



Rosa dos Ventos  
ISSN: 2178-9061  
rrvucs@gmail.com  
Universidade de Caxias do Sul  
Brasil

## A reinvenção do destino turístico Vale dos Vinhedos (RS) a partir da pandemia da Covid-19

**Santos, André Carlos Cau dos; Lima, Gabriela F. Martins de; Mecca, Marlei Salete**

A reinvenção do destino turístico Vale dos Vinhedos (RS) a partir da pandemia da Covid-19

Rosa dos Ventos, vol. 13, núm. 4, Esp., 2021

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473569974014>

## A reinvenção do destino turístico Vale dos Vinhedos (RS) a partir da pandemia da Covid-19

The reinvention of the Vale dos Vinhedos (RS) tourist destination from the covid-19 pandemic

*André Carlos Cau dos Santos*  
*Universidade de Caxias do Sul, Brasil*  
accsantos1@ucs.br

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473569974014>

*Gabriela F. Martins de Lima*  
*Universidade de Caxias do Sul, Brasil*  
gfmlima@ucs.br

*Marlei Salete Mecca*  
*Universidade de Caxias do Sul, Brasil*  
msmecca@ucs.br

### RESUMO:

A pesquisa apresenta um estudo do turismo no contexto da pandemia da Covid-19 na região dos Vale dos Vinhedos, Rio Grande do Sul, Brasil. Considerando o grau de consolidação desta destinação turística, objetiva-se compreender como se deu a gestão organizacional durante o período de março de 2020 a março de 2021 para a administração das atividades turísticas, à luz da Teoria do Ciclo de Vida. Utilizou-se de pesquisa qualitativa indutiva, com dados coletados a partir de entrevista estruturada realizada com a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE, uma entidade com 26 anos de existência e que congrega 66 associados. Dentre os resultados obtidos, observa-se que a pandemia ocasionou expressivos impactos negativos na sustentabilidade econômica da destinação, com queda de até 86% do número de visitantes em seu pico. Identificou-se, porém, fortalezas que contribuíram na gestão da crise, destacando-se o perfil resiliente e inovador entre os associados e articulação junto ao trade turístico local e regional, possibilitando dessa forma a sua reinvenção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ciclo de Vida, Reinvenção, Destinações Turísticas, Pandemia Covid-19, Vale dos Vinhedos/RS, Brasil.

### ABSTRACT:

The research presents a study of tourism in the context of the covid19 pandemic in Vale dos Vinhedos, Rio Grande do Sul. Considering the degree of consolidation of this tourist destination, the objective is to understand how the organizational management of Vale dos Vinhedos took place in March, 2020 to March 2021 for the administration of tourist activities, in the light of the Life Cycle Theory. An inductive qualitative research was used, with data collected from a structured interview carried out with the Association of Fine Wine Producers of Vale dos Vinhedos, an entity with 26 years of existence and comprising 66 members. Among the results obtained, it is observed that the pandemic caused significant negative impacts on the economic sustainability of the destination, with a drop of up to 86% in the number of visitors at its peak. However, strengths were identified that contributed to crisis management, highlighting the resilient and innovative profile among members and articulation with the local and regional tourist trade, thus enabling the reinvention of Vale dos Vinhedos (RS).

**KEYWORDS:** Life Cycle, Reinvention, Tourist Destinations, Covid-19 Pandemic, Vale dos Vinhedos/RS, Brazil.

## INTRODUÇÃO

A pandemia do Covid-19 tem mostra-se como um grande desafio para as destinações turísticas. A pandemia representa um ponto no tempo onde as organizações e instituições públicas e privadas, particularmente aquelas ligadas diretamente ao setor turístico, precisam se reinventar frente ao impacto decorrente da queda no número de visitantes, o qual, por sua vez, vem se materializando em graves prejuízos à economia do setor. Conforme Mecca e Gedoz (2020) ao passo em que o turismo se desenvolve, a atividade leva

consigo o desenvolvimento de estruturas, de atratividades econômicas, possibilidades de empreendedorismo e, conseqüentemente, o desenvolvimento competitivo da cidade no âmbito do mercado turístico. Nesse contexto, quando ocorre um impacto significativo nas atividades que envolvem o turismo, ocorre também um impacto na sustentabilidade econômica.

Nesse sentido, Costa et al. (2020) apontam que o enfrentamento da crise da Covid-19 ressalta a importância do olhar crítico e sistêmico para a atuação empresarial, para a sustentabilidade. A Serra Gaúcha possui vários destinos turísticos com belas paisagens, gastronomia que resgata a cultura italiana e alemã com roteiros de vinho e rural. É também a Serra Gaúcha a maior produtora de uvas e vinhos do Brasil, tendo como principais municípios produtores Bento Gonçalves e Flores da Cunha.

O Vale dos Vinhedos encontra-se localizado entre os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. É reconhecido no Brasil e no mundo pela qualidade de seus vinhos e pela paisagem exuberante: uma região montanhosa com bela vegetação. Sua arquitetura, em geral, remete à importância que os imigrantes italianos, vindos principalmente das regiões do Vêneto e do Trento a partir de 1875, tiveram em sua estruturação econômica, social e cultural. O Vale dos Vinhedos durante o século 20, desenvolveu-se como uma região de pequenos produtores rurais e de pequenas vinícolas (“cantinas” como são chamadas regionalmente) em grande ligação com atividades turísticas. (Aprovale, 2021a)

Valduga (2011) caracteriza três fases de desenvolvimento ligadas ao vinho na Serra Gaúcha. De 1930 a 1970, haviam exposições e pequenas feiras, com o surgimento da primeira Festa da Uva em Caxias do Sul. De 1970 até 1995, surgiram mais eventos, como a Fenavinho e Fenachamp, jantares típicos nas cantinas, culminando com a fundação da Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - Aprovale. A partir de então, inicia-se uma fase de consolidação, com maior grau de profissionalização do turismo, com a definição de produtos típicos, preocupação ambiental e início de estudos e pesquisas científicas e acadêmicas nesta região.

