakover (2009), Costa e Miranda (2012) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010)
6: Padrão de arranjo institucional	Padrão de arranjo institucional	Identificar qual a formação de arranjo institucional constituída a partir da interação dos atores locais: (1) normativo; (2) empresarial; (3) empresa-líder e (4) fragmentado. Classificar o modelo de governança em rede como: (a) compartilhado, (b) organização líder ou (c) organização administrativa da rede.	Provan e Kenis (2008) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010)

Quadro 6: Modelo de estudo proposto.

Fonte: elaborado pelo autor.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados a caracterização do estudo, o desenho da pesquisa, a unidade de análise e sujeitos pesquisados, além dos métodos de coleta, análise e interpretação de dados adotados durante o estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para viabilização da presente pesquisa, realizou-se um estudo de caso, do tipo exploratório e qualitativo. A classificação e os aspectos que caracterizam a pesquisa encontram-se expostos no Quadro 7:

Caracterização da pesquisa	Justificativa
Estudo de caso	Compreender um fenômeno social complexo, considerando as características intrínsecas do caso em análise
Exploratório	Revisão de estudos sobre <i>clusters</i> , redes interorganizacionais e governança aplicados ao campo de pesquisa sobre turismo
	Formação de construtos, com dimensões, propriedades e aplicações para o estudo da governança em <i>clusters</i> turísticos
Qualitativo	Contextualização do ambiente de pesquisa e profundidade de análise em relação ao caso proposto
	Uso de documentos, observação não-participante e entrevistas como fontes de evidências

Quadro 7: Caracterização da pesquisa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Apresentado o Quadro 7, salienta-se que a opção pelo estudo de caso se deve à possibilidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como documentos, observações, entrevistas e levantamentos com pessoas envolvidas.

Para Yin (2005) o estudo de caso possibilita compreender fenômenos sociais complexos a partir de uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (ciclo de vida dos indivíduos, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos). Ponderações essas que remetem ao problema de pesquisa proposto e aos objetivos do estudo.

De maneira complementar, o tipo exploratório se enquadra por pretender descobrir e estabelecer variáveis através da combinação de diferentes contribuições teóricas e metodológicas. Esse viabiliza o aprofundamento e compreensão acerca dos aspectos que constituem o cenário das interações estudadas, possibilitando identificar variáveis antes

desconhecidas ou não totalmente definidas pela bibliografia existente e, especialmente, por se tratar de uma situação na qual a especificidade do tema dificulta a formulação de variáveis precisas e operacionalizáveis *a priori* (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Salienta-se, também, que os estudos exploratórios possibilitam estabelecer bases para pesquisas futuras, ajudando a formular proposições, hipóteses ou na formulação mais precisa do problema em estudo (MATTAR, 1996). Argumento corroborado por Snow e Thomas (1994), para os quais esse tipo de pesquisa proporciona: (a) explorar a natureza e o grau de associação das variáveis; (b) decidir se variáveis adicionais são necessárias para prover uma maior precisão na descrição do fenômeno; e (c) oferecer explicações teóricas dos relacionamentos observados.

Nesses preceitos, considerados os argumentos de Snow e Thomas (1994), Mattar (1996) e Cooper e Schindler (2003), pode-se classificar a presente pesquisa como do tipo exploratória, principalmente por se promover uma revisão de estudos que abordam as temáticas de *clusters* e governança vêm sendo aplicadas ao longo dos anos no campo do turismo, o que se dá com o intuito de se estabelecer bases para a formação de um modelo teórico, que apresente construtos, dimensões, propriedades e implicações, para a análise da governança em destinos turísticos.

Além de constituir uma pesquisa exploratória, o presente estudo pode ser classificado como qualitativo. Tal enfoque confere profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e experiências únicas (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

A opção pela abordagem qualitativa se justifica por se procurar compreender, de forma adequada, a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999), com base nos relatos dos atores sociais envolvidos e permitindo uma compreensão das razões e motivações do contexto de um problema complexo (GODOY, 1995).

4.2 DESENHO DA PESQUISA

O presente estudo encontra-se estruturado em duas etapas, sendo que a primeira remete à construção do modelo teórico para o estudo da governança em destinos turísticos e a segunda ao desenvolvimento e operacionalização da pesquisa de campo. Nesses preceitos, visando permitir uma melhor visualização e compreensão das fases propostas, apresenta-se a Figura 13:

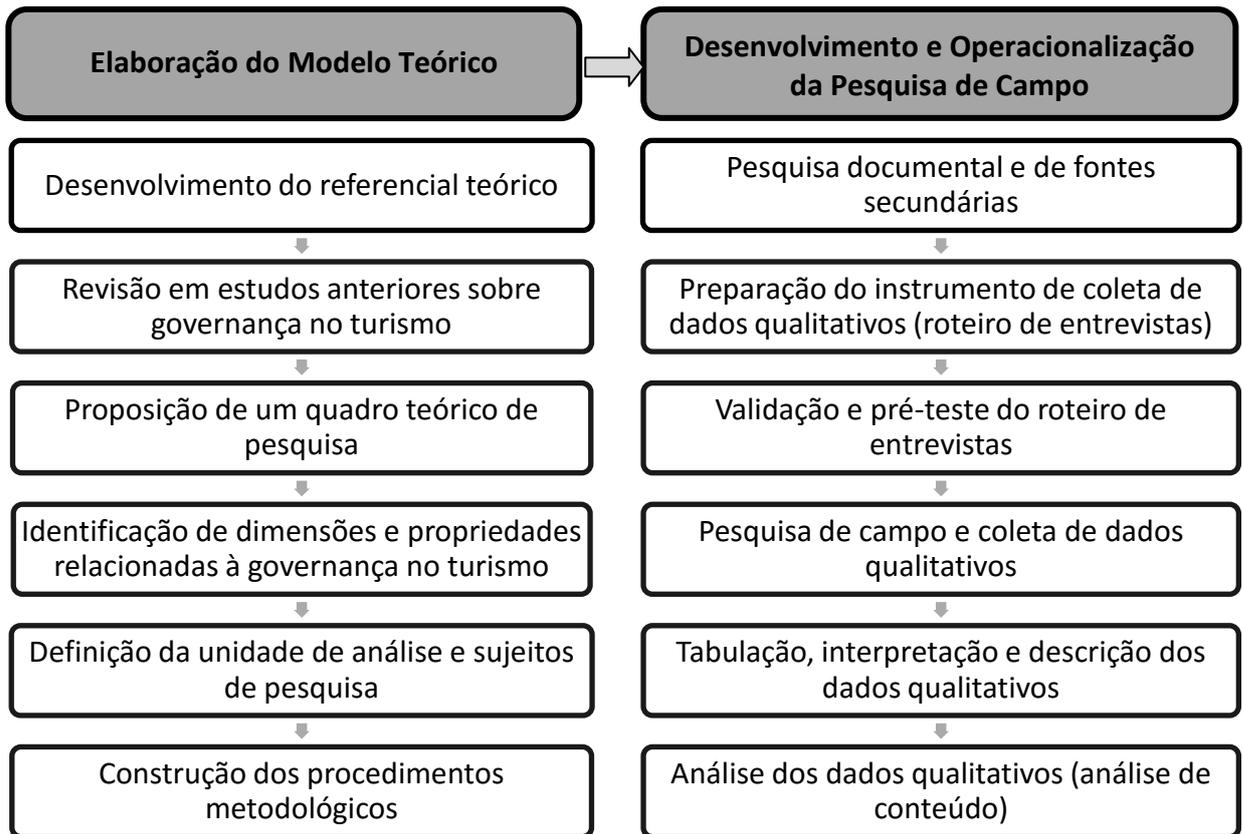


Figura 13: Desenho de pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Elucidando a Figura 13, tem-se que o primeiro momento se refere às etapas que levaram à construção do modelo teórico de pesquisa, as quais compreenderam o desenvolvimento do referencial teórico, revisão em estudos anteriores sobre governança no turismo, proposição de um quadro teórico de estudo, definição da unidade de análise e dos sujeitos de pesquisa e construção dos procedimentos metodológicos.

Posteriormente, sobre o momento de desenvolvimento e operacionalização da pesquisa de campo, salienta-se que o mesmo se subdivide em pesquisa documental e de fontes secundárias, preparação do instrumento de coleta de dados qualitativos (roteiro de entrevistas semi-estruturado), validação e pré-teste do roteiro de entrevistas, pesquisa de campo e coleta de dados, interpretação e análise de resultados (análise de conteúdo), e revisão, categorização e proposição do modelo final.

4.3 UNIDADE DE ANÁLISE

No presente estudo, como unidade de análise foi determinada a rede formada pela APROVALE, que constitui o principal elemento propulsor do turismo no *cluster* do Vale dos Vinhedos, sendo a responsável pelo desenvolvimento, ampliação, estruturação e qualificação

do produto turístico ofertado nesse destino, localizado no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

A APROVALE vem se destacando nacional e internacionalmente por coordenar um grupo de atores locais na promoção do destino turístico enoturístico Vale dos Vinhedos, que pela reconhecida qualidade dos seus vinhos, vem anualmente recebendo um expressivo e crescente número de visitantes.

Considerado esse contexto, pondera-se ser relevante apresentar os pressupostos que caracterizam o Vale dos Vinhedos como um *cluster* e o justificam como um destino turístico de relevância acadêmica e mercadológica, para que, em seguida, sejam apresentados pontos relacionados à APROVALE, unidade de análise proposta para o estudo.

O Vale dos Vinhedos, território localizado na Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul-Brasil, mais precisamente entre os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, possui uma área de 81.123 km², caracterizada por uma bacia hidrográfica formada por vários pequenos rios e riachos que banham a região montanhosa (ZANINI e ROCHA, 2010; VALDUGA, 2012; ZANCAN, SANTOS e CRUZ, 2013).

Embora tenha seus limites intersectados por três municípios, salienta-se que cabe a Bento Gonçalves 60% das terras da delimitação territorial do Vale dos Vinhedos (60%). Enquanto aos municípios de Garibaldi e Monte Belo do Sul competem 33% e 7%, respectivamente, conforme ilustra a Figura 14.

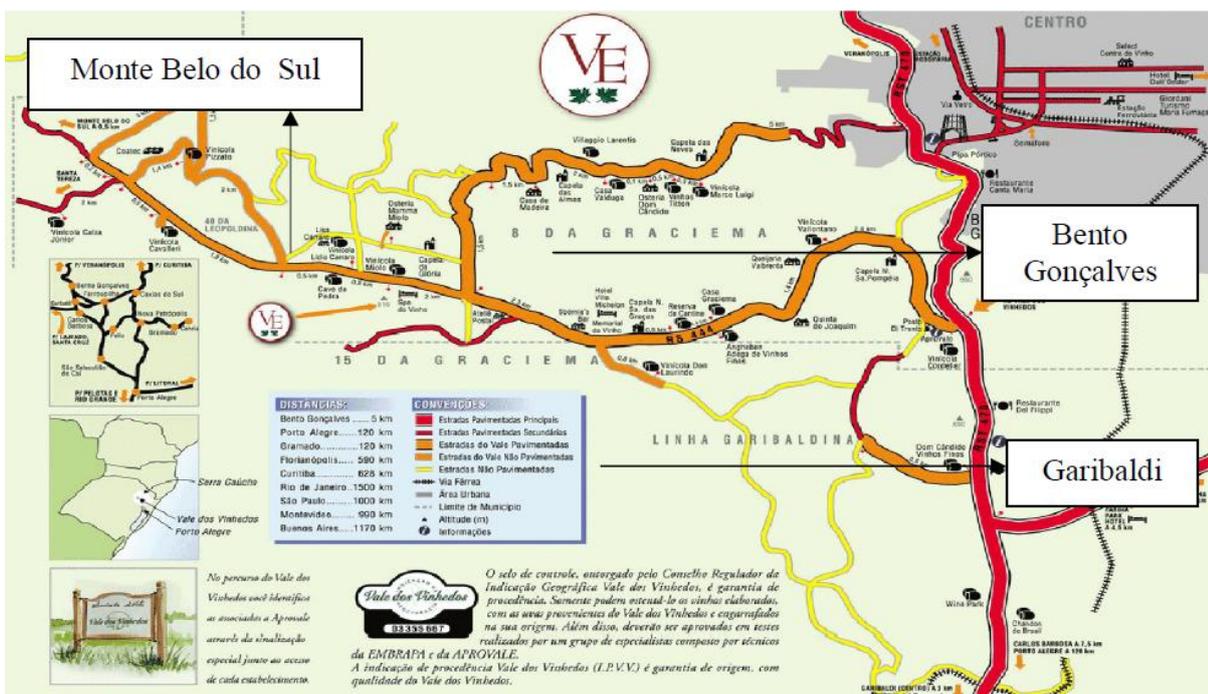


Figura 14: Mapa do Vale dos Vinhedos.

Fonte: Paulus (2009).

O Vale dos Vinhedos, atualmente, constitui a principal rota enoturística do Brasil, sendo reconhecido pela qualidade de seus vinhos e consolidando-se no cenário turístico brasileiro por atrair um número significativo de visitantes (TONINI, 2008; TONINI e LEVANDOSKI, 2011)

Tonini (2008) e Tonini e Levandoski (2011) salientam que o Vale dos Vinhedos proporciona aos turistas experiências como degustação e gastronomia típica italiana. Valduga (2012) ressalta que no destino a cultura local se expressa nos pratos típicos, nos corais, no vinho, na arquitetura, no sotaque das pessoas, na religiosidade e nos filós⁸.

No que diz respeito à sua história, tem-se que o Vale dos Vinhedos se origina a partir da sua colonização por imigrantes italianos, oriundos do Vêneto e Trento, que instituíram a vitivinicultura na região (ZANINI e ROCHA, 2010; VALDUGA, 2012; ZANCAN, SANTOS e CRUZ, 2013; EMBRAPA, 2016), o que até os dias atuais constitui a base econômica das famílias que ali residem.

Sobre a emancipação do destino, Tonini (2008) e Valduga (2012) apontam que o Vale dos Vinhedos foi estabelecido pela Lei Municipal no 1805, de 17 de agosto de 1990, que criou o quinto e último distrito do município de Bento Gonçalves/RS. Segundo De Paris (2006) e Zanini e Rocha (2010), o distrito recebeu essa denominação devido aos vales cobertos por parreiras e imensos parreirais existentes na localidade, bem como sua posição geográfica, seu solo e a altitude.

Conforme Tonini (2008), Zanini e Rocha (2010) e Tonini e Lavandoski (2011) a consolidação das vinícolas familiares do Vale dos Vinhedos se ampliou paralelamente ao desenvolvimento do enoturismo, a partir da década de 1990. Segundo Valduga (2012), esse fortalecimento se deu a partir do momento no qual os produtores locais deixaram de vender sua produção de uvas para as grandes vinícolas e passaram a fazer seu próprio vinho e comercializá-lo.

Valduga (2012) relembra que nas décadas de 1970 e 1980 surgiram os primeiros indícios do enoturismo no Vale dos Vinhedos, quando algumas empresas familiares investiram na produção de vinhos finos, comercializados nas próprias vinícolas, atraindo consumidores regionais, além de turistas que, nesse período, visitavam a vinícola Aurora, em Bento Gonçalves.

⁸ Encontros realizados entre as famílias com caráter mais prolongado e de cortesia. Esses, na atualidade, são reproduzidos com fins folclóricos e turísticos, durante os eventos locais (VALDUGA, 2012).

Para Zacan, Santos e Cruz (2013), essa consolidação tornou-se possível a partir da entrada, nas décadas de 1960 e 1970, de grandes empresas multinacionais de bebidas alcoólicas no mercado brasileiro, o que elevou o grau de competitividade para aquelas que pertenciam ao setor vitivinícola.

Sobre esse momento histórico, Tonini (2008, p.221) destaca:

Durante o século XX, foram organizadas cooperativas entre os produtores da região da Serra Gaúcha, objetivando melhorar a comercialização de seus vinhos. No entanto, este propósito não foi realmente atingido no decorrer das décadas seguintes e, a partir de 1970, com o descontentamento com a margem de lucro sobre o vinho, os associados buscaram novas alternativas. Com isso, utilizaram as uvas para a produção de vinhos próprios, iniciando um processo de pequenas vinícolas.

Ao considerar tal histórico, atenta-se para o surgimento, em 1995, da APROVALE, que se deu com o intuito de qualificar os produtos vitivinícolas locais, fortalecer a vitivinicultura da região, fomentar o enoturismo e preservar o patrimônio cultural do Vale dos Vinhedos (ZANINI e ROCHA, 2010; VALDUGA, 2012).

Sobre o surgimento da APROVALE, Tonini (2008, p.221) relata que “na busca por maior competitividade, seis produtores do Vale dos Vinhedos se uniram e criaram em 1995 a APROVALE, uma das exigências legais para obter a Indicação de Procedência dos seus vinhos”.

Zacan, Santos e Cruz (2013) ressaltam que a APROVALE surgiu como uma associação comercial formada por um pequeno grupo de produtores localizados na região de Bento Gonçalves/RS. A criação da entidade foi vista como uma alternativa pelas vinícolas locais diante das dificuldades encontradas na geração de valor durante a produção e comercialização dos vinhos finos e espumantes destinados ao mercado consumidor brasileiro.

De maneira complementar, Zacan, Santos e Cruz (2013) salientam que os produtores locais, caracterizados por pequenas empresas, a maioria de gestão familiar, com baixo investimento tecnológico, baixas capacidades produtivas e de investimentos, precisavam mudar as práticas de condução de suas organizações, tanto em termos produtivos como de gestão. Nesse contexto, esses atores viram como solução a alternativa estratégica de criação de uma associação em forma de rede, de modo a vir permitir o compartilhamento de recursos e riscos entre os produtores.

Zanini e Rocha (2010) salientam que uma das principais conquistas da APROVALE foi o reconhecimento do Vale dos Vinhedos como a primeira região brasileira a obter, em 2002, uma Indicação de Procedência (IP) de vinhos finos e espumantes reconhecida pela União Europeia.

Conforme relata Tonietto (2005) *apud* Tonini (2008, p.221-22):

(...) a solicitação para reconhecimento geográfico do espaço limitado a uma área de 8.122,95ha, chamada de Vale dos Vinhedos, foi realizada em 1998. Em 2001 foi criado o Conselho Regulador a partir da normativa de produção, responsável pela gestão, manutenção e preservação da indicação geográfica. Com isso, foi desenvolvido o Selo de Controle Vale dos Vinhedos, exclusivamente para os vinhos e espumantes elaborados a partir das uvas cultivadas no Vale dos Vinhedos e engarrafados na origem. O reconhecimento da indicação de procedência foi conquistado junto ao INPI apenas em 2002.

O Selo de Controle Vale dos Vinhedos é demonstrado pela Figura 15:



Figura 15: Selo de Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos.
Fonte: Vale dos Vinhedos (2015).

Reconhecida, em 2002, pelo INPI, a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos possibilitou organizar e qualificar a produção de vinhos finos de origem controlada. Conforme Valduga (2007), a obtenção da IP favoreceu a construção de uma marca regional, resultante da busca por um diferencial que caracterizasse o destino, que propiciou a consolidação do enoturismo.

Com a experiência e o renome conquistados, a partir de 2005 a APROVALE manifesta à Embrapa, que já havia trabalhado no desenvolvimento da IP, a demanda para uma denominação de origem (DO)⁹ para seus vinhos finos. Dessa forma, por meio de um projeto coordenado por ambas e implementado em conjunto com instituições parceiras, tornou-se possível desenvolver o pedido de reconhecimento, o qual foi concedido pelo INPI em 2012.

⁹ Quando reconhecida, a Denominação de Origem (DO) apresenta regras de cultivo e de processamento do tipo e quantidade máxima de uvas que podem ser colhidas para a elaboração do vinho. Torna-se o “nome” deste produto, sendo as qualidades atribuídas devido ao clima, às pessoas e a história da região. Sua obtenção de registro deve ser outorgada pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Sua norma estabelece que toda a produção de uvas e o processamento da bebida sejam realizados na região delimitada do Vale dos Vinhedos (VALE DOS VINHEDOS, 2016).

A DO dos produtos do Vale dos Vinhedos é certificada pelos rótulos e contrarrótulo ilustrados pela Figura 16:



Figura 16: Denominação de Origem do Vale dos Vinhedos.
Fonte: Vale dos Vinhedos (2015).

O processo de reconhecimento geográfico do Vale dos Vinhedos contou com a participação de atores institucionais que foram responsáveis pela elaboração e detalhamento de estudos técnicos, dentre os quais estão: Embrapa Uva e Vinho (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Uva e Vinho), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade de Caxias do Sul (UCS) (ZACAN, SANTOS e CRUZ, 2013).

Segundo dados da APROVALE, em 1995, o Vale dos Vinhedos produzia 600 mil litros de vinhos finos. Valor esse que, em 2006, passou a ser de 7 milhões, correspondendo a 25% da produção brasileira de vinhos finos e 45% dos espumantes. Já, em 2010, o valor subiu pra 10,1 milhões de garrafas de vinhos e espumantes (APROVALE, 2016).

Após a criação da APROVALE, Zanini e Rocha (2010) estimam que em 2001 o Vale dos Vinhedos foi visitado por cerca de 12.600 turistas. Valor esse que se alterou, em 2006, para 115 mil, o que se deu a partir da conquista da Indicação de Procedência. Em 2007, a região recebeu 140 mil pessoas e com isso se tornou o principal destino enoturístico do Brasil, atraindo, em 2011, 228 mil visitantes (VALDUGA, 2012).

Observados os aspectos apresentados, considera-se que o Vale dos Vinhedos vem se consolidando no cenário turístico brasileiro pela sua crescente capacidade de atrair turistas e que a APROVALE representa um relevante caso no qual se observa a interação de atores sociais, públicos e privados, voltados para a gestão de destinos turísticos.

Nesses preceitos, tem-se que o Vale dos Vinhedos e a APROVALE vêm recebendo, em anos recentes, atenção por parte do meio acadêmico, podendo-se destacar estudos tais como o de Gollo (2006), Tonini (2008), Tonini e Levandoski (2010), Zancan (2010), Zanini e Rocha (2010), Tonini e Lavandoski (2011), Falcade (2011), Valduga (2012), Zancan *et al.* (2013), Zancan, Santos e Cruz (2013), Marques e Santos (2014), Ashton, Valduga e

Tomazzoni (2015) e Juk e Fuke (2015), os quais serão brevemente contextualizados, em ordem cronológica, na sequência.

Gollo (2006), ao realizar um estudo de caso qualitativo, propôs um *framework* para análise das inovações das estratégias de cooperação competitiva e testá-lo nas vinícolas que possuem IP Vale dos Vinhedos. Tonini (2008), através de uma pesquisa qualitativa, procurou analisar o papel do Estado e das políticas públicas relacionadas à ascensão do enoturismo na região. Esse constatou que, embora exista a presença do poder público em pontos cruciais para a formação da rota turística, há a falta de uma política específica para a atividade turística, o que tende a comprometer o desenvolvimento da região.

Posteriormente, Tonini e Levandoski (2010) observaram as percepções dos turistas e comunidades do entorno sobre o modelo de desenvolvimento do Vale dos Vinhedos e sua forma de ocupação territorial, atentando, em seus resultados, para um crescimento desordenado e a pouca atenção do poder público para a região.

Zancan (2010) procurou identificar e analisar a influência dos mecanismos de coordenação geridos por atores centrais na evolução da APROVALE, entre 1995 e 2009, verificando a importância da inovação nesse processo evolutivo a partir da gestão desses mecanismos. Os resultados indicaram que a entidade foi formada em meados dos anos 1990 por vinícolas localizadas na Serra Gaúcha/RS, orientadas em busca da competitividade no mercado interno. Processo que foi condicionado à existência de redes pessoais e sociais, coordenados por meio das demandas individuais dos associados formadores da rede.

No mesmo ano, Zanini e Rocha (2010) realizaram uma análise comparativa entre o Vale dos Vinhedos e o Vale do São Francisco, localizado entre os Estados da Bahia e Pernambuco, procurando compreender as motivações dos turistas que visitam essas regiões. No resultados, esses inferem que a primeira região pode ser considerada um destino enoturístico consolidado, e que caso bem planejado, poderá constituir-se em um fator de diferenciação para o turismo brasileiro no cenário mundial.

Falcade (2011) objetivou explicar a paisagem vitivinícola como representação espacial do Vale dos Vinhedos, em conjunto com Pinto Bandeira e Monte Belo, evidenciando que essa é um símbolo representacional do espaço regional e do vinho das IP's das regiões estudadas.

Paralelamente, no intuito de compreender a relação existente entre turismo e experiência da gastronomia, Tonini e Lavandoski (2011) apresentaram resultados de pesquisas realizadas com turistas em vinícolas do Vale dos Vinhedos, identificando que as viagens realizadas na região encontram-se relacionadas com a sensação do encontro com a

paisagem, o sentimento de degustar um vinho em vinícolas cujo conhecimento passa de geração para geração e a comida típica italiana.

Posteriormente, por meio de uma pesquisa com empresários e entidades atuantes no turismo local, Valduga (2012) investigou se o enoturismo contribuiu para o fortalecimento endógeno do Vale dos Vinhedos. Nos resultados, observou-se que, embora se identifique uma redução da participação da população no enoturismo local, o processo de desenvolvimento do turismo se deu de forma semelhante a outras regiões similares. Esse também notou que o faturamento decorrente do enoturismo motivou a chegada de novos investimentos feitos na região, além da criação da marca regional e de uma perspectiva de futuro.

Zancan *et al.* (2013), através de uma pesquisa documental e entrevistas, analisaram a dinâmica de condicionantes envolvidos no processo de consolidação da rede APROVALE no setor vitivinícola brasileiro, indicando que a obtenção de economias de escala e o reforço da capacidade competitiva constituíram os condicionantes principais neste processo.

Zancan, Santos e Cruz (2013), através de uma pesquisa documental e realização de entrevistas, apresentaram e analisaram a estrutura e os mecanismos de coordenação envolvidos na formação da APROVALE, entendida pelos autores como uma rede de cooperação.

Em suas análises, Zancan, Santos e Cruz (2013) constataram que a rede da APROVALE adota tipos de relacionamentos de alta densidade, considerando que seus mecanismos de coordenação, gerenciamento da mobilidade do conhecimento e estabilidade foram importantes no processo de formação da rede, resultando na criação de uma estrutura organizacional inédita para os associados. No ano seguinte, Marques e Santos (2014) apresentaram as estratégias de planejamento e gestão do turismo do Vale dos Vinhedos, discutindo-o como caso de criação de rotas turísticas capaz de promover o desenvolvimento local.

Na sequência, por meio de uma pesquisa qualitativa, Ashton, Valduga e Tomazzoni (2015) desenvolveram um estudo com objetivo analisar o desenvolvimento da oferta turística no *cluster* configurado no Vale dos Vinhedos. Os autores verificaram que as evidências do turismo criativo beneficiam a região, que se fortalece, por meio de conhecimentos e de ações em conjunto, fomentando a produtividade, a inovação e o desenvolvimento local, gerando novos negócios, ampliando o acesso a empregos, além do incentivo à qualidade.

Por último, Juk e Fuke (2015) procuraram elucidar o papel da consecução da Indicação Geográfica na indústria do vinho brasileiro, validando esse mecanismo como um instrumento que estimula a inovação (produtiva, organizacional ou de marketing orientado),

com destaque para o papel das instituições de apoio e seus possíveis impactos no âmbito local, sendo o Vale dos Vinhedos a região pioneira analisada.

Nesses preceitos, ao considerar a relevância prática e teórica do Vale dos Vinhedos como um *cluster* turístico, acredita-se que a utilização da rede APROVALE como unidade de análise oferece subsídios para que o modelo de estudo proposto seja testado, permitindo que os objetivos estabelecidos para a pesquisa sejam alcançados.

4.4 SUJEITOS DE PESQUISA

Devido à complexidade do setor do turismo e para que se pudesse delimitar e identificar a população do estudo recorre-se a autores citados ao longo da revisão bibliográfica realizada no estudo. Salienta-se que, para melhor elucidação dos critérios utilizados, algumas dessas contribuições são retomadas de forma abreviada.

Dentre essas contribuições, inicialmente, recorre-se a Monfort (2000), Goeldner, Ritchier e McIntosh (2002) e Chon (2003) que entendem o *cluster* turístico (ou produto turístico) como composto por atores locais como: prestadores de serviços turísticos (alojamento, restauração, agências e parques), infraestruturas de comunicação e transporte, atividades complementares (comércio e feiras populares) e responsáveis pela gestão dos recursos naturais e pelas políticas institucionais.

Corroborando com esse entendimento, Cunha e Cunha (2005, p.5) enxergam o *cluster* turístico associado a “um conjunto de empresas e instituições vinculadas à oferta de um produto ou um conjunto de produtos turísticos”. Sobre empresas, Oliveira (2000) destaca os atores compromissados com os meios de hospedagem, alimentação, entretenimento, agenciamento e difusão de informação. Enquanto Acerenza (1995), Gunn (1998), Ruschmann (2000), Chon (2003), Thomazi (2006) e Ferreira *et al.* (2011) salientam os responsáveis pelos atrativos, bens, serviços, transportes e demais infraestruturas existentes em um destino.

A partir dessas argumentações tem-se que atividade turística contempla uma amarração composta por serviços de transporte, alimentação, acomodação e entretenimento (LAGE e MILONE, 2000), que inclui as agências de viagem, as operadoras, os hotéis, restaurantes e o turista (BENI, 2001). Abarcando, também, o poder público, agentes institucionais, destacando grupos de indivíduos e organizações governamentais, setores da iniciativa privada e ONG's (ACERENZA, 1995; CHON, 2003; ARAÚJO, 2008; FERREIRA *et al.*, 2011).

Nesses preceitos, considerando os grupos de agentes empresariais e institucionais mencionados, Cunha e Cunha (2005, p.5) apontam que os *clusters* turísticos apresentam uma conformação interna que inclui: (a) conjunto de atrações turísticas; (b) concentração de empresas de serviços turísticos; (c) setores de apoio à prestação de serviços; (d) infraestrutura apropriada e de baixo custo; (e) empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, informações ou capital; (f) agentes internos organizados; e (g) agências governamentais e outros órgãos reguladores.

A partir dos conceitos e apontamentos expostos ao longo dessa seção se estabelece como população da pesquisa os seguintes atores, divididos em públicos, privados e sociedade (Quadro 8):

Grupos	Atores	Autores de referência
Públicos	Representantes de prefeituras, secretarias, conselhos municipais, associações, instituições de ensino e demais órgãos públicos voltados para o turismo.	Acerenza (1995); Chon (2003); Cunha e Cunha (2005); Araújo (2008); Ferreira <i>et al.</i> (2011).
Privados	Lideranças empresariais dos setores de hospedagem e alimentos e bebidas, de agências e operadoras de viagens, de atrativos/entretimentos, produtores de eventos e convenções e de demais serviços de apoio (transporte, postos de informações e outros).	Acerenza (1995); Gunn (1998); Lage e Milone (2000); Monfort (2000); Ruschmann (2000); Beni (2001); Goeldner, Ritchier e McIntosh (2002); Chon (2003); Cunha e Cunha (2005); Thomazi (2006); Ferreira <i>et al.</i> (2011).
Sociedade	Lideranças comunitárias e de associações de classe, cooperativas, sindicatos e organizações não governamentais.	Wanhhil (1997); Cooper <i>et al.</i> (2001); Moesch (2001); Moniz (2006); Araújo (2008); Vianna e Hoffmann (2009).

Quadro 8: Grupos de atores a serem entrevistados durante a pesquisa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre a inclusão da sociedade como um grupo de atores entrevistados (Quadro 8), apoia-se tal decisão em Moniz (2006) e Araújo (2008), que consideram a participação ativa da comunidade receptora como um dos elementos centrais para que possa haver sinergias entre o turismo, o ambiente social, econômico e natural.

Visão partilhada por Wanhhil (1997), Cooper *et al.* (2001), Moesch (2001) e Vianna e Hoffmann (2009) que ressaltam que a não participação da sociedade (comunidade receptora) no planejamento turístico pode vir a comprometer, a longo e médio prazos, o desenvolvimento do turismo, em decorrências de possíveis impactos negativos que a atividade possa vir a gerar para o estilo de vida da mesma.

Adicionalmente, considerados os grupos do Quadro 8, como forma de detectar outros possíveis atores preponderantes para o desenvolvimento da atividade turística na unidade de análise selecionada, recorrer-se a técnica metodológica *snowball* (BIERNACKI e WALDORF, 1981), conhecida no Brasil como “bola de neve”.

Operacionalmente, a técnica *snowball* significa solicitar a um pequeno grupo de participantes iniciais que indiquem outros que possuem características semelhantes, que por sua vez indicam novos respondentes sucessivamente, repetindo-se esse procedimento até que seja alcançado um “ponto de saturação” no qual não sejam mais acrescentadas novas informações relevantes à pesquisa (BIERNACKI e WALDORF, 1981).

Por meio da “bola de neve”, identificou-se atores relevantes para o desenvolvimento da APROVALE que, *a priori*, não haviam sido identificados. Dessa forma, foram realizadas doze entrevistas com participantes indicados pelos demais como elementos-chave da rede em estudo.

A relação de entrevistados, seus cargos e funções, além das datas nas quais foram realizadas as coletas de dados e a duração da entrevista com cada um, encontram-se expostas no Quadro 9:

Entrevistado	Cargo	Data	Duração
APROVALE	Consultor e responsável pela APROVALE	28/07/2015	1h3min30s
<i>Vinícola 3</i>	Representante da Vinícola 3	28/07/2015	29min52s
<i>Vinícola 1</i>	Representante da Vinícola 1	29/07/2015	31min12s
<i>Artesanato 1</i>	Representante do Artesanato 1	29/07/2015	19min49s
<i>Restaurante 1</i>	Representante do Restaurante 1	29/07/2015	48min5s
<i>Biscotteria</i>	Representante da Biscotteria 1	29/07/2015	55min7s
<i>Poder Público 1</i>	Representante da Prefeitura de Bento Gonçalves	30/07/2015	35min1s
<i>Agência de Viagens 1</i>	Representantes da Agência de Viagens 1	30/07/2015	19min3s
<i>Poder Público 2</i>	Representante da Prefeitura de Garibaldi	30/07/2015	28min43s
<i>Vinícola 2</i>	Representante da Vinícola 2	31/07/2015	32min37s
<i>Hotel 1</i>	Representante do Hotel 1	31/07/2015	1h41min1s
<i>Bento Convention Bureau</i>	Representante do Bento Convention Bureau	31/07/2015	41min9s

Quadro 9: Relação de atores entrevistados, cargos e datas da pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme mostra o Quadro 9, foram entrevistados oito empresários ligados ao grupo de atores privados e quatro atores relacionados aos públicos, não sendo indicado pela *snowball* e documentos qualquer elemento representante da sociedade que esteja diretamente envolvido no caso de análise proposto.

4.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Tendo em conta a caracterização do estudo e os procedimentos metodológicos propostos, estabeleceu-se como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevistas semi-estruturado. Esses procedimentos apoiam-se nas indicações metodológicas apresentadas por Triviños (1987), Lakatos e Marconi (1992), Cooper e Schindler (2003), Yin (2005) e Gil (2009), para os quais um roteiro de entrevistas deve ser composto por perguntas previamente concebidas, apoiadas em teorias e pressupostos que se relacionam ao tema da pesquisa, com base em estudos anteriores.

Além de coletar as informações básicas, o roteiro se faz útil como um meio para organizar o processo de interação com o informante, sendo que durante a realização das entrevistas podem ser feitas adequações pertinentes, inicialmente não previstas (LAKATOS e MARCONI, 1992).

Esses procedimentos permitem que se originem novas proposições a partir das respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987), direcionando a atenção para algo que necessita ser estudado dentro do escopo de estudo (YIN, 2005).

Salienta-se que para construção do instrumento de coleta de dados considerou-se como ponto de partida os construtos, dimensões e propriedades estabelecidas no quadro teórico proposto para o estudo (Quadro 5).

Para tal, foram estabelecidas questões relacionadas: (a) ao contexto histórico e cultural de surgimento da governança; (b) aos atores locais que pertencem ao processo; (c) à formalização da governança; (d) à estrutura e existência de normas e regras de conduta entre os parceiros; (e) às interações e parcerias existentes; (f) às capacidades do destino (dependência de recursos); (g) à existência de pontes entre destinos; (h) à presença de relações de poder; (i) à confiança entre os parceiros e controle; (j) ao conflito; (l) ao interesse; (m) transparência e prestação de contas e (n) às compensações obtidas (ver APÊNDICE A, APÊNDICE B e APÊNDICE C).

4.5.1 Pré-teste

Depois de elaborado o roteiro semi-estruturado, foram realizadas entrevistas piloto com um integrante de cada um dos grupos de atores propostos para a pesquisa (Quadro 6) visando verificar falhas e promover um ajuste nos problemas encontrados, além de procurar

estabelecer questões mais alinhadas às informações que cada um dos sujeitos de pesquisa poderiam fornecer.

Segundo Yin (2005), o pré-teste (ou teste piloto) constitui uma estratégia metodológica que possibilita ao pesquisador, através de uma aplicação prévia com os sujeitos delimitados para o estudo, reavaliar e validar o instrumento de pesquisa estabelecido. Nesses preceitos, foram simulados momentos, com características próximas àquelas previstas, junto a representantes de cada um dos grupos de atores estabelecidos, para que se pudesse causar uma familiaridade com o roteiro de entrevistas planejado.

Após os procedimentos de teste piloto, optou-se por estabelecer três roteiros de entrevistas diferenciados. O primeiro referente aos associados da APROVALE (Apêndice A), o segundo relacionado aos membros diretores da associação (Apêndice B) e o terceiro direcionado aos representantes do poder público (Anexo C).

4.6 COLETA DE DADOS

Como fontes de informações qualitativas, inicialmente, procurou-se obter dados secundários, coletados a partir de uma pesquisa documental na qual foram consultados: artigos de periódicos, teses, livros, sites da Internet, estatutos, relatórios, atas de reuniões e demais materiais disponíveis relacionados à unidade de análise selecionada, os quais contêm informações históricas e atuais relacionadas ao conjunto temático da pesquisa.

Sobre as fontes secundárias, Yin (2005) destaca a possibilidade de se fazer inferências a partir das informações obtidas pela pesquisa documental, sendo que a finalidade do uso de tais dados é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras origens. Todavia, salienta-se que essas devem ser tratadas somente como indícios que valem a pena ser investigados mais a fundo e não apenas como constatações definitivas, pois são passíveis de ser falseadas em pesquisas complementares e/ou futuras (YIN, 2005).

Além da pesquisa documental, recorreu-se à técnica de observação não-participante e realizou-se entrevistas semi-estruturadas junto aos grupos de atores locais. A opção pela busca por essas fontes de dados decorre das premissas de Yin (2005), para o qual as evidências para os estudos de caso podem vir de origens distintas tais como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Sobre a observação não-participante ressalta-se que essa se difere da participante devido ao menor grau de envolvimento do pesquisador, que não submerge e nem participa do

grupo estudado, se limitando a realizar registros (anotações, fotografias ou registros audiovisuais) (VIANNA, 20007).

Segundo Zanelli (2002), o método de observação pode ser aplicado quando se espera apreender comportamentos e/ou acontecimentos no momento em que eles se produzem. A observação atenta dos detalhes permite ao pesquisador se familiarize com o ambiente e conheça participantes em potencial, atribuindo realismo à situação estudada. Para Günter (2006) esses aspectos fornecem indicadores a respeito do nível em que as investigações estão para que, a partir dessa etapa, se estructurem posteriores e complementares entrevistas.

Durante a observação foram registrados dados visíveis e de interesse da pesquisa, o que pôde ser feito através de anotações, uso de palavras-chave e códigos que puderam ser trabalhados posteriormente, conforme recomendações de Danna e Matos (2006).

As observações foram utilizadas para complementar, ratificar ou refutar as informações coletadas a partir das entrevistas semi-estruturadas, que foram gravadas e transcritas para que, posteriormente, fosse possível categorizar as informações obtidas e identificados os elementos necessários para a análise.

Para a condução dessa etapa da pesquisa, foram considerados os seguintes procedimentos propostos por Gil (2009): (a) preparação do roteiro de entrevista, (b) estabelecimento do contato inicial, (c) formulação das perguntas, (d) estímulo a respostas em profundidade, (e) registro das respostas e (f) conclusão da entrevista.

Para coleta de dados, foi necessária a permanência por sete dias na unidade de análise, sendo esse tempo suficiente para realizar entrevistas/observações pertinentes como forma angariar a quantidade de informações necessária. Ressalta-se que as datas e horários das entrevistas foram previamente agendados com o auxílio dos funcionários da APROVALE, que contataram via telefone e e-mail os respondentes indicados para o estudo.

4.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após a coleta de dados qualitativos realizou-se a tabulação e a análise dos mesmos, momento no qual ocorreu o tratamento, a tabulação e a análise das informações obtidas. Para tal, seguiu-se o método da análise de conteúdo proposto por Bardin (1977), realizando-se a categorização do material coletado, ou seja, estabeleceram-se, com base no *framework* proposto, categorias que possibilitaram estabelecer o ajuste das dimensões e variáveis, considerando aspectos inicialmente previstos pelo quadro teórico.

Conforme Bardin (1997), a categorização consiste na classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, e seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero e com critérios previamente definidos. Por outro lado, as categorias são divisões ou conjuntos que reúnem um grupo de unidades de registro, que podem ser fornecidas previamente ou criadas ao longo da pesquisa, desde que sigam um critério de classificação.

Tem-se que a categorização obtida por meio da análise de conteúdo tem por objetivo identificar o que foi relatado sobre o tema em estudo. Essa possibilita ao pesquisador definir um conjunto de elementos que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, geraram indicadores que permitiram a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens (BARDIN, 1977).

De maneira geral, Bardin (1977) aponta que a análise de conteúdo deve percorrer três principais etapas, conforme descrito a seguir, sendo que essas serão contempladas na realização do presente estudo:

- 1) *Pré-análise*: deve-se definir e preparar os documentos/materiais a serem analisados, formular objetivos e identificar os indicadores que irão fundamentar a interpretação final;
- 2) *A exploração do material*: os materiais devem ser codificados, recortados, classificados e categorizados; e
- 3) *Tratamento, inferência e interpretação dos dados*.

Ressalta-se que a análise dos dados qualitativos foi realizada com o auxílio do *software* QSR NVivo 10. Esse suporta métodos de pesquisa qualitativos e mistos, permitindo que se reúna, organize e analise conteúdos de entrevistas, discussões em grupo, pesquisas, áudio, mídia social e páginas *web*, além das demais informações coletadas.

Considerados os aspectos expostos em relação aos procedimentos metodológicos propostos para a fase qualitativa, sistematiza-se na Figura 17 os passos percorridos na operacionalização dessa etapa da pesquisa.