Neste contexto, no início da década de 1990, a Embrapa iniciou seus trabalhos de caracterização do Vale, sugerindo a Indicação Geográfica como uma estratégia para o desenvolvimento da região (Tonietto, 1993). A partir do final daquela década que, com o apoio da Embrapa, da Universidade de Caxias do Sul (UCS), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e de outros atores da academia, a região ganhou destaque nacional (Falcade & Mandeli, 1999). Por meio de sua associação - a Aprovale (Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) - o Vale dos Vinhedos conquistou a primeira Indicação Geográfica de Procedência do Brasil (IG), no ano de 2001. Tal feito foi de enorme importância para o desenvolvimento das IGs ligadas a produção de vinhos no país, com a definição de metodologias sobre classificação climática dos vinhedos, que pautaram tal desenvolvimento (Tonietto & Carbonneau, 2004).

Tais fatores impulsionaram sobremaneira o desenvolvimento turístico do Vale dos Vinhedos. Após a conquista da indicação de procedência, em 2012 foi reconhecida a Denominação de Origem (DO), a primeira DO de vinhos do Brasil, a qual define os sistemas de produção, cultivares de uva e métodos de elaboração de vinhos que caracterizam a tal DO. O Vale dos Vinhedos atualmente conta com, além das tradicionais cantinas e pequenas propriedades rurais, empreendimentos de grande porte, como vinícolas e meios de hospedagem de capital internacional.

Considerando o grau de consolidação desta destinação turística, nesta pesquisa objetiva-se compreender como se deu a gestão organizacional do Vale dos Vinhedos (RS) no período de março de 2020 a março de 2021 para a administração dos efeitos da pandemia da Covid-19 sobre suas atividades turísticas, à luz da Teoria do Ciclo de Vida.

## A TEORIA DO CICLO DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida de uma organização consistem, segundo Frohlich, Rossetto e Silva (2007), em um período com características próprias, e se definem na trajetória de vida de uma

organização. Segundo os autores, estudos acerca desses estágios evidenciam que a postura da administração, geralmente desempenhada pelo empreendedor, visível através das práticas de gestão durante os estágios de desenvolvimento dos ciclos de vida das empresas, influencia as chances de sobrevivência dessas organizações. Segundo Hizon e Bronson (2004), cada fase do ciclo de vida das organizações exige a utilização de novas competências dos seus empreendedores bem como a utilização adequada de formas de tecnologia.

Um dos trabalhos referenciais para que norteiam o entendimento do ciclo de vida das organizações é o texto de Greiner (1972), o qual propõe que este é composto de fases ou períodos de crescimento relativamente estáveis, denominados “evolução”, seguidos por momentos turbulentos ou de crise – “revolução” - que resultam mudanças substantivas para as empresas sobreviventes. A curva de Greiner (figura 1) descreve cinco fases de evolução seguida de revolução.

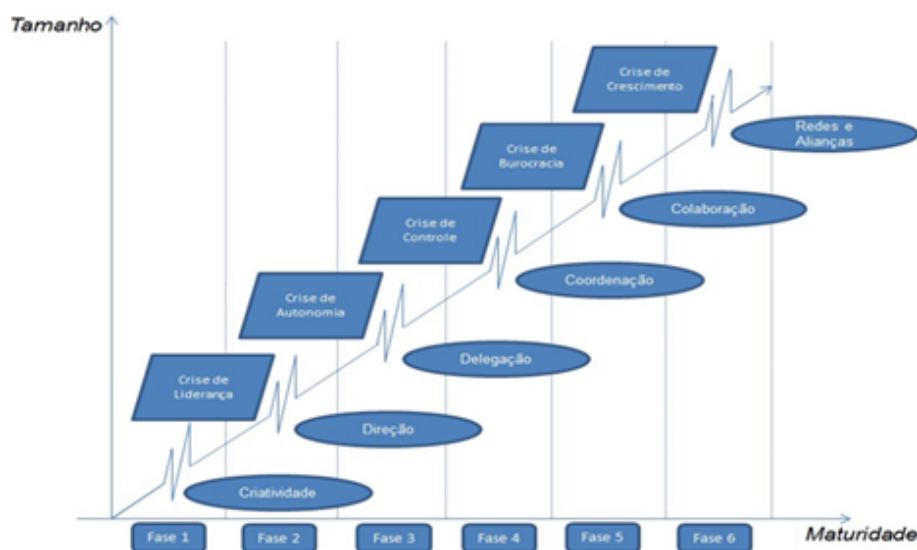


FIGURA 1  
Ciclo de Vida das Organizações  
Adaptado de Greiner (1998).

Segundo Greiner (1998), na fase 1, da Criatividade, a organização ainda possui pequeno porte e seu dinamismo é mantido pelo árduo trabalho de seus diretores, com fluidez na interação por meio da comunicação informal, e gestores agem de maneira reativa ao retorno do mercado. Ao fim desta fase, apresenta-se a primeira crise, a Crise de liderança, decorrente da falta de habilidade dos gestores em lidar com crescentes complexidades.

Na fase 2, da Direção, ocorre a implementação de liderança especializada com maior grau de responsabilidade, maior especificidade das funções dos empregados, implantação de sistemas de compra, venda e orçamento e maior formalidade na comunicação, supervisores sem poder. Surge então a crise de Autonomia, ante à dificuldade dos gestores abrirem mão do poder decisório e dos supervisores não estarem devidamente preparados.

A fase 3, da Delegação ou Descentralização ocorre através da delegação de maior responsabilidade aos gestores de unidades regionais, recompensas a empregados de destaque e onde os líderes limitam-se à gestão estratégica e à ampliação de unidades. A comunicação de parte da liderança torna-se escassa e formal, que resulta na Crise de Controle, a qual a alta liderança tenta retornar à gestão centralizada.

Surge então a fase 4, da Coordenação onde são criados grupos de produtos que são tratados como centro de investimentos, revisão do planejamento, contratação de empregados para as operações de controle e funções técnicas. A alocação de custos e despesas entre as unidades ocorre de forma cuidadosa, da mesma forma para divisão de lucros como forma de estimular o desempenho dos empregados. O final desta fase resulta na crise da Burocracia, quando os processos se tornam muito grandes e complexos.

Na fase 5, da Colaboração o foco é na solução rápida de problemas, equipes são criadas para tratar de tarefas específicas (estrutura matricial), simplificação de controles, liderança foca-se nos maiores problemas, implantação de sistemas de monitoramento em tempo real e programas educacionais. Busca-se implantar incentivos financeiros às equipes ao invés do indivíduo, e o estímulo à experimentação com novas práticas.

O autor apresenta que, embora estas fases tenham sido inicialmente propostas para empresas manufatureiras, a lógica se aplica também a outros setores. Em 1998, Greiner realizou uma revisão de seu texto, sugerindo uma sexta fase, onde soluções fora da organização, como a criação de redes e alianças, podem surgir.

A curva de Greiner alinha-se à de Butler (1980), a qual descreve as principais etapas do ciclo de vida de uma destinação turística (Figura 2).

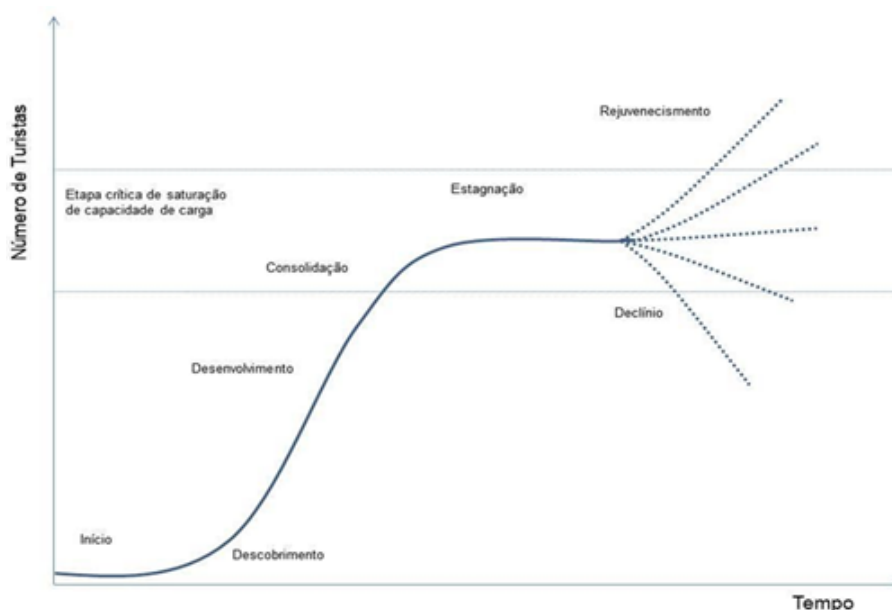


FIGURA 2  
Evolução de uma destinação turística  
Butler, (1980).

Butler (1980) propõe um modelo para a avaliação do ciclo de vida das destinações turísticas denominado TALC (Tourism Area Life Cycle), caracterizado pelos seguintes estágios:

Estágio 1. Exploração: a área recebe um pequeno número de visitantes em padrões irregulares atraídos por algum diferencial natural ou cultural, e apresenta meios de hospedagem simples e não especializados. O fluxo turístico ainda não altera a vida social ou econômica dos habitantes.

Estágio 2. Envolvimento: incremento no número de visitas, as quais passam a ser mais regulares. Aumenta o contato entre turistas e residentes, os quais passam a oferecer uma estrutura mais específica para o turismo, com anúncios e propagandas direcionados. O poder público passa a prover transporte e outras facilidades em compasso com o aumento de visitantes.

Estágio 3. Desenvolvimento: definição de uma área de mercado turístico propriamente dita. O envolvimento local e seu controle no desenvolvimento é reduzido significativamente em detrimento a investimentos externos em estruturas mais modernas e maiores. As atrações passam a ter um controle com viés comercial. A mudança no ambiente e paisagem é notória, nem sempre em tom de aprovação pelos residentes os quais se deparam com números de visitantes maiores do que a própria população em períodos de pico;

Estágio 4. Consolidação: embora com números absolutos ainda altos, há um decréscimo na taxa de aumento no número de visitantes. O turismo passa a ser a principal atividade econômica, e as temporadas são estendidas com auxílio da publicidade e grandes franquias se consolidam na região, tornando as

estruturas locais ultrapassadas e preteridas. O grande número de turistas começa a causar problemas, com congestionamento, saturação da infra-estrutura (água, esgoto, dentre outros) e qualquer evento local é sufocado pela presença volumosa dos visitantes.

Estágio 5. Estagnação: após ápice do número de visitantes e da capacidade de carga da destinação, surgem problemas de sustentabilidade. A imagem da destinação é consolidada, porém dissociada do aspecto territorial, e passa a não estar mais “na moda”. As atrações genuinamente naturais ou culturais são substituídas pelas “artificiais”. Alta rotatividade na propriedade dos imóveis e do comércio local;

Estágio 6. Declínio: A destinação não mais compete com novas atrações. As estadas limitam-se a finais de semana ou dias únicos de visitação. Estruturas turísticas passam a desaparecer ou a ser substituídas pelas de outros ramos da economia. Imóveis têm seu valor de mercado drasticamente reduzido e são ocupados pela população residente. A destinação pode chegar a perder completamente sua função turística; e,

Estágio 7. Rejuvenescimento: a partir dessa fase muitos cenários podem ser idealizados, pode haver um rejuvenescimento quando são buscadas novas alternativas de exploração do turismo que diferem da anterior, por exemplo buscando uma demanda diferenciada. Pode ainda haver um declínio do destino que não consegue se reinventar.

Uma das características ou prepostos do modelo é a de que o planejamento turístico presume que a atratividade das destinações nunca se reduzirá. Raramente se considera que haverá um período de declínio, uma vez que geralmente se tem a falsa percepção do turismo como uma atividade econômica de crescimento ilimitado. Há que se predeterminar a capacidade de carga potencial e se guardar uma certa margem abaixo da qual haja a garantia da competitividade pelo maior horizonte temporal possível.