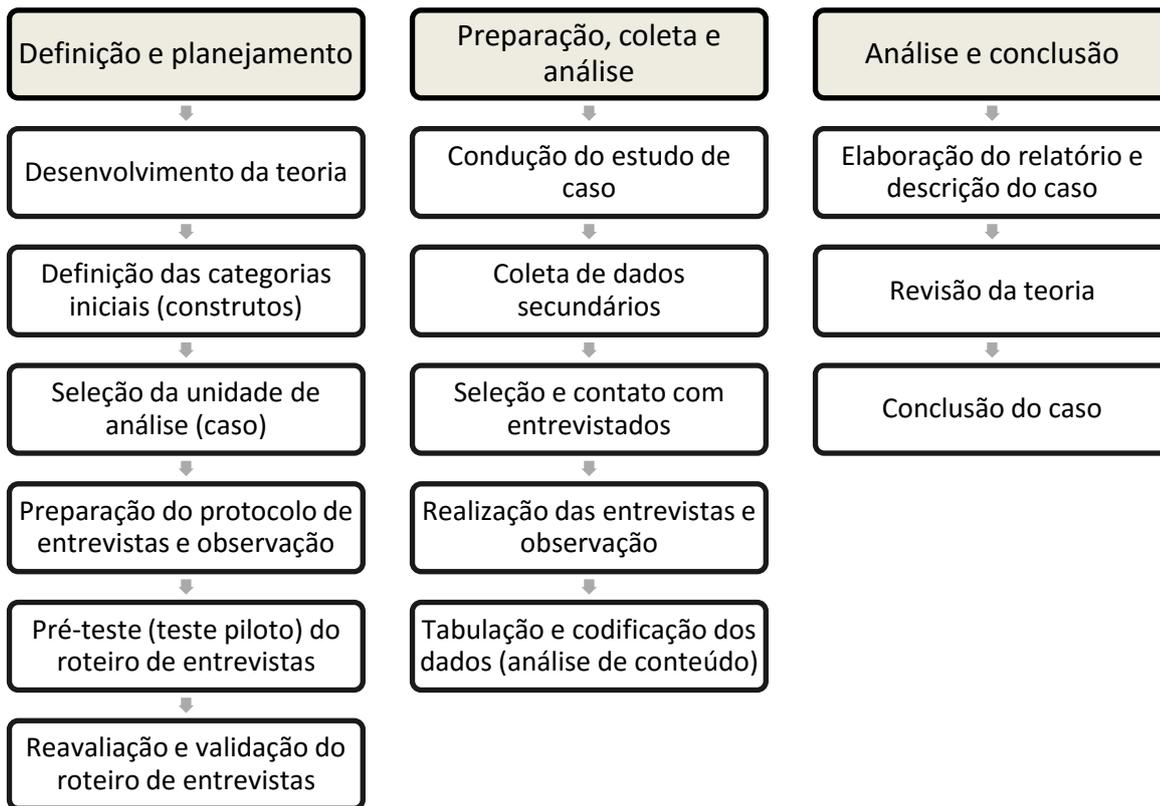


Figura 17: Sistematização dos procedimentos da fase qualitativa.
 Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação à Figura 17, discutindo especificamente sobre as categorias finais e proposições teóricas, Yin (2005) salienta que em estudos de caso os objetivos e o projeto originais, geralmente, se baseiam em proposições. Essas, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou categorias que possam surgir após a análise de resultados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos durante o estudo. Os mesmos encontram-se divididos em seis partes, relacionadas às categorias propostas pelo *framework* e modelo de estudo: (a) contexto local, (b) estrutura da governança de destino, (c) desenvolvimento da governança de destino, (d) coordenação da governança de destino, (e) resultados da governança de destino e (f) padrão de arranjo institucional.

5.1 PRIMEIRA CATEGORIA: CONTEXTO LOCAL

Nesta seção é descrita e analisada a categoria de **contexto local** de surgimento da governança de destino, a qual se encontra dividida em duas dimensões de análise: (a) **contexto histórico e cultural** e (b) **atores sociais**.

5.1.1 Contexto histórico e cultural

Nesta dimensão são analisados os contextos histórico e cultural que levaram ao surgimento da APROVALE. Seguindo os estudos de Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Eagles (2009), acredita-se que por meio dessa análise seja possível conhecer a história do Vale dos Vinhedos e das relações entre os atores locais e instituições, o que permitirá compreender os motivos e situações que levaram ao surgimento e a atual configuração do processo de governança em estudo.

Em primeiro lugar, pode-se observar que o surgimento da APROVALE encontra-se diretamente relacionado à presença de uma viticultura na região, que contava com a presença de diversas famílias formadas por imigrantes italianos e possuía uma economia voltada para o cultivo da uva e do vinho, ainda de forma muito primária.

A relevância e pioneirismo das famílias italianas como propulsoras do desenvolvimento do setor vinícola na região são destacados por um dos entrevistados, que apontou em um de seus relatos: *“A gente começa falando dos períodos de evolução da viticultura porque está acontecendo isso agora. Vieram os imigrantes aqui, em 1875, chegaram os italianos aqui e uma estrutura muito primitiva” (APROVALE).*

Dentre essas famílias, a Brandelli apresenta importante contribuição histórica, sendo destacada como uma das pioneiras no cultivo e produção da uva: *“(...) família Brandelli, (...) que veio da Itália em 1876 e se estabeleceu aqui (...) e começou o cultivo da uva, como*

produtor de uva. (...) A renda dele era vender a uva. Produzia a uva e vendia a uva” (Vinícola 1).

Ainda destacando o pioneirismo da família Brandelli, o mesmo entrevistado salientou que naquele momento histórico o principal objetivo era “*elaborar o vinho para o consumo da família. Meu avô deu continuidade fazendo o mesmo trabalho e meu pai também, como produtores de uva” (Vinícola 1).*

Com o passar dos anos, as famílias italianas que ali se instalaram foram desenvolvendo e incrementando a produção de vinho, transmitindo essa cultura através das gerações. Tal processo ocorreu ao longo das últimas décadas do século XIX e primeiras do XX, que apresentam os períodos de evolução da viticultura no Estado do Rio Grande do Sul (Figura 18).



Figura 18: Períodos evolutivos da produção vitivinícola comercial consolidada no Brasil.
Fonte: Tonietto e Mello (2001).

Sobre a relevância do processo histórico em questão e citando a Figura 18, um dos entrevistados destacou:

(...) mais importante nisso tudo é você conhecer esse diagrama que mostra os períodos da evolução da viticultura gaúcha, principalmente, porque aqui, é um trabalho do doutor Jorge Tonietto¹⁰, que é um pesquisador da EMBRAPA, que é a pessoa, vamos dizer, que tem o maior conhecimento na área das visitasões, ele fez formação na França (APROVALE).

Ainda mencionando a Figura 18, ao descrever o processo de evolução da produção vitivinícola comercial no Rio Grande do Sul, o mesmo respondente atentou para o surgimento, na década de 1930, de uma legislação específica para o setor:

A partir dos anos 30, do século passado, nós começamos a ter legislação sobre o assunto. Que até aí não tinha lei. E você já tinha aqui alguma produção de vinícolas, que são as uvas europeias, não os de vinhos tintos, que daí nós temos o americano (APROVALE).

Em uma ordem cronológica, o mesmo entrevistado avançou para a década de 1970, período no qual apontou para o surgimento de cooperativas na região. Tal processo ocorreu como uma tentativa das vinícolas de menor porte, e geralmente compostas por empresas familiares, tentarem competir no mercado com as grandes, conforme pode ser visto no relato a seguir:

A partir do terceiro período, dos anos 70, além de legislação foi o período que iniciaram as cooperativas, o trabalho tentando juntar os produtores, os viticultores (...). Daí surgiu esse movimento, e aqui iniciou o processo das cooperativas, que foram muitos, mais de trinta. Mas, hoje, são poucas. Houve uma concentração, inclusive (...). São cooperativas menores. Mas foi um primeiro movimento de enfrentamento das empresas maiores (APROVALE).

O surgimento das cooperativas na década de 1970 pode ser considerado um marco para o desenvolvimento da viticultura no Vale dos Vinhedos, especialmente por elas serem resultantes do retorno dos primeiros nativos da região, filhos de famílias produtores de vinho, que haviam se formado enólogos em instituições de ensino superior.

Considerando o recorte histórico citado e tendo como base autores como Schmitz (1999), Balestrin e Vargas (2004), Milanez e Puppim (2009), Ferreira *et al.* (2011), pode-se considerar que a década de 1970, a partir do surgimento das cooperativas, localizadas em um mesmo território delimitado geograficamente e voltadas para o desenvolvimento de uma mesma atividade, configura o momento no qual se passa a enxergar no Vale dos Vinhedos a configuração de *cluster*.

¹⁰ Pesquisador do Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, desde 1980. Fonte: Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/6918970459013437>>. Acesso em: 02 de março de 2016.

De maneira complementar, a partir dos pressupostos de Tremblay (1998) e Andrei e Hoffmann (2010), pode-se dizer que a compreensão do Vale dos Vinhedos como um *cluster* transformou a concorrência em uma competição saudável entre as vinícolas, fazendo com elas estabelecessem ligações entre si, como forma de tornar o produto produzido mais qualificado.

O momento de surgimento das cooperativas no Vale dos Vinhedos, na década de 1970, foi descrito por um dos entrevistados, conforme mostra o relato que segue:

Em 1970, isso é grande divisor de águas. A partir daqui os primeiros enólogos formados pela Escola de viticultor, que hoje é o Instituto Federal, começaram a trabalhar. Eles, a primeira turma formou-se em 1962, a minha é de 1964, dois anos depois. Aqui você vê colegas meus e também outros anteriores. Começaram a trabalhar nas vinícolas locais, em algumas empresas e começaram a dominar o assunto (APROVALE).

A qualificação dos enólogos foi também destacada por outros dois entrevistados. O primeiro, fundador de uma das vinícolas e que também se qualificou no mesmo período, relatou: *“Eu fui estudar, fiz enologia, me formei em 77. Trabalhei um ano no Vale do São Francisco. Depois voltei para trabalhar como responsável técnico na fábrica da enologia na Vinícola Dal Pizzol, lá de Farias Lemos” (Vinícola 1).*

Por outro lado, o segundo entrevistado, que atualmente representa o Poder Público, relatou:

(...) o turismo despertou juntamente com a ida dessa terceira geração de filhos pra fora do Brasil pra estudar a questão dos vinhos. No caso do Adriano Miolo. Fechou, digamos, uma necessidade, um momento com uma oportunidade, né? Então daí que surgiu uma Miolo, uma Valduga e foram se consolidando (...) (Poder Público 1).

De acordo com os relatos, pode-se considerar que a década de 1970 representa um momento de consolidação da viticultura local, pois a qualificação dos novos enólogos proporcionou um avanço tecnológico para a produção de vinho no Vale dos Vinhedos (que até então se baseava em técnicas primárias) e, conseqüentemente, atraiu empresas externas interessadas em se inserir na região.

A consolidação da viticultura local, a qualificação dos enólogos e avanço tecnológico podem ser vistos, tendo como base os apontamentos de Mottiar e Tucher (2007), como ganhos adquiridos pelas vinícolas do Vale dos Vinhedos a partir da cooperação, o que não seria possível caso essas empresas continuassem atuando de maneira isolada.

Sobre esse momento no processo histórico, os entrevistados destacaram:

Nessa época vieram algumas empresas internacionais muito importantes, uma delas ainda permanece, a Chandon, da década de 70. Algumas outras (...). Então, neste período essas empresas trouxeram para cá avanço tecnológicos na área da enologia, já trabalharam muito no campo

procurando orientar o produtor a sair daqui de dentro. Um sistema de produção que permitia essa quantidade (APROVALE).

(...) então nesse período já fruto da primeira revolução foram as cooperativas. A preparação técnica, especializada, elaborar produtos de qualidade (APROVALE).

(...) houve o início do retorno dos filhos enólogos pra suas casas pra aprimorar a elaboração dos vinhos. Muitas vezes, contrariando os pais que sempre faziam vinho daquele jeito muito rústico, e que assim que achavam que era bom (Poder Público 2).

O retorno dos enólogos formados, a chegada de empresas de grande porte e o avanço tecnológico alcançado trouxe para os produtores locais um clima de otimismo, que passaram a investir recursos financeiros na produção de vinho, visando qualificar o seu produto final.

Esse processo fez com que disseminassem, na década de 1980, no Vale dos Vinhedos, diversas vinícolas capazes de produzir com qualidade, fazendo com que a quantidade de produtores de vinhos na região explodisse nos anos 1990. Esse momento de transição é relatado por um dos entrevistados, conforme mostra trecho a seguir:

O que aconteceu: muitos agricultores que tinham alguma reserva lá no banco resolveram investir. Nós temos uvas de boa qualidade (...), vamos fazer nosso vinho. E foi nesse momento que se iniciou aqui, na década de 70, já tinha alguma coisa, em 80 um pouquinho e em 90 explodiu (APROVALE).

Paralelamente aos períodos de evolução da produção vitivinícola na região, outro fato importante destacado pelos entrevistados se refere à realização, em 1967, da primeira Festa Nacional do Vinho (FENAVINHO)¹¹, no município de Bento Gonçalves/RS. Sobre o surgimento do evento, um dos entrevistados relatou:

Ali em 1967 aconteceu um fato, um fato que marcou época. (...) Porque Bento Gonçalves era o maior produtor de uvas e vinho do Rio Grande do Sul nas circunstâncias. E ali com aquela história... Festa Nacional do Vinho, vamos levar a ideia pro prefeito porque tu envolve a comunidade (Hotel 1).

A realização da FENAVINHO atraiu os holofotes para o município de Bento Gonçalves/RS, pois resultou em um evento de repercussão nacional e atraiu diversas empresas relacionadas ao setor. Esse acontecimento possibilitou a publicidade em diversos veículos de grande porte, conforme pode ser visto nos relatos que seguem:

¹¹ Evento, iniciado em 1967, na cidade de Bento Gonçalves/RS. Constituiu-se, através dos anos, no maior evento vitivinícola do Brasil. É responsável direto pelo início do desenvolvimento de Bento Gonçalves como um polo econômico do sul do Brasil. Em 2007 passou a denominar-se FENAVINHO BRASIL, assumindo uma concepção de Feira-Festa que integrar, comercializar e promover os vinhos e a cultura de todas as regiões vitivinícolas brasileiras. Fonte: Disponível em: <<http://www.fundaparque.com.br/eventos/fenavinho>>. Acesso em: 02 de março de 2016.

(...) aqui em Bento Gonçalves, Serra Gaúcha, criaram festa do município e começou a ter um evento maior, FENAVINHO, em Bento Gonçalves. Começaram a aparecer muita gente, mas somente nesse evento. O espaço era de festa (Vinícola 2).

(...) saiu reportagem em todos os Diários. Toda imprensa nacional. Com isto nós podemos dizer, e dizem os historiadores, que Bento Gonçalves foi colocado no mapa político do Brasil. Porque até então isto aqui era cercado por pó, não existia. Isolado por estrada, por comunicações, num tinha água (...) (Hotel 1).

(...) O primeiro pavilhão do parque da FENAVINHO que é esse aqui. Que fui eu que construí. E então veio ali nós hospedamos no hotel. A verdade é que essa Fenavinho teve a repercussão muito grande porque nós conseguimos trazer por "QI" (Hotel 1).

Há 49 anos a gente teve a primeira festa nacional do vinho, FENAVINHO. Foi o primeiro momento que Bento apareceu no cenário com vinho, que veio o presidente da república abrir a festa (...) (Poder Público 1).

Ao considerar a evolução da produção vitivinícola na região do Vale dos Vinhedos e, paralelamente, a realização da FENAVINHO, evidencia-se que tal contexto criou as bases para o posterior surgimento da APROVALE, pois fez com os produtores locais passassem a observar a necessidade tentar promover o seu produto nacional e internacionalmente.

Como uma primeira tentativa de promover o seu vinho, os produtores locais passaram a participar de eventos e festivais de nível nacional, conforme relata um dos entrevistados:

(...) eles começaram a promover o produto através da participação deles de eventos fora da região. Como alguns deles tinham caminhão, trabalhavam como transportadores. Eles acabam juntando o vinho dentro do caminhão e iam para São Paulo participar do festival lá. Acabam de alguma forma se jogando no mercado (APROVALE).

Posteriormente, além do desejo de divulgar o seu produto externamente, os produtores locais observaram a necessidade de qualificar cada vez mais o vinho do Vale dos Vinhedos, o que levou as vinícolas a se organizarem de maneira cooperativa e formar a APROVALE.

Pode-se considerar que a qualificação dos vinhos, as condições favoráveis criadas para os produtores locais, o fortalecimento do setor e o surgimento da APROVALE podem ser vistos, conforme contribuições de Schmitz (1999), Beni (2007), Vianna e Hoffmann (2009), Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007), Costa e Miranda (2012), como benefícios derivados da eficiência coletiva gerada no Vale dos Vinhedos, decorrente das ações conjuntas estabelecidas entre os produtores de vinho da região que passaram a atuar de maneira cooperada.

Sobre os fatores que motivaram a criação da APROVALE, destacam-se alguns relatos:

*Precisávamos vender, precisávamos vender o nosso produto. E precisávamos comunicar pro Brasil e pro mundo (Vinícola 1).
Aí começa a se pensar no trabalho conjunto de promoção, muito mais do que de produção. Daí que surgiu a associação, com a proposta de buscar o*

crescimento qualitativo do produto, em primeiro lugar, que sabiam que precisava continuar melhorando (...). Nesse sentido, os vinhos começaram a ter um certo reconhecimento. Então, a ideia é, como vamos nos distinguir dos demais (APROVALE).

No mesmo período, as vinícolas locais observaram que somente promover o vinho não seria suficiente para o crescimento do setor vitivinícola e que seria necessário divulgar o Vale dos Vinhedos, promovendo o enoturismo. Ao considerar tal cenário, essas passaram a lutar pela obtenção da DO para os vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos, conforme relatada um dos entrevistados:

(...) talvez inspirado pelos filhos que foram estudar (...). Lá tinha os professores doutores que tinham ido na França, que tinham ido na Itália, que tinham ido não sei aonde. (...) Então essa história do enoturismo, ele veio por uma inspiração de gente simples, sim, mas com uma larga visão. Uma larga visão. E aí que, que surge a APROVALE com o objetivo de, de aqui não produzir uva e vinho como o, como faziam antigamente (...). Uva comum. Uva pra fazer vinho popular. Só que aqui eles disseram o seguinte: “não, nós temos que nos dedicar a vinhos finos e agregar ao turismo” (Hotel 1).

Então surge este... esse projeto da APROVALE é pra criar a DO. Só que o primeiro passo, foi o primeiro em que dá de reconhecida no Brasil com Indicação de Procedência¹². Isso seria o primeiro passo (Hotel 1).

Aí montamos a associação com o objetivo de divulgar turisticamente, divulgar o enoturismo do Vale e fazer a Denominação de Origem. E a coisa de lá pra cá é... foi caminhando (Vinícola 1).

Nesse contexto, surge então a APROVALE, em 21 de fevereiro de 1995, com seis vinícolas associadas. Atualmente, a entidade estabelece, no Art.2, de seu Estatuto Social:

Art. 2º. A APROVALE, associação fundada em 21 de fevereiro de 1995, tem sua sede na Estrada do Vinho, Vale dos Vinhedos e foro na cidade de Bento Gonçalves.

Sobre a criação da APROVALE, os entrevistados destacaram:

A associação foi criada em 95, há 20 anos atrás. Ela foi criada por seis associados, havia aqui dez ou doze vinícolas na área, você imagina. Hoje tem trinta e poucas, ou seja, triplicou o número (APROVALE).

(...) a APROVALE, na época era cinco vinícolas, o Vale dos Vinhedos estava começando e não tinha nenhum empreendimento, não tinha hotel, não tinha restaurantes, pousadas. O início da APROVALE foi para ter uma organização de uma rota turística para incentivo ao visitante. Ao turismo no Vale. Depois começou um trabalho de certificação para os nossos vinhos, geográfica e nossa origens. A APROVALE par a motivar o turismo no Vale dos Vinhedos (Vinícola 3).

Foi um trabalho de formiguinha. Tem 20 anos que tem a entidade e continua o trabalho. Hoje o foco da entidade continua a parte turística (Vinícola 3).

¹² Relaciona-se com o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade conhecido por elaborar ou produzir um determinado bem ou serviço. Tem ligação direta com a DO.

Fonte: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/conteudo.php?view=96&idpai=132>>. Acesso em: 02 de março de 2016.

Com a criação da APROVALE, o Vale dos Vinhedos e as vinícolas locais passaram a alcançar alguns de seus objetivos, dentre os quais, os primeiros se referem à consolidação do roteiro enoturístico e ao aumento da qualidade do produto local, o que permitiu a aquisição da IP e da DO para os vinhos produzidos na região.

No que diz respeito à consolidação do roteiro enoturístico, os entrevistados destacaram aspectos como o aumento gradativo do fluxo de turistas da região. Tal crescimento foi possível graças à realização de obras de infra-estrutura básica de recepção para os turistas, atividades essas que foram desenvolvidas através da APROVALE.

Remetendo a autores como Monfort (2000), Beni (2003), Pavlovich (2003), Tomazi (2006), Donaire, Silva e Gaspar (2009) e Costa, Vianna e Hoffmann (2009), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007) e Costa e Miranda (2012), pode-se considerar que o aumento do fluxo de turistas na região e a realização de obras de infra-estrutura básica são resultantes da compreensão da complementaridade entre as partes envolvidas, que observaram a interdependência existente entre elas e necessidade se estabelecer relacionamentos, parcerias e interações entre si.

Sobre essa consideração, pondera-se que a formação de aglomerados de empresas baseados na interdependência, relacionamentos, parceria e interações entre os membros pode promover a qualificação dos serviços existentes e da infra-estrutura local (NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006; VIANNA e HOFFMANN, 2009) e conferir um ganho de competitividade a um produto turístico como um todo (TOMAZI, 2006; DONAIRE, SILVA e GASPAS, 2009).

Ao comentar a qualificação e consolidação da atividade no Vale dos Vinhedos, os entrevistados relataram:

Eu acho que o enoturismo hoje foi a maior porta de entrada de conceitos dos vinhos brasileiros, mas por trás disso, nós criamos associação, a APROVALE (...) (Vinícola 2)

(...) quando trazia o pessoal de Gramado para cá criaram o desejo de degustação de vinho nas vinícolas. Todo o principio foi muito difícil. Estrada de chão, como levar o turista, tivemos que fazer um esforço individual, de cada um, comunitário, individualizado. Foi feito por nós. As estradas, melhoria dos nossos varejos, nós tínhamos o vinho e não tínhamos o varejo (Vinícola 2).

(...) eles (turistas) chegavam em Bento e há o relato do empresário Tarcísio Michelin, muito preciso nisso. Ele é do ramo da hotelaria. Que os hóspedes chegavam e diziam 'o que estão fazendo nesse fim de mundo?'" (Poder Público 2).

Pra você ter uma ideia, em 1995, quando se começou a associação e eu em 1991 quando começamos aqui com a [nome da vinícola] não passava praticamente ninguém no Vale. Hoje, mais ou menos, esse ano vai ser entre

300 a 350 mil turistas. Mas, aquele turista diferenciado. Aquele turista que vai à procura da uva, do vinho, do conhecimento, da boa comida (...) (Vinícola 1).

(...) foi-se percebendo que o turismo era o futuro porque digamos assim, produzir vinho e ir melhorando o processo cada vez mais era uma situação. Mas, depois tinha que vender o vinho. (...) Os pequenos, as pequenas vinícolas hoje elas estão recebendo visitantes, turistas que hoje, em Bento (Gonçalves) a gente completou, em 2014, 1.013.000 visitantes, desses 300 mil passaram pelo Vale (dos Vinhedos) (Poder Público 1).

(...) o turismo ele foi, digamos, a oportunidade que se apresentou para que as vinícolas pudessem sobreviver. (...) As pessoas chegavam no domingo, iam embora na sexta-feira. Nós tínhamos quatro hotéis. Dois hotéis grandes e dois muito pequenos. E esse período então foi um período importante porque além dos hotéis que foram ampliando aos poucos, né? Dentro de sua capacidade, nos apresentou um problema muito interessante que é aí que entra a questão da APROVALE. Nós não tínhamos oferta de lazer e entretenimento (Poder Público 1).

Também ressaltando o crescimento da atividade turística local, tem-se o seguinte relato:

(...) hoje tem uma pergunta que perfazem é o que veio antes: o vinho ou turismo? O que ajudou o outro, né. Turismo que ajuda a venda de vinhos ou o vinho que ajuda a vinda de turistas. E nós sabemos que o turismo tem um papel fundamental na consolidação do produto vinho na Serra Gaúcha, no Vale dos Vinhedos. Por que foi através do turista que chegava aqui que começou a se propagar no Brasil que havia um território que estava produzindo com qualidade, não mais aquele vinho rústico (Poder Público 2).

Por outro lado, em relação à qualificação do vinho, os entrevistados apontaram para modificações nos métodos de produção, visando produzir vinhos finos e em menor escala, apresentando em seus relatos:

A partir dos anos 2000 nós tivemos uma evolução ainda maior na questão do campo, com reduções de produtividade, implantação dos vinhedos em escaldeira, não enlatada, mas adequada a qualidade que você quer. Diminuí volumes para melhorar qualidade (APROVALE).

(...) tínhamos que dar uma identidade à nossa Vila, identidade à gastronomia. Tivemos que ter uma identidade marcante para o mundo (Vinícola 2).

Essa região era desconhecida. Nosso produto era desmerecedor de qualquer qualidade. Trinta anos atrás a mesma coisa. Melhoramos efetivamente. Melhoramos efetivamente. Saímos a quase cem anos das uvas tradicionais, sistemas tradicionais. Mudanças radicais, isso em todos os projetos novos, vinhedos novos, tecnologia nova e vinhos secos (Vinícola 2).

A melhoria da qualidade do vinho produzido foi um processo relevante, pois a partir dele que se conseguiu adquirir a indicação de procedência para o vinho do Vale dos Vinhedos e, em 2012, a DO. Sobre esse processo, um dos entrevistados relatou:

Em 2002, a partir daí começou a qualificação de procedência. Foi a primeira qualificação. E depois, a partir de 2007, nós começamos a trabalhar no processo da denominação de origem, que foi concedida em 2010, não 2012. Levou um tempo, levou um chão. Sabe por quê? Porque nós fizemos também um aprendizado da história, nós pedimos a transformação da indicação de procedência em denominação de origem e não existe base legal para a transformação. Então, depois de muito advogado ser consultado, entre idas e vindas, eles decidiram manter a resolveram conceder apenas a de origem, mantendo a indicação de procedência. Então são duas indicações que geográficas que nós temos aqui. Isso é importante. Isso tudo é o que realmente funciona. Se uma funciona e a outra, não tem como. No princípio a ideia foi essa. Diversificar as produções para fugir daquela situação de fornecedor só de commodities, aqui principalmente para o sul, e passar a valorizar o produto do sul (APROVALE).

A importância da APROVALE para esse processo de reconhecimento do vinho local, especialmente pela região ter sido a primeira brasileira a ter recebido DO, é elencado pelos entrevistados nos trechos que seguem:

(...) foi o primeiro passo. E também a primeira DO. que recebe, primeira DO., a região que recebe a primeira DO. do Brasil de vinhos de denominação de origem. Também essa região, foi a primeira região vinícola reconhecida fora da Europa como DO. Reconhecida pela OIRE, Organização Internacional do Vinho (Hotel 1).

(...) o país teria que dar um parabéns para o Vale dos Vinhedos que foi o precursor de abrímos espaço para todas as outras denominações que foram surgindo (Vinícola 2).

Hoje a APROVALE é muito importante para todas as vinícolas. Se não existisse a APROVALE, não existe DO. Não existira uma região, um conjunto de vinícolas com o mesmo objetivo. Hoje a APROVALE é muito importante (Vinícola 3)

A APROVALE aproveitou muito bem aquele movimento de, de desse fluxo turístico. Ela cuidou muito da questão da denominação de origem, indicação de procedência, ela foi se posicionando no mercado bem no sentido de garantir que o produto produzido ali, ele tem procedência, em qualidade (...) (Poder Público 1).

(...) primeira denominação de origem do Brasil de todas as áreas. Eles entenderam então que o território, ele deixa de sê só distrito e passa a sê uma área geográfica onde há um padrão de produção e um padrão cultural (Poder Público 2).

A partir das contribuições de Novelli, Schmitz e Spencer (2006) e Brunelli, Macedo-Soares e Silva (2012), pode-se considerar que a modificação nos métodos de produção e a qualificação do vinho local são resultantes da rede de relacionamentos existentes entre os atores envolvidos no processo de governança da APROVALE. O surgimento da interação conferiu profissionalização, empreendedorismo e inovação aos serviços prestados pelos associados da entidade.

Nos dias atuais, a APROVALE apresenta em seu quadro social empresas ligadas a diversos outros seguimentos relacionados ao turismo (hospedagem, alimentação, artesanato, agências, etc.), não se restringindo, mais, somente às vinícolas locais.

Pode-se entender que a ampliação dos seguimentos atuantes no quadro social da APROVALE, se aproxima das contribuições de Oliveira (2000) e Rushmann (2000), para os quais o produto turístico e a sua respectiva qualificação derivam da combinação de bens e serviços disponibilizados ao turista, o que compreende: meios de hospedagem, alimentação, entretenimento, agenciamento, informações e demais serviços voltados para o atendimento do turista.

A inserção de novos seguimentos na APROVALE foi considerada a partir do momento no qual a região ganhou a indicação de procedência, o que fez com o turismo local fosse impulsionada.

O impulso no turismo local fez emergir a necessidade pela oferta de serviços complementares, como forma de atender às exigências e necessidades básicas do turista. Sobre o contexto de alavancagem da atividade turística no Vale dos Vinhedos, um dos entrevistados relatou: *“Talvez até o papel dela (APROVALE) no início era com um objetivo e hoje acabou abrindo mais. Então ali surgiram outros tipos de negócios” (Poder Público 1).*

Também abordando o impulso da atividade turística no Vale dos Vinhedos, os entrevistados destacaram alguns desafios atuais da APROVALE, tais como: a preservação da identidade cultural regional, a manutenção de uma consciência cooperativa entre os associados e a busca por uma melhor infra-estrutura turística.

No que diz respeito à manutenção da identidade local, foi relatado:

Um dos maiores trabalhos é preservar a essência do Vale. Você não vem pra cá pra ver prédios, você vem para cá pra ver vinhedos, uva, e o pessoal daqui. Então, esse é um dos nossos grandes trabalhos (Biscotteria). Isso é a comunidade toda, que tem que estar engajada de uma maneira ou outra. Seja ela enfeitando a sua frente, botando uma florzinha, deixando a vinícola a sua frente. A pintura da casa. Isso demanda uma consciência regional. O lixo está no lugar certo. Sem perder o nosso dialeto, sem perder a nossa origem. Eu acho que a vocação regional tem que se manter, aceitando ou não aceitando, se aquilo está correto e o que não está correto. Mas assim, uma região só sobrevive com identidade própria (Vinícola 2).

Por outro lado, sobre a necessidade de manutenção de uma cultura cooperativa dentro da associação e entre os atores presentes no Vale dos Vinhedos, os entrevistados relataram:

Hoje é um trabalho de conscientização. Nós somos referência no turismo brasileiro. O que se faz é a entidade, mas o trabalho particular de cada um. A entidade é um casamento, é uma aliança, para ter a denominação de origem, a denominação de origem é feita pela entidade. A denominação de todas as vinícolas da região é coordenada pela APROVALE (Vinícola 3).

Enquanto, com relação à necessidade por uma melhor infra-estrutura de apoio e recepção de turistas, um dos entrevistados destacou: *“Hoje somos o segundo maior polo turístico do Estado, atrás de Gramado e Canela, porque nós ainda não estamos estruturalmente preparados. Se nós tivéssemos os hotéis, igual Gramado e Canela, hoje nós seríamos líder” (Vinícola 2).*

De maneira geral, pode-se compreender que o processo de evolução do Vale dos Vinhedos gerou um sentimento de cooperativismo e associativismo entre os atores locais, tendo como precursores as vinícolas familiares ali existentes, que buscavam alternativas de qualificar e promover os vinhos produzidos na região, conforme ilustra a Figura 19.

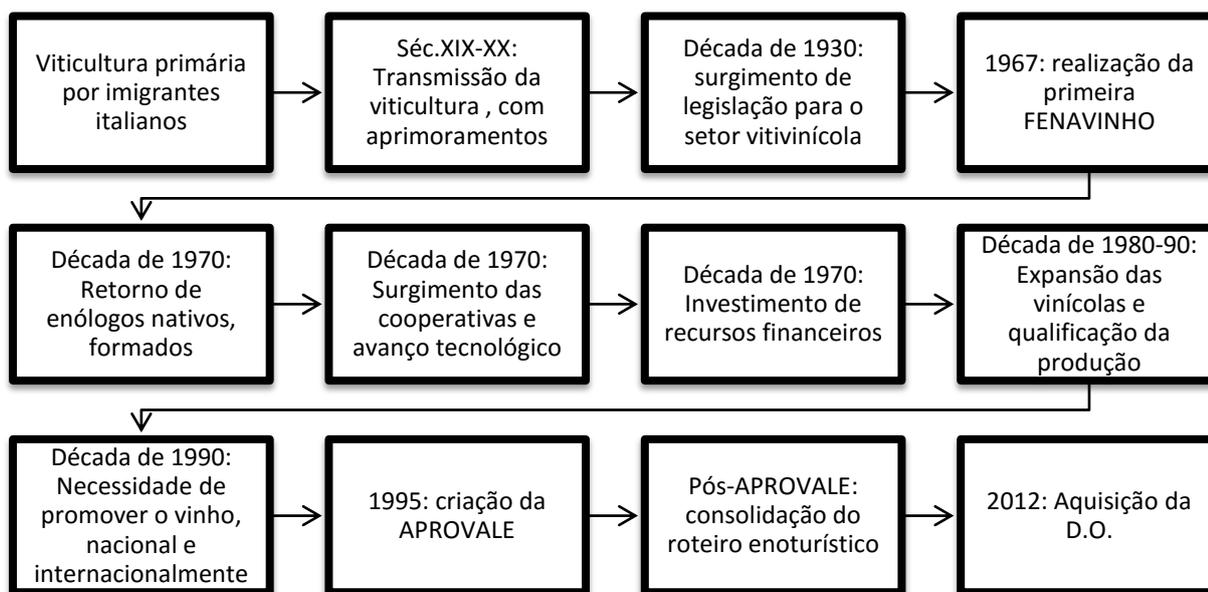


Figura 19: Contexto histórico e cultural de surgimento da APROVALE.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Conforme mostra a Figura 19, o processo evolutivo destacado fez com o Vale dos Vinhedos fosse, aos poucos, se consolidando como um *cluster* turístico. Observa-se no destino e no contexto descrito, fatores destacados na literatura tais como: delimitação geográfica e aglomeração territorial (BENI, 2003; COSTA, COSTA e MIRANDA, 2012), interdependência, parcerias e interações (TOMAZI, 2006), eficiência coletiva (SCHMITZ, 1999), coesão social (BENI, 2007), envolvimento comunitário (VIANNA e HOFFMANN, 2009), geração de conhecimento compartilhado (PAVLOVICH, 2003), especialização dos produtos (DONAIRE, SILVA e GASPAR, 2009; BRUNELLI, MACEDO-SOARES e

SILVA, 2012) e formação de redes entre os agentes (CUNHA e CUNHA, 2005; NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006).

Por fim, corrobora-se com as contribuições de Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Eagles (2009), pois, ao olhar para a história do Vale dos Vinhedos e da construção de relações entre os associados, torna-se possível compreender e aprofundar as análises acerca da rede existente entre os atores locais.

5.1.2 Atores locais

Nesta dimensão são estudados os tipos e a quantidade de atores envolvidos na governança da APROVALE, sendo analisados aqueles que, inicialmente, estiveram presentes no processo de cooperação até os que na atualidade fazem parte da associação.

Seguindo os apontamentos de Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), acredita-se que assegurar a participação da diversidade do portfólio de setores que envolvem o turismo se faz importante para o desenvolvimento do destino turístico em análise.

Considerando o estágio inicial de desenvolvimento da APROVALE, tem-se que a mesma foi instaurada em 1995, a partir da iniciativa de colaboração de seis vinícolas – Casa Valduga, Miolo Wine Group, Vinhos Don Laurindo, Vinícola Dom Cândido, Vinícola Marco Luigi e Vinícola Cordelier – que se situavam na região do Vale dos Vinhedos.

Tal processo histórico pode ser verificado a partir da leitura dos trechos a seguir, que compreendem relatos de entrevistados que presenciaram o momento de surgimento da APROVALE:

A associação foi criada em 95, há 20 anos atrás. Ela foi criada por seis associados (APROVALE).

(...) eu posso dizer por que eu sou um dos mentores da APROVALE, da associação. Mais hannn... pessoal da Miolo, da Valduga, Dom Cândido e Marco Luigi (Vinícola 1).

Don Laurindo, Dom Cândido, Casa Valduga, Marco Luigi, Miolo e Cordelier. Hoje a Cordelier não têm mais vinho (Vinícola 1)

A Vinícola Miolo, Casa Valduga, Don Laurindo, Dom Cândido, Cordelier que começaram. Hoje não tem mais a Cordelier. Eram seis no início (...), duas não tem mais (Vinícola 3).

Primeiro fiz dentro de casa e depois convidei os vizinhos, o Cândido e o Miolo, o Adriano. (...) Adriano Miolo foi o que mais me ajudou nisso. O importante ter tido esse apoio inicial e foi se alastrando. O Laurindo foi o segundo ou terceiro. (...) Marcos Vinícius, foi o quarto. E aí sentamos, conversamos e começamos com o trabalho (Vinícola 2).

(...) surge o trabalho da Miolo e da Valduga que exatamente não sei precisa quem veio antes, quem começou antes. Me parece que foi muito conjunto

porque nós fomos vendo as ambas iniciativas de receber turistas, de oferecer refeições. Aí veio o Ademir Brandelli que oferecia refeições na Don Laurindo (...). E aí foram vindo os primeiros, as primeiras cinco ou sete vinícolas que começaram de fato o trabalho de turismo e fundaram APROVALE (Poder Público 2).

(...) daí que surgiu uma Miolo, uma Valduga e foi se consolidando e a APROVALE inicialmente foi criada com seis vinícolas. Miolo, Valduga e quatro vinícolas menores e foi-se percebendo que o turismo era o futuro porque digamos assim, produzir vinho e ir melhorando o processo cada vez mais era uma situação (Poder Público 1).

Salienta-se que das primeiras associadas, a Vinícola Cordelier não se encontra mais ativa, atuando nos dias atuais no setor de malte e whisky. Ainda sobre o surgimento da APROVALE, os entrevistados ressaltaram os motivos que levaram as seis vinícolas pioneiras a se unirem. Nos trechos a seguir, são relatados aspectos como a então necessidade de se qualificar a produção do vinho local e o interesse de desenvolver o enoturismo na região do Vale dos Vinhedos:

De qualquer maneira tinha dificuldades ecológicas, porque tinha que investir em equipamento, buscar qualidade, mesmo que eles soubessem. E também, mesmo que você consiga produzir vinho de boa qualidade, você tem que enfrentar o mercado. Então, existiam esses seis na época para buscar de alguma forma unificar produção, quem sabe a gente consegue engarrafamento para todos nós, aquela coisa (APROVALE).

Bom, então essa gente, seis vinícolas que vieram a ideia de desenvolver o projeto do enoturismo que aí surge APROVALE. Ali surge APROVALE. Mas a vinícola mesmo fazia a comida e servia nos meio das pipas. Seja o Brandelli, seja o Dom Cândido, o Marco Luigi, o Valduga, o Miolo, a Cordelier que agora virou fábrica de malte e whisky, Cordelier. E serviam comida lá, no meio das pipas. Assim, bem caseira (Hotel 1).

Com relação ao desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos, acredita-se que a união das vinícolas representa um episódio relevante, pois proporcionou, conforme ressaltam Pavlovich (2003), Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007) e Donaire, Silva e Gaspar (2009), a formação de uma rede de relações entre empresas especializadas, que se reuniram com a finalidade de promover uma atividade que não seria possível produzir isoladamente.

Sob o mesmo ponto de vista, Schuch (2001), Beni (2003) e Wang e Krakover (2009) apontam que a formação de redes entre empresas se faz importante. Nesses preceitos, considera-se que a fragmentação do setor turístico poderia vir a comprometer e limitar o potencial de crescimento da atividade no destino em questão.

Ao observar cenário de desenvolvimento do turismo no Vale dos Vinhedos, nota-se que no primeiro momento os associados da APROVALE se restringiam à participação das vinícolas, sendo a produção e comercialização de vinho os principais interesses.

Ressalta-se, porém, que não havia infra-estrutura turística na região e nem outros empreendimentos e serviços que pudessem promover o turismo local, conforme pode-se observar no relato: “A associação, a APROVALE, na época eram seis vinícolas, o Vale dos Vinhedos estava começando e não tinha nenhum empreendimento. Não tinha hotel, não tinham restaurantes, pousadas” (Vinícola 3).

Todavia, com o aumento da qualidade dos vinhos e com o crescimento das vinícolas, houve o conseqüente aquecimento da atividade turística na região. Segundo um dos entrevistados, essa busca pelo turismo ocorreu “basicamente no momento em que a indicação de procedência foi concedida” (APROVALE).

Neste momento, as vinícolas passaram a observar a carência por outros serviços locais e procuraram atrair novos empreendimentos como restaurantes, pousadas e hotéis. Ao relatar essa insuficiência, um dos entrevistados indagou: “(...) não tínhamos pousadas, não tínhamos hotéis, não tínhamos restaurantes, não tínhamos nada. Para fazer uma visita no Vale dos Vinhedos, vai visitar duas ou três vinícolas e daí e depois, onde vai comer, onde vai dormir?” (Vinícola 2).

Esse cenário atraiu para a região novos empreendedores interessados em ampliar o portfólio de serviços turísticos, fazendo surgir os primeiros restaurantes e hotéis no Vale dos Vinhedos, conforme retratam os relatos abaixo:

(...) enoturismo tu faz com parreira, tu faz com cantina, mas tu tem que ter gastronomia e hotelaria. (...) E ali nós compramos esse terreno aqui e construímos um restaurante e um hotel porque, assim, os quatro pés do enoturismo tínhamos: hotel, restaurante, vinho e uva. Então, tinha ali. E ali atrás disso é que vieram então os restantes das coisas (Hotel 1).

Nós fomos o primeiro hotel e o primeiro restaurante. Depois tem doze restaurantes. Hotéis tem o nosso, tem... hotel mesmo tem o Spa do Vinho. Mas tem mais pousadas. Valduga mesmo tem 24 apartamentos. Outras pousadas menores. Mas depois tem as casas que vendem artesanatos, têm diversos artesanatos. Então assim é que surge o projeto Vale dos Vinhedos (Hotel 1)

Foi todo um trabalho de base, tivemos duas adesões muito forte que marcaram então o Vale dos Vinhedos que criamos aqui o hotel, Spa de Vinho do Brasil, um belíssimo hotel, um investidor que tinha deixado as suas atividades e depois sentiu que ainda tinha gás (Vinícola 2).

(...) montamos o Hotel Vila Michellon. Moisés, uma figura fantástica (Vinícola 2).

A partir desse momento ela começou a importar, começou a trazer outros associados que não eram só as vinícolas. (...) nós passamos de quatro hotéis já pra vinte hotéis. O primeiro ali no Vale foi o Vila Michellon, depois chegou o Farina que não é no Vale, mas é associado. Aí a Casa Valduga começou a investir também na hospedagem, enfim, aí vem o Spa em 2007 (Poder Público 1).

Ressalta-se, porém, que embora estivessem surgindo novos hotéis e restaurantes na região, que por restrições do estatuto da APROVALE, a participação desses atores na associação ocorreu, inicialmente, sob um caráter informal.

Conforme destacado em uma das entrevistas, essa atuação se dava: “(...) *cooperando, participando sem direito a voto e ser votado*” (APROVALE). Tal limitação, entretanto, conforme o mesmo entrevistado, não comprometia a o envolvimento desses novos atores, que destacou: “*sempre foram grandes apoiadores, participaram muito da iniciativa, mesmo nessa condição*” (APROVALE).

Em 2013, visando formalizar a participação dos novos atores na associação, foi elaborado o novo e atual Estatuto da APROVALE. Esse passou não mais a restringir a associação às vinícolas e veio compreender um número de setores mais abrangente.

Tal modificação foi ratificada no Art.13 do Estatuto, que atualmente estabelece:

Art. 13. Poderão associar-se a APROVALE quaisquer pessoas físicas e jurídicas que exerçam atividades concernentes com a viticultura, vinicultura ou correlatas aos objetivos desta Associação, e serão classificados como:
a) Associados Produtores: aqueles associados que possuem atividades em viticultura dentro da região delimitada;
b) Associados Setoriais: todas as pessoas físicas ou jurídicas que tenham afinidade como o objeto da Associação, não enquadradas na classificação anterior.

Essa modificação estatutária atraiu novos parceiros, o que fez com o portfólio de serviços atendidos pelo Vale dos Vinhedos fosse sendo incrementado aos poucos, atraindo restaurantes, hotéis, pousadas e demais empresas. Sobre a busca por novos empreendimentos para a região, os entrevistados relataram:

Inicialmente, foram abertas as portas para novos parceiros. De lá para cá nós começamos com sete ou oito e hoje com trinta e três. Fora os colaboradores, restaurantes, pousadas (Juarez Valduga – Vinícola 2). Hoje o Vale está grande e diversificou muito a parte hoteleira, restaurantes, ainda a gastronomia, as vinícolas (...) (Vinícola 3). (...) nós temos vinhedos, restaurantes, hotéis e empresas que tenham a ver com o turismo e possa agregar para o visitante (Biscotteria). (...) o que sustenta hoje a APROVALE, digamos assim, é o grande volume de associados, que são as empresas ligadas ao turismo. São os hotéis, os restaurantes, as vinícolas. Estão ligados ao turismo, então é bastante forte assim a atuação da APROVALE na questão turística hoje (Poder Público 1). Tem a queijaria, o artesanato, o próprio produtor que produz uva, não pra produzir de vinho, mas uva de mesa que a pessoa colher ali e possa levar e comer. Agora tem um grande empreendimento que vai inaugurar em breve que é de malte e whisky, já tem microcervejaria. Então tá difundido muito assim. Vai ter um grande empreendimento de produtos pra beleza à base da uva, à base do vinho, enfim, né (Poder Público 1).