## A PANDEMIA DA COVID-19 E SEU IMPACTO NAS DESTINAÇÕES TURÍSTICAS

Skare et al (2020) estimam que os prejuízos da COVID-19 para o PIB do setor turístico mundial chegam a cerca de 14% do PIB do setor. Em algumas regiões, como o Caribe, os valores podem ter atingido 24%. Segundo os autores, os impactos negativos da COVID-19 em 2020 ultrapassam os da Crise econômica de 2008, e provavelmente resultaram na maior queda para o setor desde a Segunda Grande Guerra.

A variação acumulada para o índice de volume das atividades turísticas entre Março de 2020 e Fevereiro de 2021 no Brasil correspondeu a um decréscimo de 42,3%. O índice de receita nominal das atividades turísticas para o mesmo período representou uma redução de 44,5% (IBGE, 2021).

Lew et al. (2020) reúnem opiniões de diversos especialistas e apontando para os impactos da Covid-19 no setor de viagens e turismo, indicando aspectos que poderão gerar transformações positivas deste setor no planeta. Os autores focam na reinvenção, exploração da primeira fase da curva do Ciclo de Vida, ou seja, a Inovação, e sugerem que os destinos turísticos deverão focar em visitantes de suas proximidades, favorecendo pequenos empreendimentos locais, reduzindo o poder de grandes organizações internacionais, e, portanto, as iniquidades, favorecendo a sustentabilidade. Para isso, a governança deverá se alinhar ou provocar os formuladores de políticas públicas no sentido de se construir um novo e promissor cenário.

Por outro lado, Cruz (2020), chama atenção para o fato da crescente tendência de oligopolização do turismo no mundo. Grandes grupos internacionais têm se apropriado de empreendimentos locais em várias destinações. Como muitas vezes o que caracteriza e diferencia as destinações são exatamente o perfil destes pequenos empreendimentos, e um momento de crise, tal situação pode se agravar na medida em que pequenos empreendedores se veem compelidos a se desfazerem de seus negócios por valores que lhes seriam muito desfavoráveis, em um momento onde o mercado está em baixa. Segundo a autora, o planejamento para a recuperação deve levar em conta as diferentes escalas às que a atividade turística se submete no Brasil, dentro de suas diferentes realidades. Regiões já consolidadas e que cuja econômica não se baseiam fundamentalmente no turismo deverão se favorecer na fase de recuperação.



## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na pesquisa em estudo utilizou-se de método indutivo, que parte do conhecimento geral para entender algo específico, com o objetivo de compreender como se deu a gestão organizacional do Vale dos Vinhedos (RS) no período de março de 2020 a março de 2021 para a administração dos efeitos da pandemia da Covid-19 sobre suas atividades turísticas, à luz da Teoria do Ciclo de Vida. Para tal, quanto aos procedimentos técnicos, desenvolveu-se estudo de caso com a realização de entrevista estruturada com análise de conteúdo, em relação aos objetivos a pesquisa é descritiva e quanto à abordagem do problema é qualitativa.

Segundo Mascarenhas (2018), pesquisas que se utilizam de estudo de caso buscam refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo, seja ele uma pessoa, uma família, uma empresa ou uma comunidade. O estudo de caso possibilita entender muito bem o contexto analisado. Utilizou-se de entrevista para coleta dos dados relacionados ao estudo de caso. A entrevista, conforme Mascarenhas (2018), é utilizada para levantar informações que não são encontradas em fontes bibliográficas, mas podem ser obtidas conversando com as pessoas. A entrevista estruturada ocorre através de um roteiro com perguntas previamente formuladas pelo pesquisador.

As informações coletadas na entrevista estruturada foram analisadas através de análise de conteúdo que, segundo Marconi e Lakatos (2017) levam em consideração o significado do conteúdo. Para Bardin (2016) análise de conteúdo trabalha com mensagens de comunicação e o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens a fim de evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Na concepção de Gil (2018), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Utilizou-se pesquisa qualitativa pois possibilita uma análise mais profunda em relação ao fenômeno que está sendo pesquisado. Segundo Richardson (2017) os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. O Autor destaca a profundidade, o entendimento das particularidades e do comportamento dos indivíduos.

Frente aos marcos teóricos sugeridos por Greiner (1998) e por Butler (1980), respectivamente para teoria do crescimento das organizações e teoria do ciclo de vida de destinações turísticas, propôs-se avaliar o ciclo de vida do Vale dos Vinhedos com particular atenção ao corte temporal imposto pela pandemia da Covid-19. Com base neste evento, tenta-se aqui traçar um paralelo entre o histórico do Vale dos Vinhedos e seus elementos organizadores, com a fase de consolidação e/ou estagnação (Butler, 1980), ou de revolução (Greiner, 1998), no intuito de se obter indicativos sobre a gestão resiliência do Vale dos Vinhedos frente a futuros desafios.

Para tanto, quatro questões de pesquisa foram utilizadas na entrevista estruturada e nortearam o presente trabalho, a saber:

- a) Como se dá a gestão organizacional do Vale dos Vinhedos enquanto destinação turística?
- b) Como o Vale dos Vinhedos, durante o período indicado, lidou com a crise da Covid-19, ou seja, quais foram as estratégias adotadas pelos empreendedores e pelo poder público?
- c) Quais foram os efeitos e impactos da pandemia no turismo no Vale dos Vinhedos até o momento?
- d) A governança, ou forma de organização adotada, é adequada para se gerir a crise oriunda da Covid-19 no sentido da garantia da sustentabilidade da destinação turística?

Na busca de subsídios para a compreensão das questões norteadoras da pesquisa foram elencados alguns itens para a entrevista estruturada com o Gestor da APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) que é a Associação que congrega os atores membros do Roteiro Turístico Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha.