A busca por novos empreendimentos que podem vir a complementar a oferta turística é vista por Smith (1994), Gunn (1998), Oliveira (2000) e Rushmann (2000) como um elemento essencial, pois os mesmos compreendem o turismo como uma experiência complexa de consumo, na qual os turistas utilizam diversas modalidades de serviços.

Dentre esses serviços, Gunn (1998), Oliveira (2000) e Rushmann (2000) destacam os de alimentação e de hospedagem, conforme trabalhado pela APROVALE. Salientando, porém, que atividades de entretenimento, agenciamento, fornecimento informações e outros serviços devem ser incorporados à oferta.

Nos dias atuais, considerando a sua nova configuração estatutária, tem-se que a APROVALE possui 68 associados que podem ser divididos, conforme apresenta o Quadro 10, em: vinícolas (27), gastronomia (20), hospedagem (8), agências de viagens (2), atrativos (1), outros produtos e serviços (7), além da participação de 3 atores ligados ao poder público (VALE DOS VINHEDOS, 2015).

Empreendimento	Qtde.	Associados
Vinícolas	27	Adega Cavalleri, Adega de Vinhos Finos Dom Elizário, Angheben Adega de Vinhos, Casa Valduga Complexo Enoturístico, Cooperativa Vinícola Aurora, Famiglia Tasta, Gran Legado, IFRS Campus Bento, Milantino Vinhos Finos, Miolo Wine Group, Peculiare Vinhos Finos, Pizzato Vinhas e Vinhos, Terragnolo Vinhos Finos, Vallontano Vinhos Nobres, Vinhos Don Laurindo, Vinhos Larentis, Vinhos Michelle Carraro, Vinhos Tilton, Vinícola Calza, Vinícola Capoani, Vinícola Cavas do Vale, Vinícola Cave de Pedra, Vinícola Dom Cândido, Vinícola Torcello, Vinícola Toscana, Vinícola Aumaúnica e Vinícola Boutique Lídio Carraro.
Gastronomia	20	Casa Madeira Varejo e Restaurante, Cogumelos da Serra, Dolcetto do Vale, Engenho do Vale Saka Rolha, Giordani Gastronomia Cultural, Itallinni Biscotteria, Jardim Leopoldina Cafeteria e Centro de Compras, Parilla dos Vinhedos, Queijaria Valbrenta, Restaurante Casa Maria, Restaurante Casa di Paolo, Restaurante Del Filippi, Restaurante Dona Carolina, Restaurante Valle Rustico, Restaurante Zandonai, Risoteria e Café Vollontano, Ristorante Nonna Metilde, Sbornea's Restaurante, Trattoria Mamma Gema e Pizzaventinhos e Zaccaron Alimentos.
Hospedagem	8	Farina Park Hotel, Hotel Laghetto Viverone Bento, Hotel Vila Michelin, Pousada Borgheto Sant'Anna, Pousada Ca'di Valle, Pousada Castello Benvenuti, Pousada Florenza e Spa do Vinho Hotel & Condomínio Vitivinícola
Agências de viagens	2	Giordani Turismo e Salini Turismo.
Poder público	3	Secretaria Municipal de Turismo de Bento Gonçalves, Secretaria de Turismo de Garibaldi e Secretaria Municipal de Cultura Monte Belo do Sul.
Atrativos	1	Memorial do Vinho e Casa do Filó.
Outros produtos e serviços	7	Artes e Delícias, Artesanato do Vale, Atelier Refúgio da Colina, Castello Benvenuti, Couros do Valleh, Grupo SCA e Union Distilley.
Total	68	

Quadro 10: Atores associados à APROVALE.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Vale dos Vinhedos (2015).

Aprofundando sobre as discussões acima e sobre o Quadro 10, tem-se que outros grupos de atores que inicialmente não faziam parte da APROVALE, mas que atualmente participam da associação são os empreendimentos voltados para ao artesanato local, às agências de viagens e às instituições de ensino, salientando-se, também, a presença do poder público.

Sobre os serviços de artesanato, um dos entrevistados destacou que com os anos notou-se a necessidade de inserir agentes ligados a atividades complementares, conforme pode ser observado no relato a seguir:

(...) No início eles não... começou com os das vinícolas né... eles não tinham que... faziam tanta questão de outros, era acho que pra ser só vinícolas só que depois ai acho que eles foram percebendo que annn... o turismo não é só vinícola né? É outras coisas né? (...) o turista ia vir pra cá e não ia...não ia, ia cansar de ver só parreira, uva, parreira e uva...eles queriam ver outras coisas também (Artesanato 1).

Tal compreensão fez com que novos empreendimentos ligados ao artesanato local se associassem à entidade, o que pode ser verificado no relato que segue: “(...) *não fui só eu, entraram vários tipo: o Ateliê Refúgio da Colina, a Arte de Delícias, entraram vários outros aqui*” (Artesanato 1).

Com relação às agências de viagens, considera-se que o quadro de associados aponta para a participação de empresas que colaboram com a entidade. Essas concentram suas atividades em emitir turistas para o Vale dos Vinhedos e para conhecer outras atrações do entorno, conforme se pode observar nos relatos de um dos entrevistados, atuante no setor de agências de viagens:

(...) a gente tem diversas opções de pacotes e passeios que são contemplados. Temos passeios de meio turno pelas vinícolas, temos passeio o dia inteiro que são mais empreendimento dentro do próprio vale dos vinhedos (Agência de Viagens 1).

(...) depende muito do produto que a gente vai oferecer, para que público ele é. A gente tem produtos que são mais direcionados a grupos, então a gente direciona pras vinícolas que tem infra-estrutura pra atendimento de grupos. Tem outros pacotes que são direcionados para um público mais específico, que são os apreciadores de vinhos, então a gente define vinícolas com premiação, onde o produto não chega em todos os lugares do Brasil. Então a gente oferece produtos diferentes pra diferentes públicos. A gente trabalha hoje com uma linha bem variada de vários públicos (Agência de Viagens 1).

(...) a gente pode usar, a gente tem flexibilidade pra usar todos os empreendimentos. Mas a gente usa alguns que têm mais estrutura, que tem mais preparo. Principalmente voltado a infraestrutura. (...) Por exemplo, a vinícola Miolo, tem uma infra-estrutura adequada pra atender grupos. Uma vinícola menor não consegue atender o grande público. Então a gente vai variando em relação ao tipo (de público) (Agência de Viagens 1).

Sobre a relação com as agências de viagens, um dos entrevistados destacou que a sua própria vinícola promove, de forma voluntária, algumas atividades voltadas ao agenciamento:

(...) nós temos uma agência que faz todo o trabalho do agente, nosso cliente que venha fazer o passeio da Maria Fumaça, que queira visitar outra vinícola (Vinícola 2).

Tem uma agência própria, que faz todo o processo. Voluntário. Porque nós temos que aumentar essa cadeia de prestação de serviço (Vinícola 2)

Outro parceiro apontado como integrante da APROVALE refere-se ao Instituto Federal do Rio Grande do Sul, que localizado na região do Vale dos Vinhedos, promove cursos e estudos voltados para o aprimoramento do conhecimento sobre vinho.

No entanto, apesar do crescimento do portfólio de associados, alguns acreditam que o quadro social da APROVALE ainda apresenta lacunas a serem preenchidas, como, por exemplo, a necessidade pelo incremento de novos empreendimentos ligados ao setor de alimentação e aos meios de hospedagem: “A gente tem carência de restaurantes (...) Tem

carência de restaurantes, tem carência de pousadas né? (...) eu vejo aqui um potencial muito grande a respeito disto, a respeito de pousada (...)” (Restaurante 1).

Além das carências relacionadas a serviços de alimentação e hospedagem, foram destacadas pelos entrevistados necessidades por serviços de transporte, de atrações em horários mais diversificados e mão-de-obra:

(...) acho que faltam algumas coisas aqui no Vale, faltam algumas opções em determinados horários (Biscotteria).

A gente tem uma grande dificuldade de oferecer atrativos para os turistas entre as cinco e as oito. Nós temos necessidade de transporte, de mão de obra. Então a gente decide estender o horário de atendimento. Nós temos um vácuo, tem alguns empreendimentos que atendem, eles ficam até as sete. Tem alguns empreendimentos que ficam um pouco mais, só que a gente tem um defeito nesse horário. (Biscotteria).

(...) à respeito de transfer... não temos transfer aqui tu acredita? (Restaurante 1).

Os entrevistados também apresentaram necessidades por serviços que possam atender às crianças, já que o atrativo principal do Vale dos Vinhedos – o vinho – constitui um produto que não envolve, por essência, atividades voltadas para o público infantil. Essa carência foi seguidamente apontada por um dos entrevistados, conforme se pode observar nos relatos:

(...) dá pra trazer mais atrativos para as crianças (Biscotteria).

A gente vai fazer um espaço mais direcionado para crianças porque criança se entedia de ir para vinhedo. Ela vê um monte de coisa, todo mundo prova e ela não. A gente vai fazer um espaço, não é um espaço “kids”, mas um espaço com mais opções para a família parar, para a criança desestressar. Que a gente percebe que a criança chega aqui ela começa a correr, ela precisa, está cheia de energia. Se você viaja com seu filho você quer que eles gostem da viagem. A gente vai direcionar um pouco para isso aí porque eu acho que é o que falta (Biscotteria).

(...) a gente já pensou em um empreendimento que viesse complementar a APROVALE, que viesse complementar o roteiro. (...) empreendimento que atendesse o público família. A pessoa que viaja com o filho, que viaja com criança, que tem poucos atrativos que atendam as crianças (Biscotteria).

Por fim, um aspecto levantado sobre os parceiros no que diz respeito aos atores locais, refere-se ao caráter familiar das empresas associadas e que praticamente todos os seus proprietários sócios são muito conhecidos uns dos outros.

Ao analisar os aspectos abordados ao longo da seção e o grupo de associados descrito no Quadro 9, pode-se considerar que nos dias atuais a APROVALE compreende um grupo mais amplo de associados. Hoje, a associação abrange atividades relacionadas ao enoturismo, hospedagem, alimentação e outros serviços complementares. Tal observação vai de encontro ao sugerido por autores como Acerenza (1995), Gunn (1998), Rodrigues (1999), Donaire, Silva e Gaspar (1999), Lage e Milone (2000), Monfort (2000), Ruschmann (2000), Beni

(2001), Goeldner, Ritchier e McIntosh (2002), Chon (2003), Cunha e Cunha (2005), Thomazi (2006), Timur e Getz (2008) e March e Wilkinson (2009).

Ainda em relação ao Quadro 10, pondera-se que a APROVALE, tendo como base os estudos de Ferreira *et al.* (2011), vem procurando, ao longo do tempo, contemplar o Vale dos Vinhedos com “empresas fim” (hotéis, pousadas, restaurantes, vinícolas, cervejarias, artesanato e galerias de arte). Ainda com base no autor, avalia-se que há uma necessidade por relações com “prestadores de serviços” (agências e operadoras de turismo, transportadoras, sistema de comunicação e serviços urbanos em geral) e por “infra-estrutura de apoio” (estradas, transporte público rodoviário, telecomunicações, bancos e serviços médicos).

No entanto, embora se tenha observado necessidades, considerando os pressupostos de Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006) e D’Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), destaca-se que a atividade turística no Vale dos Vinhedos compreende a complexidade *multi-ator* (vários atores envolvidos), interdependentes, profissionalizados e com necessidades e interesses comuns.

Ressalta-se, também, a necessidade por um maior número de atrativos e atividades de entretenimento na região – que possam complementar o enoturismo. Além da carência por uma maior interação com o poder público, agências de viagens e operadoras de turismo.

Sobre a necessidade de aprimoramento nas relações da APROVALE com as agências de viagens e operadoras de turismo, Timur e Getz (2008) e March e Wilkinson (2009) apontam que essas organizações são aquelas responsáveis pelo gerenciamento das ações de promoção do destino como um todo.

Por fim, salienta-se a carência por uma maior participação do poder público, conforme apontam Acerenza (1995), Chon (2003), Cunha e Cunha (2005), Araújo (2008) e Ferreira *et al.* (2011), o que vir a restringir a capacidade de desenvolvimento do destino. Como, também, uma necessidade de envolvimento direto de setores da sociedade, seguindo pressupostos de Wanhil (1997), Cooper *et al.* (2001), Moesch (2001), Moniz (2006), Araújo (2008) e Vianna e Hoffmann (2009).

5.2 SEGUNDA CATEGORIA: ESTRUTURA DA GOVERNANÇA DE DESTINO

Nesta seção é analisada a categoria **estrutura da governança de destino**, a qual se encontra dividida em duas dimensões de análise: (a) **formalização** e (b) **estrutura, normas e regras**.

5.2.1 Formalização

Na dimensão **formalização** é observada a existência de relações formais e informais que promovem a coesão entre os atores envolvidos na APROVALE. Seguindo os pressupostos de Child, Faulkner e Tallman (2005), Dredge (2006), Nordin e Svensson (2007) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), tem-se como premissa a ideia de que a existência de um elevado grau de formalização pode conferir estabilidade à governança, favorecer a cooperação e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento regional.

Através das análises, tem-se que a APROVALE e seus atores associados têm suas condutas regidas por um Estatuto, que estabelece, em seu Art.4, que:

Art.4. A APROVALE disciplinará o seu funcionamento, respeitado este Estatuto, por meio de regimento interno e regulamentos normativos, aprovados pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Superior, respectivamente.

Ressalta-se, que o Estatuto da APROVALE passou por reformulações ao longo do tempo, sendo que a atual versão foi concebida tendo como base os estatutos da Unimed, conforme destacado por um dos entrevistados:

Através do, dos estatutos da Unimed. (...) O diretor executivo da Unimed, ele é pai de um colega que é enólogo e quando nós pensamos em montar a entidade ele nos ajudou e vieram algumas coisas. Então, algumas regras e, logo, nós fomos ver através de outras entidades, mais uma menos, uma coisa assim que tá, assim, bem informatizada (Vinícola 1).

Com relação às transições pelas quais passou o Estatuto, até a sua versão atual, tem-se que o mesmo passou por diversas evoluções ao longo dos anos, sendo adaptado às novas demandas e necessidades da associação. Sobre essa trajetória, foi relatado:

Muitos, muitos. Eu não saberia te dizer quantas e que edição estava. Teve evoluções para participar a entidade, uma porção de outras condições, para buscar recursos, inclusive. Então, esse estatuto inicialmente era muito simples, teve que ser adaptado quando nos enviamos a Indicação Geográfica (IG) 13e adequá-lo ao conselho regulador. Depois, além disso, os objetivos iniciais já não eram só os vinhos, aliado com o planejamento estratégico. Diante disso, já fez a adequação também (APROVALE).

¹³ É uma indicação que demonstra que um produto é patrimônio regional, através da qual normas e regras específicas são organizadas para preservar esta identidade. Torna-se critério básico para que ele seja parte da cultura do povo, tenha uma história de vínculo com as pessoas e esteja dentro de uma área demarcada. Uma das mais antigas indicações é a do Vinho do Porto, em Portugal, e uma das mais famosas, Champagne, na França. Fonte: Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/conteudo.php?view=70&idpai=132>>. Acesso em: 02 de março de 2016.

No que diz respeito à sua elaboração, tem-se que o Estatuto foi proposto pelo Conselho de Administração (atual Conselho Superior, formado pelos ex-presidentes da APROVALE), que através de Assembleias Gerais discutiu e validou as versões propostas, conforme relata o trecho a seguir:

Olha, o Conselho de Administração na época. Que hoje praticamente são membros do Conselho Superior, que são os ex-presidentes, que na época participavam do Conselho de Administração, que hoje não existe mais. Existe uma diretoria. A Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Regulador, o Conselho Fiscal e o Conselho Superior, que são os ex-presidentes (APROVALE).

(...) eles fizeram a validação. Eles foram, um deles, foram três assembleias para fazer, para fazer a validação, a adequação. Claro, advogados que dão assessoria, entidade (APROVALE).

Destacados os aspectos formais da APROVALE, através dos relatos dos entrevistados, observa-se que a maior parte das relações entre os atores dentro da associação encontram-se baseadas na informalidade, ou seja, não são elaborados contratos formais que intermedeiem o relacionamento entre os parceiros.

Tal característica foi ressaltada pelos representantes das vinícolas, que atentaram para não existência de contratos formais que normatizem as relações das vinícolas com os restaurantes e hotéis que comercializam os seus vinhos.

Nos relatos foi destacando que a relação “boca a boca” é aquela que predomina entre os atores, conforme se pode observar nos trechos que seguem:

Não tem nada, é tudo no fio do bigode (Vinícola 1).

Na informalidade, trabalho de formiguinha e o boca a boca. O restaurante vai ter o nosso vinho, o cliente vai pedindo, o restaurante vai passando e assim vai indo (Vinícola 3).

O relacionamento informal também foi relatado por outro entrevistado, representante do setor hoteleiro, que apontou para a não existência de qualquer acordo formal de fornecimento de vinho entre seu hotel, vinícolas e restaurantes do Vale dos Vinhedos: (...) *vinhos eu só compro daqui. Vinhos eu só compro daqui. Não compro de fora. Não é que eu tenha restrição. Não é que eu não tenho lugar pra todos. Eu quero prestigiar aqui do Vale dos Vinhedos (Hotel 1).*

O mesmo entrevistado também apontou para a informalidade no que diz respeito à indicação de restaurantes aos seus hóspedes, destacando que tal procedimento ocorre sem a obrigação contratual de se recomendar este ou aquele empreendimento, conforme mostra o relato abaixo:

Acontece na parceria mesmo. Parceria mesmo. Quanto o restaurante. Nós, apesar de termos restaurante aqui, nós temos vários restaurantes que a gente pode indicar. Nós temos uma meia dúzia que tem os folders deles aqui porque nós sabemos que o hóspede do hotel, ele quer dormir e tomar café. Ou então se é de noite, se é frio, se é chuva, senão ele quer comer fora (Hotel 1).

Os entrevistados destacaram que a informalidade nas relações entre as vinícolas, restaurantes e hotéis se deve à existência de um elevado grau de confiança entre os parceiros e no conhecimento dos produtos ofertados por cada um.

Segundo os relatos, a confiança diminui a necessidade de se formalizarem acordos para viabilizar o relacionamento e tornam a indicação sustentada em uma afinidade de troca:

Confiança. É no trabalho que você faz, pelo produto que você tem. O dono vai conhecendo, as pessoas vão se conhecendo. É na confiança mesmo. Não tem contrato não (Vinícola 3).

Troca-se muito. É o dia-a-dia. Conheço muito os restaurantes, eu tenho uma relação com os donos de restaurantes e garçons muito grande. Nós temos uma troca, eles falam que as pessoas estão falando dos vinhos em geral. Nós estamos muito nos restaurantes. A relação regional aqui, restaurantes e vinícolas é muito forte (Vinícola 3).

Aqui um indica o outro, mas o que se nota que as vinícolas que tem um padrão de nível de vinho, indicam e as de mesmo nível e as que têm nível baixo não indicam as que têm o nível melhor (Vinícola 3).

Não, é no fio do bigode. Vou te dizer uma coisa. Os bom indicam os bom, os ruim falam mal de todo mundo. A nossa região é assim, tu vai saber (Restaurante 1).

A confiança como elemento promotor da informalidade entre os atores da APROVALE também foi destacada por outra entrevistada, que apontou aspectos como a amizade, a possibilidade de uma relação “ganha-ganha” e o contato pessoal:

(...) enquanto amigos nós confiamos um nos outros. Eu procuro trabalhar diferente. Eu prefiro não me amarrar por um contrato de compra, mas com um relacionamento, com carinho. Se você acha interessante, que vai agregar para o seu negócio (Biscotteria).

Se for para nós dois ganharmos dinheiro, tranquilo. A ideia é que nós dois ganhem dinheiro, que nós dois pensamos o que seja interessante para você e para mim. Essa é a nossa maneira (Biscotteria).

Eu tenho uma demanda eu vou lá falar vou com você. Eu incentivo isso. Não precisa esperar o dia da reunião. Se você precisa falar comigo, você vem, você me liga (Biscotteria).

Ao destacar a possibilidade de contato pessoal entre os atores integrantes da APROVALE, a mesma entrevistada relatou a importância da associação como facilitadora dessa relação e promotora da confiança: “A APROVALE e o pessoal é muito tranquilo com isso. Vai lá, fala com as meninas isso, aquilo” (Biscotteria).

Outro grupo de associados no qual se observou a presença da informalidade nas relações com os demais atores são as agências de viagens. Um dos entrevistados apontou que essas atuam como prestadoras de serviço e que não há interesse que os passeios veiculados nas vinícolas sejam regidos por qualquer espécie de contrato formal, conforme mostra o relato que segue: *“Não, não interessa. Interessa que venha aqui ou indicado por alguém que tomou o nosso vinho. É na veia mesmo. O número de pessoas não tem necessidade (Vinícola 3).*

Essa informalidade também foi apontada pelo entrevistado representante do setor de agências de viagens, que em seus relatos atentou para a não existência de contrato de exclusividade com qualquer vinícola, hotel, restaurante ou demais associados.

Segundo esse entrevistado, são verificadas apenas exigências legais de segurança do turista, a infra-estrutura, ao tarifário e a qualidade do serviço prestado pelo parceiro, conforme pode-se observar nos relatos que seguem:

(...) a gente pode usar, a gente tem flexibilidade pra usar todos os empreendimentos. Mas, a gente usa alguns que têm mais estrutura, que têm mais preparo (Agência de Viagens 1).

(...) a gente não tem um contrato específico, mas tem uma série de requisitos pra gente poder contratar, que é um seguro de responsabilidade civil, de empresa legalmente constituída. Isso vale pra todos os fornecedores. Então, depende muito do tipo de fornecedor que a gente está contratando. Agora, restaurante, a gente faz inspeção regularmente pra verificar sobre a qualidade. Tem pesquisa de satisfação que nos orienta com relação a isso também, mas não existe um contrato com os fornecedores, não (Agência de Viagens 1).

É, na verdade a gente tem tarifários definidos pra tratar com os fornecedores. Por exemplo, vou incluir no pacote um buffet. Eu tenho determinados buffet's onde eu tenho um acordo com eles em relação a tarifário, a qualidade, a horário de atendimento, mas nada que seja definitivo. Se eu não tiver a opção A, eu tenho a opção B ou a opção C. Não tem contrato que seja necessariamente um único estabelecimento a ser utilizado (Agência de Viagens 1).

Quando questionados sobre a possibilidade da ausência de um contrato formal gerar alguma situação conflituosa entre os parceiros, os entrevistados não destacaram qualquer caso no qual a informalidade gerou problemas.

Ao relatar sobre a informalidade das relações, um dos respondentes apontou que a existência ou não de um contrato não seria suficiente para evitar situações problemáticas: *“(...) se tem contrato, não tem contrato a coisa não muda nada. Se a pessoa tem mau caráter não é o papel que vai fazer, né? Então, não adianta” (Vinícola 1).*

Além dos elementos destacados, procurou-se identificar a formalização das relações entre a associação e os órgãos governamentais. Quando questionado sobre a existência de parcerias público-privadas, o presidente da APROVALE destacou a limitação de atuação do

poder público, ressaltando que a iniciativa privada é capaz de satisfazer às demandas da região do Vale dos Vinhedos: “*Não. Não porque o poder público é muito limitado. Os privados dão conta da nossa necessidade*” (APROVALE).

No entanto, nota-se que em algumas situações há uma aproximação da APROVALE e seus atores com o poder público. Sobre esse ajuntamento, os entrevistados representantes do poder público, atentaram tanto para a existência de relações formais, quanto para informais.

Com relação às formais, relatou-se que essas se restringem a aspectos burocráticos, no que diz respeito a exigências legais para repasse de recursos financeiros para a associação e para projetos a serem executados no Vale dos Vinhedos:

*A parte dos auxílios financeiros são extremamente formais. Por que a nossa legislação, ela tenta ser democrática. Então, a APROVALE tem que fazer a inscrição do projeto até 21 de agosto do ano corrente para o ano seguinte. Então, por exemplo, agora nós estamos já quase chegando no dia 21 de agosto de 2015. Ela vai inscrever projetos, ela pode inscrever até três projetos, e após a apresentação do projeto, do plano de trabalho, nós vamos analisar, ver o recurso disponível como um todo e aí nós vamos contemplar a APROVALE a partir dessa situação (Poder Público 1).
(...) toda vez que há um repasse público financeiro, obviamente há tudo, de projetos, prestação de contas (Poder Público 2).*

Por outro lado, os mesmos destacaram quem nem sempre essas relações precisam ser regidas por contratos formais, salientando que em algumas situações a cooperação pode ocorrer de acordo com demandas que possam vir a surgir, como, por exemplo, apoio na realização de eventos, conforme relatos que seguem:

*(...) de acordo com demandas que se possam ter. Que surgem demanda muitas vezes não planejadas. Digamos, assim, em cima da hora. Se pedirem pra organizar um evento diferente, resolveram criar o evento dentro do próprio ano, de que forma a gente pode ajudar. Por exemplo, ah... uma acústica, um passeio ciclístico, enfim (Poder Público 1).
Nem tudo precisa ser... e nem tudo se torna um contrato, (...) algumas parcerias não necessariamente precisam ser contratadas. Então se estabelece um trabalho conjunto. Ah... em outros casos sim, nós fizemos contratos de parcerias... depende. De várias formas (...) (Poder Público 2).*

Considerados os relatos acima destacados, apresenta-se a Figura 20, que sintetiza os aspectos observações no que diz respeito à formalização nas relações estabelecidas entre a APROVALE e seus associados:

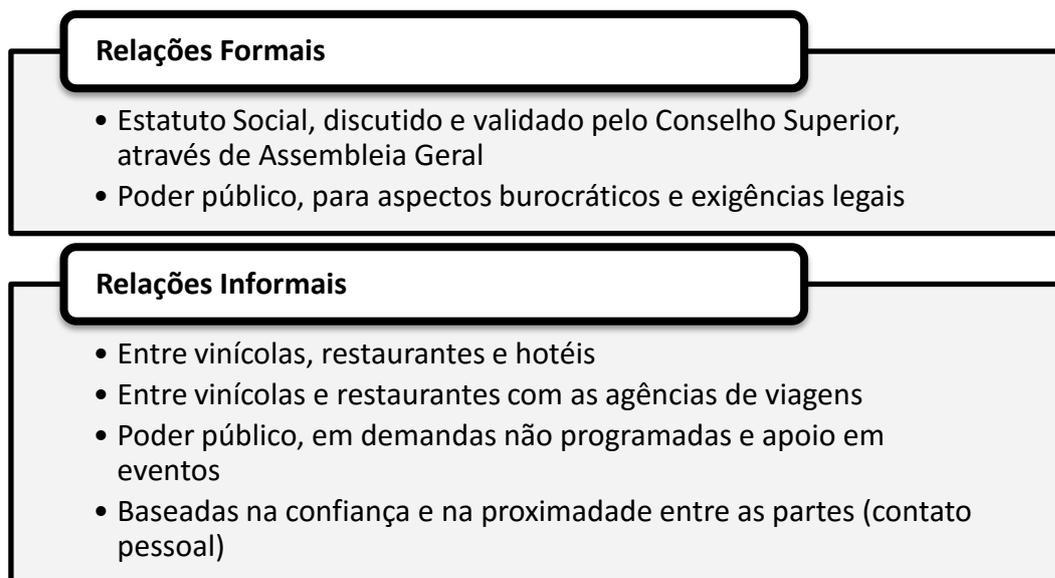


Figura 20: Formalização das relações dentro da APROVALE.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

A partir da Figura 20, pode-se dizer que o contrato formal é o principal mecanismo regulador das ações dentro da APROVALE, o que se configura através de um Estatuto, validado pelo Conselho Superior em Assembleia Geral.

A formalização é vista por D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) como o instrumento que confere eficiência à governança, evitando que ocorram problemas relacionados ao funcionamento da mesma fazendo com que se torne claro os atores e entidades públicas e privadas que possuem participação e voz ativa na associação.

De maneira complementar, tomando como base as dimensões e propriedades apresentadas por Dredge (2006), pode-se considerar que a APROVALE possui uma característica institucional baseada em estruturas formais e permanentes de coesão, o que confere estabilidade à entidade.

Entretanto, apesar do caráter formal estabelecido pelo Estatuto, o que se observa, na prática, é que as relações cotidianas entre os parceiros são, na maioria das situações, regidas por relações informais. Essas não geridas por contratos e se baseiam na confiança, no contato pessoal – através do “boca-a-boca” – e nos laços historicamente estabelecidos entre os parceiros.

Conforme Child, Faulkner e Tallman (2005) e Beritelli, Bieger e Laesser (2007), as relações em rede baseadas na informalidade necessitam de uma confiança mútua entre os envolvidos. Esse elemento torna-se fundamental para garantir o bom desempenho da parceira, evitando que comportamentos impróprios possam surgir e prejudicar o relacionamento entre os membros envolvidos.

Indo de encontro ao relato dos entrevistados, Beritelli, Bieger e Laesser (2007) ressaltam que a confiança é adquirida através do acúmulo de experiência e das relações históricas existentes entre os indivíduos e instituições envolvidas.

Salienta-se que as relações informais encontram-se presentes no relacionamento existente entre as vinícolas, entre as vinícolas e os restaurantes, as vinícolas e os hotéis, os restaurantes e os hotéis e de todos esses empreendimentos com as agências de viagens.

Nota-se, também, a informalidade nas relações com os atores do poder público, que embora não sejam associados, procuram colaborar com situações pontuais demandas pela APROVALE.

Ressalta-se, também, que devido a exigências legais e burocráticas, algumas das parcerias realizadas com os órgãos públicos são regidas por contratos formais, especialmente visando a prestação de contas e a adequação a exigências de isonomia de igualdade com outros agentes da sociedade.

5.2.2 Estrutura, normas e regras

Nesta dimensão são analisadas a **estrutura, normas e regras** que regem o funcionamento da APROVALE. De acordo com as premissas de Cassiolato e Lastres (2001), Rodrigues (2001), Dredge (2006), Villela e Pinto (2009), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e OMT (2010), são observados, em relação aos atores que integram a associação, quais os requisitos de adesão, como ocorre o processo de tomada de decisão e quais os mecanismos de negociação e troca existentes entre os participantes da entidade.

Tem como base as contribuições de Dredge (2006), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e OMT (2010), acredita-se que a análise dos instrumentos normativos adotados pela APROVALE favorecerá a compreensão sobre quais são os procedimentos adotados para minimizar a existência de interesses conflitantes, de forma a levar os atores a uma compreensão mútua, evitando disputas ideológicas e promovendo o bem-estar coletivo. Considera-se, também, a quantidade de recursos financeiros pagos por cada um dos integrantes.

No que diz respeito à estrutura da APROVALE, conforme destacado na seção 6.2.1, tem-se que a mesma tem seu funcionamento regido pelo Estatuto. Esse instrumento apresenta o regimento interno da associação e seus regulamentos normativos, conforme se pode observar no Art.4. do referido documento:

Art. 4º. A APROVALE disciplinará o seu funcionamento, respeitado este Estatuto, por meio de regimento interno e regulamentos normativos, aprovados pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Superior, respectivamente.

A preponderância do Estatuto como instrumento normativo é evidenciada por um dos entrevistados, que destacou em seus relatos: “*Nós temos o regimento interno. Temos os Estatuto e o regimento. É o que nos rege, a maneira como a gente trabalha (Biscotteria)*”.

De forma complementar, o Art.4 do Estatuto da APROVALE aponta, em seu parágrafo único, que: “*As ações que visem à organização e a preservação do espaço físico do Vale dos Vinhedos ficam sujeitas à aprovação da Assembleia Geral*”.

Dessa forma, tem-se que o Estatuto constitui o instrumento que contém as diretrizes através das quais as ações a serem desenvolvidas pela APROVALE serão direcionadas, sendo que a Assembleia Geral representa o órgão máximo de tomada de decisões dentro da entidade.

Corroborando com o que fora exposto em relação à Assembleia Geral, o Art.32 do Estatuto da APROVALE destaca que essa constitui “*o órgão máximo da entidade, e poderá ser Ordinária e/ou Extraordinária*”.

De maneira complementar, sobre a Assembleia Geral Ordinária, tem-se, de acordo com Art.33 do Estatuto da APROVALE:

Art. 33. A Assembleia Geral Ordinária reúne-se uma vez ao ano, no primeiro trimestre do exercício seguinte ao do exercício findo para:

- a) Apreciar e votar o relatório das atividades do exercício anterior;*
- b) Apreciar e votar o programa de atividades e o orçamento para o exercício seguinte;*
- c) Apreciar e votar o parecer do Conselho Fiscal;*
- d) Apreciar e votar, após o parecer do Conselho Fiscal, o balanço do exercício anterior;*
- e) Eleger os membros do Conselho Fiscal, na forma estatutária;*
- f) Eleger os membros da Diretoria Executiva, na forma estatutária;*
- g) Eleger os membros do Conselho Regulador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa, na forma estatutária.*

Por outro lado, no que diz respeito à Assembleia Geral Extraordinária, o Estatuto da APROVALE, apresenta em seu Art.34:

Art. 34. À Assembleia Geral Extraordinária compete, privativamente, deliberar sobre:

- a) Reforma estatutária;*
- b) Aprovação e alteração do Regulamento do Uso da Indicação Geográfica;*
- c) Dissolução da entidade e, na forma estatutária, o destino do patrimônio;*
- d) Destituição ou afastamento de dirigentes e de quaisquer dos membros do Conselho Regulador;*
- e) Apreciação de recurso sobre exclusão do Associado.*

Salienta-se que a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária constituem espaços nos quais todos os associados têm a possibilidade de se manifestar e votar sobre aspectos pertinentes a associação, além de representar o momento no qual são apresentados os balancetes anuais e feita a prestação de contas da associação, conforme se pode observar nos relatos que seguem:

(...) na Assembleia tu te manifesta como associado. Hoje tu te manifesta. Nas Assembleias eu procuro sempre estar presente (Hotel 1).

(...) a gente tem as Assembleias que aí são para todos os associados (Agência de Viagens 1).

(...) é feita uma Assembleia e votada em Assembleia (Restaurante 1).

(...) a gente tem, por exemplo, a Assembleia geral do ano, né. Aquela ordinária que determina todo o balancete do ano. Enfim, que é uma vez só (Agência de Viagens 1).

Nas entrevistas foi destacado que a Assembleia Geral é, em diversas situações, permeada por conflitos, especialmente no que diz respeito às contribuições financeiras:

Vira e meche tem. E vira e meche lida com dinheiro. Porque eu paguei tanto de mensalidade, eu paguei tanto, achei errado, mexeu no bolso do gringo “fudeu”, entendeu? Principalmente. Sempre dá conflito quando envolve cantina (...)(Restaurante 1).

Além da Assembleia Geral, tem-se que essa é composta por um Conselho Superior, que tem como subordinados a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal e o Conselho Indicador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa. Juntos, esses órgãos compõem a estrutura administrativa da APROVALE.

Sobre a estrutura administrativa da APROVALE, os entrevistados corroboram com a análise documental realizada, atentando para a existência e atuação de cada um dos órgãos apresentados no Estatuto, conforme se observa nos relatos que seguem:

Existe uma Diretoria. A Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Regulador, o Conselho Fiscal e o Conselho Superior, que são os ex-presidentes (APROVALE).

A APROVALE tem um Presidente, um Vice. Tem o Conselho Financeiro, tem Conselho Regulador (de Indicação Geográfica). Tem, tem uma boa infraestrutura de uma entidade, de uma associação. Digamos, nós somos uma associação de pequeno a médio porte com a estrutura montada para, o cronograma é montado de uma empresa grande (Vinícola 1).

Tendo como base as informações contidas no Estatuto da APROVALE e os relatos dos entrevistados, apresenta-se a Figura 21, que representa, de acordo com as observações da pesquisa, em forma de organograma, a estrutura administrativa da associação:

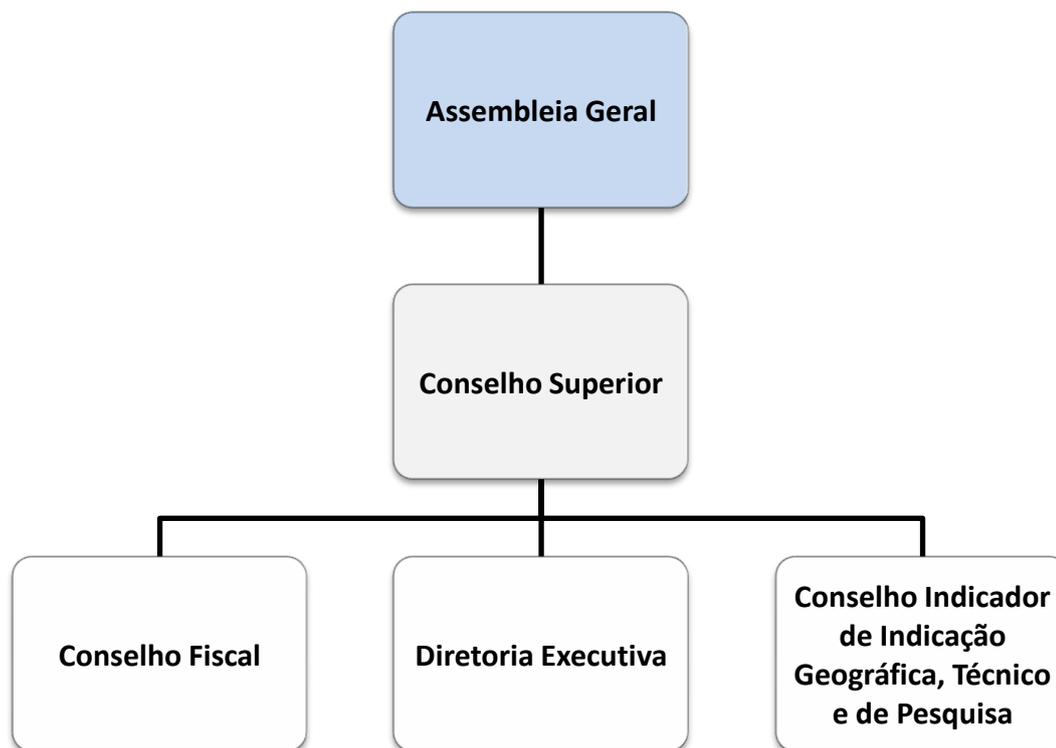


Figura 21: Estrutura administrativa da APROVALE.
 Fonte: elaborado pelos autores, a partir do Estatuto Social.

Sobre a Figura 21, tem-se, segundo o Art.37 do Estatuto, que o Conselho Superior é “constituído pelos ex-presidentes da APROVALE que permanecerem como associados da instituição e que o integram imediatamente ao final do mandato”.

De acordo com §3º do mesmo artigo, o Conselho Superior, que deve se reunir, obrigatoriamente, a cada seis meses e sempre que necessário for, tem como atribuições, entre outras:

- a) Manifestar-se quanto ao programa das atividades anuais;
- b) Manifestar-se sobre o orçamento anual;
- c) Opinar quanto à contratação e à demissão do pessoal;
- d) Manifestar-se quanto à aprovação de convênios com entidades nacionais e internacionais;
- e) Opinar quanto à instituição financeira com a qual irá operar, dando preferência Pas sem fins lucrativos e na falta destas, às oficiais;
- f) Auxiliar a Diretoria Executiva na tomada de decisões, através de experiências vivenciadas e adquiridas durante a gestão do mandato de seus membros;
- g) Verificada qualquer ação ou omissão de Associado ou Dirigente que atente aos objetivos, às normas e aos bons costumes, poderá o Conselho Superior levar ao conhecimento da Assembleia Geral Extraordinária tais atos, podendo sugerir, justificadamente, mediante votação, o afastamento do agente, observados o contraditório e ampla defesa;
- h) Aprovar o ingresso de novos Associados;
- i) Convocar a Assembleia Geral;

- j) *Aprovar o regimento interno, bem como os regulamentos normativos da Associação, após deliberação da Diretoria Executiva;*
- k) *Decidir sobre exclusão de Associado.*

Hierarquicamente, observa-se que o Conselho Superior possui o poder para decidir se uma ação será executada ou não. A preponderância desse órgão é destacada por um dos entrevistados em seus relatos, que diz: *“Todos os ex-presidentes da APROVALE formam o Conselho”*. (...) *“O Conselho é, no fim das contas, quem tem o poder de sim ou não”* (Biscotteria).

Além do Conselho Superior, a Figura 22 apresenta que a APROVALE possui um Conselho Fiscal, uma Diretoria Executiva e Conselho Indicador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa¹⁴.

Primeiramente, em relação ao Conselho Fiscal, o Art.39 do Estatuto destaca que esse possui mandato anual e é constituído por três membros titulares e três suplentes, eleitos entre os associados, e na forma estatutária, em Assembleia Geral Ordinária.

Já, o Art.40 do Estatuto apresenta as atividades as quais compete o Conselho Fiscal:

- a) *Fiscalizar assídua e minuciosamente a vida da Entidade;*
- b) *Apreciar os balancetes mensais, semestrais e anuais, emitindo parecer e remetendo-o aos órgãos sociais;*
- c) *Opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;*
- d) *Denunciar aos órgãos sociais quaisquer irregularidades constatadas, independente da autoria;*
- e) *Sempre que fato extraordinário e importante ocorrer, e não tomadas as devidas providências, deverá o Conselho Fiscal convocar Assembleia Geral para decidir apropriadamente acerca da questão, embora já apreciada pelos órgãos sociais competentes;*
- f) *Apresentar relatório e parecer sobre o balanço anual e seus demonstrativos à Assembleia Geral;*
- g) *Requisitar, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela Instituição;*
- h) *Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes.*

Em segundo lugar, sobre a Diretoria Executiva, o Art.43 do Estatuto destaca que esse constitui *“o órgão responsável pela execução das atividades administrativas e operacionais da Associação”*, sendo constituída por:

¹⁴ A constituição e competências do Conselho Indicador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa estão estabelecidas no Estatuto através dos Art.58, Art.59, Art.60, Art.61, Art.62 e Art.63. No entanto, opta-se por não detalhar e discutir tais artigos no texto, pois tal órgão não desenvolve funções que interferem diretamente na estrutura de governança da APROVALE. O mesmo se restringe a estabelecer normas e regras para Indicação Geográfica, Indicação de Procedência e Denominação de Origem para os associados.

- a) *Um Presidente;*
- b) *Um Vice-Presidente;*
- c) *Um Diretor Administrativo-Financeiro;*
- d) *Um Diretor de Marketing;*
- e) *Um Diretor de Eventos;*
- f) *Um Diretor Técnico;*
- g) *Um Diretor de Relações Comunitárias;*
- h) *Um Diretor de Associados Setoriais;*
- i) *Um Diretor de Associados Produtivos;*
- j) *Um Diretor de Serviços.*

No que diz respeito às atribuições da Diretoria Executiva, o Art.46 destaca que a ela compete as seguintes funções:

- a) *Elaborar e submeter ao Conselho Superior e à Assembleia Geral Ordinária o plano anual de atividades;*
- b) *Elaborar e submeter ao Conselho Superior e à Assembleia Geral Ordinária o orçamento anual;*
- c) *Elaborar, aprovar e alterar o regimento interno e os regulamentos normativos da Associação;*
- d) *Selecionar entidades nacionais e internacionais com as quais a entidade poderá ter convênios de pesquisa, técnicos, operacionais, culturais e assistenciais, para parecer do Conselho Superior;*
- e) *Administrar e supervisionar a gestão da entidade;*
- f) *Deliberar sobre a criação e a extinção de Diretorias, em conformidade com as necessidades e interesses da Instituição.*

Por fim, vale ressaltar que, segundo o Art.44 do Estatuto, a Diretoria Executiva tem sua eleição realizada entre todos os Associados. Enquanto o Art.45 salienta que a mesma é “*eleita a cada dois anos (...), pelo voto da maioria simples dos associados presentes, produtores ou setoriais, (...), podendo a mesma Diretoria ser reeleita por mais de um mandato*”, sendo esses atos votados por meio da Assembleia Geral Ordinária.