1. Conte um pouco sobre a história do Vale dos Vinhedos, e da Associação. Como começou a articulação, como foi a necessidade de uma organização coletiva para a destinação.
2. Como é o planejamento das atividades da associação? Como é a participação dos associados?
3. Vocês já tiveram crises ou ameaças no passado? (Condomínios residenciais, visitas, insumos, sazonalidade, pragas nos vinhedos, etc.) Como reagiram?
4. Como o Vale dos Ventos reagiu à pandemia? Quais foram as estratégias? Qual a participação do poder público no Vale dos Vinhedos? (decretos, proibições, etc)
5. Quais os impactos? (número de visitantes, estabelecimentos fechados, dificuldades de gestão, financeiras, etc.). Quem foram os mais impactados (vinícolas, meios de hospedagem, restaurantes, guias, artesanato, etc). A Aprovale tem indicadores de acompanhamento?
6. Como o Vale dos Vinhedos pensa os cenários futuros? Como vê a questão da sustentabilidade (ambiental, social, econômica – roteiros, novos atrativos que valorizem mais o espaço, a cultura local, meio ambiente aliado ao econômico-financeiro, empregos, geração de renda, etc.) para a destinação turística?
7. A associação vê novas oportunidades e ameaças?
8. Quais as lições aprendidas?

As respostas a tais questões foram obtidas através de entrevista realizada no dia 22 de abril de dois mil e vinte com o Presidente da APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) da análise de dados de documentos embasados na, literatura acadêmica e políticas públicas adotadas.

No processo de levantamento dos dados e informações, buscou-se identificar as principais características da gestão da Aprovale, tais como sua programação, planejamento, gargalos/dificuldades, e mecanismos de percepção de sinais fracos e fortes quanto à ameaças e oportunidades.

Além destes aspectos, procurou-se avaliar dados mais específicos sobre a gestão da crise decorrente da pandemia, tais como as providências tomadas pelo poder público e pela Associação, tais como medidas sanitárias e a criação de produtos e serviços turísticos diferenciados pelos estabelecimentos, comunicação com a comunidade local e turistas, tentando assim obter elementos para a compreensão do modus operandi da associação frente a situações de estagnação e declínio.

Por fim, procurou-se descrever os principais componentes do impacto da pandemia quanto à performance dos estabelecimentos (ex: indicadores tais como o número de visitantes em comparação ao mesmo período do ano anterior), de acordo com sua estrutura financeira e administrativa, durante o período do estudo, até as lições aprendidas pela governança com vistas às estratégias a serem adotadas (e/ou potenciais) para o futuro, bem como conflitos e sinergias que possam contribuir para a inovação e sustentabilidade da destinação turística.

## ANÁLISE E RESULTADOS

Primeiramente apresenta-se uma breve contextualização do Vale dos Vinhedos e posteriormente são apresentados às análises elaboradas a partir da entrevista estruturada com o Presidente da APROVALE. O objeto de estudo dessa pesquisa, o Vale dos Vinhedos, está localizado no nordeste do Rio Grande do Sul, na região serrana do estado. O território da Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos abrange áreas dos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. A história apresenta que, no período de 31 de dezembro de 1876 e 31 de janeiro de 1877, chegaram os primeiros dois grupos de imigrantes que colonizaram o hoje conhecido Vale dos Vinhedos. A Linha Leopoldina, uma das primeiras instituídas na Colônia Dona Isabel (atualmente o município de Bento Gonçalves), é o berço do processo que formou o Vale dos Vinhedos. Dela foi desmembrada a Linha Leopoldina Nova, posteriormente batizada de Linha Graciema.

Estas primeiras famílias, conforme registros da APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), se instalaram na região onde hoje está localizada uma vinícola e aos poucos foram



destinadas aos seus lotes de terra. Em 1878 vieram mais 25 famílias, em 1879 mais 17, e em 1880 mais 3, provenientes da Lombardia, principalmente das províncias de Mantova e Cremona.

A religiosidade sempre esteve presente entre os imigrantes italianos. Em cada comunidade que formavam, a primeira construção era uma capela ou igreja. No Vale dos Vinhedos não foi diferente, em 1880, ergueu-se a primeira capela. Já no início do século XX foi construída a Capela Nossa Senhora das Neves. Conta a história que sua construção aconteceu num período de intensa seca, que durou cerca de dois anos. Para seguir com a construção da Capela, os moradores decidiram utilizar o vinho estocado das safras anteriores na preparação da argamassa. No decorrer do tempo, outras capelas surgiram, iniciando um processo de colonização do vilarejo. A rota Vale dos Vinhedos preserva até hoje inúmeros capitéis que traduzem a religiosidade do povo que o colonizou.

Conforme histórico da Associação, gerações passaram desde a chegada dos primeiros imigrantes e muitas das famílias que ali se instalaram continuam perpetuando o trabalho e a cultura vitivinícola implantada, buscando sempre a qualidade e o aprimoramento do produto elaborado. A região é atualmente dividida por comunidades, que trazem denominações das capelas construídas pelos primeiros colonizadores.

Para conhecer um pouco mais da história do Vale dos Vinhedos a primeira abordagem, na entrevista como Presidente da Aprovale, foi: conte um pouco sobre a **história do Vale dos Vinhedos, e da Associação**. Como começou a articulação, como foi a necessidade de uma organização coletiva para a destinação. O breve relato foi de que depois da criação da Aprovale, em 1995, o turismo no Vale dos Vinhedos cresceu significativamente. A cada ano, novos investimentos são feitos para melhorar e ampliar a estrutura de atendimento ao visitante. Hoje, a região oferece hotéis, pousadas, restaurantes e queijarias, além de moda em couro, artesanato, biscoitos e chocolates, cosméticos à base de uva, turismo aventura e agências receptivas.

O Vale dos Vinhedos obteve em 2002 o reconhecimento como Indicação Geográfica, podendo conceder aos vinhos que estivessem dentro dos padrões estabelecidos pela Aprovale com o selo de Indicação de Procedência (IP). A partir de 2012, com o reconhecimento do Vale como Denominação de Origem (DO), para ostentarem esta classificação, os produtos deverão obedecer a regras mais específicas em relação à produção da uva e à elaboração do vinho. Vinhos de diferentes regiões, elaborados com a mesma tecnologia, apresentam-se distintos, com características próprias. Daí a importância do conceito de Indicação Geográfica, que valoriza as peculiaridades das diferentes regiões de produção e a originalidade dos produtos. A primeira região do país a ser oficialmente reconhecida como Indicação Geográfica, o Vale dos Vinhedos traz em si características únicas de solo, clima e topografia que, somados à cultura local, resultam em uma região ímpar no mundo. Esta singularidade também está presente nos vinhos nascidos vale.

Atualmente a Aprovale possui 66 associados, entre hotéis, restaurantes, vinícolas e serviços. A Associação conta com um Conselho Diretor Superior que é formado pelos ex- presidentes e um comitê executivo que atua nas questões operacionais. A Associação possui em seu regimento os critérios que devem ser seguidos para novos empreendedores que buscam se estabelecer no Vale dos Vinhedos. A Aprovale participa no conselho distrital e na análise e aprovação de novos projetos.

Na sequência da entrevista a abordagem refere-se ao planejamento, como ocorre o **planejamento** das atividades da associação? Como é a **participação** dos associados? Vocês já tiveram **crises** ou ameaças no **passado**? (Condomínios residenciais, visitas, insumos, sazonalidade, pragas nos vinhedos, etc.) Como reagiram? O Planejamento é desenvolvido em conjunto pelo Conselho Diretor Superior e associados e acompanhado pelo comitê executivo que atua nas questões operacionais. Em momentos de crises, são criados comitês que se reúnem para troca de ideias, buscam-se parcerias com prefeituras, órgãos reguladores do Turismo por exemplo Semtur, Comtur, Proturismo, Abrasel. Busca-se fortalecer a união dos associados e as parcerias. A Aprovale, segundo seu presidente, não pode ter um posicionamento individual. “Nos posicionamos junto com as demais entidades do setor e acabamos gerando um poder de força maior frente aos órgãos públicos para que se busque um crescimento sustentável para que dessa forma os negócios turísticos

que tem ali se mantenham”. Nenhuma outra crise, conforme o presidente da Aprovale foi tão acentuada como a da Covid-19.

Questionou-se como o Vale dos Vinhedos reagiu à **pandemia**? Quais foram as **estratégias**? Qual a participação do poder público no Vale dos Vinhedos? (decretos, proibições, etc). Quais os **impactos**? (número de visitantes, estabelecimentos fechados, dificuldades de gestão, financeiras, etc.). Quem foram os **mais impactados** (vinícolas, meios de hospedagem, restaurantes, guias, artesanato, etc). A Aprovale tem **indicadores** de acompanhamento?

Nas palavras do entrevistado, “foi e continua sendo um grande desafio. A primeira coisa é agradecer que nenhum dos associados fechou seus empreendimentos. Ficaram fechados no período das bandeiras que restringiam as atividades e em alguns momentos pela queda de turistas. Mas nenhum fechou ou decretou falência. Nenhum fechou permanentemente, fecharam temporariamente. Muitos conseguem se adaptar ao momento que tem. Como exemplo de adaptação, “restaurantes que só faziam almoço criaram delivery. Outros começaram a gerar e-commerce para vender seus produtos através da rede. Então muitos associados acabaram se reinventando através dos seus negócios, fazendo com que esse período ruim passasse, para quando melhorar voltar ao seu atendimento presencial”.

Os empreendimentos que mais foram atingidos, segundo o Presidente da Aprovale, foram os micros e pequenos empreendedores. “As vinícolas conseguiram adaptar muito rápido seus negócios para venda eletrônica, e-commerce. O problema maior foi com os restaurantes que demoraram mais para adaptar seus negócios. Vai ser uma crise de 60 dias, 90, dias, e na verdade já se passou um ano. O fluxo de caixa, apesar de todos os auxílios, também sofreu, pois os auxílios foram disponibilizados para pagamento dentro de 3 meses, mas depois de 3 meses o negócio não voltou à normalidade, os turistas não voltaram. Dependeu muito da agilidade de cada um nesse momento”. Estudo de Quintero et al (2021) também aponta a importância da comunicação e divulgação de destinos turísticos através dos meios digitais, considerando a Covid19. Os autores apresentam a importância de desenvolver estratégias e treinamento contínuo.

Algo ressaltado pelo presidente da Aprovale, “o Vale é muito resiliente nessas questões de promoção e criação. O nome/marca também ajudou a manter a força”. Em relação às estratégias para fazer frente ao cenário imposto pela pandemia da Covid19 “foram criados alguns comitês, no Comtur foi criado um comitê de crise durante, para ter o relacionamento junto aos órgãos públicos. Busca-se trabalhar em grupo com as entidades e buscar juntos como uma única voz”. A Associação escuta seus associados em suas reivindicações e leva para as demais entidades. Fazem a mediação para fazer frente a uma redução de turistas que chegou a quase 80%. Cita o final do ano de 2020 e o início de 2021 como um período mais ameno com restabelecimento gradual dos turistas”. É possível identificar, no relato do presidente da Aprovale, a busca por alianças que estão presentes da fase “crise de crescimento” do Ciclo de Vida das Organizações de Greiner (1972;1998). Também é possível identificar a necessidade de revisitar o ciclo de vida do turismo proposto por Butler (1980), estudos como o de Fonseca, Mendes e Salceda (2021) apontam que a pandemia afetou a própria forma de se relacionar da sociedade, os meios de transporte, os meios de trabalho e toda a cadeia produtiva. Na pesquisa dos autores foi possível verificar que, todos os componentes do Sistema Turismo foram afetados, ou com as paralisações pontuais, ou com as restrições de funcionamento, bem como pela adoção dos protocolos de biossegurança. Essas mudanças apresentadas por Fonseca, Mendes e Salceda (2021) demonstram alterações na compreensão e classificação das fases do ciclo de vida do turismo proposto por Butler (1980). Butler faz referência, nas fases iniciais, ao número de turistas que se desloca a um determinado destino e durante a pandemia esse deslocamento foi significativamente afetado não podendo mais ser necessariamente referência para o ciclo do turismo. Ainda, na fase da consolidação Butler aponta que o turismo passa a ser a principal atividade econômica e que as temporadas são estendidas, o que se constatou na pandemia foi a necessidade de reinvenção para manter, de alguma forma, as atividades turísticas e a sustentabilidade econômica.