De maneira geral, pode-se dizer que a Diretoria Executiva tem a função de discutir as necessidades mais urgentes dos associados, muitas vezes não programadas e planejadas previamente. Enquanto o Conselho Superior possui a atribuição de atuar em demandas mais complexas e realizar o planejamento das ações a serem desenvolvidas periodicamente via entidade.

Como exemplificação, as atribuições do Conselho Superior e da Diretoria Executiva, como também do Conselho Financeiro, são destacadas pelos entrevistados nos relatos que seguem:

É a Diretoria Executiva que faz o trabalho mais maçante de todos, semanalmente. Depois tem o Conselho Superior. As ideias de uma pessoa são levadas em comum acordo e, digamos que é uma ideia excelente, e você faz um trabalho em cima daquela ideia. Mas a ideia individual vai para a Diretoria Executiva discutir, que faz um trabalho para todos os associados (Vinícola 3).

A tomada de decisão assim. Nós levamos para a Diretoria e avaliamos. Ah, isso é interessante. Se for algo que a Diretoria tem orçado, a gente decide, dá o retorno ou, na maioria das vezes, temos o aval do Conselho. O posicionamento da Diretoria é esse. Positivo ou negativo é esse (Biscotteria).

A gente faz isso, por hierarquia. Veio uma demanda assim, beleza. A gente conversou na Diretoria e decidimos isso. Agora vai para o Conselho. Nós vamos nos juntar para ver como a gente vai fazer agora (Biscotteria).

Aí a gente leva para a reunião da Diretoria, que nós fazemos uma vez por mês. Se precisar conversar mais a gente conversa. Nós levamos para a reunião da diretoria e vemos. Olha, tem essa situação aqui, o que dá para fazer, se precisar a gente chama o associado, o que dá para resolver (Biscotteria).

(...) as coisas mais “cabeludas” o Conselho Superior e as coisas que não, que é dia a dia a Diretoria toma a decisão (Vinícola 1).

Além dos órgãos destacados, vale ressaltar que a APROVALE possui em sua estrutura uma equipe de funcionários responsável pelas demandas cotidianas e execução das tarefas burocráticas e administrativas que se apresentam no dia-a-dia da entidade.

Conforme se pode observar no relato abaixo, tem-se que essa equipe é composta por duas funcionárias, que são auxiliadas por um grupo de estagiários em turismo, além de um consultor técnico em enologia e vitivinicultura, e um diretor responsável pela associação:

Bem, os componentes eu já te falei. A atividade diária é suportada pela Luciana, na área administrativa e financeira, e Nayara é turismóloga, trabalha na área do turismo. Tem estagiários que trabalham aqui e todas as mídias sociais. Muitas passam pelas mídias sociais. O dia a dia é feito pelas duas, mais os estagiários, o consultor técnico, que trabalha por demanda. E é isso tudo. A diretoria tem presidente, vice-presidente e diretores de algumas áreas, financeiro (APROVALE).

Então, a diretoria da APROVALE é constituída pelo presidente, que é o Márcio, vice, que é a Jacinta, e diversas diretorias. Tem a Diretoria de Serviços, Setoriais, Diretoria Técnica, a de marketing. Então eu desenvolvo um trabalho de cronograma de atividades, juntamente com a Luciana e com a Nayara que são as funcionárias da entidade que realmente tocam o dia-a-dia dela. Tem todo esse histórico, de ações que já são programadas, de ações realizadas e a gente vai decidindo sobre novas ações também a partir de um planejamento muito de mim com as duas. E, conversando e trocando uma ideia com o presidente também e a vice (Agência de Viagens 1).

Com relação à eficiência e eficácia dessa estrutura administrativa como viabilizadora das ações dentro da APROVALE, observa-se que a mesma é adequada às demandas da região do Vale dos Vinhedos e dos associados. Verifica-se que em situações mais complexas, nas quais a Diretoria Executiva não consegue encontrar uma solução coletiva, o Conselho Superior é convocado para balizar a tomada de decisões. Esses aspectos são expostos nos relatos que seguem:

Digamos o dia-a-dia da entidade para funcionar sem problema nenhum. Ah, vamos supor que tem um caso de alguma vinícola estar usando

indevidamente o vinho pra denominação de origem. Essa coisa é feita assim: convoca o Conselho Superior (Vinícola 1). Dependendo da situação, se é a Diretora é suficiente. Se for uma coisa mais importante que depende, invoca o Conselho Superior. O que é Conselho Superior? Os ex-presidentes com o presidente e se toma as decisões (Vinícola 1).

Um aspecto importante observado refere-se à presença efetiva dos associados no processo de tomada de decisões dentro da APROVALE. Embora a participação esteja assegurada pelo Estatuto da entidade, o que se nota, através dos relatos dos entrevistados, é que muitas vezes alguns optam por não participar ativamente das reuniões.

Em alguns relatos, os entrevistados expuseram que, quando comparados a outros associados de maior porte, não sentem seus empreendimentos igualmente representativos para a associação. Embora sejam convidados regularmente a participar, esses salientaram que preferem não se envolver nas reuniões da entidade, conforme mostra o relato a seguir: *“Nunca vou. (...) Porque você vai comparar o [nome da empresa omitido] com essas vinícolas grandonas não tem jeito né? Pra mim o que eles fazem tá bom” (Artesanato 1).*

Outro aspecto levantado pelas empresas de menor porte, no que diz respeito à participação nas reuniões, se deve a impossibilidade de se ausentar do seu estabelecimento, especialmente devido ao tamanho e a não existência de outros que o possam substituir durante o expediente. Segundo o relato de um dos entrevistados: *“(...) sempre tem alguma coisa. Às vezes é o horário ou porque estou sozinha, mas nada contra. Gostaria até de participar” (Artesanato 1).*

Já, outros associados destacaram que, embora possam participar das reuniões e atividades agendadas, preferem não se envolver na entidade. Um dos entrevistados argumentou que, por ter uma proximidade e confiança nos membros da associação, prefere levar suas ideias à presidência, em caráter informal, para que as mesmas sejam expostas e levadas à discussão nas reuniões da Diretoria Executiva ou do Conselho Superior, conforme observa-se nos relatos que seguem:

Eu não gosto de participar de reunião, de em cima de reunião, em cima de reunião, em cima de reunião e não se resolve nada. Não é comigo isso aí. Então, por isso que eu pedi afastamento. [...] Eu disse: “olha gente eu não quero nem participar de nada, nem do Conselho Fiscal do último, do último, do último, não”. Entendeu? Porque eu sou mais prático, sempre fui assim (Restaurante 1).

Então eu prefiro dar as minhas idéias. Quando eu dou as minhas idéias eu não vou em reunião, falo diretamente ou com o Márcio ou com a vice-presidente, a Jacinta, ou ligo pra Luciana. Então, sabe, pra dar uma ideia, uma coisa assim ou eu vou fazer alguma coisa em prol do vinho, uma gastronomia diferente, eu ligo pra eles: “olha vou fazer alguma coisa, qual dia?” (Restaurante 1).

Adiante, sobre a estrutura, normas e regras, observam-se os requisitos de adesão de parceiros, de maneira formal, na estrutura de governança em estudo. Sobre esse aspecto, o Estatuto da APROVALE apresenta, em seu Art.13, que:

Art. 13. Poderão associar-se a APROVALE quaisquer pessoas físicas e jurídicas que exerçam atividades concernentes com a viticultura, vinicultura ou correlatas aos objetivos desta Associação, e serão classificados como:

- a) Associados Produtores: aqueles associados que possuem atividades em vinicultura dentro da região delimitada;*
- b) Associados Setoriais: todas as pessoas físicas ou jurídicas que tenham afinidade como o objeto da Associação, não enquadradas na classificação anterior.*

Sobre o Art.13, conforme ressaltado na seção 6.1.2, observa-se que o atual Estatuto da APROVALE prevê a participação não somente de produtores de vinhos, mas de demais empreendimentos que exerçam atividades correlatas àquelas previstas pela associação e que estejam localizadas (ou relacionadas) com o Vale dos Vinhedos. Tais aspectos podem ser observados nos relatos que seguem:

Dentro do estatuto. Pessoas físicas e jurídicas que exerçam função dentro da viticultura, viticultura e objetivas a associação. Não é todo mundo, né? (APROVALE).

Inicialmente, foram abertos as portas para novos parceiros. De lá para cá, nós começamos com sete ou oito e hoje com trinta e três, fora os colaboradores, restaurante, pousadas. Só vinícolas, mais de 100 pessoas hoje (Vinícola 2).

Ressalta-se que o Art.13, em seu §2º, destaca que “A proposta de ingresso será examinada pela Diretoria Executiva e, entendendo pela aprovação, será encaminhada para análise do Conselho Superior”. Em termos práticos, vale dizer que a Diretoria Executiva e o Conselho Superior avaliam se o interessado em aderir à APROVALE se enquadra nos requisitos mínimos exigidos para os associados.

Sobre a adesão de novos parceiros, ressaltam-se a necessidade de um apadrinhamento de algum membro da associação, para que posteriormente a participação do novo membro seja avaliada pelos demais, conforme mostram os relatos abaixo:

Ele tem que ter um padrinho. Ele tem que ser indicado e ele é avaliado pelo Conselho Superior. Pela Diretoria e pelo Conselho Superior (Vinícola 1). Para ele ser agora um associado da APROVALE, produtor, primeiro ele tem que estar localizado no Vale dos Vinhedos, ter uma vinícola, conceituada. Ele vai pedir para entrar ou tem um padrinho (Vinícola 2).

No entanto, embora esse apadrinhamento tenha sido destacado, outro respondente destacou ter sido convidado a participar da associação, devido o interesse da entidade em ampliar o portfólio de serviços associados a APROVALE:

*Acho que foi eles que procuraram (Artesanato 1).
 (...) começou com os das vinícolas né. Eles não faziam tanta questão de outros. Era, acho, que pra ser só vinícolas. Só que depois acho que eles foram percebendo que o turismo não é só vinícola, né? É outras coisas, né? [...] o turista ia vir pra cá e ia cansar de ver só parreira, uva, parreira e uva. Eles queriam ver outras coisas também (Artesanato 1)
 E aquele tempo não fui só eu. Entrou vários [nomes de empreendimentos omitidos], entraram vários outros aqui (Artesanato 1).*

Ainda sobre a adesão de novos parceiros, o Estatuto da APROVALE prevê a cobrança de uma contribuição financeira a ser paga pelo novo associado, após a sua aprovação. Esse aporte tem como objetivo fazer com que os ingressantes restituam os demais integrantes de todos os gastos historicamente realizados com a associação, em troca de poder usufruir dos benefícios adquiridos ao longo dos anos pela mesma.

A exigência desse aporte financeiro fica estabelecida pelo Estatuto da entidade, em seu Art.16:

*Art. 16. Aos Associados Produtores fica estabelecida a contribuição de ingresso correspondente ao resultado obtido a partir da multiplicação do número de todas as contribuições mensais recolhidas pela Associação desde a sua fundação pelo valor da contribuição mensal, vigente na data de apresentação da proposta, ressalvado o disposto no parágrafo segundo deste artigo.
 § 2º - Aos Associados Setoriais fica estabelecida a contribuição de ingresso correspondente à soma de 2 (duas) mensalidades vigentes na data de apresentação da proposta.*

Além da formalização em Estatuto, o aporte financeiro para ingresso de novos associados foi mencionada por um dos entrevistados em seus relatos:

Ele tem um joia para pagar. Porque ele não tem esse direito de entrar de simplesmente por entrar, por benefício que teve a mais de 20 anos de trabalho. Você tem uma joia e uma mensalidade, dependendo da produção dele (Vinícola 2).

Além desse aporte financeiro para adesão de novos parceiros na APROVALE, foi observada nos materiais coletados que a entidade cobra uma mensalidade de cada associado.

Sobre o pagamento dessa mensalidade, o Art.18, §1º do Estatuto prevê que: “É obrigação de todos os associados o pagamento de uma contribuição mensal a ser fixada pela Diretoria Executiva e homologada pela Assembleia Geral”. De maneira complementar, foi observado que essa contribuição é calculada individualmente, tendo uma parte fixa e outra variável.

Em relação às vinícolas, tem-se que a parte variável é calculada de acordo com o desempenho e tamanho de cada um. Sobre essa ponderação, tem-se os seguintes relatos:

Quatro faixas dependendo do tamanho. Um hotel maior vai ter um valor maior. A mensalidade é uma parte fixa igual para todos. Depois tem uma parte variável em relação à produção de vinhos finos que tiveram no ano anterior (APROVALE).

(...) arrecadam a mensalidade, que são proporcionais a produção de vinhos finos e mais um valor fixo. Esses daqui somente têm valores fixos em função da sua potencialidade (APROVALE).

É sobre a litragem de vinhos produzida. Nós temos duas modalidades, as vinícolas que é sobre a litragem de vinho produzida (Vinícola 1).

E tem os que contribuem, os associados parceiros restaurantes, pousadas, hotéis coisas assim. Eles têm um valor [valor omitido] uma coisa assim. Um valor x de acordo com o tamanho varia de [valor omitido] (Vinícola 1).

Alinhar ou fazer o pequeno não pode ter os mesmos critérios de rigor que nem o grande. Uma vinícola que fatura, vamos falar assim, até dois milhões e meio seria uma vinícola pequena. De dois milhões e meio a seis milhões, média. E, acima disso, grande. Não pode ser tudo igual (Vinícola 3).

Já, em relação aos demais associados, observa-se que diferentemente das vinícolas, a porção variável é absorvida considerando a colaboração desses parceiros em atividades desenvolvidas pela associação, conforme mostram os relatos a seguir:

Mas, esses aqui compensavam os hotéis e restaurantes, compensavam muito na participação. Recebendo jornalistas, visitantes, dando pousadas, dando refeição, sabe. Fazendo uma interação muito grande. Isso aí foi fundamental, dando grande apoio (APROVALE).

Assim eles não cobram mensalidade da gente. Como eu tenho as lembranças, quando eles têm algum evento, vem uma autoridade, alguma coisa, então eu tenho que dar alguma coisa em produto, uma lembrança. Eles vão fazer uma cesta e tem que colaborar com alguma coisa pra montagem dessa cesta, coisas assim (Artesanato 1).

A gente paga, a contribuição mensal de [valor omitido] mais [valor omitido] refeições anuais (Restaurante 1).

Outro ponto ressaltado em relação às contribuições financeiras se refere às penalidades e sanções que podem ser atribuídas àqueles que não pagarem ou atrasarem mensalidades. Sobre esse aspecto, o Estatuto da APROVALE, destaca em seu Art.20:

Art. 20 O associado que descumprir este Estatuto, resoluções dos órgãos da administração ou deixar de pagar a contribuição fixada pelo período de 3 (três) meses, é passível de aplicação de penalidades que poderão culminar na exclusão do quadro social, sem direito a qualquer tipo de indenização e/ou compensação.

De maneira complementar ao anteriormente exposto, um dos entrevistados relatou: “Se deixar de pagar a mensalidade o que acontece? Tem lá as penalizações. Bom, é se não me falha a memória dois, três meses de atraso recebe por escrito, tem um prazo a atender, senão você é expulso da associação” (Vinícola 1).

Adiante, com relação ao poder público, observa-se que a APROVALE constitui uma associação privada, sem que exista uma atuação direta da esfera pública como associado da

entidade. Dessa forma, tem-se que essa relação se dá através de apoios e parcerias pontuais, regidas conforme exposto na seção 6.1.2.

Por fim, ressalta-se que o Estatuto da APROVALE prevê os direitos de seus associados, que conforme o seu Art.17 estabelece:

- a) *Gozar de todas as vantagens e benefícios que a Associação venha a conceder, desde que esteja em dia com as obrigações;*
- b) *Participar de todos os eventos e promoções da entidade;*
- c) *Votar e ter ser representante votado pelo membro da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal;*
- d) *Participar da Assembleia Geral, discutindo e votando os assuntos que nelas se tratarem;*
- e) *Consultar todos os livros e documentos da Associação, em sua sede;*
- f) *Solicitar, a qualquer tempo, esclarecimento e informações sobre as atividades da Associação e propor medidas que julgar de interesse para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;*
- g) *Convocar os órgãos deliberativos da Associação, nos termos e nas condições previstas neste Estatuto;*
- h) *Desligar-se da Associação quando lhe convier.*

De maneira complementar, salienta-se o Art.28 do Estatuto da APROVALE, que destaca ser “*vedada a distribuição de ativos aos associados sobre qualquer forma e/ou pretexto*”.

Ao considerar as informações descritas, tem-se, tendo como base as contribuições de Rodrigues (2001) e D’Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), que as relações dentro da APROVALE podem ser caracterizadas como horizontais, pois envolvem acordos formais entre empresas que se dedicam a uma mesma atividade ou que procuram satisfazer ao mesmo grupo de clientes, proporcionando a eles distintos grupos de serviços turísticos.

De maneira complementar, salienta-se que o Estatuto constitui o instrumento através do qual se formaliza a governança, apontando: (a) quais os requisitos de adesão, (b) como é o processo de tomada de decisão, (c) quais os mecanismos de negociação existentes, (d) quais os procedimentos a serem adotados em caso de situações conflitantes e (e) os recursos financeiros a serem pagos pelos associados.

A presença de um instrumento eficiente de governança (como, por exemplo, o Estatuto) favorece para que não ocorram problemas para o funcionamento da mesma, tornando-a sustentável e garantindo que exista uma distribuição justa dos ônus e benefícios, a liberdade para a ação individual e participação democrática na tomada de decisões (CASSIOLATO e LATRES, 2001; VILLETA e PINTO, 2009).

Segundo Cassiolato e Lastres (2001) e Villela e Pinto (2009), a característica democrática se faz importante para que o instrumento formal de governança consiga garantir a

participação de todos os interessados no processo decisório, de forma participativa e dialógica, conforme ocorre na APROVALE.

De forma complementar, considerando as dimensões e propriedades propostas por Dredge (2006)¹⁵, pode-se compreender a estrutura, normas e regras da APROVALE a partir das informações expostas no Quadro 11:

Dimensões	Propriedades
Atores e agências	68 atores envolvidos, interdependentes entre si, sendo prestadores de serviços ligados a: vinícolas, gastronomia, hospedagem, agências de viagens, poder público, atrativos e outros produtos e serviços.
Funções da rede	As negociações são realizadas em Assembleias Gerais, em caso de demandas planejadas, ou submetidas à Diretoria Executiva (em reuniões bimestrais), em caso de imprevistos.
Estrutura da rede	A estrutura existente é aberta, pois permite a entrada e saída de membros. Para adesão, o requerente deve ser uma vinícola, se relacionar com o setor de turismo, possuir relação direta com o Vale dos Vinhedos e pagar uma contribuição financeira (“jóia”) inicial. O ingressante deve ser apadrinhado por algum dos associados. As relações são fortes, havendo um predomínio e concentração de relações entre as vinícolas e restaurantes.
Características de institucionalização	Existência de uma estrutura formal, a partir de um Estatuto Social que confere estabilidade e coesão.
Regras de conduta	As discussões são abertas a todos os participantes. A entidade visa o bem estar coletivo, restringe a busca por interesses individuais e coíbe o uso da associação para fins políticos. Existem regras de Indicação Geográfica relacionadas à produção e comercialização do vinho do Vale dos Vinhedos.
Estratégia dos atores	O Estatuto da APROVALE estabelece uma estrutura administrativa, na qual a Assembleia Geral é o principal órgão de tomada de decisões. Submetido a ela, está o Conselho Superior, que fica responsável por solucionar questões complexas que não podem ser solucionadas, em menor escala, pela Diretoria Executiva. Salienta-se a presença de um Conselho Fiscal e do Conselho Regulador de Indicação Geográfica.

Quadro 11: Estrutura, normas e regras da APROVALE, segundo dimensões e propriedades de Dredge (2006).
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

¹⁵ Além das dimensões apresentadas no Quadro 9, Dredge (2006) apresenta a dimensão “relações de poder”. Entretanto, como a mesma será descrita e analisada com profundidade na seção 6.4.1, optou-se por omitir as informações referentes a ela nesta ilustração.

5.3 TERCEIRA CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA DE DESTINO

Nesta seção é analisada a categoria **desenvolvimento da governança de destino**, a qual está dividida em três dimensões de análise: (a) **interação dos atores do destino**, (b) **capacidades do destino** e (c) **pontes entre destinos**.

5.3.1 Interação dos atores do destino

Na dimensão **interação dos atores do destino**, seguindo os pressupostos apresentados por Jamal e Getz (1995), Göymen (2000), Cassiolato e Lastres (2001), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Beni (2007), Nordin e Svensson (2007), Vianna e Hoffmann (2009), OMT (2010), Pan (2012); Duran (2013) e Haugland *et al.* (2011), é analisada a interação da estrutura de governança local com atores políticos, sociais e econômicos que de alguma forma influenciam no desenvolvimento da atividade turística do Vale dos Vinhedos e, conseqüentemente, encontram-se relacionados a APROVALE.

Igualmente, pretende-se observar as formas de interações existentes, procurando classificá-las de acordo com as categorizações propostas por Haugland *et al.* (2011): (a) convencional ou individualista; (b) administrada; (c) contratual ou (d) corporativa.

Segundo a análise documental realizada, tem-se que, de acordo com o Art.8º de seu Estatuto, a APROVALE estabelece que a associação *“no cumprimento de seus objetivos realizará atividades de cunho artístico-cultural, em âmbito municipal, estadual e federal”*.

Complementando, o Estatuto também destaca que a APROVALE pode *“realizar intercâmbio cultural em nível nacional e internacional, bem como convênios com entidades privadas e com o poder público”*.

Adiante, o Estatuto da APROVALE apresenta em seu Art.10, que é assegurado à entidade: *“o recebimento de recursos públicos federais, estaduais e municipais, bem como de órgãos não governamentais (ONGs) e entidades privadas que se interessem pelos objetivos da APROVALE”*.

A partir da análise documental, nota-se que a APROVALE prevê, na sua forma estatutária, o inter-relacionamento entre a entidade, seus atores e diversos setores da sociedade, sendo eles econômicos, políticos ou sociais. O documento também assinala a possibilidade de recebimento de recursos provenientes de órgão públicos federais e estaduais, como também de ONGs ou de organizações privadas.

Corroborando com a análise documental, a possibilidade de relacionamento da APROVALE e seus associados com atores econômicos, políticos e/ou sociais foi apontada pelos entrevistados, sendo que um deles expôs em seus relatos:

*(...) a gente está infiltrado em tudo. Praça de alimentação, eventos, Convention, Secretaria de Turismo. Aonde convidar a gente vai. Aonde a gente puder trabalhar junto, nós estamos juntos (Biscotteria).
 (...) nós procuramos estar presentes em todas as associações, tanto quanto possível. Secretaria de Turismo local, estadual. Aonde a gente puder estar nós estamos (Biscotteria).*

Aprofundando sobre os atores econômicos, os entrevistados destacaram o envolvimento, principalmente, com restaurantes, cantinas e casas de vinhos. Em segundo plano, foram citados meios de hospedagem, lojas de artesanato, agências de viagens e demais prestadores de serviços turísticos, conforme mostram os relatos abaixo:

*(...) o que sustenta hoje a APROVALE, digamos assim, é o grande volume de associados. São as empresas ligadas ao turismo. São os hotéis, os restaurantes, as vinícolas. Estão ligados ao turismo. Então, é bastante forte assim a atuação da APROVALE na questão turística hoje (Poder Público 1). Assim, ann... Vinícolas, hotéis, agência, guia de turismo, motorista de ônibus, todo mundo é bem vindo (Restaurante 1).
 A gente tem um trabalho para trazer todo mundo que tem algum negócio aqui no Vale. Trazer para a APROVALE. Desmistificar o mito de associação e mostrar o quanto ela pode colaborar. Para você estar lá, inserido no roteiro (...) (Biscotteria).
 (...) eu pego dois dias por mês o meu carro. Eu vou em todos os lugares, conversar com as pessoas, conhecer a empresa deles, ver o que estão fazendo de novidade, ver como eles estão fazendo. Eu vou para conversar. Deixo o meu material. Eles me indicam e eu indico eles (Biscotteria).*

Através da análise das entrevistas, observa-se que o maior volume das relações entre os atores econômicos ocorre entre vinícolas, restaurantes e hotéis localizadas no Vale dos Vinhedos. Tal fato pode ser explicado pela incidência do enoturismo como a principal atividade regional, o que faz com que a conexão entre esses agentes se torne crucial para o desenvolvimento da atividade turística. Sobre esse relacionamento, foi relatado:

*(...) eu tenho parceria com hotéis e restaurantes que vendem o nosso produto. Acreditam muito no nosso produto, conhecem a nossa vinícola. Nos recomendam e fazem nosso produto crescer. Hoje nossos grandes parceiros são hotéis e restaurantes (Vinícola 3).
 (...) aqui no restaurante tu pode escolher o vinho que tu quiser. Desde que seja do Vale dos Vinhedos. Não tem vinho fora do Vale dos Vinhedos. (...) Quer dizer, eu prestigio essas vinícolas (...) (Hotel 1).*

No que diz respeito às vinícolas, sobre como essas se relacionam entre si e com os demais integrantes prestadores de serviços turísticos, os entrevistados relataram a prioridade

pela comercialização de produtos nacionais, deixando evidenciar que há uma predileção por aqueles produzidos no Vale dos Vinhedos:

Eu tenho parceria com quem faz vinho bom. Brincadeira, eu tenho uma carta de vinhos muito boa, eu vendo quinze mil garrafas de vinho anual. Quatorze mil são nacionais, mil são importadas (...) (Restaurante 1).
Eu tenho amizade muito grande com umas cantinas. A Almaúnica, a Miolo, Terragnolo, Don Laurindo e outras tantas. Eu sou parceiro de todas (Restaurante 1).
Faço questão de vender vinho do Vale dos Vinhedos (...) (Restaurante 1).

Por outro lado, sobre os restaurantes, através dos relatos evidencia-se que o relacionamento entre eles se baseia em laços de amizade entre os seus proprietários. Essa relação pode ser vista quando os entrevistados comentam suas parcerias com vinícolas e meios de hospedagem, conforme mostram os trechos que seguem:

Eu frequento praticamente todos os restaurantes da região. Têm restaurantes que eu gosto mais, tem restaurantes que eu vou menos, mas eu frequento todos. Conheço todos os donos. Sempre vou na mesa pra tomar vinho com eles (...) (Restaurante 1).
Conheço muito os restaurantes, eu tenho uma relação com os donos de restaurantes e garçons muito grande. Nós temos uma troca, eles falam o que as pessoas estão falando dos vinhos em geral. Nós estamos muito nos restaurantes. A relação regional aqui, restaurantes e vinícolas é muito forte (...) (Vinícola 3).
Nós, apesar de termos restaurante aqui, nós temos vários restaurantes que a gente pode indicar. Nós temos uma meia dúzia que tem os folders deles aqui (...) (Hotel 1).

Da mesma forma, com relação aos meios de hospedagem, os relatos apontam para um intercâmbio de informações entre os proprietários. Eles, quando entrevistados, disseram indicar outros hotéis da região aos seus clientes, especialmente com o intuito de apresentar uma diversidade de alternativas ao turista, para que este escolha a opção que melhor se enquadre ao seu perfil econômico e pessoal, conforme evidenciam os relatos abaixo:

Nós aqui fazemos o seguinte. Mas, é só assim, é só na indicação. Por exemplo: chega cliente, eu trato de indicar pra os hotéis daqui. Quando alguém pechincha, que é muito caro o meu, eu mando aqui no Spa do Vinho (Hotel 1).
Então, nós, primeiro nós indicamos os daqui. Desde ali em cima, Benvenuto, Castello Benvenuto, até o Farina Park Hotel, o Valduga. Aqui, nós primeiro esses aqui. Depois se está tudo cheio, nós procuramos colocar em qualquer lugar. Até em Garibaldi, se for o caso. Na cidade também. Por que quando chega no fim de semana aqui, nós estamos com realmente um grande ocupação. Então a gente não faz negócio. Tem lugar? Tem. Tá aqui o telefone, negocia, vai lá (Hotel 1).
Nós procuramos ter intercâmbio assim também com a Valduga. Nós temos muito intercâmbio em função de hospedagem. Ele não aceita criança, ele manda pra cá. Quando eu tenho sobra aqui, eu mando pra lá. Quando são casais que ele só tem lá a pousada. Ele tem os vinhos dele aqui (Hotel 1).

Já, quando abordados sobre as agências de viagens, os entrevistados apresentaram opiniões divergentes, especialmente quando trataram da questão do comissionamento dos agentes. Ao considerar essa divergência, apresentam-se os relatos:

Eu não comissiono ninguém. Eu vendo o meu serviço. Eu do um momento de prazer pro meu cliente. Porque sentar e ser servido, comer bem é um momento de prazer. É isso que eu tenho que me preocupar (Restaurante 1). (...) como eu te falei, eu tenho parceria com meu produto, com meu cliente. Então, eles sabem muitas agências vêm aqui, outras não vem porque o pessoal “não me dá comissão”. Mas, não vou dar comissão, nunca (Restaurante 1).

Não, não interessa. Interessa que venha aqui ou indicado por alguém que tomou o nosso vinho ou se tomou o vinho. É na veia mesmo. O número de pessoas não tem necessidade (Vinícola 3).

(...) eu não pago comissão pra agência. É uma decisão minha porque eles já cobram principalmente esse pessoal que vem de Gramado. Ele vai te pegar no hotel. Tu já está pagando tanto pra ele fazer o passeio aqui pro Vale e os caras da agência. Nós estamos de portas abertas, recepcionando, fazendo, estendendo o tapete vermelho para o cliente dele que não deixa de ser o nosso cliente. E porque eu vou ter que pagar comissão pra ele? Essa é uma coisa minha, eu sou totalmente contra pagar comissão pras agência (Vinícola 1).

Eu prefiro fechar meu restaurante a comissionar alguém que já é assalariado. Ele traz o meu cliente e deles aqui pra ser bem atendido. Ele sabe, vai ter comida boa. Agora eu ficar trabalhando aí com essa substituição de comissão aí aonde eu começar uma vez eu vou ter que ficar sempre me prostituindo (Restaurante 1).

Nós pagamos comissão de 10% para as agências (Hotel 1).

Observa-se que as agências de viagens, diferentemente dos demais agentes econômicos citados, não são consideradas pelos entrevistados como atores determinantes para a atividade turística local. Tal consideração pode ser feita através dos relatos abaixo, nos quais um dos respondentes aponta que a difusão da internet, dos mecanismos de buscas e de reservas on-line tornou os serviços de agenciamento como de segundo plano:

Agência de viagem, hoje, não te traz mais cliente. Hoje cliente é isso aqui. Hoje é o Booking, Tripadvisor, é o celular, é isso que vem. São raros as reservas feita através da agência de viagem. Elas tão morrendo à míngua (...) (Hotel 1).

(...) se eu vou ver, se eu for ver o que vem através da agência, que eu tenho esse contrato aqui, não significa nada. Então se ele tem, nós pagamos a comissão pra eles. Eles tão todos, quase todos credenciados. É só pedir que a gente providencia (Hotel 1).

Além do relacionamento da APROVALE e seus associados com os atores econômicos, também se observou como é a interação entre a associação e o poder público. Sobre essa relação, nota-se que há uma aproximação e acessibilidade entre os mesmos.

Porém, salienta-se que essa interação ocorre, principalmente, sob o formato de apoio, colaborações pontuais ou parcerias informais. Pode-se dizer que o poder público não possui “voz ativa” na entidade, pois embora faça parte do quadro de associados, não são convidados a participar das reuniões e do processo decisório da entidade.

Os aspectos evidenciados sobre a relação entre poder público e APROVALE podem ser observados nos relatos abaixo:

A Secretaria de Turismo do município e do Estado são muito importantes, esses materiais são frutos de boas parcerias com a Secretaria. O secretário municipal, a secretaria estadual também de turismo nos prestam grande apoio (APROVALE).

Agora a gente tem um poder público que nos ajuda bastante (Biscotteria).

Eu tenho os celulares dos prefeitos, dos secretários anotado no meu. Eu procuro trabalhar bastante com eles e o pessoal é muito acessível. O nosso secretário de turismo é super acessível. Você liga, ele tá aí. O prefeito aqui do Vale você liga, ele atende e está aí. O prefeito de Vale ele dá muita atenção para o turismo. Eu falo porque é verdade. Ele é um cara que está junto. Você pede o apoio dele e ele faz muito mais do que ele precisaria fazer (Biscotteria)

(...) a gente se conhece, eu tenho o celular deles aqui e eles têm o meu. Precisando a gente está aí. Vamos junto, vamos falar com o governador, vamos falar com o secretário de estado. Vamos (...) (Biscotteria).

Atenta-se, também, para a presença de uma subprefeitura de Bento Gonçalves no Vale dos Vinhedos. Isso faz com que a interação, mesmo que informal, entre o poder público vinculado a este município e a APROVALE se torne facilitado. Tal aspecto foi ressaltado por um dos entrevistados:

Nós temos uma subprefeitura específica naquele distrito, no Vale dos Vinhedos. Que ela tá atuando permanentemente ali. Então o subprefeito, por exemplo, ele tá em contato praticamente diariamente com a APROVALE, com aqueles pequenos serviços e melhorias que são necessárias ali no distrito que envolve não só o turismo, mas as outras atividades (Poder Público 1).

(...) enfim, então a nossa relação da prefeitura com a APROVALE a gente pode dizer que ela é praticamente contínua através da subprefeitura. A subprefeitura ela tem uma sede lá que fica ali na próxima a Casa Valduga. Tem uma sede grande, com serviços, com máquinas, equipamentos. Com equipe de atendimento (Poder Público 1).

De maneira geral, pode-se dizer que os apoios e colaboração entre poder público e a APROVALE se concretizam, na maioria das situações, em formatos de feiras e eventos que são promovidos pelas prefeituras dos municípios que envolvem o Vale dos Vinhedos, ou até mesmo pela própria associação.

A realização de eventos, como a participação em outros promovidos externamente, foi apontada como uma estratégia de promoção do destino enoturístico, sendo apontadas pelos entrevistados, dentre outros, festas como a ExpoBento e o *Winerun*:

(...) em termo de feira eu faço uma só, que é a ExpoBento. Pra mim, a ExpoBento é uma vitrine do meu produto, não é só eu ir lá vender e ganhar um dinheiro. (...) Então, a gente tem esse incentivo pra Secretária de Turismo banca com o espaço pra gente. Não precisa pagar o espaço (Artesanato 1).

Teve vários eventos, assim, que inclusive já estão no calendário de eventos do município, tipo festival do quentão que acontece aqui no Vale, aquele Winerun lá (...). Enfim, o nome é assim que é aquela maratona do vinho também foi feito aqui. (...) E a Secretária de Turismo tava ali apoiando, tipo... (Artesanato 1).

Além disso, a gente apoia eventos que APROVALE organiza ou que os empreendedores locais organizam que estão lá dentro (Poder Público 1).

Olha, nós temos uma ligação bastante forte assim. A gente tem duas situações enquanto secretaria de turismo e prefeitura de Bento Gonçalves. Primeiro a gente assume o papel bem importante hoje que é fundamental que é o papel da promoção do destino. Então como a APROVALE ela é responsável pelo roteiro turístico Vale dos Vinhedos, ela sempre procura estar conosco (Poder Público 1).

Hoje a gente tem participado de vinte a vinte e cinco eventos fora do Estado nos principais destinos emissores de turistas pra cá. Então, por exemplo: a gente, semana que vem, a gente vai estar em Ribeirão Preto. E aí a gente adquire o espaço. A gente faz a promoção. A gente está com os materiais extremamente qualificados em três idiomas, a gente tem o histórico do Vale, enfim, e a APROVALE sempre possível tá com a gente nessa parte da promoção (Poder Público 1).

Além dos eventos, os entrevistados apontaram para outras formas de colaboração com o poder público, destacando questões ligadas à iluminação pública, a sinalização, a obras de infra-estrutura urbana, a coleta de lixo e a segurança.

Entretanto, salienta-se que em alguns casos, devido a impossibilidades e inoperância do poder público, algumas ações tiveram que ser colocadas em prática através de iniciativas exclusivas da própria associação e da iniciativa privada.

Quando questionados sobre o porquê da não participação formal do poder público na APROVALE ou sobre a possibilidade de existência de parceria público-privada, os entrevistados elencaram pontos como independência, limitação de tempo, de recursos e excesso de questões burocráticas:

(...) o poder público é muito limitado. Os privados dão conta da nossa necessidade (APROVALE).

(...) a maneira mais saudável que nós encontramos é às vezes esquecer o poder público. Ter ele como parceiro é a melhor forma. Mas, ele que impede, esquece, passa, mas ser colaborador junto e isso é saudável. Só nessa posição (Vinícola 2).

Eu acredito que o poder público hoje está atrelado a algumas que impedem o crescimento de uma pequena e micro região, dando uma força independente. A relação pode ser benéfica quando ela apoia o projeto. Eu sempre falo isso pra o prefeito, se você não atrapalhar já está ajudando. Mas se ajudar, porque nós precisamos dele (Juarez Valduga – Vinícola 2)

No Vale acontece. Não dependemos. Não travamos por que o poder público não pode (Vinícola 2).

Hoje, o empreendedor, não adianta muito se iludir e exigir do poder público. (...) Nós temos que fazer o nosso trabalho (Vinícola 3).

Já os representantes do poder público, quando questionados, ressaltaram que a não participação na associação se refere ao fato da entidade ser uma organização de caráter privado, conforme mostram os relatos:

(...) porque não somos associados. Mas, sempre que demandados a gente procura estar lá presente. Principalmente a demanda é quando tem necessidade de melhoria de infra-estrutura. Não até por que é uma associação privada. Nós não interferimos. Nós contribuímos. Acho que é importante ficar claro que atuação do município, aliás, poder público municipal é dentro do município (Poder Público 2).

Nos últimos dois anos e meios nós não fomos solicitados a nenhuma reunião coletiva. Então é difícil eu te responder isso. Anteriormente, houveram alguns encontros pra planejar algum evento e neste último ano, o único pedido da APROVALE foi pra nós assinarmos um ofício de apoio a pista de cicloturismo, de ciclismo que seria construído lá. Então eu não acho que haja uma disputa de poder entre a, os municípios (Poder Público 2).

Também foi perguntado aos entrevistados sobre a possibilidade de criação de parcerias público-privadas. Sobre essa indagação, um dos entrevistados, representante do poder público, ressaltou não ter havido discussões nesse sentido, mas que tal alternativa poderia ser avaliada futuramente:

Eu não pensei sobre isso, sinceramente. Eu achava que associação privada poderia demandar e ter uma agenda organizada de participação pública. Mas não é de todo o ruim a ideia, não. Eu acho que possa ser um, um avanço. Acho que sempre o planejamento quando ele é integrado, participativo, a gente vê casos no mundo onde essa parceria público-privada é muito efetiva. Só não sei como seria isso. Não, não havia pensado no assunto (Poder Público 2).

Salienta-se, ainda, que embora o poder público não seja um associado da APROVALE, que a entidade participa ativamente das decisões do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) do município de Bento Gonçalves/RS:

(...) ela também faz parte do nosso Conselho Municipal de Turismo e é uma entidade parceira do município. Ela tem inscrito projetos que são analisados e discutidos dentro do COMTUR, indicados pra secretaria e pro prefeito (...) (Poder Público 1)

Ao considerar o COMTUR, observa-se a presença de outra organização inserida no município e que desenvolve atividades relacionadas à APROVALE: o Bento Convention Bureau. Sobre essa relação, foi relatado por um dos entrevistados:

O Convention é membro do COMTUR, que é o Conselho Municipal de Turismo. É aonde se discutem algumas políticas, algumas ações, planejamentos de turismo na cidade. O Convention é membro ativo, atuante. Participa de todas as reuniões. (...) O Convention participa bastante quando é chamado. A gente é chamado em várias solicitações, quando tem alguma coisa importante na Câmara de Vereadores, na Prefeitura, em outras secretarias. O Convention é bastante atuante nesse sentido. Quando tem algum fórum de políticas públicas, para auxiliar, alguma coisa assim (Bento Convention Bureau).

O Convention hoje trabalha muito ligado com a Secretaria de Turismo. Ele trabalha muito com as entidades e trabalha bastante também com a Secretária de Turismo. A gente dispõe de um convênio, de um recurso do COMTUR que a gente recebe um valor por ano. Em contrapartida, com esse valor a gente apoia evento, faz captação de eventos, atua um pouco na parte de marketing, divulgação em revistas, jornais, vários eventos (Bento Convention Bureau).

Além da participação de ambas as entidades no COMTUR, outro ponto de interação observado entre o Bento Convention Bureau e a APROVALE foi evidenciado por um dos entrevistados, que apontou a segunda como uma associada da primeira, realizando, inclusive, pagamento de mensalidades:

(...) a APROVALE como associado nos paga uma mensalidade, que hoje é [valor da mensalidade omitido] reais. O Bento Convention não é associado da APROVALE. Até porque o objetivo é mais empresas privadas e nós não, nós trabalhamos com entidade também (Bento Convention Bureau).

Nota-se, ainda, que diversos membros da APROVALE também são associados ao Bento Convention Bureau, salientando, que alguns ocupam cargos diretivos em ambas as entidades. Essa aproximação pode ser justificada pelo fato de que as duas organizações desenvolvem atividades complementares, atuando no sentido de promover o turismo na região do Vale dos Vinhedos e no município de Bento Gonçalves/RS.

Por último, se faz importante discutir a relação da APROVALE com os atores sociais inseridos e que de alguma forma exercem influência sobre o Vale dos Vinhedos. Com relação a essa interação, observa-se que os entrevistados apontaram em seus relatos para um bom relacionamento com a comunidade local e a sociedade como um todo.

Sobre esse aspecto, salienta-se a realização de trabalhos junto à sociedade e a participação da APROVALE em atividades desenvolvidas pela comunidade local. Dentre essas, destacam-se a promoção de ações de capacitação de produtores de vinho locais e de atendimento ao turista, conforme mostram os relatos:

(...) a gente trabalho junto com a comunidade (Biscotteria). A gente tem um trabalho bastante com as comunidades, de participar nas comunidades (Biscotteria).

(...) tem bastante interesse. São as famílias que trabalham, na maioria, então a gente trabalha de segunda a segunda. O pessoal vai, o pessoal tira tempo para ir nesses encontros (Biscotteria).

A gente agora está pensando em uma capacitação para os produtores de uva porque eles são a base. Porque sem uva nós não temos mais o trabalho. Então a gente procura participar nos eventos deles para que eles nos conheçam, para que eles vejam que a gente está aqui para agregar, para somar (Biscotteria).

Por outro lado, embora alguns entrevistados tenham evidenciado uma interação entre a comunidade e a APROVALE, outro apontou, conforme relato abaixo, que ainda há uma carência por maior interesse da comunidade local pelas atividades promovidas pela associação:

A gente promove palestras, minicursos de atendimento, de planejamento, tudo para os associados. É aberto para a comunidade, mas normalmente são os associados que vêm. Já fizemos cursos de venda, de atendimento, de planejamento turístico. A gente vai vendo o que o pessoal vai demandando naquele momento e planejamos uma palestra (Biscotteria)

Salienta-se, ainda, o interesse da APROVALE em complementar o portfólio de atrações ofertadas no Vale dos Vinhedos e valorizar as tradições regionais. Para tal, a associação vem trabalhando na tentativa de desenvolver uma atividade na qual os produtores de uva possam interagir com os turistas e, conseqüentemente, terem sua cultura valorizada:

A gente quer que o turista valorize a nossa cultura. Então, a gente está pensando em ações que envolvam mais os produtores de uva. Claro que demora. Você tem que conseguir o objetivo de todos que é juntar todos. Para que eles participem, de trabalhar junto, de vê que a gente não veio aqui tirar o espaço deles, mas que a gente veio para agregar. Envolver tanto quanto possível que a gente possa para a comunidade (Biscotteria).

Isso é a comunidade toda, que tem que estar engajada de uma maneira ou outra. Seja ela enfeitando a sua frente, botando uma florzinha, deixando a vinícola a sua frente. A pintura da casa. Isso demanda uma consciência regional. O lixo está no lugar certo. Sem perder o nosso dialeto, sem perder a nossa origem. Eu acho que a vocação regional tem que se manter, aceitando ou não aceitando, se aquilo está correto e o que não está correto. Mas assim, uma região só sobrevive com identidade própria (Vinícola 2).