Buscou-se compreender como o Vale dos Vinhedos pensa os cenários **futuros**? Como vê a questão da **sustentabilidade** (ambiental, social, econômica – roteiros, novos atrativos que valorizem mais o espaço, a cultura local, meio ambiente aliado ao econômico-financeiro, empregos, geração de renda, etc.) para a destinação turística? A associação vê novas **oportunidades e ameaças**? Quais as **lições aprendidas**? “Nenhuma outra crise ou situação como essa foi vivida, primeira vez na história da associação tiveram uma situação como a pandemia. É necessário pensar rápido, não podemos nos abater e é necessário estar sempre recriando. Apesar disso, conseguiram criar um site novo, a internet ajudando a se reinventar. Foi feito um trabalho junto com os associados, com a comunidade e com o poder público para que não afetasse a estrutura do Vale. São coisas que não estão ao nosso alcance”. Criar algumas ferramentas, como o delivery. Os turistas quando vinham ficaram indignados porque não podiam entrar nos empreendimentos. Existia um entendimento e um posicionamento por parte da Aprovale que era repassado a todos os associados como orientação e cabia aos empreendimentos a compreensão e execução dos mesmos”. Na sequência são apresentados alguns aspectos pontuados pelo entrevistado.

**Em termos de futuro**, “espera-se que a pandemia termine logo, o futuro do Vale será muito bom. Tem muitos novos empreendimentos surgindo no Vale na questão enoturística, vinícolas. As pessoas vêm ao Vale dos Vinhedos como um refúgio, no meio da natureza, no meio do vinho. Buscar um pedaço da Itália no Brasil. Muitas pessoas que não realizaram viagens internacionais visitaram o Vale dos Vinhedos neste período da pandemia. É necessário ter cuidado para não perder a essência, a natureza e o bom atendimento”.

**Em termos de Ameaças**- Vários foram os relatos de possíveis ameaças, registramos alguns: Montamos um comitê com os três municípios que compõem o Vale dos Vinhedos para conversar sobre o plano diretor: Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo. Cada município tem seu plano diretor, com regras diferentes. O objetivo é criar um pequeno plano diretor contemplando especificamente o Vale dos Vinhedos de modo igualitário para os três municípios. Tem um grupo/equipe na Aprovale para cuidar deste aspecto. Cuidar para não deixar que o Vale se transforme em um bairro de condomínio para as pessoas virem passar os finais de semana. Não virar uma especulação imobiliária para compra e venda de terrenos. Cuidar muito para evitar a instalação de empreendimentos que possam agredir de alguma forma o meio ambiente. Cuidar dos jardins, para manter bonitos, do entorno para receber bem o visitante. O imaterial que é bonito, as pessoas se sentem bem, tiram fotos, fazem suas postagens. Cuidar para não descaracterizar e não perder suas origens

**Em relação a oportunidades** - “explorar mais a Denominação de Origem – como as pessoas conhecem? Como entender as características locais? Como entender as características do solo? O preço diferenciado do produto? Apresentação de vinhos do Vale dos Vinhedos – comunicar ao consumidor. Demonstrar a consolidação do enoturismo, persistindo, crescendo, acreditando, não desistindo das pessoas que acreditaram no Vale, atendimento excelente, grande potencial para ser mostrado para as pessoas conhecerem, culinária e gastronomia farta, com inúmeras opções de bebidas”.

**Em relação aos aprendizados com a pandemia – crise**: A “Associação é forte e está bem estruturada. União entre os associados em um objetivo comum - “nossa união pode fazer muitas coisas boas saírem”. “Como saio de uma situação de crise e saio mais forte no futuro?” - Colher frutos da união no futuro. Sairão mais fortes da crise. O trabalho conjunto traz resultados.

Além da identificação de fatores que apontam para a fase de alianças e parceiras do Ciclo de Vida das Organizações de Greiner (1972;1998) identifica-se também fatores que reforçar a presença na fase de consolidação com o rejuvenescimento do Ciclo de Vida das Destinações Turísticas de Butler (1980) com a idealização de novos cenários onde são buscadas novas alternativas de exploração do turismo que diferem da anterior, por exemplo buscando uma demanda diferenciada.

Além dos dados coletados através da entrevista, também foram coletados dados junto a Aprovale que apresentam o reflexo da pandemia da covid19 no vale dos vinhedos. Os dados foram extraídos do material “acontecimentos que impactaram o fluxo de 2020” e são apresentados de forma compilada na sequência. Indicadores referentes ao período crítico da Covid 19 - março a junho de 2020 (Aprovale, 2021b):

- Queda média de 86% no número de visitas. Vinícolas tiveram a queda média de 78% no número de visitas. Segundo o Segh (Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares), a ocupação hoteleira da região teve média de 9% durante o período crítico. Setor de hospedagem com prejuízo de 85% em 2020, 15% do volume se comparado ao mesmo período de 2019

- De 183 restaurantes em Bento Gonçalves, apenas 16 puderam abrir em bandeira vermelha, por estarem em estradas estaduais ou federais.

- Queda média de 76% no número de visitantes no período crítico.

- Julho 2020 – normalmente o mês com maior movimento de visitantes:

- Visitantes de 2020: 9840;

- Visitantes de 2019: 62627.

- Julho de 2020 teve queda de 84% em relação a julho de 2019.

- 50% de cancelamento de reservas via Booking.

- Arrecadação:

- Julho 2020 – normalmente o mês com maior movimento de visitantes: Foram 214.528 visitantes a menos recebidos pelo Vale dos Vinhedos em 2020, em comparativo a 2019.

- Levando em consideração o ticket médio de R\$ 800/dia\* de investimento pelo turista em visita à região, estimamos que mais de R\$ 170.000.000,00 deixaram de ser arrecadados pelo enoturismo no Vale dos Vinhedos.