Os entrevistados também apresentaram um interesse da APROVALE em participar das atividades promovidas pela comunidade local, conforme mostra o relato que segue:

Eles gostam muito que a gente participe das festas deles. Eu me dedico pessoalmente a estar em todas quanto posso. Para ir lá, prestigiar. É importante, para eles é importante. É importante para nós esse relacionamento, mais de poder conversar, sabe. Do produtor saber que ele pode chegar na APROVALE e pedir apoio nosso (Biscotteria)

Por fim, no que diz respeito aos atores sociais, foi relatada a existência de uma associação comunitária do Vale dos Vinhedos, constituída através de uma sugestão da APROVALE à comunidade local:

(...) associação comunitária, existe uma criada nos Vale dos Vinhedos por sugestão da APROVALE. Porque você entende que em um certo tempo a APROVALE foi cobrada por ações comunitárias porque não tinha noção do foco. Então se sugeriu e a comunidade aceitou a criação de uma associação. Tem presidente, tem diretoria e a comunidade aprovou. Representa a comunidade em suas demandas (APROVALE).

De maneira complementar, vale ressaltar que durante a análise de dados foram identificadas outras entidades com as quais a APROVALE se relaciona, que tiveram participação importante no processo de obtenção da DO e IP, dentre as quais se destacam:

- O SEBRAE, que desenvolve atividades de capacitação e consultoria para os associados e moradores do Vale dos Vinhedos, especialmente relacionados a DO e denominações geográficas;
- O Instituto Federal do Rio Grande do Sul, que como associado, possui um unidade instalada no Vale dos Vinhedos, na qual estudantes produzem vinhos em pequena quantidade para adquirirem conhecimento;
- A UCS (Universidade de Caxias do Sul), que possui um curso de turismo no município de Bento Gonçalves e também realiza pesquisas na parte de solo, clima, indicação de procedência e indicação de origem no Vale dos Vinhedos;
- A EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), que ligada ao Ministério da Cultura, contribuiu para a obtenção da DO e, atualmente, exerce funções relacionadas;
- A Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX), que dá apoio à exportação do vinho produzido pelos associados da APROVALE;
- A Associação Brasileira de Enologia (ABE), que auxilia na promoção da viticultura em atividades no Brasil e exterior;
- A União Brasileira do Vinho (UVIBRA), que trata da produção, comercialização e promoção do vinho no território nacional e internacional; e
- O Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), que fornece recursos para realização de projetos e impulsiona a venda dos vinhos produzidos na região no mercado externo.

Sobre a dimensão coordenação em nível de destino, pode-se dizer que a APROVALE possui relações com os diversos agentes da sociedade, sendo eles econômicos, políticos e sociais, o que conforme Göymen (2000), Cassiolato e Lastres (2001) e Beni (2007) pode ser visto como um elemento gerador de vantagens competitivas para o destino.

Segundo Beni (2007), ao permitir a coesão econômica, social e política, o *cluster* turístico e a governança podem gerar vantagens competitivas derivadas da existência de uma cadeia produtiva e uma cultura baseada no associativismo. De forma complementar, Cassiolato e Lastres (2001) salientam que uma prática de governança deve possibilitar a participação e intervenção de diferentes atores no processo decisório, o que inclui empresas privadas, poder público, cidadãos e trabalhadores, entre outros.

Aprofundando, sobre os agentes econômicos, nota-se uma concentração de relações entre vinícolas, restaurantes e hotéis, sendo que os demais prestadores de serviços (lojas de artesanato, agências, ateliers, atrativos e outros) atuam em segundo plano, no sentido de complementar o portfólio de serviços a serem contemplados pela associação e ofertados no Vale dos Vinhedos.

Já, sobre os atores políticos, observa-se que a associação, por possuir um caráter essencialmente privado, opta por não abrir espaço para uma interferência direta do poder público nos processos internos e na condução das questões da associação, como também não há existência de parcerias público-privada.

Sobre essa relação, observa-se que o caráter privado da APROVALE difere dos achados apontamentos de Göymen (2000), Svensson, Nordin e Flagestad (2005) e Nordin e Svensson (2007), pra os quais as parcerias público-privadas são cada vez mais eficazes no planejamento da atividade turística.

Ao estudar a cooperação no turismo, Göymen (2000) observa uma tendência por formas envolvendo o poder público e a iniciativa privada. Argumento corroborado por Svensson, Nordin e Flagestad (2005) e Nordin e Svensson (2007), para os quais as relações formais e informais entre governo local e indústria exercem um efeito considerável sobre a capacidade de desenvolvimento da atividade turística em um destino, sendo que a governança pode dar a contribuição necessária para a evolução dessa dinâmica de relacionamento.

Nesses preceitos, de acordo com as contribuições de Göymen (2000), Svensson, Nordin e Flagestad (2005) e Nordin e Svensson (2007), considera-se que a APROVALE, embora estabeleça mecanismos de relacionamento com o governo local, poderia alcançar maior eficiência e eficácia na solução dos problemas turísticos locais e dos projetos propostos,

caso houvessem parcerias público-privadas, destacando-se com as prefeituras de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul.

Todavia, observa-se que há uma relação informal entre o poder público e a APROVALE na promoção do destino turístico do Vale dos Vinhedos, através da realização de feiras, eventos e elaboração de materiais de divulgação, o que ocorre, também, pelo meio do Bento Convention Bureau.

Ressalta-se que a participação do APROVALE no COMTUR pode ser apontado como um elemento de interação entre a associação e a Secretaria de Turismo de Bento Gonçalves/RS. Salientado-se, ainda, que foram destacadas instituições, entidades e órgãos, o que de alguma forma se relacionam com a entidade.

Sobre a relação entre a APROVALE, o Bento Convention Bureau e instituições, entidades e órgãos, remete-se a Jamal e Getz (1995), para os quais o planejamento turístico regional deve abranger os principais grupos interessados na atividade turística, podendo ser eles: pertencentes ao governo, organizações públicas, associações industriais do turismo e outros setores, entidades ligadas ao comércio, Convention e Visitor Bureau, grupos comunitários e demais grupos de interesse.

Outrossim, no que diz respeito a interação com os agentes sociais, tem-se que a associação procura estabelecer uma aproximação com a comunidade, sendo bem aceita pela sociedade e desenvolvendo projetos que visem integrar a população no plano turístico regional.

Entretanto, ressalta-se que embora a comunidade local seja convidada a participar das reuniões da entidade, não há uma participação efetiva da sociedade no processo de tomada de decisões da APROVALE, sendo esse ponto um aspecto a ser aprimorado.

Sobre a relação com os agentes sociais, Vianna e Hoffmann (2009) apontam para o envolvimento da comunidade como um elemento relevante para a formação e consolidação de um *cluster* turístico. Dessa forma, considera-se que a interação com os atores locais, embora seja procurada, necessita de aprimoramento e aprofundamento por parte da APROVALE.

Considerados os aspectos expostos sobre a coordenação em nível de destino proveniente da APROVALE, apresenta-se a Figura 22:

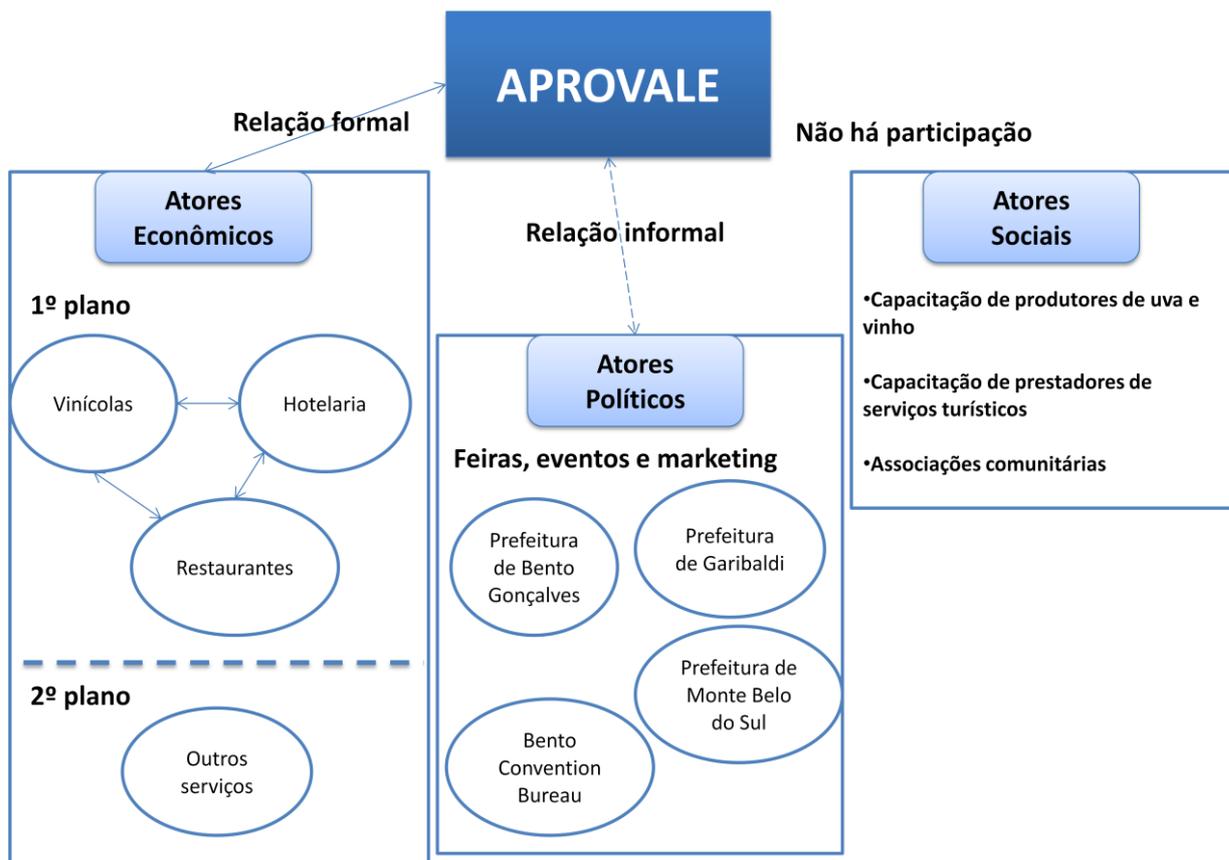


Figura 22: Interação dos atores do destino na APROVALE.
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Por fim, a partir das análises realizadas e considerando a categorização proposta por Haugland *et al.* (2011), pode-se classificar a forma interorganizacional de coordenação dos atores no destino turístico do Vale dos Vinhedos, como **corporativa** (Figura 23).

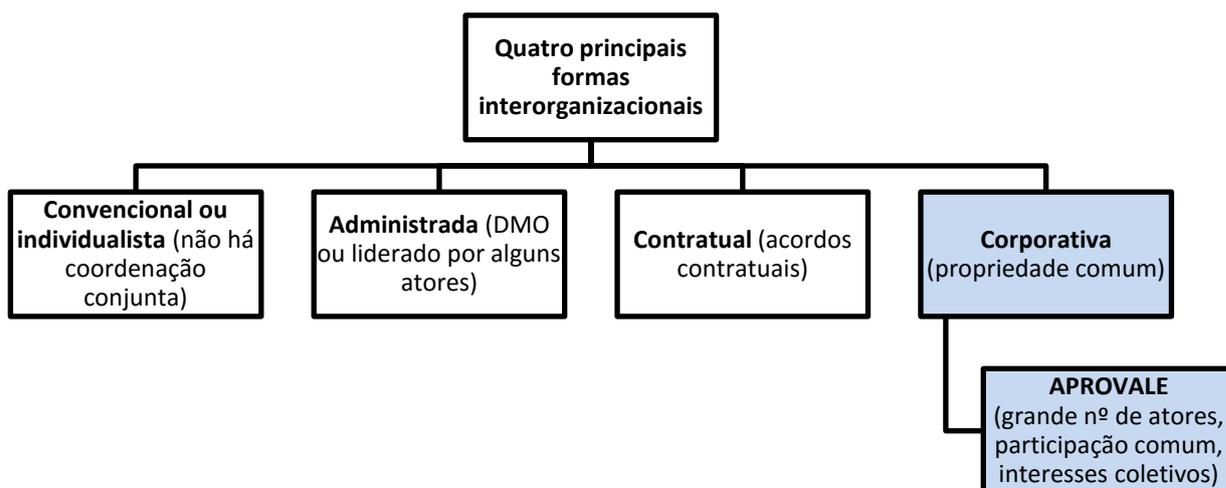


Figura 23: Classificação da APROVALE, segundo as formas interorganizacionais definidas por Haugland *et al.* (2011).

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados e Haugland *et al.* (2011).

A partir da Figura 23, pode-se considerar que a APROVALE pode ser vista como uma propriedade na qual um grande número de envolvidos buscam uma participação comum, o que permite que ações sejam desenvolvidas de uma forma unificada, procurando o alcance de interesses coletivos em detrimento aos objetivos individuais.

5.3.2 Capacidades do destino

Na dimensão **capacidades do destino**, tendo como base os estudos de Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), Valls (2006), Nordin e Svensson (2007), Haugland *et al.* (2011) e Hoffmann e Campos (2013)., é observado como os recursos e competências são distribuídos entre os atores envolvidos no processo de governança da APROVALE.

Parte-se da premissa de que, devido à dependência entre os envolvidos, as interações existentes são resultantes de uma necessidade dos atores em trocar e compartilhar recursos entre si. Acredita-se que as capacidades locais estão associadas à imagem e a marca do destino, dando a ele uma identidade.

No que diz respeito às capacidades do destino, o Estatuto da APROVALE estabelece, em seu Art.6, que a associação terá como objeto: *“c) O estímulo e a promoção do potencial turístico da região, bem como o aprimoramento sócio cultural dos associados, dos seus familiares e da comunidade”*.

O Art.6 do Estatuto demonstra que há um interesse da APROVALE em promover a interação entre os associados, promover a troca de competências entre eles e a comunidade local, visando criar uma imagem que ressalte o potencial turístico da região do Vale dos Vinhedos.

De maneira complementar, ao considerar o contexto da APROVALE, nota-se que o principal recurso da região do Vale dos Vinhedos, responsável por mobilizar os atores locais em uma estrutura de governança, é a agroindústria familiar voltada para a produção de uva e vinho, conforme exposto na seção 6.1.1.

Nota-se que a mobilização dos atores locais se deu, em um primeiro momento, devido à necessidade de se compartilhar conhecimentos em viticultura, para que o montante da uva produzida no Vale dos Vinhedos se tornasse qualificada e fosse valorizada nacional e internacionalmente. Tais ressalvas podem ser observadas nos trechos que seguem:

(...) quase 30, 40 anos atrás. Essa região era desconhecida. Nosso produto era desmerecedor de qualquer qualidade. 30 anos atrás a mesma coisa. Melhoramos efetivamente (Vinícola 2).

(...) vou botar a empresa. Montar essa agroindústria pra trabalhar com uva que nós cuidamos. Uva da nossa propriedade. Não compramos uva de terceiro (Vinícola 1).

Então, há hoje uma preocupação em que a ocupação turística deve ser harmônica com atividade primária, plantio de uva. E, secundária, produção de vinho. É, então essa é um pouco a história do Vale dos Vinhedos (Poder Público 2).

Essa mobilização fez com que os produtores locais desenvolvessem mudanças tecnológicas e nos métodos de cultivo da uva. Nesse contexto, as vinícolas familiares existentes na região do Vale dos Vinhedos passaram a produzir vinhos finos e, conseqüentemente, se passaram a competir no mercado.

Tais aspectos foram ressaltos por um dos entrevistados, presente nos primeiros momentos de mobilização dos atores locais: *“Toda a região nossa aqui foi desenvolvida em cima de uma vinícola familiar” (...)* *“Mudanças radicais. Isso, em todo o projeto, vinhedos novos, tecnologia nova e vinhos secos” (Vinícola 2).*

A união das vinícolas e busca pela qualificação na produção do vinho local levaram a uma ideia de se criar um destino no qual o enoturismo fosse visto como o principal elemento de atração de visitantes para o destino, conforme se observa nos relatos:

A alternativa que eu encontrei é criarmos o enoturismo (Vinícola 2).

(...) quando trazia o pessoal de Gramado para cá criaram o desejo de degustação de vinho nas vinícolas (Vinícola 2).

A busca pelo enoturismo promoveu a qualificação dos vinhos da região, o que fez com que os produtos originários do Vale dos Vinhedos se tornassem reconhecidos nacionalmente e internacionalmente. Esse processo levou a uma elevação na demanda de turistas no destino, muitos desses à procura por vinhos finos. Sobre esse processo, tem-se o seguinte relato:

(...) pra você ter uma ideia, em 95 quando se começou a associação, não passava praticamente ninguém no vale. Hoje, mais ou menos esse ano (2015) vai ser entre 300 a 350 mil turistas. Mas, aquele turista diferenciado. Aquele turista que vai a procura da uva, do vinho, do conhecimento, da boa comida, do bom vinho e é isso aí (Vinícola 1).

A criação do projeto enoturístico e a qualificação dos vinhos trouxeram para a região um reconhecimento, fazendo com que o produto do Vale dos Vinhedos, em diversas situações, não precisasse ser exportado para ser comercializado em casas de vinho. Neste momento, os consumidores passaram a visitar as vinícolas, para que pudessem ter contato direto com o processo produtivo e, assim, comprar o vinho dentro da própria vinícola, conforme mostram os relatos abaixo:

Eu não tenho nenhum vendedor na rua que vai no Brasil a fora vender o vinho. Ele é o vinho [nome da vinícola omitido] e já é comprado. Ou a pessoa vem aqui ou fala pro outro por e-mail por telefone e a coisa acontece. Estou falando do [nome da vinícola omitido], mas entre outros que acontece por aí (Vinícola 1).

Caiu na graça do cliente local e do turista. Foi numa região turística e eu vi o quanto potencial essa região tem, o Vale dos Vinhedos (Restaurante 1).

(...) hoje tem uma pergunta que perfazem é o que veio antes: o vinho ou turismo? O que ajudou o outro, né. Turismo que ajuda a venda de vinhos ou o vinho que ajuda a vinda de turistas. E nós sabemos que o turismo tem um papel fundamental na consolidação do produto vinho na Serra Gaúcha, no Vale dos Vinhedos. Por que foi através do turista que chegava aqui que começou a se propagar no Brasil que havia um território que estava produzindo com qualidade, não mais aquele vinho rústico (Poder Público 2).

O aumento da demanda de turistas no Vale dos Vinhedos fez com os produtores de uva, as vinícolas e demais prestadores de serviços se unissem em busca da qualificação do produto turístico do destino. Esses passaram a investir, procurando ampliar a oferta de serviços de serviços que pudesse atender de maneira qualificada àqueles que visitam a região.

A busca pela qualificação do produto turístico levou à união dos parceiros e na afirmação da APROVALE como o instrumento de coesão entre os atores locais. Sobre esse processo, um dos entrevistados destacou em seus relatos:

O que sempre me chamou a atenção pela unidade que as pessoas trabalham. São diversas empresas, diversas pessoas, diversos objetivos e trabalhando junto por um objetivo comum que é o de manter o vale, fazê-lo crescer como destino turístico (Biscotteria).

Outro aspecto evidenciado na pesquisa refere-se ao fato de que os atores envolvidos na APROVALE observaram a necessidade de promover capacitação para as empresas, prestadores de serviços locais e seus colaboradores, visando aprimorar a qualidade do serviço ofertado no Vale dos Vinhedos. Sobre essa carência, os entrevistados destacaram:

(...) também a parte de capacitação. A gente procura oferecer capacitação para as empresas. Cada um busca o seu, mas a gente procura oferecer capacitação em atendimento, em visão de futuro. Ah, daqui a cinco anos, dez anos. Hoje o vale é reconhecido, todo mundo gosta (Biscotteria). A gente promove palestras, minicursos de atendimento, de planejamento, tudo para os associados (Biscotteria).

Os cursos de capacitação levaram para os empreendimentos e serviços do Vale dos Vinhedos uma qualificação, sendo que os atores entrevistados ressaltaram uma preocupação constante em monitorar a satisfação dos turistas com o produto turístico local:

As pessoas prestam muito a atenção no que o turista está pedindo. e eles levam para a APROVALE. Ah, o turista está reclamando disso, o turista está reclamando daquilo (Biscotteria).

Todo mundo que chega aqui eu investigo a vida. Ah, de onde você é? Você está chegando, está saindo, está hospedado aqui? Aonde você já foi e o que você gostaria de ver? Daí eu pego muita informação para o meu negócio (Biscotteria).

Eu converso muito com as pessoas. Eu pergunto se elas gostaram, o que acharam, se está difícil chegar nos lugares. O que você achou difícil? Se tu achou difícil, o mapa, se achou difícil as placas. Você achou difícil os estabelecimentos, os horários, o que a pessoa achou difícil. E isso a gente vai levar para a APROVALE (Biscotteria).

Por fim, ressalta-se uma preocupação da APROVALE e seus associados em resguardar a essência do Vale dos Vinhedos, preservar a cultura local e, conseqüentemente, promover uma identidade local, conforme destacam os relatos:

Tínhamos que dar uma identidade à nossa Vila. Identidade à gastronomia. Tivemos que ter uma identidade marcante para o mundo (Vinícola 2).

Isso é a comunidade toda, que tem que estar engajada de uma maneira ou outra. Seja ela enfeitando a sua frente, botando uma florzinha, deixando a vinícola a sua frente. A pintura da casa. Isso demanda uma consciência regional. O lixo está no lugar certo. Sem perder o nosso dialeto, sem perder a nossa origem. Eu acho que a vocação regional tem que se manter, aceitando ou não aceitando, se aquilo está correto e o que não está correto. Mas, assim, uma região só sobrevive com identidade própria (Vinícola 2).

Um dos maiores trabalhos é preservar a essência do Vale. Você não vem pra cá pra ver prédios. Você vem para cá pra ver vinhedos, uva e o pessoal daqui. Então, esse é um dos nossos grandes trabalhos (Biscotteria).

Então a gente tem essa participação visando ajudar a promover o destino. Porque o meu conceito é o seguinte: antes do meu negócio tenho que promover o destino. Porque ninguém vem pro hotel, ele vem pra um destino (Hotel 1).

De maneira geral, observa-se que, além dos recursos financeiros, os principais recursos compartilhados entre os atores envolvidos na APROVALE são a uva e as técnicas de produção utilizadas pelas vinícolas locais. A interação surgiu pela necessidade de se criar e compartilhar competências coletivas que pudessem vir a conferir qualidade aos vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos.

A partir dessas observações, remete-se às contribuições de Svensson, Nordin e Flagestad (2005) e Nordin e Svensson (2007), segundo os quais somente a presença de parcerias não garante que a governança faça a diferença, pois a mesma depende da forma através da qual os recursos comuns são mobilizados entre os associados para a execução das operações acordadas.

Nesses preceitos, pode-se considerar que a APROVALE representa um papel relevante no processo de mobilização dos atores locais no Vale dos Vinhedos, pois constitui o mecanismo através do qual os associados compartilham recursos entre si.

De maneira complementar, tendo como base o estudo de Dredge (2006), evidencia-se que os recursos locais apontam para uma interdependência entre os atores locais, sendo o compartilhamento fundamental para a preservação da atividade turística no Vale dos Vinhedos.

Observados tais aspectos, tem-se que a criação da APROVALE e qualificação do vinho levaram à consolidação do enoturismo no destino do Vale dos Vinhedos, promovendo, na região, um gradativo aumento no fluxo de turistas, anualmente.

Sobre esse aspecto, considera-se que a modernização das técnicas de cultivo da uva e de produção do vinho, além da aquisição da indicação de procedência e DO para os produtos da APROVALE, confere ao destino do Vale dos Vinhos uma marca. Essa permite a configuração dos atores locais em produtos e serviços e a venda de uma imagem compartilhada para o turista.

Tal observação apoia-se em Haugland *et al.* (2011), para os quais o desenvolvimento de recursos específicos, exclusivos e difíceis de serem imitados podem conferir vantagem competitiva ao destino.

Pondera-se, ainda, que com o aumento da atividade turística, os atores locais e a APROVALE observaram a necessidade de ampliar e desenvolver o seu produto, capacitar os prestadores de serviços e fortalecer o destino como um todo.

Para tal, os atores locais procuram preservar a essência da cultura do Vale dos Vinhedos e promover uma identidade local, visando conferir uma marca para o destino.

Adiante, Svensson, Nordin e Flagestad (2005) e Nordin e Svensson (2007) salientam que os recursos a serem compartilhados em um destino podem ser variados, destacando, além dos financeiros, outros tais como: conhecimento, *know-how*, informações, autoridade e legitimidade.

Nesses preceitos, tendo como base os argumentos de Svensson, Nordin e Flagestad (2005) e Nordin e Svensson (2007), apresenta-se o Quadro 12, que destaca os principais recursos mobilizados pela APROVALE e seus associados:

APROVALE (recursos compartilhados)
<ul style="list-style-type: none"> • Financeiros, via mensalidades e contribuições • Técnicas de cultivo da uva e produção de vinhos finos • Indicação Geográfica, Indicação de Procedência e D.O. para os produtos do Vale dos Vinhedos • Treinamentos e capacitação dos prestadores de serviços • Ampliação da infra-estrutura turística • Preservação da cultura e identidade regional

Quadro 12: Recursos compartilhados entre a APROVALE e seus associados.
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Apresentado o Quadro 12 e partindo de estudos da OMT (2002), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), Valls (2006) e Hoffmann e Campos (2013), considera-se que a APROVALE constitui o mecanismo de mobilização e gerenciamento dos recursos locais (mensalidades, técnicas de cultivo da uva e de produção de vinhos, Indicação Geográfica, IP, DO, treinamentos e capacitações e infra-estrutura) no Vale dos Vinhedos, contribuindo para que a identidade cultural e regional, além das potencialidades turísticas locais, sejam consolidadas e preservadas para as gerações futuras.

5.3.3 Pontes entre destinos

De acordo com as contribuições expostas por Haugland *et al.* (2011), a dimensão **ponde entre destinos** procura identificar a possível existência de relações entre o Vale dos Vinhedos com outros roteiros, localidades e associações. Acredita-se que essa interação pode possibilitar a troca e o intercâmbio de práticas bem sucedidas entre os envolvidos.

No que diz respeito ao relacionamento da APROVALE com outros destinos além do Vale dos Vinhedos, o Estatuto da entidade estabelece, em seu Art.8:

Art.8 – A APROVALE no cumprimento de seus objetivos realizará atividades de cunho artístico-cultural, em âmbito municipal, estadual e federal. Poderá ainda realizar intercâmbio cultural em nível nacional e internacional, bem como convênios com entidades privadas e com o poder público.

De acordo com o que está exposto estatutariamente, tem-se que a APROVALE assegura, em seus instrumentos normativos, a possibilidade de realização de intercâmbio e parcerias com outros destinos localizados no território nacional e internacional, como também prevê o relacionamento da entidade com o poder público e iniciativa privada.

Igualmente, os entrevistados relataram que a APROVALE procura estabelecer um contato direto com outras regiões produtoras de vinhos, dando destaque àquelas que, da mesma forma que o Vale dos Vinhedos, possuem DO, IP e indicação geográfica:

Com outras regiões produtoras de vinho menos. Temos contato com Campanha, o pessoal da fronteira que está trabalhando na indicação geográfica deles. Mas eles estão ainda se constituindo e estão bem atarefados (APROVALE).

De maneira complementar, foi relatado que a APROVALE procura se relacionar com outras rotas turísticas, enfatizando-se aquelas que se situam próximas ao Vale dos Vinhedos e que estão inseridas nos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. Tal intercâmbio ocorre com o intuito de ampliar os roteiros ofertados no entorno e, conseqüentemente, aumentar o tempo de permanência do turista na região, conforme mostram os relatos que seguem:

Quanto ao setor receptivo a gente trabalha com todas as rotas. Caminhos de Pedra, Vale do Rio das Antas. A gente tem as históricas, o próprio City Tour (Agência de Viagens 1).

Eu vou conhecer o Caminho de Pedras, eu vou a Garibaldi. Eu quero conhecer. Eu viajo, eu vou para outro lugar, eu vou para outro roteiro. Eu sou de lá, quando for lá vai visitar a gente, conheça outros roteiros para falar para as outras pessoas (Biscotteria).

Vale dos Vinhedos, Estrada do Sabor, Caminhos de Pedra (Restaurante 1).

Igualmente, salientando o interesse da APROVALE em promover um intercâmbio de experiências com outros roteiros, um dos entrevistados mencionou que a associação promoveu uma ação em conjunto com o SEBRAE, com o objetivo levar aos associados relatos de experiências exitosas e bem sucedidas, apresentando situações que pudessem vir a auxiliar na qualificação do Vale dos Vinhedos:

Nós trouxemos o pessoal do SEBRAE no começo desse ano para falar da experiência de outros roteiros, do Norte, outros roteiros que eles ajudaram a fazer. A gente tenta sempre fazer essa troca. Alguma ideia você vai ter. A gente trabalha junto. O que der para trabalhar a gente trabalha (Biscotteria).

Os entrevistados evidenciaram, também, o intercâmbio com outras entidades externas ao Vale dos Vinhedos, dentre as quais se destacam: a Associação Brasileira de Enologia (que procura trazer para os produtores locais inovações implementadas no processo produtivo de outras vinícolas em todo o Brasil) e com outras regiões vizinhas que possuem indicação geográfica (para debater e criar uma base legal para regulamentar o vinho produzido no território brasileiro). Tais aspectos podem ser observados nos relatos abaixo:

Além das reuniões com os nossos associados, a maioria são associados da Associação Brasileira de Enologia, que é a entidade que reúne os enólogos brasileiros. Essa trabalha dentro da área tecnológica, principalmente. Bom, ali são trazidas ou fornecidas as novidades e a partir daí há o conselho técnico de pesquisa que transfere internamente (APROVALE).

Nós temos relações mais estreitas com as organizações de indicações geográficas vizinhos. Nós temos muito contato com outras associações que participam desses debates em relação para criação dessa base legal que nós estamos falando. Nós estamos tendo muito contato com essas entidades que trabalham com indicação geográfica no Brasil que participa no Brasil inteiro. EMBRAPA, ABNT, SEBRAE (APROVALE).

Além das entidades nacionais, a partir dos relatos, evidencia-se o intercâmbio com entidades localizadas fora do Brasil, ressaltando-se visitas à Europa (com o intuito de visitar feiras e conhecer equipamentos utilizados na produção de vinho nos países da União Europeia) e aos Estados Unidos (para aprofundar o conhecido da APROVALE sobre o processo de DO):

Tem gente aqui que nunca tinha ido para Europa para vender produto dele. Eles tinham ido lá para visitar feiras, para conhecer equipamentos, aquela coisa (APROVALE).

No meu tempo, que eu fui presidente da entidade, fomos pros Estados Unidos no Napa Valley que, pra nós, naquela ocasião, era uma referência. Isso eu estou falando de quinze anos atrás. Aí fomos pra lá. Fomos pra Europa, fomos ver as de origem controlada, denominação de origem controlada (Vinícola 1).

No que diz respeito aos associados, observou-se que alguns estabelecimentos como restaurantes, agências de viagens e vinícolas realizam intercâmbio com outras empresas situadas fora do Vale dos Vinhedos. Tais interações ocorrem por motivações individuais, não tendo a APROVALE como intermediadora, conforme ressaltam os relatos que seguem:

O que eu faço três a quatro vezes por ano é pegar todos os meus funcionários e eu levo todos eles num restaurante diferente. Cada vez que eu saio pra eles trocarem experiências, pra serem atendidos, pra comer a comida daquele lugar, pra eles entender como funciona. Isso a gente faz de três a quatro vezes por ano. A gente pega um ônibus, lota um ônibus vai a Caxias, vai a Bento, vai a São Leopoldo. Às vezes, a gente sempre faz essa experiência gastronômica (Restaurante 1).

Sim, temos. Cambará a gente tem uma agência que é nossa parceira. Em Gramado a gente agência que é nossa parceira. Quando o turista se hospeda lá, a gente tem parceiros lá que, que prestam serviços (Agência de Viagens 1).

Os meus parceiros não só aqui no Vale. A gente vende para o Brasil inteiro. São nossos amigos (Biscotteria).

O que é melhor fazer, fazer parceria com todas as agências de viagens, principalmente de Gramado, Canela e Porto Alegre. Dentro, também, da própria cidade que esteja envolvida para que nós nos tornemos um polo (Vinícola 2).

A partir das análises realizadas, pode-se dizer que a APROVALE procura desenvolver formas de intercâmbio com outras rotas turísticas, dando ênfase àquelas situadas nas proximidades do Vale dos Vinhedos. No entanto, salienta-se que nenhum dos documentos ou dos entrevistados apontou para a troca de informações e experiências com outras associações ou entidades com propostas semelhantes.

Evidencia-se, também, a busca pela troca de experiências das vinícolas com outras nacionais e internacionais, o que se dá com o objetivo de trazer para os produtores do Vale dos Vinhedos novas tecnologias e métodos no que diz respeito à produção de vinhos finos e que tenham qualidade reconhecida.

Tem-se, também, uma tentativa individual dos empresários locais (restaurantes, vinícolas e agências de viagens) e estabelecer trocas com outros estabelecimentos situados fora do Vale dos Vinhedos, visando aprimorar o produto/serviço ofertado por cada um desses e aprimorar o atendimento ao cliente.

Considerados os aspectos expostos, apresenta-se o Quadro 13, que sintetiza os aspectos considerados em relação à ponte de laços estabelecida entre a APROVALE e outros destinos turísticos:

APROVALE (pontes entre destinos)
<ul style="list-style-type: none">• Ausência de trocas entre APROVALE e outras associações• Intercâmbio com outras rotas turísticas, principalmente do entorno• Vinícolas realizam intercâmbio em busca por tecnologia e novos métodos de produção• Atores locais trocam experiências com outras empresas externas ao Vale dos Vinhedos

Quadro 13: Pontes entre APROVALE e outros destinos.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

A partir das informações expostos no Quadro 13, considera-se que a interação da APROVALE com outras associações não corrobora com os pressupostos de Haugland *et al.* (2011), pois as relações da entidade com outros destinos e rotas turísticas ocorrem basicamente com o objetivo de complementar a oferta local e integrar roteiros próximos, não tendo sido evidenciado o interesse em trocar, difundir e compartilhar experiências exitosas com outras localidades.

Entretanto, considera-se que em relação aos atores locais, os pressupostos de Haugland *et al.* (2011) são colocados em prática, pois esses interagem com prestadores de serviços semelhantes localizados em outros destinos, buscando não apenas comercializar seus produtos, mas também promover o intercâmbio de práticas de sucesso entre essas empresas.

5.4 QUARTA CATEGORIA: COORDENAÇÃO DA GOVERNANÇA DE DESTINO

Nesta seção é analisada a categoria **coordenação da governança do destino**, a qual encontra-se dividida em quatro dimensões de análise: (a) **poder**, (b) **confiança**, (c) **conflito** e (d) **interesse**.

5.4.1 Poder

A partir de autores como Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Baggio, Scott e Cooper (2010), Pan (2012) e Beritelli e Bieger (2014), a dimensão **poder** observa a existência de possíveis assimetrias e domínios existentes entre os associados, mesmo que essas ocorram apenas informalmente.

Segundo Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Pan (2012), as assimetrias podem fazer com que atores centrais se sobressaiam sobre os demais, influenciando para que os interesses individuais predominem em relação aos coletivos.

De acordo com a análise documental, tem-se que o Estatuto da APROVALE estabelece, em seu Art.12, que: *“A instituição adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais, em decorrência da participação nos processos decisórios”*.

Ao examinar o documento em questão, pode-se considerar que a APROVALE propõe, em seus instrumentos normativos, a existência de isonomia de poder entre os associados, procurando evitar que os interesses individuais de alguns se sobressaiam sobre os coletivos.

Essa isonomia foi relatada pelos entrevistados, ao ressaltarem que dentro da associação as decisões são baseadas em práticas democráticas e salientaram a existência de igualdade no peso dos votos dentro da entidade, independente do tamanho do associado.

Relatou-se, também, que quando algum membro procura obter vantagens pessoais em detrimento dos demais, esse acaba se retirando da APROVALE. Sobre a isonomia de poder, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

O pessoal é muito participativo, eu não consigo escolher. Tipo, o fulano é o que se destaca. Não, porque todos entram dentro da sua possibilidade. Todos participam e todos respondem quando preciso (Biscotteria). Sinceramente, alguns que foram associados e que não faziam parte do espírito, se retiraram. Não é que a verdade estava com aqueles que ficaram, mas existem algumas pessoas ou empresas que não fecham com o espírito do grupo e acabam saindo (APROVALE).

Como exemplo da busca pela igualdade na tomada de decisões, durante as entrevistas foi destacada uma ocasião, na qual se pensou na hipótese de que o peso dos votos poderia ser considerado de acordo com o tamanho da empresa. Ideia essa que foi negada, pois poderia afetar a isonomia entre os associados:

Porque numa ocasião a gente queria fazer o peso do voto pelo tamanho da empresa. E, aí a gente pensou: não. O mesmo [nome da empresa omitido] que produz 90 mil litros (de vinho), e a [nome de empresa omitido] 15 milhões de litros. Nós estamos sentados aqui numa mesma mesa falando de negócios da entidade, na mesma, sem diferença nenhuma (Vinícola 1).

Embora a isonomia e democracia na tomada de decisão tenham sido evidenciadas pelo Estatuto e por parte dos entrevistados, observa-se que quando questionados sobre a possibilidade de algum associado ter o poder de influenciar os demais dentro da APROVALE, alguns dos respondentes destacaram que, na prática, essa situação ocorre.

Sobre a influência exercida por alguns associados, um dos entrevistados destacou, no primeiro momento, que aqueles que compõem o Conselho Superior acabam por exercer um poder sobre os demais, sendo eles os principais no que diz respeito ao processo de tomada de decisão, o que ocorre, principalmente, devido à experiência desses membros:

Ah, eu acho que o Conselho. (...) Digamos que ele tem voto mais forte, pela experiência que eles têm (Restaurante 1). O Conselho tem mais voz, tem mais experiência, né? Eles começaram a APROVALE, eu não vou tirar a razão deles. Eles ouvem as idéias, tanto é que quando tem uma situação difícil, o Conselho é chamado pra pôr também as suas, as suas intuições, né? (Restaurante 1).

Ainda que tenha apontado para uma influência dos membros do Conselho Superior sobre os demais, o mesmo entrevistado salientou que isso não afeta a isonomia dentro da associação. Para ele, todos são ouvidos e têm liberdade para argumentar sobre as ações a serem executadas pela entidade, conforme mostra o relato: “(...) eu acho, assim, que a nível de quem manda mais, quem manda menos, acho que sempre foi uma coisa, assim, muito aberta. Todo mundo ouve todo mundo” (Restaurante 1).

Além da influência do Conselho Superior, outra fonte de assimetria de poder evidenciada foi a preponderância das vinícolas maiores e mais tradicionais sobre as demais, mesmo que informalmente.

Sobre essa preponderância, a maior parte dos entrevistados relatou que as duas vinícolas de maior porte, a Casa Valduga e a Miolo, até pelo pioneirismo, acabam tendo maior “voz ativa” quando há alguma discussão dentro da entidade, conforme mostram os relatos:

Eu acho que é as duas vinícolas maiores a Miolo e a Casa Valduga (têm maior influência). (...) Foram as pioneiras ali, têm todo o direito de ser também né? E seriam ouvidas, eu acho (Artesanato 1).

(...) famílias de nome, respeitadas. (...) elas já são conhecidas pelo tempo delas, que elas já existem né? (Artesanato 1).

Até pela participação e pela presença mais atuante. Então, têm vinícolas que estão desde o início da APROVALE, sempre foram muito participativas nas reuniões, nas ações. A vinícola que assume a presidência acaba influenciando mais. A vinícola maior influencia mais, sim, e não porque o voto tem o mesmo peso tanto pro pequeno, quanto pro grande. Há também muito este receio que o grande vai, vai decidir e o pequeno não. Eu digo que o que decide é a participação. Então eu acho que é importante que, que todos estejam mais participativos. Mas em alguns momentos os pequenos tiveram sim dificuldade de se sentir integrados a própria associação (Poder Público 2).

(...) eu acho que tem alguns associados que tem mais o respeito dos outros, que eles. Vamos falar de Casa Valduga Vinícola, Miolo, Moysés Michelin. (...) os caras fizeram isso aqui do nada. Eles pegaram a estrada de chão (Biscotteria).

Mais influência é quem têm a vinícola maior. Miolo e Casa Valduga têm uma influência muito forte. (...) Porque eles são referência. Eles são a referência de alavancar todo o Vale dos Vinhedos, de mudar muitas coisas, de puxar muito o turismo. Todo mundo respeita muito. Graças a Miolo e Valduga o Vale alavancou e está como está hoje. Foram percussores. Todo produto deve muito a eles (Vinícola 3).

Ao aprofundar sobre o poder das vinícolas maiores e mais tradicionais sobre as demais, um dos entrevistados ressaltou que essa influência não ocorre de forma explícita, sendo oculta, pois ocorre naturalmente:

(...) eu vejo isso nas empresas maiores, sabe. Nas empresas que tem maiores investimentos, acabam tendo maior poder, maior de imposição. Mesmo que de leve, meio oculto, consigam impor suas opiniões sobre os demais. Eu acredito. (...) Os maiores sempre vão ter maior poder de influência sobre os demais e se a empresa é menor. Isso com certeza (Hotel 1).

Outrossim, também destacando esse caráter oculto no poder exercido pelas vinícolas de maior porte, outros entrevistados corroboraram com essa informação, ressaltando que a influência não ocorre através de pressão e coerção, emergindo pelo respeito que os associados têm pela experiência adquirida por aqueles que deram início ao projeto enoturístico no Vale dos Vinhedos e à APROVALE. Segundo eles, tal fato não prejudica a coesão entre os associados:

É, as vinícolas de grande porte elas acabam norteando bastante o trabalho. A Miolo, a Casa Valduga. Mas, não que elas exerçam uma, uma influência, uma pressão em cima das demais (Agência de Viagens 1).

De impor não. Como eles tem mais experiência que a gente, eles geralmente tem razão (Biscotteria).

Eles são os pais do vinhedo. Eu sinto muito respeito, peço muito a opinião, são pessoas que são referências no Vale dos Vinhedos. Eles começaram, eles fizeram isso aqui do nada, então a gente tem que respeitar e muito (Biscotteria).

Quando o [nome de associado omitido] fala, todo mundo escuta porque ele é uma pessoa muito sensata e está pensando no coletivo, ele é amigo de todo mundo. Ele trabalha para o Vale dos Vinhedos e é uma pessoa muito respeitada. Eu não diria que ele impõe, ele é respeitado. Ele influencia positivamente (Biscotteria).

Seria bom conversar com alguns, sobre a importância nas decisões. Acho que, na verdade, esses pequenos discutiram, sempre surgiram se espelhando nos maiores. Tem alguns pequenos que têm boas iniciativas e até fazem parte da diretoria. Mas eu acredito, há um atendimento (APROVALE).

Por outro lado, fazendo um contraponto à opinião da maioria dos respondentes, um dos entrevistados relatou que não enxerga essa influência de poder das empresas de grande porte dentro da associação. Pelo contrário, o mesmo ressaltou que essas vinícolas, pelo seu tamanho, possuem uma elevada demanda de tarefas internas, o que compromete a participação dessas na APROVALE. Sobre esse aspecto, tem-se o trecho abaixo:

Quanto maior, menos envolvimento ele tem. Quando foi criada a APROVALE, a contribuição das vinícolas para APROVALE era o valor por litros que fazem de vinho. Depois fizeram uma escala decrescente, que nem imposto de renda. E, hoje, eles não querem mais porque que cresceram tanto de volume que aquele índice, embora pequeno. Mas, então eles querem contribuir com menos e não querem envolvimento. Tanto é verdade que os grandes não querem envolvimento com a APROVALE na direção, dedica tempo, nem coisa nenhuma (...) (Hotel 1).

Por fim, se faz relevante destacar a opinião de um dos entrevistados, que relatou que por representar uma empresa de pequeno porte, embora seja constantemente convidado a participar das reuniões, não se sente à vontade para participar do processo decisório da APROVALE, relatando que: *“Porque você vai comparar o [nome da empresa] com essas vinícolas grandonas, não tem jeito, né? Pra mim, o que eles fazem tá bom (...) (Artesanato 1).*

Considerados os aspectos expostos ao longo da seção, pondera-se que embora os instrumentos normativos da APROVALE apontem para uma isonomia de poder entre os associados, verifica-se, na prática, uma influência dos associados mais tradicionais que compõem o Conselho Superior sobre os demais, destacando-se, entre eles, as vinícolas Casa Valduga e Miolo.

Tais achados corroboram com os pressupostos de Pan (2012), para o qual atores com maior história e tradição tendem a exercer maior poder sobre os demais. De maneira complementar, apresenta-se Baggio, Scott e Cooper (2010) que apontam que em uma rede, agentes centrais, representados muitas vezes por empresas de grande porte, possuem maior capacidade de influenciar os demais.

A influência da Casa Valduga e Miolo, além do Conselho Superior, pode também ser explicada por Beritelli e Bieger (2014), pois esses salientam que os atores que possuem maior poder na governança são aqueles possuidores de domínio e controle sobre os recursos e conhecimentos considerados essenciais para a entidade.

Todavia, salienta-se, embora se note a presença de atores centrais e que alguma forma possuem poder dentro da APROVALE, que tais associados não tentam impor seus interesses sobre o grupo, não procurando fazer com os interesses individuais sobreponham os coletivos.

Para Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005), a presença de atores centrais que busquem exercer poder a fim de garantir que seus interesses individuais se sobressaiam sobre os coletivos, poderia gerar conflitos, disputas e jogos de influência entre os associados.

Sobre esse aspecto, os entrevistados destacaram que essa assimetria de poder não prejudica a coesão dos associados, pois ela emerge de uma relação de respeito, não impossibilitando que todos os membros sejam ouvidos e tenham suas opiniões consideradas. Dessa forma, apresenta-se o Quadro 14:

APROVALE (poder)
<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto prevê isonomia de poder entre os associados <ul style="list-style-type: none"> • Influência exercida pelo Conselho Superior e por duas vinícolas tradicionais e de grande porte - Casa Valduga e Miolo • Não há disputas internas de poder • Não há disputas de poder relacionadas ao controle de recursos e conhecimentos • Poder público não exerce poder dentro da entidade

Quadro 14: Relações de poder dentro da APROVALE.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Apresentado o Quadro 14, pode-se, de maneira complementar, considerar que a estrutura de distribuição de poder observada na APROVALE se aproxima a do modelo comunitário proposto por Beritelli, Bieger e Laesser (2007), pois se verifica na associação uma distribuição diversa, que confere a todos a possibilidade e a capacidade de formar

coligações entre si. Em outras palavras, não se tem a concentração das ações e domínio de um associado ou de uma instituição pública sobre o processo de governança analisado.

Por fim, sobre a relação de poder com o poder público, baseando-se em Dredge (2006), verifica-se uma autonomia dos interesses dos atores privados dentro da entidade, o que ocorre de maneira isonômica, equilibrada e sem hegemonia do Estado.

5.4.2 Confiança

A dimensão **confiança**, conforme contribuições de Child, Faulkner e Tallman (2005), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Nordin e Svensson (2007), Villela e Pinto (2009), Ferreira *et al.* (2011), Pan (2012) e Beritelli e Bieger (2014), destaca a necessidade por uma confiança mútua entre os parceiros, como forma de possibilitar que existam coesão e união dentro da estrutura de governança e entre seus associados.

No que diz respeito aos dados primários, os entrevistados apontaram, de maneira geral, para a uma filosofia de união e cooperativismo entre os parceiros, através da qual é regido o comportamento dos associados, conforme mostram os relatos abaixo:

Nós temos que se ajudar, sem levar vantagem (...) Eu tive uma filosofia de vida muito simples que é tradicional italiana. Quanto mais árvore que alimentar os pássaros, mais pássaros têm (Vinícola 2).

(...) unidos com feixe, forma um feixe, e aí é muito mais difícil de arrebentar. Por que tudo individualmente é muito mais fácil de quebrar (Hotel 1)

Eu diria, eu resumo o seguinte. Uma andorinha sozinha nunca faz o verão. Tem que se em conjunto. Quer dizer: a importância, eu sempre valorizei. É, tenho isso em mim, sempre valorizar a entidade (Hotel 1).

Nesses preceitos, nota-se a existência de um sentimento de amizade entre os associados da APROVALE, aspecto comumente evidenciado pelos entrevistados durante a pesquisa, conforme mostram os relatos abaixo:

Sim, eles também (indicam) pela amizade que a gente tem, né? (Artesanato 1).

São todos meus amigos, até que provem o contrário, né? (Restaurante 1).

São todas empresas familiares praticamente, muito conhecidas (APROVALE).

Enquanto a [nome da empresa omitido] a nossa política de trabalho é a política de amigos. Se você é meu parceiro eu confio em você (Biscotteria).

Eu tenho amizade muito grande com umas cantinas: a Almaúnica, a Miolo, Terragnolo, Don Laurindo e outras tantas. Eu sou parceiro de todas (Restaurante 1).

A amizade é apontada pelos entrevistados como um elemento que gera confiança entre eles, o que favorece a busca pelos interesses coletivos da APROVALE. Sobre essa consideração, destacam-se os relatos:

Os meus parceiros não só aqui no Vale. A gente vende para o Brasil inteiro, são nossos amigos. E, enquanto amigos, nós confiamos um nos outros. Eu procuro trabalhar diferente. Eu prefiro não se amarrar por um contrato de compra, mas com um relacionamento, com carinho. Se você acha interessante, que vai agregar para o seu negócio (Biscotteria).

Meu grande amigo Márcio é o presidente e eu tenho grandes amigos lá dentro. São desbravadores da culinária, do vinho que estão dentro da APROVALE. Eles também brigam para cada vez melhorar a associação (Restaurante 1).

Isso posto, pondera-se que o sentimento de amizade existente é resultante da proximidade entre os associados. Tal aproximação é resultante da história de formação do Vale dos Vinhedos, que é composto em grande parte por empresas familiares que se relacionam entre si, durante anos, conforme mostram os relatos abaixo:

Acontece que todo mundo se conhece, todo mundo é amigo e todo mundo é gringo. A gente conversa. Reunião de italiano você pensa, agora vai rolar pedaço de braço para todo o lado, mas todos são muito abertos aqui. Todos nós nos conhecemos. Todo mundo é parente. Então acho que essa liberdade de falar o que você pensa é positiva (Biscotteria).

(...) toda essa vizinhança aqui eu conheço todo mundo. Eu não morava aqui, eu conheço todo mundo. (...) Eu vou pedalar no interior aqui. Eu conheço todo mundo, paro pra pegar água, já conheço pelo nome (Restaurante 1).

Além da amizade, outro aspecto que demonstra a confiança entre os envolvidos na APROVALE refere-se à visão de cooperação entre associados. Esses relataram não enxergar os demais como concorrentes e sim como parceiros, que se indicam e que juntos têm o objetivo comum de promover o vinho da região e construir um destino turístico de qualidade:

Pelo contrário, parceiras. Sabe qual é o maior concorrente pra Don Laurindo, pro vinho brasileiro? Vamos sair daqui pouquinho e vamos no geral: Chile e Argentina. Nós, aqui, o vinho brasileiro somos parceiros (Vinícola 1).

Eu frequento praticamente todos os restaurantes da região. Têm restaurantes que eu gosto mais, tem restaurantes que eu vou menos, mas eu frequento todos. Conheço todos os donos. Sempre vou na mesa pra tomar vinho com eles (...) (Restaurante 1).

(...) não tem essa coisa, assim: eu não te quero por perto. Isso, pelo contrário, não tem que ter mais um, né? As vinícolas indicam, os restaurantes indicam. O pessoal abraça o que vem agregar no Vale dos Vinhedos e isso deve muito essa cultura de tudo agregar. Eles batem sempre nessa tecla: agrega é bom pra nós, agrega é bom pra nós. Todo mundo trabalha junto, porque são todos amigos, literalmente. O pessoal aqui é muito unido (Biscotteria)

O que me surpreendeu também quando eu cheguei aqui, o pessoal da Miolo ensinar como turista chega na Valduga. Já que são grandes “concorrentes”,

que são grandes amigos e eu estou junto lá no Vale. Um ajuda o outro a crescer e ajuda ainda (Biscotteria).

Sobre o sentimento de cooperação observado, um dos entrevistados salientou que não há a intenção de um associado “concorrer” com o outro, desvalorizando o trabalho do parceiro. Nota-se que há uma intenção em cada um aprimorar o seu produto e serviço, para que no fim o produto turístico Vale dos Vinhedos se torne cada vez mais valorizado, conforme se observa nos relatos abaixo:

*Eu não vou atrapalhar o que você fez, mas eu vou fazer melhor que você. Eu quero fazer a minha parte melhor. E isso agrega, né? Não é que vou lá avacalhar o seu. Não falo mal do seu. Eu falo muito bem do meu. É o que eu acho mais positivo no Vale é o que segura a gente (Biscotteria).
Não vejo como concorrentes, eu vejo como pessoas que também precisam trabalhar pra ganhar o dinheiro deles (Artesanato 1).*

No entanto, embora se observe o sentimento de cooperação entre os parceiros, ressalta-se que os mesmos evidenciaram que procuram se relacionar com aqueles que apresentem um elevado padrão de qualidade em seus produtos e serviços, sendo esse um dos critérios associados à confiança:

*É interessante que todos tenham um padrão de qualidade. A gente incentiva isso também nos produtores. Tem as degustações, tem a equipe técnica de todas as vinícolas que conversam, que se reúnem para degustar vinhos dos outros. Isso eu acho muito positivo, que é a coisa mais difícil de fazer (Biscotteria).
Aqui um indica o outro. Mas, o que se nota, é que as vinícolas que tem um padrão de nível de vinho, indicam e as de mesmo nível e as que tem nível baixo não indicam as que tem o nível melhor. Por exemplo: aquelas vinícolas que tem padrão elevado e as que têm nível baixo não são indicadas. Não é falado mal, mas também não é falado bem também (Vinícola 3).
Vou te dizer uma coisa: os bons indicam os bons, os ruim falam mal de todo mundo (Restaurante 1).
Só fico braba quando eles copiam e não fazem direitinho, né? (Artesanato 1).*

Outro aspecto observado refere-se ao grau de confiança que os associados têm na APROVALE. Procurou-se analisar como esses compreendem a associação como um instrumento capaz de promover o bem estar coletivo e promover ações que façam com que os interesses de todos sejam alcançados. Sobre essa ponderação, os entrevistados destacaram:

*(...) tem gente justa lá dentro. A Luciana e a outra menina lá são extremamente competentes. Eu gosto delas, gosto da diretoria. Qualquer diretoria que entrar lá eu vou gostar porque eu não tenho inimigos, entendeu? Eu tenho amigos, eles não vão entrar numa diretoria e na APROVALE pra fazer o mal pro Vale dos Vinhedos (Restaurante 1).
Então hoje eu sou, ainda continuo sócio e vou ser sócio sempre (Restaurante 1).*

O meu objetivo dentro da APROVALE é trabalhar a unidade. É que as empresas trabalhem realmente junto. Fortalecer isso todos os dias. A unidade entre os empreendedores (Biscotteria).

Minha participação na APROVALE é para unir as pessoas. Para que eles trabalhem juntos. Para que uma vinícola indique a outra. Para que as pessoas se conheçam e saibam indicar o que o outro tem de melhor (Biscotteria).

A entidade é um casamento, é uma aliança, para ter a denominação de origem, a denominação de origem é feita pela entidade. A denominação de todas as vinícolas da região é coordenada pela APROVALE (Vinícola 3).

Hoje a APROVALE é muito importante para todas as vinícolas. Se não existisse a APROVALE, não existe DO, não existiria uma região, um conjunto de vinícolas com o mesmo objetivo. Hoje a APROVALE é muito importante (Vinícola 3)

(...) eu sempre entendi que unidos assim a gente cria muito mais força. E APROVALE eu atribuo a clarividência que eles tiveram em criar a entidade (Hotel 1).

Igualmente, os entrevistados destacaram a importância da APROVALE como entidade capaz de promover a troca de experiências e competências entre os parceiros. Salienta-se que essa virtude foi apontada como uma das principais contribuições da associação e da visão de cooperativismo existe, conforme mostram os relatos:

Eu gosto muito de fazer isso. Sempre fiz. Eu gosto de manter um bom relacionamento e divulgar conhecimento para que todo mundo cresça (Biscotteria).

O que a gente faz? A gente, nós no contexto de associado a gente dá as idéias. Também não dou todas. Tem idéias que é minha, posso compartilhar idéias com o meu negócio. Posso compartilhar idéias que é um bem comum pra todos (...) (Restaurante 1).

O primeiro dia que o Adriano me disse que o pessoal estava com dificuldade na fábrica, eu disse: tá Adriano, mas o que eu posso dizer pra eles. Eles estão com dificuldade na fábrica para fazer o vinho deles e você quer que eu fale tudo que eu puder para ajudar. Sim. Me surpreendeu isso quando eu cheguei, porque não é comum você ver isso (Biscotteria).

Por fim, embora a confiança tenha sido evidenciada durante a pesquisa, um dos entrevistados apontou que a associação vem perdendo o espírito coletivo aos poucos. Segundo ele, as vinícolas maiores têm deixado de lado o coletivismo que sempre marcou a associação, buscando cada vez o crescimento individual:

Estamos perdendo um pouco desse espírito comunitário. Por que antigamente eles construíam a Igreja, a capela. Construíam tudo que a comunidade ia lá, trabalhava, fazia (Hotel 1).

Nós vamos ter problemas com o Valduga, amanhã, depois. Por que tu tem que crescer, mas tem que crescer pensando no coletivo (Hotel 1).

Considerados os pontos observados, nota-se que um dos elementos centrais que possibilitam a troca de experiências e a falcita o processo de governança no Vale dos Vinhedos é o nível de confiança existente entre os parceiros.

Salienta-se que a confiança observada é resultante de uma construção histórica entre as empresas familiares existentes, em especial das vinícolas, que resultaram no surgimento de um espírito coletivo e entendimento de que a cooperação poderá gerar resultados positivos para todos.

Os resultados corroboram com os apontamentos de Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Pan (2012), segundo os quais a confiança, geralmente resultante de elevados níveis de capital social, indica para um alto grau de colaboração na rede, o que faz com que os participantes troquem experiências e recursos, visando alcançar objetivos comuns.

Igualmente, ressalta-se que os associados também apontaram para um grau de confiança não somente entre os parceiros, mas como também na APROVALE, ressaltando que acreditam que as ações via entidade serão executadas de maneira idônea, visando atender aos interesses de todos os parceiros.

Sobre esse aspecto, a partir de autores como Child, Faulkner e Tallman (2005), pode-se considerar que o grau de confiança entre os atores em estudo conferem à APROVALE uma condição para garantir o bom desempenho da parceria.

Para Villela e Pinto (2009), o grau de confiança, tal como observado na APROVALE, inibe situações oportunistas dos participantes do grupo, o que apoia os resultados apresentados na seção 6.4.1.

Os aspectos observados ao longo da seção encontram-se expostos no Quadro 15, que sintetiza as análises e observações realizadas no que diz respeito à confiança dentro da APROVALE:

APROVALE (confiança)
<ul style="list-style-type: none">• Confiança mútua entre os parceiros• Confiança decorrente dos laços históricos existentes• Confiança atrelada ao capital social• Atores confiam na APROVALE• Confiança possibilita que ações sejam executadas sem o controle da APROVALE

Quadro 15: Relações de confiança dentro da APROVALE.
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

A partir das informações expostas no Quadro 15, pode-se remeter novamente ao modelo comunitário de governança proposto por Beritelli, Bieger e Laesser (2007), pois se considera que a confiança, tal como observada na APROVALE, possibilita que os parceiros tomem decisões e desenvolvam ações que não careçam de um controle formal da entidade.

5.4.3 Conflito

A dimensão **conflito**, conforme destacado por Child, Faulkner e Tallman (2005), Theurl (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Villela e Pinto (2009) e Pan (2012), tem sua importância ressaltada pela necessidade de se compreender as relações envolvidas no processo de cooperação.

Parte-se da premissa de que a existência de situações conflituosas pode fazer com que os interesses coletivos não sejam alcançados, comprometendo o processo de governança como um todo.

No que diz respeito à possível existência de conflitos, o Estatuto da APROVALE prevê, em seu Art.22, a exclusão do associado, caso este tenha um comportamento contrário aos previstos pela entidade:

Art. 22. A exclusão de Associado, produtor ou setorial, poderá ocorrer nas hipóteses previstas no art.20¹⁶ do presente Estatuto, além de outras condutas ou omissões que sejam contrárias ao Direito ou aos interesses legítimos da Associação, caracterizadoras de justa causa, assim reconhecida em procedimento que assegure direito de defesa e de recurso.

No que diz respeito aos dados primários, os entrevistados salientaram a baixa frequência de situações conflituosas e que essas, quando existem, não comprometem as relações dos associados como um todo:

*(...) o pessoal trabalha bastante junto. O pessoal me surpreendeu quando eu cheguei aqui. De ver o quanto as pessoas conseguem trabalhar unidas. São mais de sessenta empresas que conseguem se unir (Biscotteria).
Nunca teve nada assim de conflito. Teve de uns acreditar com a APROVALE com a denominação de origem, outro não. É como andar de carruagem. Às vezes uns não acreditam e depois com o passar do tempo ficam apostando forte, por exemplo, a nossa denominação de origem. No mais, todo mundo briga muito pela APROVALE. Tem algumas vaidades, mas 90% é trabalhando juntos (Presidente e Vinícola 3).*

De maneira complementar, os entrevistados lembraram que na época de criação da APROVALE houve uma dificuldade inicial dos associados em compreender a importância do

¹⁶ Art.20. O Associado que descumprir este Estatuto, resoluções dos órgãos da Administração ou deixar de pagar a contribuição fixada pelo período de 3 (três) meses, é passível de aplicação de penalidades que poderão culminar na exclusão do quadro social, sem direito a qualquer tipo de indenização e/ou compensação.

trabalho coletivo e acreditar que a associação seria importante para todos, conforme mostra o relato abaixo:

(...) o começo, todo começo é mais difícil. E, principalmente, quando algumas cabeças têm uma posição, um caminho e outras têm outro caminho. E quanto mais fala em trabalhar em uma associação, se já trabalharam. Digamos, nós seres humanos constituir uma família e administrar uma família é complicado. Você que convive com a esposa e depois com os filhos administra isso e imagina em uma entidade, numa associação que você vai lidar e trocar idéias e informações com interesses com objetivos, digamos, às vezes um pouquinho diferenciado, opostos. Lá, no final, o objetivo é o mesmo, mas com pensamentos diferentes. Então, a gente foi a reuniões, senta mesa e conversar e trocar informações (...) (Vinícola 1).

Dentre os conflitos citados, os mais frequentes são aqueles relacionadas ao pagamento de mensalidades, devido à existência de divergências entre os valores cobrados e taxas cobradas pela APROVALE sobre os associados. Essas situações foram expostas nos relatos abaixo:

Vira e meche tem (conflito). E vira e meche lida com dinheiro. Porque eu paguei tanto de mensalidade, eu paguei tanto. Achei errado, mexeu no bolso do gringo, entendeu? Principalmente. Sempre dá conflito quando envolve cantina (Restaurante 1).

Ah, mexer no bolso do gringo ele vai chiar, vai chiar (Restaurante 1).

Normalmente tem mais a ver com mensalidade (Biscotteria).

(...) em uma Assembleia o pessoal começou a reclamar da mensalidade: “Não sei o que, e vocês não tão sabendo, o que faz essa gente?” Então, eu sugeri pra Secretaria Executiva, sugeri que fizessem um relatório de todas as ações (Hotel 1).

Não era de interesse dele continuar na APROVALE. Não queria pagar as mensalidades (Restaurante 1).

Além das mensalidades, também foi destacada a existência de vaidades individuais, as quais acarretaram em divergências e até na exclusão de alguns associados:

Eu acho que não foi nem negócio de interesses. Foram vaidades pessoais. Bem chatas. (...) O problema é de uma associação quando tem alguém na diretoria que quer holofotes e é vaidoso ou vaidosa e quer holofotes. Ah, aí é um saco. Tudo não serve, tudo é bom pra ele ou ela ou que não é bom (Restaurante 1).

Desde que eu estou na APROVALE, a gente teve situações de precisar reunir as pessoas e acalmar os ânimos, mas nada que foi: ‘meu Deus, vão se matar’, não (Biscotteria).

Como exemplo, um dos entrevistados relatou um episódio no qual um dos associados, que por não compartilhar da visão cooperativa e de grupo, optou por se desligar da associação:

O cara simplesmente não fecha com o grupo e o grupo não vem também. Participou de poucas reuniões. Não participa de nada (APROVALE). Eu recordo de uma reunião que fizemos. Para mim é a imagem perfeita do que ele pensava. Nós estávamos aqui na associação, a mesa para entrar a

diretoria, três ou quatro. Nós colocamos as cadeiras para eles sentarem perto dos associados e quando ele chegou ele pegou a cadeira dele, tirou do lugar e foi sentar sozinho do outro lado. Ele identificou perfeitamente que ele não se misturava. E acabou saindo. E não faz falta (APROVALE).

Além do episódio citado, foram mencionados outros conflitos que resultaram na saída de associados, conforme mostram os seguintes relatos:

Sinceramente, alguns que foram associados e que não faziam parte do espírito se retiraram. Não é que a verdade estava com aqueles que ficaram, mas existem algumas pessoas ou empresas que não fecham com o espírito do grupo e acabam saindo (APROVALE).

Foi uma coisa bem pontual e cabeluda. Cabeluda no sentido de, eu fiquei afastado um ano e meio, dois anos. Até resolverem. Bom, quando vi que tava resolvido, aí eu voltei (Vinícola 1).

Não, não. Só foi aquela... e foi muito saudável e se tu perguntar pro Sergio disse olha se tu não tivesse, se tu não tivesse tomado essa atitude..depois eles começaram a mudar e a entidade foi dentro do...Bom o foco é esse, não era distorcer né e do jeito que tava indo tava começando a distorcer o código, bom precisando de uma reunião, não ó vinha vindo as coisas e foi ...uma coisa pontual que marcou pra Don Laurindo (Vinícola 1).

Entretanto, um dos entrevistados apontou que os conflitos não geram problemas graves para a associação e que, muitos deles, servem pra trazer melhorias e crescimento da entidade:

Havendo ou não havendo divergência, prevalece a unanimidade. Aí é colocado as claras e mesmo não sendo ela a melhor, só o tempo vai dizer. Mas, se for possível a gente volta (Vinícola 2).

Então, essas divergências eu acho que é importante acontecer, isso é o crescimento da região. Um casal que case e que não tem uma briga a vida inteira não sabe o que é dificuldade (Vinícola 2).

(...) a mesma coisa associativa, o dialogo, a divergência. Há descontentamento, sempre vai existir. Mas, o importante, é a consciência de qual caminho é o melhor a seguir. Se algum estiver errado, vai perceber ou não que está errado. Que aquele projeto está bom, vamos seguir aquele. Porque nós temos que sentar na mesma mesa. O bacana pra APROVALE é isso. A gente briga, discute e se abraça (Vinícola 2).

Outra fonte de conflito existente, que não envolve diretamente os atores da APROVALE, mas a afeta indiretamente, deriva-se do relacionamento entre as prefeituras de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul.

Tal conflito se deve ao fato de que o Vale dos Vinhedos possui sua indicação geográfica dentro dos três municípios, o que faz com que seja necessário conciliar o interesse da associação com todas as prefeituras. Sobre esse aspecto, os entrevistados relataram:

É que o Vale dos Vinhedos na realidade ele é um distrito de Bento Gonçalves. Enquanto, digamos assim, existe uma pequena, um pequeno conflito porque a denominação geográfica ali, ela pega uma partezinha da área de Garibaldi e de Monte Belo. Mas, o Vale dos Vinhedos, a sede ali é

um distrito de Bento, então não tem muita dificuldade porque a gente procura trabalhar de forma regional (...) (Poder Público 1).

É, há uma confusão e a própria APROVALE vai buscar. Eu já fui secretária de Bento, a prefeitura de Bento e a, enfim, as secretarias ligadas aí. Mas, em Bento Gonçalves e não dos outros municípios. Então, há um pouco esse distanciamento com, principalmente com relação a Garibaldi e Monte Belo do Sul (Poder Público 2).

Ressalta-se que tal fato gera um conflito sobre qual município deve atuar dentro do Vale dos Vinhedos. Sobre esse aspecto, ressalta-se que os entrevistados apontam para Bento Gonçalves como o que mais tem participação e relação com a entidade, conforme relatos abaixo:

Eu acho que a APROVALE tá mais inserida assim no lado de Bento Gonçalves. Nem sei se a APROVALE faz reunião com Garibaldi e Monte Belo. Mas, ela é a associação dos produtores do Vale dos Vinhedos, né? Então Vale dos Vinhedos compõe, Garibaldi, Monte Belo e Bento Gonçalves. Mas, a APROVALE acabou ficando em Bento Gonçalves. Aí tudo, na minha época quando a gente discutia alguma coisa aparecia só o pessoal de Bento aí, Garibaldi não participava. O poder municipal. Monte Belo também, o poder municipal não participava, quem participava era Bento praticamente (Restaurante 1).

Assim, a APROVALE, o último presidente. Inclusive tive uma discussão, porque ele em todos os momentos se referia que o Vale dos Vinhedos fica em Bento Gonçalves (...) (Poder Público 2).

(...) há uma confusão e a própria APROVALE vai busca. E, eu já fui secretária de Bento, a prefeitura de Bento e a, enfim, as secretarias ligadas aí, mas em Bento Gonçalves e não dos outros municípios. Então, há um pouco esse distanciamento com, principalmente com relação a Garibaldi e Monte Belo do Sul (Poder Público 2).

Eu vejo uma distância entre Garibaldi e APROVALE. Monte Belo e APROVALE (Restaurante 1).

Eu acho que a APROVALE tá mais inserida, assim, no lado de Bento Gonçalves. Nem sei se a APROVALE faz reunião com Garibaldi e Monte Belo. Mas, ela é a associação dos produtores do Vale dos Vinhedos, né? Então, Vale dos Vinhedos compõe Garibaldi, Monte Belo e Bento Gonçalves. Mas, a APROVALE acabou ficando em Bento Gonçalves aí tudo. Na minha época, quando a gente discutia alguma coisa, aparecia só o pessoal de Bento. Aí, Garibaldi não participava. O poder municipal de Monte Belo também, o poder municipal não participava. Quem participava era Bento, praticamente (Restaurante 1).

A divergência entre o poder público afeta na realização de ações e parcerias entre a APROVALE e as prefeituras, o que faz com que algumas obras não sejam executadas ou sejam dificultadas. Como exemplos, foram mencionados casos relacionados a um projeto de sinalização turística e melhoria das vias de acesso no Vale dos Vinhedos.

Sobre a sinalização turística, um dos entrevistados destacou a dificuldade de padronização nas placas, pois cada município trabalha individualmente o espaço territorial que cabe à sua jurisprudência, conforme mostra o relato:

Então, por exemplo, um dos projetos de sinalização turística. (...) o que a gente tem que combinar? É que as placas de Garibaldi, Monte Belo combinem com as nossas, indiquem caminhos. A rodovia é estadual, a principal. E, as mais vicinais, as que tão dentro de cada um dos três municípios, aí é responsabilidade do município mesmo. Aí pode ter alguma dificuldade no sentido: “'bah’, desse lado tá asfaltado, do outro não tá”. Aí sim pode ter algum conflito (Poder Público 1).

Por outro lado, com relação à coleta de lixo e vias de acesso, os entrevistados evidenciaram que há uma dificuldade de se entender quem é o responsável por tais atividades dentro do Vale dos Vinhedos, não havendo um consenso entre as prefeituras:

*(...) a gente tinha um grande problema com o lixo aqui no bairro. No Vale dos Vinhedos, ele é composto por três municípios: Bento, Garibaldi e Monte Belo. (...) Então, sempre uma quantidade de lixo pela rodovia, vamos fazer o que. Converso com um e converso com outro (Biscotteria).
Então, nós conversamos com as prefeituras na volta para eles, cada um distribuir lixeiras nos seus pontos, esticar a coleta, que no interior a gente sabe que é difícil (Biscotteria).
Uma política de coleta de lixo que são todas políticas isoladas até de pavimentação nas estradas do interior (Poder Público 2).*

Ao abordar o distanciamento entre as prefeituras, os entrevistados apontaram para a necessidade de uma maior participação e integração entre os municípios que envolvem o Vale dos Vinhedos. Esses relataram a necessidade por uma gestão compartilhada e participativa, resultante de um planejamento e uma visão regional que abranja o Vale dos Vinhedos como um todo:

*O poder público municipal tanto ligado a Garibaldi, quanto de Monte Belo, quanto de Bento Gonçalves deveriam se reunir mais vezes pra discutir o Vale do Vinhedos, entendeu? (Restaurante 1).
Acho que há ainda uma carência de, desse planejamento regional e dessa ação regional (Poder Público 2).
Mas, há que se entender que o município não pode atuar no território de Bento ou de Monte Belo. Atuação ela é muito, até por força de lei, ela é municipal. Então, eu ainda sinto um pouco essa carência desta aproximação, e esse entendimento, esse planejamento regional. Acho que ainda é um ponto que precisa ser fortalecido. É de termos encontros periódicos e pautas permanentemente trabalhadas de forma integrada (Poder Público 2).
(...) eu acredito que nós possamos transcender e fazer, sim, uma gestão compartilhada do território juntando, por exemplo, as três secretarias de turismo. (...) Este é um conceito que não temos implantado ainda no Brasil, mas que na Itália funciona muito fortemente, a gestão regional pública (Poder Público 2).
(...) mas eu vejo que é extremamente necessária pra gente, passar essas fronteiras políticas, né? E passar a ver, principalmente, no quesito desenvolvimento do turismo, a região como um todo e planejar conjuntamente (Poder Público 2).
(...) o visitante, turista, ele não enxerga divisa territorial, né? Pra ele Bento Gonçalves, Pinto Bandeira, Farroupilha, Carlos Barbosa, Garibaldi, Monte Belo é uma coisa só. Ah, tô na região de Bento, da uva e vinho, tô girando*

por aí. Tanto é que por exemplo, nosso material aqui promocional dessa estação, aqui ta APROVALE, né? (...) (Poder Público 1).

De maneira geral, pode-se dizer, embora possam ser apontadas situações conflituosas dentro da APROVALE, que esses fatos não comprometem o processo cooperativo e o processo de governança existente.

As situações conflituosas abordadas foram administradas e superadas pelos próprios associados, sendo apontadas por alguns como fatos que positivos, que fizeram com que as relações existentes fossem amadurecendo com o tempo.

Sobre tal aspecto, pode-se remeter a Child, Faulkner e Tallman (2005), Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Villela e Pinto (2009), segundo os quais a ausência ou superação de situações conflituosas encontra-se relacionada à existência de um elevado grau de confiança mútua entre os parceiros (tal como observado na seção 6.4.2), o que confere um bom funcionamento à estrutura de governança como um todo.

No entanto, ressalta-se que uma fonte de conflito que afeta o Vale dos Vinhedos, diz respeito ao relacionamento entre as prefeituras dos três municípios que abrangem o território do destino: Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo.

Esse distanciamento e conflito têm dificultado a APROVALE na realização de ações nas quais necessita do apoio direto do poder público. Sobre esse fato, os entrevistados apontaram a necessidade de uma visão regional integrada, baseada numa gestão pública compartilhada entre os municípios e o Vale dos Vinhedos.

Nesses preceitos, tendo como base os apontamentos de Child, Faulkner e Tallman (2005), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Villela e Pinto (2009) e Pan (2012), observa-se que a existência de situações conflituosas, tal como observado em relação ao relacionamento entre as prefeituras de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo, pode vir a comprometer o processo de governança como um todo, fazendo com que os interesses do grupo não sejam totalmente alcançadas.

A partir das informações destacadas, apresenta-se o Quadro 16 que destaca os principais pontos observados em relação à existência (ou não) de conflitos dentro da APROVALE:

APROVALE (conflitos)
<ul style="list-style-type: none"> • Pouca incidências de situações conflituosas • Conflitos administrados internamente • Conflitos não comprometem a relação entre os atores • Dificuldade de integração entre as prefeituras de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo • APROVALE deve atuar como mediadora dos conflitos e integradora regional

Quadro 16: Conflitos dentro da APROVALE.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

A partir do Quadro 16 e apoiando em atores como Theurl (2005), Wegner (2011) e Roth *et al.* (2012), considera-se que a APROVALE precisa desenvolver estratégias de gestão da cooperação e das estruturas de comunicação existentes, para os conflitos entre as prefeituras sejam solucionados e se mantenha o equilíbrio na estrutura de governança em epígrafe.

5.4.4 Interesse

Esta dimensão, tal como apresentado por Theurl (2005), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), MTur (2010), Pan (2012), procura detectar os **interesses** que levaram os atores a participar do processo de cooperação.

Conforme Theurl (2005), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), MTur (2010), Pan (2012), a existência de divergências pode resultar em situações conflituosas dentro da governança, fazendo com os objetivos individuais se sobressaiam sobre os coletivos.

Com relação a esses aspectos, o estatuto da APROVALE aponta em seu Art.12 que a *“instituição adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais, em decorrência da participação nos processos decisórios”*.

Ainda segundo o Art.12 do Estatuto, se prevê que no momento de ingresso de um novo associado, será necessário ao requerente: *“d) exposição dos motivos pelos quais quer se associar à APROVALE, explicitando de que maneira poderá contribuir para a consecução dos objetivos da associação, podendo juntar documentos que entender pertinente”*.

Nesses preceitos, pondera-se que a APROVALE propõe instrumentos normativos para coibir a participação de associados que visem alcançar interesses individuais, em detrimento aos coletivos. Salientando-se, ainda, que se prevê a análise dos motivos que levam um novo parceiro a integrar o quadro social da entidade.

Igualmente, salienta-se que a APROVALE restringe a utilização da entidade para o alcance de interesses políticos por parte de seus associados. Sobre tal aspecto, evidencia-se que o Estatuto estabelece, caso algum membro ocupe cargos no poder público, que esse não poderá, de forma alguma, ocupar cargos dentro da entidade, conforme mostram os Art.66 e Art.69:

Art. 66. Não poderão ser eleitos para os cargos de presidente, vice-presidente e diretoria da entidade os sócios que exerçam cargo, empregos ou funções públicas junto aos órgãos do Poder Público.

Art. 69. É vedada qualquer forma de atividade político-partidária no recinto da entidade.

Corroborando com o Estatuto, os entrevistados apontaram para um sentimento de cooperativismo, destacando que há uma unidade de interesses dentro da APROVALE. Os mesmos relataram que os parceiros interajam a fim de buscar um objetivo comum, conforme mostram os trechos abaixo:

O que é bem comum de todos, tem que ser o bem comum para todos não pra um (Restaurante 1).

O que sempre me chamou a atenção pela unidade que as pessoas trabalham. São diversas empresas, diversas pessoas, diversos objetivos e trabalhando junto por um objetivo comum que é o de manter o Vale. Fazer o Vale crescer como destino turístico (Biscotteria).

Isso sempre me chamou a atenção: do quanto os objetivos diferentes conseguem trabalhar juntos (Biscotteria).

O meu objetivo dentro da APROVALE é trabalhar a unidade. É que as empresas trabalhem realmente junto. Fortalecer isso todos os dias. A unidade entre os empreendedores (Biscotteria).

Ao abordar a unidade entre os associados, um dos entrevistados relatou predominar na APROVALE o interesse regional e que esse espírito precisa ser preservado como filosofia a ser seguida pelos membros:

(...) você tem que começar a entender que teu produto não é o melhor e sim regional. É ou não é, o consumidor lá na frente vai dizer, pontualmente. Aí tudo bem. Mas se nós somos uma região forte, é a região, não somos individuais. Eu prezo por isso. Eu brigo por isso. Eu vou morrer por isso (...)(Vinícola 2).

De maneira complementar, os entrevistados destacaram que quando não há unidade e algum dos associados tenta utilizar a APROVALE para que seus interesses particulares sejam

atendidos, os mesmos acabam por se desligar da entidade, principalmente por não se sentir pertencente ao conjunto da associação:

Sinceramente, alguns que foram associados e que não faziam parte do espírito, se retiraram. Não é que a verdade estava com aqueles que ficaram, mas existem algumas pessoas ou empresas que não fecham com o espírito do grupo e acabam saindo (APROVALE).

Quando houve um problema particular, eu perguntei: espera aí. Aqui nós estamos com o interesse de uma associação no ou é pra resolver um problema particular? Eu estava começando ainda. É, mas porque tu vê, porque não sei o que dá pra, quando eu senti a coisa assim pedi afastamento da entidade (Vinícola 1).

(...) eles caem fora da associação porque percebem que são um “peixe fora d’água”. É simples. Ou quando você quer se destacar melhor que os outros, isso também não é legal. Tu tem que ver comunitariamente (...) (Vinícola 2).

No entanto, embora a unidade de interesses dentro da APROVALE tenha sido evidenciada por grande parte dos entrevistados, alguns relatos apontaram aspectos que mostram um afastamento do sentimento coletivo, dentre os quais predominam divergências relacionadas ao pagamento de mensalidades:

Não é fácil manter uma associação hoje em dia, aonde os grandes querem ser que nem os pequenos na hora de pagar, mas na hora de abocanhar eles são os grandes e não querem ser os pequenos, esse é um problema muito sério (Restaurante 1).

Igualmente, relatou-se, também, uma carência atual por uma participação mais ativa por parte dos associados. Sobre tal aspecto, foi comentado que um pequeno grupo de membros se envolve no dia-a-dia da e assume funções diretivas dentro da entidade:

Faz reunião vem meia dúzia, são sempre os mesmos. A gente passa por isso. Aqui tivemos algumas dificuldades, mas estão motivados. Mas dá uma participação. Enfim, tem uns mais interessados. São os que mais indicam apoio (APROVALE).

Sobre a pequena participação, um dos entrevistados relatou que as vinícolas de menor porte são aquelas nas quais ainda predominam o sentimento baseado no interesse coletivo, pois as mesmas se vêm como mais dependentes da APROVALE:

Hoje, hoje eu diria o seguinte, cresceu demais e as pessoas têm, não se dedicam tanto ao coletivo, mas cuidam das empresa. Claro que com isso fortalece o coletivo porque quem vem aqui não vê a divisa entre uma cantina ou outra. Isso as cantinas vão melhorando, vai subindo os hotéis, vai subindo, a coisa então vai se desenvolvendo ao natural (Hotel 1)

Então vai ver. Miolo tem investimento no Vale São Francisco, tem investimento na fronteira em Bagé, tem em compraram a Almadén. Tem os Valduga que têm plantação de parreira pra fora, Salton tem. Porque, porque cresceram tanto que não tem um amor único Vale dos Vinhedos. O amor é vinho, é vinho (...) (Hotel 1).

(...) eu vi que os associados estavam muito mais envolvidos nas atividades próprias do que no Vale. Eles queriam se ver livres. Porque eles começaram a crescer, de tal maneira, que as empresas deles absorviam (Hotel 1).

Ao aprofundar sobre esse afastamento, o mesmo entrevistado relatou que as vinícolas de maior porte têm se distanciando aos poucos da APROVALE, dando maior ênfase aos seus interesses individuais:

Eles ficam cuidando dos negócios dele. Pega pra esses maior pra ti dirigir, não querem nada de direção. Não querem. Por quê? Porque tão cuidando o negócio dele porque lá (...) (Hotel 1).

Enquanto que tão mais unidos e cresciam, pagavam a mensalidade de acordo com a produção que era pouca de todo mundo, tudo trabalhava mais junto. (...) Hoje não querem nem sabe. Tão cuidando do negócio deles (Hotel 1).

Considerados os aspectos expostos, pode-se considerar que os interesses coletivos são os predominantes dentro da APROVALE e que há na entidade um sentimento de unidade. A aproximação dos interesses entre as partes envolvidas é apontada pelo MTur (2010) como elemento central para que se garanta a sustentabilidade da forma de governança local.

De maneira complementar, os estudos de Theurl (2005), Novelli, Schmitz e Spencer (2006) e Pan (2012) apontam que a busca por interesses coletivos, conforme visto na APROVALE, reafirmam a importância da governança como responsável por manter o equilíbrio e a cooperação entre os atores envolvidos.

Ressalta-se, porém, que foram citados casos nos quais houve divergências e que essas, em algumas situações, acarretaram no desligamento de associados. Como exemplos, destacam-se a falta de consenso no que diz respeito ao pagamento de mensalidades e o pouco envolvimento, nos dias atuais, de empresas de grande porte com o cotidiano da entidade.

Por fim, vale salientar que um dos entrevistados apontou que o sentimento de cooperativismo vem caindo aos poucos, salientando que empresas maiores têm se envolvido cada vez mais com suas demandas particulares, deixando de lado os interesses do grupo como um todo. Considerados tais aspectos, o Quadro 17 apresenta uma síntese dos principais pontos observados em relação aos interesses coletivos e individuais observados em relação aos atores da APROVALE:

APROVALE (interesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Interesses coletivos predominam sobre os individuais • Divergências em relação a contribuições financeiras • Empresas de grande porte priorizam demandas individuais • APROVALE deve promover o interesse mútuo entre as partes envolvidas

Quadro 17: Interesses dentro da APROVALE.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Sobre o Quadro 17, salienta-se que as vinícolas de maior porte, embora ainda demonstrem estar unidas e envolvidas com a APROVALE, têm se distanciando aos poucos da associação, dando maior ênfase às suas demandas internas e aos seus interesses individuais de crescimento, evitando, por exemplo, ocupar cargos diretivos na entidade.

Com relação às divergências elencadas, baseando novamente em Theurl (2005), Novelli, Schmitz e Spencer (2006) e Pan (2012), observa-se que a APROVALE deve atuar como o instrumento capaz de garantir, mesmo havendo alguns pontos de desacordos entre as partes, que os interesses coletivos sejam visto como prioridade pelos associados, em relação aos individuais.

5.5 QUINTA CATEGORIA: RESULTADOS DA GOVERNANÇA DE DESTINO

Nesta seção é analisada a categoria de **resultados da governança do destino**, a qual encontra-se dividida em duas dimensões de análise: (a) **transparência e prestação de contas** e (b) **compensações obtidas**.

5.5.1 Transparência e prestação de contas

Na dimensão **transparência e prestação de contas**, seguindo os pressupostos apresentados pela OMT (2010) e por Beaumont e Dredge (2010) e Duran (2013), pretende-se analisar a existência e quais as ações, práticas e procedimentos utilizados pela APROVALE pra alcance de metas e avaliação de resultados por parte da entidade aos seus associados, e vice-versa.

Com relação à prestação de contas da Entidade aos seus associados, o Estatuto da APROVALE prevê em seu Art.65, os seguintes procedimentos:

- Art. 65. A prestação de contas da Instituição observará as seguintes normas:*
- I. Os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras e Internacionais de Contabilidade;*
 - II. A publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para o exame de qualquer cidadão.*
 - III. A realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes, se for o caso, de aplicação dos eventuais recursos objeto de Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento.*
 - IV. A prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será feita conforme determina o parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal.*

Além do Art.65, que trata da prestação de contas da APROVALE aos seus associados, tem-se, conforme exposto na sessão 6.2.2, que a APROVALE prevê em sua estrutura administrativa a existência de um Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal, segundo o Art.39 do Estatuto, é “*constituído por 3 (três) membros titulares e 3 (três) suplentes, eleitos entre os associados, e na forma estatutária, em Assembleia Geral Ordinária*”.

De maneira complementar, o Art.40 do Estatuto destaca que competem ao Conselho Fiscal, as seguintes atividades:

- Art. 40. Compete ao Conselho Fiscal entre outras atividades:*
- a) Fiscalizar assídua e minuciosamente a vida da Entidade;*
 - b) Apreciar os balancetes mensais, semestrais e anuais, emitindo parecer e remetendo-o aos órgãos sociais;*
 - c) Opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;*
 - d) Denunciar aos órgãos sociais quaisquer irregularidades constatadas, independente da autoria;*
 - e) Sempre que fato extraordinário e importante ocorrer, e não tomadas as devidas providências, deverá o Conselho Fiscal convocar Assembleia Geral para decidir apropriadamente acerca da questão, embora já apreciada pelos órgãos sociais competentes;*
 - f) Apresentar relatório e parecer sobre o balanço anual e seus demonstrativos à Assembleia Geral;*
 - g) Requisitar, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela Instituição;*
 - h) Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes.*

Nesses preceitos, conforme destacado pelo Estatuto, tem-se que a APROVALE se preocupa em fornecer a seus associados, informações relacionadas a aspectos financeiros e patrimoniais da entidade.

Igualmente, o Estatuto prevê a utilização de práticas contábeis, de auditoria e relatórios, não havendo uma preocupação da APROVALE em fiscalizar as condutas e desempenho dos seus associados, de maneira individual.

Com relação aos associados, observa-se que a APROVALE possui uma preocupação em controlar a maneira como seus integrantes utilizam a indicação “Vale dos Vinhedos” em seus produtos, como forma de fiscalizar a quantidade e qualidade do produto elaborado por eles, conforme mostra o §3º, do Art.18 da associação:

Art.18. O Associado, obriga-se, ao ingressar na Associação, a cumprir o presente Estatuto, resoluções de Assembleias gerais e de órgãos da administração:

§ 3º. Os Associados que possuem autorização do Conselho Regulador para utilizar em seus produtos à Indicação Geográfica “Vale dos Vinhedos” serão ainda obrigados a:

- a) Zelar pela imagem da Indicação Geográfica “Vale dos Vinhedos”;*
- b) Prestar as informações cadastrais previstas no Regulamento de Uso da Indicação Geográfica, e;*
- c) Adotar as medidas normativas do Regulamento de Indicação além daquelas necessárias ao controle da produção por parte do Conselho Regulador.*

Indo de encontro com o que fora observado em relação ao Estatuto, ressalta-se que os entrevistados não mencionaram quaisquer exigências da APROVALE no que diz respeito à prestação de contas e de desempenho por parte dos associados.

Os entrevistados apontaram que a prestação de contas feita pela entidade se restringe a informações referentes ao pagamento de mensalidades e demais movimentações financeiras, como também à contabilização de ações desenvolvidas e do fluxo de turistas dentro do Vale dos Vinhedos, conforme mostra o relato abaixo:

Nossa reunião de fechamento a gente apresenta os dados da APROVALE. O relatório fiscal e contábil da APROVALE. O relatório, nós tivemos um aumento de visitante. Visitante a gente conta, turista a gente conta, outras entidades que nos buscaram, solicitações de palestras, tudo que chega até nós a gente contabiliza. Os eventos que a gente participou, o que a gente apoiou (Biscotteria).

Segundo os relatos tem-se que a prestação de contas por parte dos associados se restringe ao uso da indicação geográfica, para que exista um controle de qualidade e quantidade do vinho produzido por cada vinícola associada, conforme mostram os trechos abaixo:

Não. Existe uma única avaliação que se faz aqui dentro é dos vinhos que se candidatam a indicação geográfica, e é só isso. A entidade, por exemplo, não tem nenhum contato com as áreas econômicas, comerciais. Nós não sabemos o que eles vendem, os preços que eles praticam, a entidade não se envolve nesse campo (APROVALE).

Fluxo de visitantes, produção agrícola, as vinícolas tem obrigatoriedade de informar, quantos produtos. É mais por informativo, para o pessoal saber, olha ela produz isso, ela tem essa capacidade, mais a título educativo (Biscotteria).

De maneira geral, tendo como base as contribuições de autores como Beaumont e Dredge (2010), OMT (2010) e Duran (2013), considera-se que a APROVALE adota mecanismos eficientes de prestação de contas e transparência junto aos seus associados, procurando prestar informações referentes ao patrimônio, à obtenção e aplicação de recursos por parte da entidade. Ressalta-se, também, a relevância do Conselho Fiscal como órgão fiscalizador das ações desenvolvidas pela entidade.

Entretanto, ainda embasando nos pressupostos de Beaumont e Dredge (2010), OMT (2010) e Duran (2013), recomenda-se que a APROVALE necessita de transparência e prestação de contas mais amplos no que diz respeito às exigências da entidade por parte dos associados, que se restringem a prestar informações somente sobre o uso da indicação geográfica do Vale dos Vinhedos.

Dessa forma, o Quadro 18 sintetiza os principais aspectos observados no que diz respeito aos procedimentos de transparência e prestação de contas adotados pela APROVALE:

APROVALE (transparência e prestação de contas)
<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Fiscal como órgão fiscalizador • APROVALE presta informações patrimoniais e sobre a obtenção e uso de recursos financeiros • Associados prestam contas, somente, sobre o uso da indicação geográfica • Não há mecanismos de avaliação de resultados e controle de metas

Quadro 18: Transparência e prestação de contas dentro da APROVALE.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Por fim, ainda sobre o Quadro 18, apresenta-se a OMT (2010) e Duran (2013) que atentam para a importância do uso de mecanismos de avaliação de resultados e alcance de metas, tanto por parte da entidade, quanto pelos associados, sendo esse outro ponto que precisa ser aprimorado na APROVALE.

5.5.2 Compensações obtidas

Nesta dimensão, tendo com base contribuições de autores como Schmitz (1999), Schuch (2001), Pavlovich (2003), Schmitz e Spencer (2006), Beni (2007), Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007), Vianna e Hoffmann (2009), Wang e Krakover (2009), Costa e Miranda (2012) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), procura-se observar as **compensações obtidas** pelos associados ao participar do processo de governança e a coerência dos benefícios alcançados com os interesses dos envolvidos.

Com relação à distribuição de benefícios e compensações entre os associados, o Estatuto da APROVALE prevê, em seu Art.7º:

Art. 7º. A APROVALE não distribui entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e os aplica integralmente na consecução do objetivo social.

Nesses preceitos, de acordo com o Art.7 é possível considerar que a APROVALE não distribuí ganhos financeiros e patrimoniais aos seus associados. Esses itens são de propriedade única da entidade e são revertidos integralmente para a execução das ações propostas, visando alcançar os objetivos coletivos dos membros.

No entanto, a partir dos relatos, podem-se observar compensações que os associados recebem, direta e indiretamente, por estarem envolvidos com a APROVALE. Dentre esses, como primeiro benefício proporcionado pela entidade, tem-se a consolidação do Vale dos Vinhedos como um destino enoturístico e gastronômico, conforme mostram os trechos descritos abaixo:

*Então, hoje, o Vale do Vinhedos é o que? É o destino turístico enogastronômico mais importante do Brasil (Restaurante 1).
No caso mapa geográfico principal do Brasil. Tu tá na vitrine do enoturismo do Brasil, que é o Vale dos Vinhedos (Presidente e Vinícola 3).
(...) a principal rota turística, né? A gente tem um atrativo muito consolidado que é a Maria Fumaça e o Vale dos Vinhedos. Acho que são os principais produtos turísticos procurados pelos turistas. Então, eu acredito que ela seja a rota de maior influência no turismo da cidade (Agência de Viagens 1).*

A consolidação do Vale dos Vinhedos conferiu à região uma identidade própria, na qual predomina uma imagem positiva relacionada, principalmente, ao enoturismo e à gastronomia. Sobre essa concretização do destino, destacam-se os relatos abaixo:

O que mais marcou a nossa região é que nós possamos ter tido reconhecimento internacional em uma região que criou uma identidade própria, uma origem. Uma característica de região sem perder a nossa natureza (Vinícola 2).

O Vale dos Vinhedos agrega, ele agrega valor para o produto, ele abre portas. Todo mundo gosta: olha estamos no Vale dos Vinhedos. Ah, eu tive ali, eu vou lá. Para mim não tem como comparar aqui ou em outro lugar o nosso segmento de empresa (Biscotteria).

Quando eu pego o telefone e ligo para o cliente. Nós atendemos todo o dia o telefone. O comercial pega o telefone e fala: olha, nós estamos no Vale dos Vinhedos. A pessoa diz: olha que legal, que lugar lindo, adoro aí (Biscotteria)

Segundo os entrevistados, a identificação e consolidação da imagem do destino trouxe para o Vale dos Vinhedos uma mídia positiva, atraindo a atenção de veículos renomados, muitas vezes motivada de maneira espontânea:

(...) então, nós promovemos isso aqui, isso da mídia nacional. Agora enquanto tu tava vindo aqui, eu recebi um telefonema da minha assessoria de imprensa que tem a Globo que quer vir aqui dia 31 de agosto pra gravar um filó 17(Hotel 1).

Quando eu comecei a minha empresa eu escrevi um textinho para os jornalistas e eu descobri que quando você fala Vale dos Vinhedos todo mundo para e escuta. Saiu mídia da minha empresa quando eu abri. Minha empresa, quando eu abri, fizeram uma matéria (Biscotteria).

Da Associação. E muita, toda a mídia, mídia espontânea. Tu estando na APROVALE, tu tá em outro mundo, mesmo com essa minha estrutura. A APROVALE soma (Vinícola 3).

Além do retorno de mídia, os entrevistados ressaltaram que a consolidação do Vale dos Vinhedos como roteiro turístico promoveu, conseqüentemente, o crescimento no fluxo de turistas para a região, com elevado poder de compra e interessados no enoturismo:

Pra você ter uma ideia, em 1995, quando se começou a associação e eu em 1991 quando começamos aqui com a [nome da vinícola] não passava praticamente ninguém no Vale. Hoje, mais ou menos, esse ano vai ser entre 300 a 350 mil turistas. Mas, aquele turista diferenciado. Aquele turista que vai à procura da uva, do vinho, do conhecimento, da boa comida (...) (Vinícola 1).

O grande benefício que a associação presta são mais de 300 mil pessoas que passam por ano, por aqui. Não é em qualquer lugar que passa 300 mil pessoas com poder aquisitivo que tem essas pessoas interessadas em conhecer, que aqui se faz, em levar daqui muita coisa (APROVALE).

¹⁷ “O que é o filó? Tu não sabe. O filó era é uma reprodução das reuniões sociais que faziam os antigos imigrantes. Não existia salão comunitário, não existia nada disso” (Hotel 1).

Eu acho que talvez uma das vitrines mais importante. O Vale dos Vinhedos recebe diretamente a visita de 300 mil pessoas que vem aqui por causa do vinho. Não por causa da paisagem, é porque eles gostam de vinho, em primeiro lugar. Se tem uma capacidade multiplicadora muito grande essas pessoas. Nós vimos isso desde o começo. Se você analisa em 2001, eram 45 mil pessoas. De 2001 para 2015 são 300 mil. Foi um crescimento permanente. E nós estamos imaginando que esse ano vai ultrapassar bem mais. O grande benefício que a associação concede a eles, em primeiro lugar, é essa vitrine porque a associação trabalha para projetar a imagem do Vale, conseqüentemente aí às pessoas (APROVALE). É bom fazer parte da APROVALE, né? É bom ver o turista chegando, comprando o produto, a APROVALE faz trabalho pra isso. Eu pago a APROVALE para ela fazer esse trabalho (Restaurante 1).

O aumento do fluxo de turistas fez com houvesse um contato direto entre as vinícolas e os consumidores, devido à possibilidade destes conhecerem de perto o processo de produção de vinho utilizado por cada cantina. Tal fato fez com que o produto final passasse a ser comercializado diretamente com cliente final, sem passar por um intermediador:

*Todos os benefícios que estão surgindo de visitas, de empreendedorismo, de desenvolvimento regional é fruto disso (Vinícola 2).
Eu não tenho nenhum vendedor na rua que vai no Brasil a fora vender o vinho. Ele é o vinho [nome do vinho], já é comprado ou o pessoa vem aqui ou fala pro outro por e-mail por telefone e a coisa acontece. Estou falando do [nome do vinho], mas entre outros acontece por aí (Vinícola 1).
Com certeza a [nome da vinícola] não taria na posição que está hoje e não teria, não teria essa facilidade que colocando os produtos. É a venda é passiva, não é ativa. Passiva é comprada é porque estou aqui no Vale dos Vinhedos, senão eu teria que estar indo, correndo atrás (Vinícola 1).*

Igualmente, observa-se que a crescente demanda de turistas na região e pelos produtos turísticos ali comercializados gerou a capacitação, a qualificação e o desenvolvimento do roteiro turístico do Vale dos Vinhedos, para que o mesmo pudesse ser capaz de atender às necessidades e exigências do turista, conforme ressalta o relato abaixo:

Muitos das capacitações, das próprias consultorias através de SEBRAE, enfim, de outras parcerias, são trazidas através da APROVALE pros empreendimentos do Vale dos Vinhedos também. Então tá direto, tá ligada nessa questão do desenvolvimento do roteiro, da qualificação, dos empreendimentos, a própria divulgação da rota, da marca Vale dos Vinhedos. O atendimento ao turista que está entrando também no Vale através do encarte. Então acho que é uma série de benefícios nesse sentido, né? Assessoria de imprensa trabalha muito forte a questão da marca, as mídias.

Reflexo do desenvolvimento do roteiro turístico é o crescimento e as melhoras em infra-estrutura observada no Vale dos Vinhedos e a ampliação da quantidade e qualidade dos serviços ofertados no destino, que passou a contar com restaurantes, hotéis, agroindústrias e outros serviços:

Tem um mapa turístico, onde ficam todas as vinícolas. O associado tem o nome, endereço, contatos. Quem não é associado não está aqui. Um panfleto de publicidade para vinícola fantástico. Então é assim. É uma diversidade, hotéis, pousadas, vinícolas, é muito legal (Vinícola 3).

E se desenvolveram outros empreendimentos de dentro do próprio Vale dos Vinhedos. Infraestrutura. Tem restaurante, tem hotéis e tem outras agroindústrias que foram sendo criadas dentro do Vale dos Vinhedos. Só que o cliente tenha diversidade e possa passar um longo tempo aqui dentro e voltar. Sempre tem algo a mais pra mostrar, né? Uma única viagem não vai conseguir ver tudo. Então, ele consegue voltar, sair daqui com um gostinho de quero mais. Divulgar mais o roteiro e voltar outras vezes (Agência de Viagens 1).

De maneira complementar, os entrevistados apontaram a aquisição da DO, através da APROVALE, para os vinhos do Vale dos Vinhedos como uma relevante compensação obtida pelos associados. Tal fato tornou os produtos locais referência no que diz respeito à indicação de procedência do vinho, conforme mostram os relatos:

Só de eu colocar na frente do meu rótulo Vale dos Vinhedos ele não abre portas, ele escancara portas (Biscotteria).

Qualificação de procedência. (...) Transformação da indicação de procedência em denominação de origem (APROVALE).

O outro grande objetivo de quem está no setor vinícola é o crescimento do produto, da qualidade do produto e o direito de ter a uma indicação geográfica, que é o mais disputada do Brasil. Só o fato de você ter em uma garrafa de vinho, não em todas, mas o rótulo do Vale dos Vinhedos confere à empresa outro status. Não é igual as outras, não é igual. Eu faço o vinho da região do Vale dos Vinhedos. O consumidor que já é introduzida no assunto sabe que se o cara tem denominação de origem do Vale dos Vinhedos, o vinho dele, deve, obrigatoriamente ter qualidade (APROVALE). Acho que muito mais o benefício de ter hoje o Vale dos Vinhedos enquanto denominação de origem. Isso foi o nosso grande “boom” no enoturismo brasileiro. E fazer parte deste território é extremamente valoroso. Motivo de muitos, muitos ganhos. Então, os benefícios são por fazer parte do Vale dos Vinhedos, denominação de origem (Poder Público 2).

Por fim, destaca-se a integração regional como outro benefício que a APROVALE trouxe para o Vale dos Vinhedos. Conforme apontado por uma entrevistada, o surgimento da entidade promoveu um sentimento de união entre integrantes, conferiu credibilidade pra região e ampliou a possibilidade de diálogo com o poder público, possibilitando o desenvolvimento do turismo como um todo:

É uma entidade muito bem vista, muito bem falada. Tem acesso ao poder público. As portas se abrem muito mais fáceis. Eles também têm a parte de união dos associados. De articulação dos associados. De ponte, de trabalhar juntos, de visar o desenvolvimento do turismo na cidade, voltado especificamente para APROVALE. O interesse maior é trabalhar ali interno, é trabalhar o roteiro. Então, acho que todas as ações da APROVALE visam o benefício não só de uma empresa, mas visa o benefício de todo o roteiro. De todas as empresas que estão ali naquele pedaço. Acho que isso também não só na cidade, mas se eles precisam de alguma coisa no estado. Eles

podem chegar em âmbito federal como APROVALE, Ministério do Turismo, como APROVALE, eu acho que isso é o principal (Bento Convention Bureau).

Nesses preceitos, a partir das observações acima destacadas, tem-se que a APROVALE trouxe para seus associados algumas compensações e benefícios, dentre os quais se pode citar: (a) consolidação do Vale dos Vinhedos como destino, (b) crescente demanda e fluxo de turistas, (c) retorno de mídia e ampliação e (d) qualificação da oferta turística.

A consolidação do destino e a qualificação dos serviços turísticos é vista por Novelli, Schmitz e Spencer (2006) e Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007) como um dos principais benefícios da formação de uma rede de relacionamentos no turismo, pois consideram que a mesma propulsiona a profissionalização, o empreendedorismo e a inovação nos serviços prestados. Aspectos esse que, conseqüentemente, geram o aumento da demanda e o crescimento do fluxo de turistas.

Igualmente, salientam-se compensações como a aquisição da DO e IP para os vinhos e produtos locais, além da disseminação de uma visão coletiva capaz de impulsionar uma integração regional.

A disseminação de uma visão coletiva, a articulação coletiva e o impulso à integração é apontada por Schmitz (1999), Schuch (2001), Pavlovich (2003), Beni (2007), Vianna e Hoffmann (2009), Wang e Krakover (2009) e Costa e Miranda (2012) como um dos principais benefícios e vantagens competitivas que a constituição de uma rede de turismo, formada a partir do entendimento de *cluster* poderá gerar para o destino turístico.

Os principais benefícios e compensações proporcionada pela APROVALE aos seus parceiros e ao Vale dos Vinhedos encontram-se sintetizados no Quadro 19:

APROVALE (compensações obtidas)
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do Vale dos Vinhedos como destino • Aumento da demanda e do fluxo de turistas • Retorno de mídia • Ampliação e qualificação da oferta turística • Aquisição da D.O. e da Indicação de Procedência, conferindo imagem ao destino • Disseminação de uma visão coletiva • Integração regional

Quadro 19: Compensações e benefícios obtidos pela APROVALE.
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Destacado o Quadro 19 e tendo como base os argumentos de D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), para os quais as compensações obtidas devem ser coerentes com as necessidades dos parceiros e da governança, compreende-se a APROVALE como um elemento eficaz, considerando que os benefícios obtidos e resultados alcançados pelas ações desenvolvidas pela entidade correspondem aos objetivos iniciais que levaram à constituição da entidade.

5.6 SEXTA CATEGORIA: PADRÃO DE ARRANJO INSTITUCIONAL

Nesta seção é identificada a formação do **padrão de arranjo institucional** constituído a partir da interação dos atores na APROVALE, podendo esse ser classificado, conforme D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), em: (a) **normativo**; (b) **empresarial**; (c) **empresalíder** ou (d) **fragmentado**.

De maneira complementar, procura-se relacionar o padrão de arranjo institucional identificado com um dos modelos apresentados por Provan e Kenis (2008), o que permite classificar a governança da APROVALE em (a) **compartilhada**, (b) **Organização Líder** ou (c) **Organização Administrativa da Rede (OAR)**.

Nesses preceitos, de acordo com as análises realizadas, pode-se classificar o modelo empresarial de governança da APROVALE se baseia em adesões voluntárias por parte dos diferentes atores envolvidos na oferta turística local, sendo os mecanismos de coordenação definidos pelos fundadores e modificáveis por uma assembleia o que permite classificá-lo como **empresarial**, de acordo com D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010).

De acordo com D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), pode-se dizer que o modelo empresarial pode apresentar pontos fortes e fracos, mas que o mesmo encontra-se adequado para que a governança seja eficaz, tal como ocorre em outros destinos turísticos como Corvara e Parma, na Itália; Barcelona, na Espanha; e Berlim, na Alemanha.

De maneira complementar, pode-se dizer que o modelo empresarial apresenta fortes mecanismos de coordenação, o que favorece para que as ações desenvolvidas pela APROVALE sejam reguladas e controladas pela entidade, e funções de governança dispersas, o que permite que vários atores tenham voz ativa no processo de governança, sem que ações sejam concentradas por um ator central.

Por fim, considerando, de acordo com D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), o modelo de governança da APROVALE como **empresarial**, pode-se considerar que o mesmo se assemelha ao modelo de governança formado por uma **Organização Administrativa da Rede (OAR)**, tal como apresentado por Provan e Kenis (2008), conforme mostra a Figura 24:

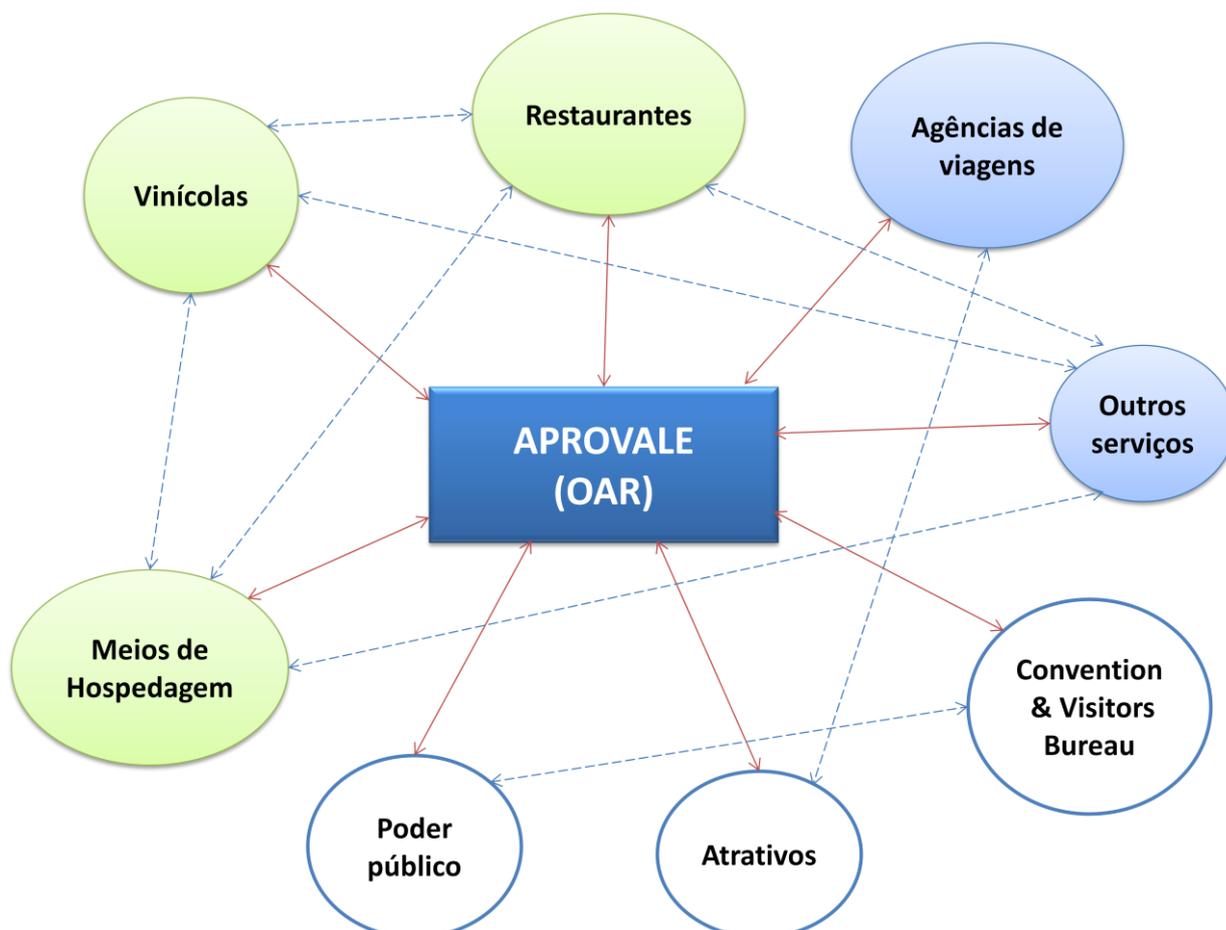


Figura 24: Padrão de arranjo institucional da APROVALE.
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Considerando o modelo ilustrado pela Figura 24, pode-se compreender a APROVALE como uma entidade autônoma responsável por coordenar as decisões-chave da rede e coordenar o relacionamento entre os associados, a partir de uma configuração complexa, na qual executivos e equipes de apoio operam em um escritório, no caso, a sede da entidade. Essas relações encontram-se representadas, na ilustração, pelas setas vermelhas.

Ainda sobre a Figura 24, pondera-se que as setas azuis e tracejadas representam ligações entre os associados entre si. Essas relações entre associados não são diretamente controladas pela entidade e representam conexões exercidas entre os parceiros, de maneira espontânea e individual, conforme observado ao longo da seção de apresentação e análise de resultados.

Ressalta-se, que as vinícolas, os meios de hospedagem e restaurantes encontram-se em destaque (cor verde) (Figura 24) por representarem atores centrais dentro da APROVALE, apontados pelos resultados analisados como aqueles que possuem maior preponderância, influência e participação no processo de governança em estudo.

Por fim, salienta-se que os representados em branco (poder público, atrativos e Convention & Visitors Bureau) na Figura 24 constituem atores não associados à APROVALE, mas que os dados evidenciaram que de alguma forma têm influência, mesmo que indiretamente, no processo de governança em análise.

5.7 REVISÃO DO MODELO PROPOSTO

Por meio da análise de resultados considera-se relevante resgatar o modelo proposto, levantando argumentações e relações sobre as categorias e dimensões estabelecidas, observadas durante o processo de interpretação, descrição e análise dos dados.

Com relação à categoria **1: contexto local**, considera-se que tanto a dimensão **contexto histórico e cultural**, quanto a que trata dos **atores sociais** se mostraram relevantes, pois permitiram conhecer a história do destino, os atores sociais historicamente envolvidos no processo de desenvolvimento turístico local e das relações estabelecidas entre eles ao longo do tempo. Por consequente, considera-se que a presente categoria e suas dimensões mostraram-se suficientes para levar à compreensão dos motivos que levaram ao surgimento, evolução e consolidação da APROVALE, tal como inicialmente fora previsto para o estudo.

Adiante, sobre a categoria **2: estrutura da governança de destino**, pondera-se que a dimensão **formalização** mostrou-se relevante, pois a observação de relações formais e informais permitiu analisar a estabilidade da rede existente, dando subsídios para se compreender aspectos importantes referentes a confiança e à possível existência de situações conflituosas entre os atores sociais.

Como aprimoramento dessa dimensão, aponta-se para a possibilidade de analisá-la através de níveis, ou seja, observando-se separadamente as relações formais e informais desenvolvidas por cada grupo de atores envolvidos no processo (econômicos, sociais e políticos), pois os mesmos, de acordo com os resultados da pesquisa, apresentaram diferenças entre si.

Ainda sobre a categoria estrutura da governança de destino, tem-se que a dimensão **estrutura, normas e regras** mostrou-se igualmente relevante, pois permitiu a compreensão dos requisitos de adesão de novos parceiros, os mecanismos de negociação de interesses entre

os associados, a estrutura administrativa da governança e os instrumentos normativos adotados para que os interesses coletivos sejam priorizados em relação aos individuais.

Contudo, para melhor visualização da análise, propõe-se que a análise da quantidade de recursos financeiros pagos pelos integrantes seja separada em uma terceira dimensão, que poderia incluir o estudo de todas as fontes de receita utilizadas pela governança.

No que diz respeito à categoria **3:desenvolvimento da governança de destino**, considera-se que todas as três dimensões inicialmente propostas apresentaram resultados condizentes com o quadro teórico inicialmente proposto, permitindo compreender as interações e parcerias existentes dentro da rede, como os atores envolvidos mobilizam, compartilham, distribuem e utilizam os recursos locais em prol da atividade turística e quais as relações entre a estrutura de governança e outras presentes em destinos bem sucedidos.

Entretanto, ainda sobre a categoria desenvolvimento da governança de destino, no que diz respeito à dimensão **interação dos atores do destino**, salienta-se a importância de se analisar, separadamente, as relações desenvolvidas por cada grupo de atores (econômicos, sociais e públicos), pois esses apresentaram parcerias e interações que diferem uns dos outros.

Recomenda-se, também, a ampliação da dimensão **pontes entre destinos**, permitindo não apenas analisar as relações da governança com outras existentes em destinações turísticas parceiras, como também levantar a possibilidade dos atores, individualmente, buscarem o intercâmbio com outros prestadores de serviços similares localizados em outras regiões.

Já, a categoria **4:coordenação da governança de destino** apresentou interfaces entre as dimensões **conflito** e **interesse**, o que sugere que as mesmas possam ser condensadas e analisadas em conjunto. Compreende-se que a existência de interesses divergentes entre os atores resulta na existência de conflitos entre as partes interessadas, o que pode vir a dificultar o processo de governança como um todo.

Todavia, apesar de também apresentarem interfaces com as demais, pondera-se que as dimensões **poder** e **confiança** devem ser mantidas independentes, pois se mostraram relevantes e suficientes para analisar as assimetrias de poder existentes e como é desenvolvida a confiança entre os parceiros no sentido de promover a coesão e a união dentro da estrutura de governança e entre seus associados. De maneira complementar, salienta-se a possibilidade de se analisar os níveis de capital social existentes na destinação, seguindo os pressupostos apresentados por Putnam (1993), Fukuyama (2000), Sen (2000) e Vázquez Barquero (2001).

O capital inicial também foi observado por Jackson e Murphy (2006) em seus estudos, para os quais essa dimensão tende a favorecer para que a cooperação se torne preponderante em relação à concorrência, promovendo o desenvolvimento regional endógeno e favorecendo

a aquisição de vantagens competitivas compartilhadas para os atores envolvidos no processo de governança.

Sobre a categoria **5: resultados da governança de destino** considera que as duas dimensões propostas apresentaram resultados relevantes para o estudo, pois permitiram a compreensão das ações, práticas e procedimentos de avaliação de resultados adotados pela governança e seus associados, como também a análise do desempenho geral e dos benefícios gerados pela entidade aos seus parceiros.

No entanto, considera-se a possibilidade de separar a dimensão **compensações obtidas** em duas, sendo que a primeira trataria dos resultados adquiridos pela governança como um todo e a segunda poderia trabalhar os benefícios gerados por ela aos seus associados em particular.

Por fim, em relação à categoria **6: padrão de arranjo institucional** pondera-se que a mesma deve ser mantida, pois permitiu a classificação modelo de governança desenvolvido e a identificação/visualização do arranjo institucional e das relações estabelecidas entre os parceiros envolvidos na rede.

Considerados os argumentos elencados ao longo do estudo, propõe-se a reestruturação do modelo de estudo inicialmente proposto levando em conta a configuração das categorias e relações expostas na Figura 25:

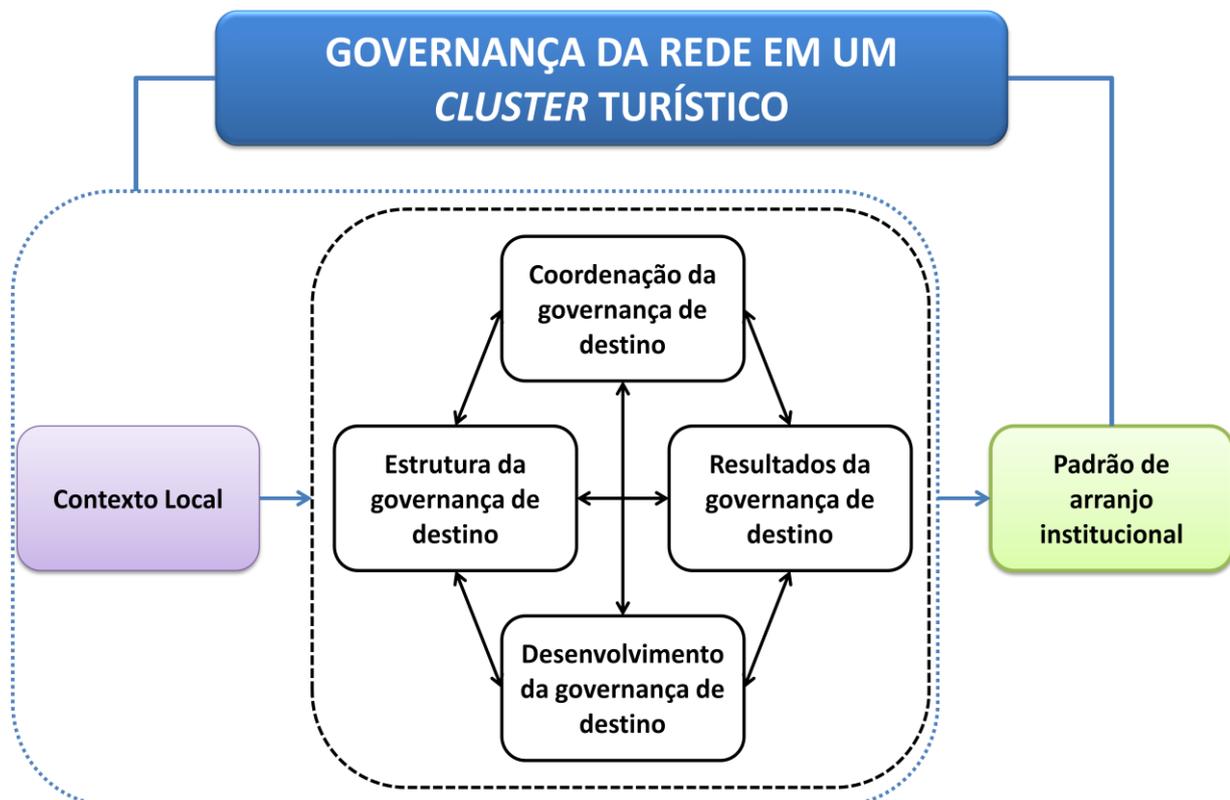


Figura 25: Modelo teórico revisado.
Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação à Figura 25, faz-se importar ressaltar algumas relações observadas sobre as categorias, destacando aspectos por meio dos quais elas se relacionam entre si e influenciam umas nas outras. Notou-se que o contexto local é o elemento que desencadeia e fornece as bases sob as quais o processo de governança surge e se estrutura, impactando diretamente nas demais dimensões apresentadas.

Considera-se, então, que a categorização que trata da estrutura, da coordenação, do desenvolvimento e dos resultados da governança resulta da quantidade, tipos e características intrínsecas dos atores historicamente envolvidos no processo e do contexto histórico e cultural sob os quais a rede emerge. Salienta-se que essas categorias se relacionam entre si, influenciando umas nas outras, evidenciando que embora discutam elementos distintos, não devem ser analisadas isoladamente uma da outra.

Por fim, nota-se que o padrão de arranjo institucional é derivado da estrutura da rede, dos seus mecanismos de coordenação, do desenvolvimento da governança e dos resultados por ela obtidos, ou seja, é provém das demais categorias trabalhadas no estudo. Considerados tais aspectos, apresenta-se o Quadro 20 que detalha a nova categorização e dimensões propostas a partir do resgate e revisão do modelo teórico proposto:

Categoria	Dimensões		Propriedades e implicações para o estudo
1: Contexto local	Contexto histórico e cultural		Conhecer a história do destino e das relações entre os atores locais, visando a compreensão dos motivos e situações que levaram ao surgimento e configuração da governança.
	Atores locais		Identificar o número e tipo de atores envolvidos formal e informalmente no processo de colaboração. A participação da complexidade multi-ator inerente o turismo assegura que a diversidade do portfólio de setores que envolve o setor seja contemplada.
2: Estrutura da governança de destino	Formalização	Dos atores econômicos	Existência de relações formais e informais de coesão entre os atores econômicos, sociais e políticos. Acredita-se que as relações formais e informais estabelecidas pelos atores possuem um papel relevante para o desenvolvimento do turismo local, sendo que a formalização pode conferir estabilidade a rede e trazer benefícios.
		Dos atores sociais	
		Dos atores políticos	
	Estrutura, normas e regras		Identificar os integrantes, requisitos de adesão, acesso ao processo de tomada de decisão, mecanismos de negociação, coordenação e troca entre os participantes, além das formas de cooperação na formulação de políticas. Pode-se também observar os instrumentos normativos existentes, visando a negociação de interesses conflitantes; o sentimento comum de bem-estar público; a compreensão mútua e as disputas ideológicas. Análise das dimensões e propriedades da governança.
Recursos financeiros		Considerar a quantidade de recursos financeiros pagos por todos os membros associados e todas as fontes utilizadas pela governança.	
3: Desenvolvimento da governança de destino	Interação dos atores do destino	Entre atores econômicos	Entendimento do grau de interação na estrutura de rede, entre os atores políticos, sociais e econômicos, e entre o governo local e a indústria. Observa-se também as formas de interações existentes: (a) convencional ou individualista; (b) administrada; (c) contratual e (d) corporativa. Acredita-se que as parcerias público-privadas podem ser importantes para o desenvolvimento do turismo local.
		Entre atores sociais	
		Entre atores políticos	
	Capacidades do destino		Como ocorre a utilização dos recursos distribuídos e competências. Parte-se da premissa de que as interações entre os atores são frequentemente causadas devido a sua necessidade trocar/compartilhar recursos e competências, evidenciando a existência de dependência entre os envolvidos. Os recursos locais estão relacionados às capacidades turísticas locais, estando associadas à imagem e a marca do destino.
Pontes entre destinos	Entre governanças	Identificar a possível existência de relações da governança com outras existentes em destinos turísticos, o que poderia possibilitar a imitação ou difusão de práticas inovadoras e bem sucedidas.	

		Entre atores sociais	Identificar a possível existência de relações dos atores locais com outros similares presentes em outros destinos, o que poderia possibilitar a imitação ou difusão de práticas inovadoras e bem sucedidas.
4: Coordenação da governança de destino	Poder		Observação da possível existência de assimetrias de poder resultantes da divergência de interesses comerciais e privados entre os diferentes grupos de atores envolvidos.
	Confiança		A importância da existência de confiança mútua decorre da necessidade de possibilitar que as decisões, as ações e o controle social sejam, pelo menos, tão fortes como o controle institucional.
	Conflito / Interesse		Importância de detectar os interesses individuais que motivaram a participação dos atores no processo de cooperação. A existência de interesses divergentes poderá causar ações conflituosas dentro da governança.
	Capital social		O capital social pode facilitar a cooperação, promovendo o desenvolvimento endógeno e favorecendo a aquisição de vantagens competitivas compartilhadas para os atores governança.
5: Resultados da governança de destino	Transparência e prestação de contas		Identificar a existência e quais as ações, práticas ou procedimentos para a realização de metas; prestação de contas e avaliação de resultados.
	Compensações obtidas pelos associados		Dependentes do desempenho geral da governança. Deve-se observar o retorno obtido pela participação na rede e a coerência desse benefício com as necessidades da empresa e da governança.
	Resultados obtidos pela governança		Observar os resultados obtidos pela governança para o desenvolvimento do destino turístico
6: Padrão de arranjo institucional	Padrão de arranjo institucional		Identificar qual a formação de arranjo institucional constituída a partir da interação dos atores locais: (1) normativo; (2) empresarial; (3) empresa-líder e (4) fragmentado. Classificar o modelo de governança em rede como: (a) compartilhado, (b) organização líder ou (c) organização administrativa da rede.

Quadro 20: Modelo de estudo revisado.

Fonte: elaborado pelo autor.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse em compreender e aprofundar o fenômeno da governança em *clusters* turísticos foi um dos motivos que levaram a escolha do tema deste trabalho, pois se considera que a compreensão do destino como um *cluster* constitui uma tendência, a partir da qual se faz relevante considerar a rede de interações que envolvem os atores políticos, econômicos e sociais.

Quanto ao conceito de governança turística que foi adotado ao longo do estudo, tem-se que essa pode ser definida como a estrutura capaz de organizar as relações e interações existentes entre os atores locais. De maneira geral, considera-se que a governança estabelece uma estrutura e mecanismos de coordenação para que os objetivos coletivos sejam garantidos, o que, conseqüentemente, pode gerar vantagens competitivas para os destinos e tornar produto de um *cluster* turístico mais qualificado.

Ao considerar essa temática, buscou-se, como objetivo principal, construir um modelo para análise da governança em destinos turísticos, etapa viabilizada a partir de uma revisão bibliográfica em estudos publicados em periódicos internacionais de pesquisas que abordam o tema em epígrafe no turismo.

Para tanto, o modelo de estudo proposto buscou bases em parâmetros evidenciados em estudos publicados relativos ao tema governança no turismo e em modelos, dimensões e variáveis abordadas por outros pesquisadores da área, o que proporcionou a evidenciação de um conjunto de categorias e dimensões de análises, a partir das quais se nortearam o estudo.

Por meio da revisão bibliográfica realizada, se propôs um modelo de estudo constituído a partir de uma sequência de etapas e fases a partir das quais acredita ser possível analisar a governança em destinos turísticos, o que proporcionou a imersão de seis categorias: (1) contexto local; (2) estrutura da governança de destino; (3) desenvolvimento da governança de destino; (4) coordenação da governança de destino, (5) resultados da governança de destino e (6) padrão de arranjo institucional (Quadro 6).

Em seguida, testou-se o modelo de governança proposto na estrutura e nos mecanismos de coordenação envolvidos na formação da APROVALE, o que resultou na reorganização das categorias e dimensões propostas, revisadas de acordo com as impressões, dificuldades e problemas identificados durante o processo de interpretação, descrição e análise de resultados.

Após o teste das categorias e dimensões, obteve-se a seguinte reconfiguração do modelo de estudo:

- A primeira categoria (contexto local) permaneceu inalterada, tendo as dimensões contexto histórico cultural e atores sociais se mostrado suficientes para a compreensão da mesma.
- A segunda (estrutura da governança de destino) necessitou ser ajustada, pois se observou que a formalização dos atores econômicos, sociais e políticos pode ocorrer de maneira diferenciada dentro do processo de governança. De maneira complementar, ponderou-se por manter a dimensão que trata da estrutura, normas e regras da governança, salientando-se, porém, que foi incluída uma nova que trata das fontes de recursos financeiros utilizadas.
- A terceira categoria (desenvolvimento da governança de destino) teve a dimensão interação dos atores do destino reajustada, pois se ponderou a necessidade de observá-la de acordo com cada grupo de atores. Ressalta-se, igualmente, a subdivisão da dimensão pontes entre destinos em dois grupos – entre as realizadas por instituições de governança e aquelas promovidas entre atores sociais. Já, a dimensão capacidades do destino permaneceu inalterada ao que fora inicialmente proposto.
- A quarta categoria (coordenação da governança de destino) teve mantidas as dimensões relações de poder e confiança, optando-se, porém, em condensar as dimensões conflitos em interesses em uma só, pois se notou que, na prática, uma acaba envolvendo a outra. A elas foi inserida a dimensão capital social, pois ponderou-se que a mesma pode favorecer a cooperação e promover o desenvolvimento regional.
- A quinta categoria (resultados da governança de destino) teve as dimensões transparência e prestação de contas e compensações obtidas mantidas, sendo acrescentada a elas uma nova que trata dos resultados promovidos pela governança ao desenvolvimento do destino turístico como um todo.
- Por último, a sexta categoria (padrão de arranjo institucional) foi preservada, ponderando-se a sua relevância para o desenho final e fechamento das análises das relações evidenciadas durante a pesquisa.

Após o teste, o modelo apresentou uma nova configuração que apresenta que a categoria contexto local é aquela que dá origem à rede e fornece as bases a partir das quais se estrutura a governança. Dessa emerge as demais categorias (estrutura, desenvolvimento, coordenação e resultados da governança) que se relacionam entre si, influenciando-se mutuamente, e que por isso devem ser analisadas conjuntamente, para que, por fim, seja possível estabelecer e compreender o padrão de arranjo institucional formado pela unidade analisada.

Com relação aos objetivos específicos propostos, tem-se que o primeiro foi alcançado a partir do momento no qual se identificou que a APROVALE possui 68 associados divididos em: vinícolas (27), gastronomia (20), hospedagem (8), agências de viagens (2), atrativos (1), outros produtos e serviços (7), além da participação de atores ligados ao poder público (3) (Quadro 10).

Pondera-se que a APROVALE abrange atividades relacionadas ao enoturismo, promovendo uma oferta turística no Vale dos Vinhedos composta por hotéis, pousadas, restaurantes, vinícolas, cervejarias, lojas de artesanato e galerias de arte.

Considera-se, entretanto, a necessidade por um maior envolvimento por parte de agências e operadoras de turismo, além de melhoras em infra-estrutura de apoio, como por exemplo, estradas, transporte público rodoviário, telecomunicações e serviços bancários. Salienta-se, ainda, a carência por uma maior participação do poder público na governança, o que poderia ser feito através de parcerias público-privadas.

Tem-se, igualmente, que a governança deveria estabelecer um maior envolvimento com a comunidade, abrindo espaços para que esses atores possam participar ativamente das discussões coletivas e do processo de planejamento turístico local, o que poderia vir a tornar o destino mais competitivo e sustentável.

Faz-se relevante salientar que a participação da comunidade em conjunto com os organismos competentes e empreendedores locais é fundamental para que se possam desenvolver políticas e planejamento adequados. Esse procedimento deve ser adotado com a finalidade de possibilitar uma vida digna para a população e gerar um melhor aproveitamento da atividade turística.

Adiante, como forma contemplar o segundo objetivo específico, obteve-se que a APROVALE constitui uma associação privada, que contém uma estrutura administrativa composta por: (a) Assembleia Geral, (b) Conselho Superior, (c) Diretoria Executiva, (d) Conselho Fiscal e (e) Conselho Indicador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa (Figura 21).

A Assembleia Geral representa o órgão máximo de tomada de decisões dentro a APROVALE, seguida, hierarquicamente, pelo Conselho Superior (que possui o poder para decidir se uma ação será executada ou não), pela Diretoria Executiva (que tem a função de discutir as necessidades mais urgentes dos associados, não programadas e planejadas previamente), pelo Conselho Fiscal (que desenvolve atividades voltadas à inspeção das ações da APROVALE), além do Conselho Indicador de Indicação Geográfica, Técnico e de Pesquisa (que estabelece normas e regras para Indicação Geográfica, IP e DO).

De maneira geral, considera-se essa estrutura adequada à APROVALE, pois garante a participação e envolvimento dos parceiros envolvidos, abrindo espaço para que todos tenham voz ativa no processo colaborativo, evitando que os interesses e objetivos individuais se sobressaiam em relação aos interesses coletivos.

Além da estrutura da associação, visando atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, observaram-se os mecanismos de coordenação da APROVALE, destacando que o contrato formal é o instrumento que regula o comportamento da entidade e seus associados, o que se configura através de um Estatuto, validado pelo Conselho Superior em Assembleia Geral.

Apesar do caráter formal estabelecido pelo Estatuto, observou-se, na prática, que muitas das relações entre os parceiros são informais, baseadas da confiança e no “boca a boca”. Tal aspecto indica um elemento facilitador da coesão entre os associados, pois evita que conflitos e disputas ideológicas resultem em problemas que possam vir a comprometer a coletividade e cooperação entre os membros.

Em seguida, como forma de contemplar o quarto objetivo específico identificou-se o padrão de arranjo institucional formado pela APROVALE como empresarial, de acordo com o que fora proposto por D’Angella, De Carlo e Sainaghi (2010). Dessa forma, considera-se que a governança em análise se baseia em adesões voluntárias por parte dos diferentes atores envolvidos na oferta turística local, sendo os mecanismos de coordenação definidos pelos próprios membros.

Pondera-se que o arranjo empresarial se assemelha ao modelo de OAR apresentado por Provan e Kenis (2008). Ou seja, tem-se que a APROVALE representa uma entidade estabelecida pelos próprios membros envolvidos no processo de governança, sendo que a mesma possui a responsabilidade de coordenar as decisões-chave da rede e gerenciar o relacionamento entre os membros.

Em termos práticos, como outros resultados relevantes gerados pelo modelo proposto tem-se a identificação de uma concentração de relações entre vinícolas, restaurantes e hotéis, com os demais prestadores de serviços atuando em segundo plano, complementando a oferta de serviços no Vale dos Vinhedos.

Tais observações permitem considerar as vinícolas, restaurantes e hotéis como atores centrais na governança, tendo a capacidade de influenciar o processo decisório, mesmo que informalmente. Embora tal preponderância não seja mal vista pelos demais associados, alerta-se que caso esse não seja bem trabalho pela entidade, pode vir a prejudicar a coesão entre os membros e comprometer o processo cooperativo como um todo.

Obteve-se, além dos recursos financeiros, que as principais capacidades compartilhadas entre os envolvidos são a uva e as técnicas de produção utilizadas pelas vinícolas locais, a IP e a DO para o Vale dos Vinhos, sendo esses aqueles que conferem ao destino vantagens competitivas e uma imagem compartilhada e positiva para o turista.

Os resultados igualmente apontaram que a APROVALE não desenvolve laços com outros destinos, visando tocar informações e experiências com outras associações ou entidades com propostas semelhantes - sendo tal aspecto um ponto a ser aprimorado pela entidade.

Verificou-se, ainda, uma influencia dos associados mais tradicionais que compõem o Conselho Superior sobre os demais (destacando-se as vinícolas Casa Valduga e Miolo), o que futuramente pode gerar problemas para a governança, relacionados às assimetrias de informação, disputas de poder e sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos.

Constatou-se, também, um elevado grau de confiança entre os associados, em especial entre as vinícolas, sendo essa uma condição importante para garantir o bom desempenho da governança e a baixa incidência de situações conflituosas dentro da APROVALE.

Por último, recomenda-se que a entidade necessita estabelecer formas de transparência e prestação de contas mais amplos no que diz respeito às exigências por parte dos seus membros – que se restringem a prestar informações somente sobre o uso da indicação geográfica do Vale dos Vinhedos.

Concluído o estudo, acredita-se que o arcabouço teórico exposto ao longo do texto apresenta fundamentações que favorecem o entendimento e aprofundamento acerca de um tema que carece de consolidação por parte de pesquisadores e acadêmicos que buscam aplicar conceitos relacionados a *clusters*, redes e governança ao turismo.

Considera-se que o modelo proposto (Figura 25) implica uma contribuição que favorecerá a condução de novos estudos que procurem abordar, compreender e analisar o

relacionamento existente entre os atores em um *cluster* turístico, especialmente quando organizados em rede, podendo o mesmo ser aplicado em outros contextos nacionais e internacionais.

O modelo proposto serve para que atores ligados à atividade turística, sendo eles pertencentes à comunidade, ao setor público ou à iniciativa privada, passem a considerar a dinâmica de interconectividade que rege o setor, apontando para uma direção a partir da qual esses estabeleçam redes interorganizacionais e estruturas de governança nos destinos nos quais atuam, baseadas no contexto histórico e na realidade de cada *cluster*.

No campo gerencial, salienta-se que as categorias e dimensões propostas podem auxiliar atores (públicos e/ou privados) que estejam se mobilizando para desenvolver redes de cooperação em regiões nas quais inexistam atividades colaborativas, como também fornecer parâmetros para que agentes pertencentes a estruturas de governança consolidadas possam repensar e avaliar suas práticas locais.

Por fim, considera-se que essa tese, em destaque o modelo proposto (Figura 25 e Quadro 20), apresenta uma sugestão de um conjunto de elementos capaz de influenciar no sucesso do processo evolutivo de redes de cooperação e estruturas de governança voltadas para a qualificação de um *cluster* turístico, contribuindo, dessa maneira, com a evolução da compreensão sobre esse tema.

Como característica intrínseca às pesquisas acadêmicas, esta tese apresenta limitações que podem ser exploradas em novos trabalhos, as quais podem ser divididas, segundo Brinberg e Hirschman (1986), em três diferentes domínios: (a) conceitual, que leva em conta as teorias que sustentam a análise do problema pesquisado; (b) metodológico, que considera os métodos e técnicas utilizadas durante o processo coleta, tratamento e interpretação de dados; e (c) substantivo, voltado para as consequências práticas resultantes da investigação do objeto de pesquisa. Com base nos limites, procura-se apresentar sugestões para trabalhos futuros que possam vir a falsear, corroborar, complementar e aprofundar o estudo aqui realizado.

No domínio conceitual, tem-se como limitação a incipiência de estudos envolvendo a temática sugerida o que resultou na verificação de uma dificuldade de se encontrar perspectivas teóricas compartilhadas e modelos consolidados pela comunidade acadêmica no que diz respeito ao estudo do tema governança em destinos/*clusters* turísticos, sob a perspectiva de redes interorganizacionais.

Essa limitação conceitual dificultou a comparação dos resultados gerados pela análise da governança exercida pela APROVALE junto aos achados e observações realizadas por outros estudiosos que desenvolveram pesquisas que discutem outras realidades pesquisadas sobre o tema, sejam elas nacionais ou internacionais.

Nesse sentido, sugerem-se estudos futuros que envolvam a temática em epígrafe abordando temas relativos ao contexto histórico do surgimento, desenvolvimento e consolidação da governança; quantos e quais atores que historicamente fazem parte do processo de governança; mecanismos regulatórios e instrumentos normativos adotados; tipos de interações e parcerias desenvolvidas nos diversos momentos vivenciados pela governança; relações de poder, confiança e disputas de interesses; e mecanismos de prestação de contas e avaliação de resultados.

No domínio metodológico, as limitações encontradas se referem ao envolvimento de apenas atores internos e pertencentes ao processo, o que leva à sugestão para que em pesquisas futuras o método e os instrumentos aqui adotados sejam aplicados a agentes externos localizados no Vale dos Vinhedos e que não participam ativamente da rede APROVALE, tais como a comunidade local (moradores, representantes de associações comunitárias), poder público e demais entidades que afetam ou são afetadas pela atividade turística desenvolvida, possibilitando a análise do *cluster* como um todo.

No que diz respeito ao envolvimento da população em futuras pesquisas, destaca-se que a participação da comunidade local e os benefícios para o turismo é uma abordagem que tem sido constantemente investigada. Contrariando os pressupostos teóricos, tal aspecto não foi evidenciado no caso do objetivo de estudo aqui abordado, no qual os residentes sequer participam das reuniões e dos espaços de discussão promovidos pela governança turística.

Tal aspecto aponta para outra limitação inerente à técnica da “bola de neve”, pois a mesma pode apresentar uma espécie de “vício” no que diz respeito ao conjunto de entrevistados, partindo-se do pressuposto de que cada respondente tente a indicar pessoas próximas a ele, negligenciando a participação de outros atores que não compactuam das mesmas opiniões ou que por algum motivo sejam excluídos do processo.

De maneira complementar, ressalta-se a importância da realização de pesquisas que abordem o objeto de estudo sob o ponto de vista dos turistas, que de acordo com as observações realizadas são formados, em sua maioria, por elites com hábitos de consumo elevados e que pouco sabem das necessidades e dificuldades da comunidade e região visitada.

Também sob o domínio metodológico, outra limitação apresentada pelo estudo relaciona-se à sua natureza qualitativa, que permitem ao pesquisador explorar e aprofundar os

dados, mas impedem uma generalização dos resultados. Apresenta-se, assim, a possibilidade de construir e validar uma escala quantitativa a partir do modelo teórico proposto, como forma de realizar um estudo que vise falsear ou corroborar as informações e considerações elencadas na pesquisa, por meio de análises estatísticas.

No domínio substantivo, tem-se como principais limitações da pesquisa a escassez de tempo, recursos financeiros e de obstáculos de deslocamento, os quais dificultaram a observação e uma maior imersão do pesquisador do cotidiano do objeto de estudo.

Dito isso, atenta-se para a possibilidade de em pesquisas futuras o objeto de estudo ser analisado sob a ótica de outras metodologias que permitam a inserção e contato do pesquisador com o objeto de estudo por um maior período de tempo.

Todavia, ressalta-se que apesar do estudo apresentar limitações conceituais, metodológicas e práticas, tem-se a expectativa de que a tese apresente contribuições práticas e acadêmicas, a partir do momento que propõe um quadro teórico (*framework*) e um modelo adaptado a partir de estudos realizados e aplicados em outras realidades, o que contribui para o avanço teórico da temática.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n.62, p.204-233, 2010.

_____. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ANDRIGHI, F. F; HOFFMANN, V. E. Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. **Turismo em Análise**, v.21, n.1, p.149-164, abr. 2010.

ARAÚJO, L. M. Análise de stakeholders para o turismo sustentável. **Caderno Virtual de Turismo**, v.8, n.1, p.91-99, 2008.

ASHTON, M. S. G.; VALDUGA, V.; TOMAZZONI, E. L. Turismo criativo e desenvolvimento da oferta turística do cluster do Vale dos Vinhedos (RS, Brasil). **Investigaciones Turísticas**, n.10, p.90-116, jul.-dec. 2015.

BAGGIO, R.; SCOTT, N.; COOPER, C. Improving tourism destination governance: a complexity science approach. **Tourism Review**, v.65, n.4, p.51-60, 2010.

BAIDAL, J. A. I.; REBOLLO, J. F. V.; FERNÁNDEZ, A. A. Políticas de innovación en turismo y desarrollo de clusters: la percepción gerencial en el Programa Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs). **Cuadernos de Turismo**, n.33, p.97-120, 2014.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.203-227, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, v.18, n.1, p.7-28, 2010.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 6.ed. atualizada. Editora Senac, São Paulo: 2001.

_____. Clusters e desenvolvimento sustentável do turismo. In.: **Comércio Exterior Informe BB**, 69.ed., ano 15. Brasília: Banco do Brasil, 2007.

_____. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 1.ed. São Paulo: Aleph, 2003.

BERITELLI, P.; BIEGER, T. From destination governance to destination leadership: defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. **Tourism Review**, v.69, n.1, p.25-46, 2014.

BERITELLI, P.; BIERGER, T.; LAESSER, C. Destination governance: using corporate theories as a foundation for effective destination management. **Journal of Travel Research**, v.46, p.96-107, aug./2007.

BEZERRA, D. F. **Planejamento e gestão do turismo**. São Paulo: Roca, 2003.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v.2, p.141-163, November 1981.

BOBBIO, L. Governance multilivello e democrazia. **Rivista delle Politiche Sociali**, Roma, n.2, p.51-62, 2005.

BORGES, C. H. L.; GUZMÁN, S. J. M.; MIDDLEJ, M. M. B. C. Fatores determinantes da oferta turística na Baía de Camamu-BA para o planejamento do turismo e desenvolvimento local. **Turismo em Análise**, v.24, n.2, p.298-324, ago. 2013.

BORNHORST, T.; RITCHIE, J. R. B.; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, v.31, p.572-589, 2010.

BOULLÓN, R. C. **Planificación del espacio turístico**. México: Editorial Trillas, 1983.

BRAMWELL, B.; LANE, B. Sustainable tourism: an evolving global approach. **Journal of Sustainable Tourism**, v.1, n.1, p.1-5, 1993.

BRASIL; Ministério do Turismo (MTur). Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de regionalização do turismo — roteiros do Brasil: Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística / Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.**

_____; _____. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de regionalização do turismo — roteiros do Brasil: Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização / Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007b.**

_____; _____. **Destino referência em segmentos turísticos**. Goiania/GO: Instituto Casa Brasil de Cultura, 2010a.

_____; _____. **Documento referencial do turismo no Brasil: 2011-2014**. Brasília, DF, 2010b.

_____; _____; FGV. **Estudo de competitividade de destinos turísticos**. BARBOSA, L. G. (org.). Brasília/DF: SEBRAE, 2011.

_____; _____. **Plano nacional de turismo: 2013-2016**. Brasília, DF, 2013.

_____; _____. **Programa de regionalização do turismo: roteiros do Brasil**. Cadernos de Turismo. Brasília, DF, 2007.

_____; _____; SEBRAE; FGV; ACG. **Manual para o desenvolvimento e a integração de atividades turísticas com foco na produção associada.** Brasília/DF: Ministério do Turismo, 2011.

_____; _____; _____. **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil.** BARBOSA, L. G. (org.). Brasília/DF, 2010.

BRINBERG, D.; HIRSCHMAN, E. Multiple orientations for the of marketing research: an analysis of the academic/practioner distinction. **Journal of Marketing**, v.50, p.161-173, 1986.

BRUNELLI, M. Q.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; SILVA, R. F. Inovação e colaboração no turismo carioca: primeiras evidências empíricas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v.6, n.3, p.340-356, set./dez. 2012.

CARDOSO, F. M. C. B.; GUIMARÃES, L. O. Processo de formação e expansão de cluster: o caso do aglomerado de Ceres, GO. **REGE**, São Paulo, v.18, n.4, p.549-568, out./dez. 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Aglomerações, cadeias e sistemas produtivos e de inovação.** Brasília: IEL, 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gei/gil>>. Acesso em: 04 nov. 2001.

_____; _____. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: ____; ____; MACIEL, M. L. (org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ/Instituto de Economia, 2003. Cap. 1, p. 21-34.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S.B. **Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint venture.** Second edition. Nova York: Oxford University Press, 2005.

CHON, K. S. **Hospitalidade: conceito e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, C.; GILBERT, D.; WANHILL, S.; FLETCHER, J.; SHEPHERD, R. **Turismo: princípios e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, H. A.; COSTA, A. C.; MIRANDA Jr., N. S. Arranjos produtivos locais (APL) no turismo: estudo sobre a competitividade e o desenvolvimento local na Costa dos Corais – AL. **Observatório de Inovação do Turismo**, v.7, n.1, p.1-31, Abr. 2012.

_____; ALBUQUERQUE, P. H. M. Cooperar ou não, eis a questão: variáveis associadas à propensão a cooperar por parte de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo. **Turismo em Análise**, v.24, n.1, p.41-64, abr. 2013.

_____.; HOFFMANN, V. E. Competitividade de destinações turísticas: elementos e indicadores aplicados no estudo da administração turística de Balneário Camboriú-SC, Brasil. **Turismo em Análise**, v.17, n.2, p.135-154, Nov. 2006.

CROUCH, G. I. **Modeling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes**. Australia: Sustainable Tourism Pty, 2007.

_____.; RITCHIE, J. R. B. Tourism, competitiveness and societal prosperity. **Journal of Business Research**, v.44, n.3, p.137-52. 1999.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.spe2, p.63-79, 2005.

D'ANGELLA, F.; DE CARLO, M.; SAINAGHI, R. Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. **Tourism Review**, v.65, n.4, p.61-73, 2010.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006.

DAWKINS, J.; COLEBATCH, H. K. Governing through institutionalised networks: the governance of Sydney Harbour. **Land Use Policy**, v.23, p.333-343, 2006.

DE PARIS, A. **Memórias: Bento Gonçalves-RS**. Bento Gonçalves: Arquivo Histórico Municipal, 2006.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DONAIRE, D.; SILVA, M. P.; GASPAS, M. A. A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Turismo Visão e Ação**, v.11, n.1, p.112-134, jan/abr. 2009.

DREDGE, D. Policy networks and the local organization of tourism. **Tourism Management**, v.27, n.2, p.269-280, 2006.

DURAN, C. **Governance for the tourism sector and its measurement**. UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP/2013/01 (Online). Madrid: OMT, 2013. Disponível em: <<http://statistics.unwto.org/en/content/papers>>. Acesso em: 27 de julho de 2014.

EAGLES, P. F. J. Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected áreas. **Journal of Sustainable Tourism**, v.17, p.231-248, mar./2009.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária: dados técnicos**, 2016. Disponível em: <www.embrapa.gov.br>. Acesso em: 15 de março de 2016.

ERKUS-ÖZTÜRK, H. The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: the experience of the Antalya tourism region. **Tourism Management**, v.30, p.589-597, 2009.

FALCADE, I. **A paisagem como representação espacial**: a paisagem vitícola como símbolo das indicações de procedência de vinhos das regiões Vale dos Vinhedos, Pinto Bandeira e Monte Belo (Brasil). Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS: Porto Alegre, 2011.

FERREIRA, M. T. S. *et al.* Análise do desenvolvimento de arranjos produtivos locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). **Revista de Administração Pública**, v.45, n.2, p.517-39, mar./abr. 2011.

FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, T. (org.). **Gestão estratégica**: cidades estratégicas e organizações local. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura**: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FUSCO, J. P. A; BUOSI, G. R. C; RUBIATO, R. C. Modelo de Redes Simultâneas para Avaliação Competitiva de Redes de Empresas. **Gestão e Produção**, v.12, n.2, p.151-163, mai./ago. 2005.

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos multiorganizacionais no turismo**: cadeias, clusters e redes. Salvador: Secretaria da cultura e turismo, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GOELDNER, C. R; RITCHIE, J. R. B; McINTOSH, R. W. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. 8ª ed. Tradução R. C. Costa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOLLO, S. S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de caso de Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS: Porto Alegre, 2006.

GÖYMEN, K. Tourism and governance in Turkey. **Annals of Tourism Research**, v.27, n.4, p.1025-48, 2000.

GRIMM, I. J.; CIOCE, C. A.; GREUEL, M. C.; CERVEIRA FILHO, J. L. Políticas públicas do turismo e sustentabilidade: a inter-relação na esfera nacional, estadual e local. **Revista Turismo Visão e Ação**, v.15, n.1, p.95-111, jan.-abr. 2013.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.19, p.293-317, 1998.

_____. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v.20, p.397-420, 1999.

_____; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, Special Issue, p.203-215, mar. 2000.

- GUNN, C. A. **Tourism planning**. 2.ed. Nova York: Taylor and Francis, 1998.
- HAUGLAND, S. A.; NESS, H.; GRONSETH, B. AARSTAD, J. Development of tourism destinations: na integrated multilevel perspective. **Annals of Tourism Research**, v.38, n.1, p.268–290, 2011.
- HOFFMANN, V. E.; CAMPOS, L. M. S. Instituições de suporte, serviços e desempenho: um estudo em aglomeração turística de Santa Catarina. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.17, n.1, art. 2, p. 18-41, Jan./Fev. 2013.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JACKSON, J.; MURPHY, P. Clusters in regional tourism: na australian case. **Annals of Tourism Research**, v.33, n.4, p.1018–1035, 2006.
- JAMAL, T.; GETZ, D. Collaboration theory and community tourism planning. **Annals of Tourism Research**, v.22, n.1, p.186-204, 1995.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior: agency costs and ownership structure. **The Journal of Financial Economics**, v.3, p.305–360, 1976.
- JUK, Y. V.; FUCK, M. P. Innovations and support institutions: the 1st geographical indication in Brazil. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.10, n.2, p.117-126, jun. 2015.
- LAGE, B.; MILONE, P. C. (orgs.). **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**: São Paulo: Atlas, 1992.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil. **RedeSist**, 2005. Disponível em: <www.ie.ufrj/redesist>. Acesso em: 09 de janeiro de 2014.
- MARCH, R.; WILKINSON, I. Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. **Tourism Management**, n.30, 2009.
- MARQUES, C. B.; SANTOS, C. H. S. Tourist routes strategies of local development. **Pasos**, v.12, n.3, p.539-548, 2014.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- MILANEZ, B.; PUPPIM, J. A. Ambiente, pessoas e labor: APL's além do desenvolvimento econômico na mineração de opalas em Pedro II, no Piauí. **Cadernos EBAPE.BR**, v.7, n.4, p.527-546, dez. 2009.
- MOESCH, N. Turismo: virtudes e pecados. In: GASTAL, S (org.). **Turismo: nove propostas para um saber-fazer**. 2.ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

MONFORT, M., V. M. **Competitividad y factores críticos de éxito en la “hotelería de litoral”**: experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. (Doctoral Dissertation) – Universidad de Valência, Espanha, 2000.

MONIZ, A. I. D. S.A. **A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão**: o caso dos Açores, 2006. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico e Social e Economia Pública) – Universidade dos Açores. Ponta Delgada, 2006.

MOTTIAR, Z.; TUCKER, H. Webs of power: multiple ownership in tourism destinations. **Current issues in tourism**, v.10, n.4, p.279-817, 2007.

MURPHY, P.; PRITCHARD, M. P.; SMITH, B. The destination product and its impact on traveller perceptions. **Tourism Management**, v.21, n.1, p.43-52, feb. 2000.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo já representa 3,7% do PIB**. 2012. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20121010-2.html>. Acesso em: 10 de novembro de 2012.

NORDIN, S.; SVENSSON, B. Innovative destination governance: the swedish ski resort Are. **Entrepreneurship and Innovation**, v.8, n.1, p.53-66, 2007.

NOVELLI, M; SCHMITZ, B; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism Management**, v.27, p.1141–1152, 2006.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2005.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OMT. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre, 2003.

_____. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

_____. **Proyecto gobernanza para el sector turismo**: informe ejecutivo. Madrid: Estadísticas y Cuenta Satélite de Turismo, 2010.

OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Economics & Organization**, v.13, n.2, p.387-409, 1997.

PAN, J. **Network governance and actor interaction in a coastal destination**: a case study of Marstrand. Master thesis in Service Management. Lund University: Campus Helsingborg, 2012.

PAULUS, B. **O Cotidiano no Vale dos Vinhedos**: uma compreensão a partir das representações sociais. Dissertação – Mestrado em Ciências Sociais (Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UNISINOS). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2009.

PAVLOVICH, K. The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, v.24, 2003.

PAVLOVICH, K. The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, v.24, p.203-216, 2003.

PFORR, C. Tourism policy in the making: an australian network study. **Annals of Tourism Research**, v.33, n.1, p.87–108, 2006.

PORTER, M. Cluster e competitividade. **HSM Management**, v.3, n.15, p.100-110, jul./ago. 1999.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). **Guía Metodológica de Gobernabilidad Local**. Proyecto Regional de Gobernabilidad Local para América Latina: PNUD, 2013. Disponível em: <http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/361_180.pdf>. Acesso em: 22 de Janeiro de 2015.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, 2008.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, n.12, p.295-336. Greenwich, CT: JAI Press. 1990.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália Moderna. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. B. (org.). **Turismo rural**. 1.ed. São Paulo: Contexto, 2001. p.133-150.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.3, p.29-50, 2006.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, M.; ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. Tourism destination based on internal and relational capabilities. **Journal of Travel Research**, v.46, p.368-380, may-2008.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES Jr., J.A.V.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v.47, n.1, p.112-123, jan./fev./mar. 2012.

RUHANEN, L.; N. SCOTT, N.; RITCHIE, B.; TKACZYNSKI, A. Governance: a review and synthesis of the literature. **Tourism Review**, v.65, n.4, p.4-16, 2010.

RUSCHMANN, D. M. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. Campinas: Papirus, 2000.

_____; SAGI, L. C.; RAMOS, F. Fortalecimento institucional e aprendizagem organizacional da função de turismo do estado do Mato Grosso do Sul: projeto realizado no âmbito do PRODETUR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v.3, n.2, p.4-23, ago. 2009.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.46, n. 4, p.1131-155, jul./ago. 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGrall-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**, v.23, n.4, 1999.

SCHUCH, C. H. Desempenho da cadeia produtiva na indústria do turismo. In.: BARRATTO, M.; REJOWSKI, M. (orgs.). **Turismo**: interfaces, desafios e incertezas. Caxias do Sul: EDUCS, Coleção Turismo, 2001.

SCOTT, N.; BAGGIO, R.; COOPER, C. Destination networks: four australian cases. **Annals of Tourism Research**, v.35, n.1, p.169-188, 2008.

_____; _____. **Network analysis and tourism**: from theory to practice. London: Channel View, 2008b.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia de Letras, 2000.

SMITH, S. L. J. The tourism product. **Annals of Tourism Research**, v.21, n.3, 1994.

SNOW, C.; THOMAS, J. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of management Studies**, v.31, n.4, p.457-480, 1994.

STALLIVIERI, F.; CAMPOS, R. R.; BRITTO, J. Capacitações tecnológicas de micro e pequenas empresas inseridas em redes tecno-produtivas: o caso da eletrometal-mecânica em Joinville/SC. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.439- 474, 2007.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v.20, n.5, 1991.

SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F.; SORENSEN, F. The innovative behavior of tourism firms: comparative studies of Denmark and Spain. **Research Policy**, v.36, p.88–106, 2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.14, n.2, p.425-439, maio-ago. 2007.

SVENSSON, B.; NORDIN, S.; FLAGESTAD, A. A governance perspective on destination development: exploring partnerships, clusters and innovation systems. **Torism Review**, v.60, n.2, p.32-37, 2005.

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: setor público e cenários geográficos**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2000.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, 2005. p.149-192.

THOMAZI, S. **Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo local**. São Paulo: Aleph, 2006.

THORELLI, H. Networks: between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, n.1, p.37-51, 1986.

TIMOTHY, D. J. Cooperative tourism planning in a developing destination. **Journal Sustainable Tourism**, v.6, n.1, p.52-68, 1998.

TIMUR, S.; GETZ, D. A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.20, n.4, p.445-461, 2008.

TOMAZZONI, E. L.; DORION, E.; ZOTTIS, A. Análise organizacional de destinos turísticos com base nos conceitos de mudança, de incerteza e na teoria do caos : estudo dos exemplos de Gramado e Canela, na Serra Gaúcha. **Organização & Sociedade**, v.15, n.47, p. 137-154, 2008.

TREMBLAY, P. The economic organization of tourism. **Annals of Tourism Research**, v.25, n.4, p.837-859, 1998.

TRIVIÑOS, A. Pesquisa qualitativa. In: TRIVIÑOS, A. N. S. (Ed.). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. p.116-173. São Paulo: Atlas, 1987.

TOMAZI, S. **Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo local**. São Paulo: Aleph, 2006.

TONIETTO, J; MELLO, L. M. R. La quatrième période évolutive de la vitiviniculture brésilienne: changements dans le marché consommateur du pays. In.: 26th World Congress & 8st General Assembly of the Office International de la Vigne et du Vin, 2001. **Adelaide Congress Proceedings**, v.3, p.272-280, 2001.

TONINI, H.; LAVANDOSKI, J. Enoturismo: experiências e sensações no Vale dos Vinhedos (RS). **Turismo em Análise**, v.22, n.1, p.25-43, abr. 2011.

_____; _____. Enoturismo, território y periferia: um estudo de caso no Vale dos Vinhedos (RS, Brasil). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v.19, n.3, p.346-358, jun. 2010.

_____. Políticas públicas e turismo: enoturismo no Vale dos Vinhedos/RS. **Pasos**, v.6, n.2, p.213-229, 2008.

TURISMO. **Ministério do Turismo**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html>>. Acesso em: 05 de novembro de 2013.

VALDUGA, V. O desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos (RS/Brasil). **CULTUR**, ano 6, n.2, p.127-143, jun. 2012.

VALE DOS VINHEDOS. **Vale dos Vinhedos: APROVALE – RS – BRASIL**. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/index.php>>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2014.

_____. **Vale dos Vinhedos: empreendimentos**. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/atrativos.php?view=22>>. Acesso em: 25 de janeiro de 2015.

VALLS, J. F. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Tradução: Cristiano Vasques e Liana Wang. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 96p. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Revista de Ciências Sociais da Unisinos**, v.46, n.1, p.105-115, 2010.

_____; _____. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.4, p.1043-1069, 2008.

VIANNA, S. L.; HOFFMANN, V. E. Classificação dos municípios catarinenses com base nos indicadores para a formação de um cluster de turismo cultural. **Caderno Virtual de Turismo**, v.9, n.2, p.1-16, 2009.

VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação: a observação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.43, n.5, p.1067-1089, set./out. 2009.

ZACCARELLI, S.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.; BOAVENTURA, J.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANCAN, C. **Redes de cooperação: um estudo de relações interorganizacionais na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE)**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília. PPGA/UNB: Brasília, 2010.

_____; SANTOS, P. C. F. dos; COSTA, A. C. S.; CRUZ, N. J. T. da. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v.47, n.3, p.647-669, mai.-jun. 2013.

_____; _____; CRUZ, N. J. T. da. Mecanismo de coordenação na formação de redes de cooperação: Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE). **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.36, p.193-209, ago. 2013.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v.7, p.79-88, 2002.

ZANINI, T. V.; ROCHA, J. M. da. 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.11, n.1, p.68-88, abr. 2010.

ZHANG, H.; ZHU, M. Tourism destination governance: a review and research agenda. **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, v.4, n.2, p.125-128, apr./2014.

WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, cooperation or competition?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.20, n.2, p.126-141, 2008.

WANHILL, S. Small and medium tourism enterprises. **Annals of Tourism Research**, v.27, n.1, p.132-147, 2000.

_____. Tourism development and sustainability. In: COOPER, C. P. **Tourism development: environment and community issues**. Londres: Wiley, 1997.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise das relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese (Doutorado em Administração). 204p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

_____. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v.5, n.2, p.214-228, jul./dez. 2012.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**, Oxford: University Press, 1996.

_____. **The economics institutions of capitalism**. New York: McMillan, 1985.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, n.2, p.233–261, 1979.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Travel & Tourism Economic Impact 2012 Brazil**. Disponível em: <http://wtc.org/site_media/uploads/downloads/brazil2012.pdf>. Acesso em: 05 de novembro de 2013.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YÜKSEL, F.; BRAMWELL, B.; YÜKSEL, A. Centralized and decentralized tourism governance in Turkey. **Annals of Tourism Research**, v.32, n.4, p.859–886, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA ASSOCIADOS DA APROVALE

Questões relacionadas ao contexto histórico e cultural
<ol style="list-style-type: none"> 1) Você poderia me contar como era a relação da sua empresa com as demais prestadoras de serviços turísticos do Vale dos Vinhedos antes da APROVALE? 2) Antes da APROVALE, vocês estabeleciam relações de cooperações com outras empresas? Como isso era feito? 3) Como surgiu a ideia de criar a APROVALE? 4) Quais os fatos contribuíram e quais etapas foram percorridas para que ela fosse colocada em prática?
Questões relacionadas aos atores locais
<ol style="list-style-type: none"> 5) Inicialmente, quantas organizações faziam parte da APROVALE? E atualmente, quantas empresas fazem parte? 6) Na atualidade, quais são as principais organizações que atuam no turismo no Vale dos Vinhedos? Por quê? 7) Quais são as pousadas, hotéis, restaurantes, agências e demais empresas com quem você mais se relaciona? 8) Quais são as associações, sindicatos e instituições públicas com quem você se relaciona?
Questões relacionadas à formalização
<ol style="list-style-type: none"> 9) Há algum tipo de contrato entre a sua empresa e aqueles com os quais você se relaciona? Como esses contratos foram constituídos? 10) Além das empresas com as quais a sua possui organização relações formais, existem outros parceiros com os quais a sua empresa se relaciona informalmente, sem contrato? Quem são eles?
Questões relacionadas à estrutura e existência de normas e regras
<ol style="list-style-type: none"> 11) Como os agentes locais encontram-se estruturados na APROVALE? 12) Como é o processo de tomada de decisões dentro da APROVALE? Todos participam da formulação de estratégias? De quem é a decisão final? 13) Como são definidas regras de conduta a serem seguidas pelos participantes do da APROVALE? O senhor poderia mencionar algumas dessas regras? 14) Quais são os requisitos de adesão de novos parceiros? 15) Os associados colaboram financeiramente com a APROVALE? Existem valores previamente definidos para que se possa participar? Você poderia mencioná-los?
Questões relacionadas às interações/parcerias
<ol style="list-style-type: none"> 16) Como se dá a relação entre a empresa e os demais prestadores de serviços turísticos no destino? 17) Como é o relacionamento da empresa com outras empresas do mesmo setor de atividade? 18) Como a sua organização se insere no âmbito da elaboração de políticas públicas para o turismo? Existem parcerias público-privadas? Como elas ocorrem? 19) Qual é o principal responsável pela formulação de planos e estratégias de governança: o poder público, as empresas parceiras ou existe uma atuação conjunta?

20) Como a APROVALE promove o diálogo com a comunidade local?
Questões relacionadas às capacidades do destino
21) Como os associados da APROVALE compartilham recursos e experiências entre si?
22) Como os recursos turísticos locais são utilizados por parte dos parceiros envolvidos na APROVALE?
23) Há algum tipo de ação conjunta no que diz respeito à criação de uma imagem que caracterize o Vale dos Vinhedos como destino turístico?
Questões relacionadas à existência de pontes entre destinos
24) Como é a relação de vocês com outras empresas e associações localizadas em outros destinos turísticos? Como é feita a troca de experiências entre vocês?
Questões relacionadas ao poder
25) Quem são os líderes da APROVALE? Por quê?
26) Você acredita que alguns associados têm a capacidade de impor sua posição em relação aos demais? Por quê?
Questões relacionadas à confiança
27) Existe algum tipo de desconfiança em relação ao comportamento dos seus parceiros? Por quê?
Questões relacionadas ao conflito
28) Quando há uma decisão a ser tomada em grupo, geralmente, como isso acontece?
29) Quais os principais motivos de conflito existentes entre os associados?
30) Quais mecanismos utilizados pela APROVALE para evitar que as situações conflituosas entre as partes envolvidas se tornem frequentes?
Questões relacionadas ao interesse
31) Comente sobre a existência de disputas ideológicas dentro da APROVALE?
32) Como é administrada a situação quando é percebida a existência de interesses divergentes entre os envolvidos?
Questões relacionadas à transparência e prestação de contas
33) Como é feita a prestação de contas pela APROVALE aos seus associados?
34) Como é feita a prestação de contas dos associados à APROVALE?
35) Como é feita a avaliação de resultados pela APROVALE?
Questões relacionadas às compensações obtidas
36) Quais benefícios você recebe por participar da APROVALE?

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA A DIRETORIA DA APROVALE

Questões relacionadas ao contexto histórico e cultural
<ol style="list-style-type: none"> 1) Você poderia me contar sobre como surgiu a ideia de criar a APROVALE? 2) Quais os fatos contribuíram e quais etapas foram percorridas para que a APROVALE fosse colocada em prática? 3) Você poderia falar sobre como se desenvolvia o turismo no Vale dos Vinhedos, antes da APROVALE? 4) Contar como era a relação entre as empresas prestadoras de serviços turísticos do Vale dos Vinhedos antes da APROVALE?
Questões relacionadas aos atores locais
<ol style="list-style-type: none"> 5) Inicialmente, quantas organizações faziam parte da APROVALE? E atualmente, quantas empresas fazem parte? 6) Na atualidade, quais são as principais organizações que atuam no turismo no Vale dos Vinhedos? Por quê? 7) Quais são as pousadas, hotéis, restaurantes, agências e demais empresas com quem a APROVALE mais se relaciona? 8) Quais são as associações, sindicatos e instituições públicas com quem a APROVALE se relaciona?
Questões relacionadas à formalização
<ol style="list-style-type: none"> 9) Há algum tipo de contrato entre a APROVALE e aqueles com os quais ela se relaciona? Como esses contratos foram constituídos? 10) Existem outros parceiros com os quais a APROVALE se relaciona informalmente? Quem são eles?
Questões relacionadas à estrutura e existência de normas e regras
<ol style="list-style-type: none"> 11) Como é a estrutura administrativa da APROVALE? 12) Como é o processo de tomada de decisões dentro da APROVALE? Todos participam da formulação de estratégias? De quem é a decisão final? 13) Como são definidas regras de conduta a serem seguidas pelos participantes da APROVALE? Poderia mencionar algumas dessas regras? 14) Quais são os requisitos de adesão de novos parceiros? 15) Os associados colaboram financeiramente com a APROVALE? Existem valores previamente definidos para que se possa participar? Você poderia mencioná-los?
Questões relacionadas interações/parcerias
<ol style="list-style-type: none"> 16) Como a APROVALE se insere no âmbito da elaboração de políticas públicas para o turismo? Existem parcerias público-privadas? Como elas ocorrem? 17) Qual é o principal responsável pela formulação de planos e estratégias da APROVALE: o poder público, as empresas parceiras ou existe uma atuação conjunta? 18) Como a APROVALE promove o diálogo com a comunidade local?
Questões relacionadas às capacidades do destino
<ol style="list-style-type: none"> 19) Como os associados da APROVALE compartilham recursos e experiências entre si? 20) Como os recursos turísticos locais são utilizados pela APROVALE? 21) Há algum tipo de ação da APROVALE no que diz respeito à criação de uma

imagem que caracterize o Vale dos Vinhedos como destino turístico?
Questões relacionadas à existência de pontes entre destinos
22) Como é a relação da APROVALE com outras associações e instituições localizadas em outros destinos turísticos? Como é feita a troca de experiências entre vocês?
Questões relacionadas ao poder
23) Quem são os líderes da APROVALE? Por quê? 24) Você acredita que alguns associados têm a capacidade de impor sua posição em relação aos demais? Por quê?
Questões relacionadas à confiança
25) Existe algum tipo de desconfiança por parte dos associados, em relação ao comportamento dos parceiros? Por quê?
Questões relacionadas ao conflito
26) Quando há uma decisão a ser tomada em grupo, geralmente, como isso acontece? 27) Quais os principais motivos de conflito existentes entre os associados? 28) Quais mecanismos utilizados pela APROVALE para evitar que as situações conflituosas entre as partes envolvidas se tornem frequentes?
Questões relacionadas ao interesse
29) Comente sobre a existência de disputas ideológicas dentro da APROVALE? 30) Como é administrada a situação quando é percebida a existência de interesses divergentes entre os envolvidos?
Questões relacionadas à transparência e prestação de contas
31) Como é feita a prestação de contas pela APROVALE aos seus associados? 32) Como é feita a prestação de contas dos associados à APROVALE? 33) Como é feita a avaliação de resultados pela APROVALE?
Questões relacionadas as compensações obtidas
34) Quais benefícios a APROVALE proporciona aos seus parceiros?

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA O PODER PÚBLICO

Questões relacionadas ao contexto histórico e cultural
1) Você poderia me contar sobre como surgiu a ideia de criar a APROVALE? 2) Quais os fatos contribuíram e quais etapas foram percorridas para que a APROVALE fosse colocada em prática? 3) Você poderia falar sobre como se desenvolvia o turismo no Vale dos Vinhedos, antes da APROVALE? 4) Contar como era a relação entre as empresas prestadoras de serviços turísticos do Vale dos Vinhedos antes da APROVALE?
Questões relacionadas aos atores locais
5) Inicialmente, quantas organizações faziam parte da APROVALE? E atualmente, quantas empresas fazem parte? 6) Na atualidade, quais são as principais organizações que atuam no turismo no Vale dos Vinhedos? Por quê? 7) Quais são as associações, sindicatos e instituições públicas com quem a prefeitura se relaciona?
Questões relacionadas à formalização
8) Há algum tipo de contrato entre a prefeitura e a APROVALE? Como esses contratos foram constituídos? 9) Existem outros parceiros com os quais a prefeitura se relaciona informalmente? Quem são eles? Como isso ocorre?
Questões relacionadas à estrutura e existência de normas e regras
10) A prefeitura participa da estrutura administrativa da APROVALE? 11) Como é a participação da prefeitura no processo de tomada de decisões dentro da APROVALE? 12) A prefeitura colabora financeiramente com a APROVALE? Existem valores previamente definidos? Você poderia mencioná-los?
Questões relacionadas a interações/parcerias
13) Como a APROVALE se insere no âmbito da elaboração de políticas públicas para o turismo? Existem parcerias público-privadas? Como elas ocorrem? 14) Qual é o principal responsável pela formulação de planos e estratégias da APROVALE: o poder público, as empresas parceiras ou existe uma atuação conjunta? 15) Como a APROVALE e a prefeitura promovem o diálogo com a comunidade local?
Questões relacionadas às capacidades do destino
16) Há algum tipo de ação conjunta entre a prefeitura e a APROVALE no que diz respeito à criação de uma imagem que caracterize o Vale dos Vinhedos como destino turístico?
Questões relacionadas à existência de pontes entre destinos
17) Como é a relação da prefeitura com outras associações e instituições localizadas no Vale dos Vinhedos e em outros destinos turísticos?
Questões relacionadas ao poder
18) Quem são os líderes da APROVALE? Por quê? 19) Você acredita que alguns associados têm a capacidade de impor sua posição em

relação aos demais? Por quê?
Questões relacionadas à confiança
20) Existe algum tipo de desconfiança da prefeitura em relação ao comportamento da APROVALE? Por quê?
Questões relacionadas ao conflito
21) Comente sobre alguma situação conflituosa existente entre a prefeitura e a APROVALE.
Questões relacionadas ao interesse
22) Como é administrada a situação quando é percebida a existência de interesses divergentes entre a APROVALE e a prefeitura?
Questões relacionadas à transparência e prestação de contas
23) Existe algum mecanismo de avaliação de resultados conjunto entre a APROVALE e a prefeitura?
Questões relacionadas as compensações obtidas
24) Quais benefícios a APROVALE proporcionam para o Vale dos Vinhedos e o município?