- O impacto não acontece apenas para empresas. Estima-se que cerca de 800 famílias do Vale dos Vinhedos foram impactadas. Arrecadação: \*Valor estimado em pesquisa realizada pela Entre Rios para a prefeitura de Bento Gonçalves em 2019.

A luz do referencial teórico, utilizando-se do Ciclo de Vida das Organizações de Greiner (1972; 1998) é possível identificar, pelos dados coletados na entrevista, que o Vale dos Vinhedos tem a presença muito forte da fase da Colaboração onde o foco foi na solução rápida de problemas, equipes foram criadas para tratar de tarefas específicas, a gestão da Aprovale focou nos maiores problemas para fazer frente às necessidades impostas pela crise gerada pela pandemia da Covid19 inclusive com alianças e parcerias o que aponta também a presença na última fase que é “redes e alianças”. Em relação ao Ciclo de Vida das Destinações Turísticas (TALC) proposto por Butler (1980), nota-se que a Aprovale possui mecanismos para gestão de crises buscando o rejuvenescimento para manter a consolidação do Vale dos Vinhedos. Tais mecanismos de gestão também são encontrados em pesquisa realizada por Lima, Morais e Souza (2021) que apontam que para lidar com a crise sanitária, três Cidades Criativas do Mercosul propuseram medidas, como liberação de linhas de crédito; encontros virtuais para a proposição de medidas que buscassem reinventar a atividade turística; entre outros. Ainda em relação aos mecanismos de gestão, estudo de Jaelani (2021) que analisou o uso de tecnologia por cidades inteligentes, para o desenvolvimento do Turismo Halal durante a pandemia Covid-19, na Indonésia apresentou que as cidades inteligentes podem qualificar os serviços oferecidos ao público, através do acesso rápido a informações sobre o Turismo Halal, e assim contribuir com o controle e gerenciamento da pandemia Covid-19 em locais turísticos, aumentando a detecção, mitigando surtos e tomando decisões eficazes quando as situações são críticas. A proteção social e o estímulo econômico do governo para com os atores do turismo afetados pela Covid-19 e as inovações tecnológicas, como o turismo virtual e os novos serviços no desenvolvimento do potencial turístico local, são possíveis soluções para as novas condições normais, e para preservação dos valores do patrimônio cultural indonésio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Vale dos Vinhedos, enquanto destinação turística, beneficia-se de uma Associação (Aprovale), que em seus 26 anos de existência, tem construído um caminho de sucesso e resiliência. Neste sentido, as experiências dos membros da associação durante a crise da pandemia de Covid-19 indicam um grau de maturidade suficiente



alto para a superação de novos desafios, em futuras situações decorrentes de estagnação ante a um hipotético declínio, com habilidade promissora para adotarem um planejamento estratégico que propicie alternativas para rejuvenescimento.

Durante o período avaliado (março de 2020 a março de 2021), algumas estratégias foram adotadas, a depender da natureza de cada negócio, dentre elas o sistema “delivery” para os restaurantes e o fortalecimento do “e-commerce” para as vinícolas. Além disso, parte importante dos pequenos empreendedores, que foram os mais afetados com a crise, hesitou em contrair empréstimos para financiar suas atividades durante o período, ante ao cenário de incertezas que se apresentou quanto à duração das restrições sanitárias.

Apesar da crise provocada pela pandemia do Covid-19, os associados mantiveram-se unidos e buscaram alternativas para lidar com as situações impostas pela pandemia. A articulação com as entidades do trade turístico local e regional foi a forma encontrada para as ações de manutenção dos negócios turísticos no Vale dos Vinhedos. A Associação teve uma ação de articulação importante, ao ouvir as demandas dos associados e levá-las adiante, com um objetivo coletivo para o gerenciamento da crise. O número de visitantes chegou a ser reduzido em 86% no pico da crise.

A associação dispõe de mecanismos de controle, com o monitoramento de índices importantes e que possibilitam celeridade na tomada de decisão. A parceria com os setores públicos e academia também garante o fluxo de informações necessárias para a identificação de sinais e tendências. O organograma da Associação ainda conta com um Comitê Superior, com a participação de ex-dirigentes, e de Comitês com temáticas específicas, criados sob demanda, para o gerenciamento de crises, por exemplo. Tais medidas são indicativos de que a destinação turística possui dispositivos adequados para a administração de uma eventual fase de estagnação e declínio futura, assim maximizando seu potencial de rejuvenescimento.

## REFERÊNCIAS

- Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos [APROVALE]. (2021a, 13 de maio). *Acontecimentos que impactaram o fluxo de 2020*. Link
- Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos [APROVALE]. (2021b, 13 de maio). Vale dos Vinhedos: Patrimônio Histórico e Cultural do Rio Grande do Sul. Link
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Butler, R.W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-12. Link
- Cruz, R. de C. A. (2020, 03 de julho). Impactos da pandemia no setor de turismo. *Jornal da USP*. Link
- Falcade, I., & Mandelli, F. (1999). *Vale dos Vinhedos: caracterização geográfica da região*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Fonseca, G. P. S., Mendes, L. G., & Salceda, J. M. C. (2021). Impactos da pandemia de covid -19 no turismo do Pantanal de Mato Grosso. *Geo UERJ*, (39), e61319. Link
- Frohlich, L., Rossetto, C. R., & Silva, A. B. (2007). Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. *Análise*, 18(1), 139-160. Link
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review. Link
- Hizon, M. I. R., Bronson, J. W., Dougan, W. L. (2004). *The role of technology as a competitive weapon in each of the five phases of growth*. 18TH Annual USASBE National Conference Proceedings. Westin Galleria, Dallas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2021). *Pesquisa Mensal de Serviços - PMS: LATUR*. Link
- Jaelani, A., Firdaus, S., Sukardi, D., Bakhri, S. Maumar, A. (2021). Smart City and Halal Tourism during the Covid-19 Pandemic in Indonesia. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(Especial Covid-19), 1-29. Link
- Lima, J. G. B., Morais, I. A. L., Souza L. R. C. (2021). Covid-19 Pandemic Impact on Tourism in Three Creative Cities in Mercosur. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(Especial Covid-19), 1-27. Link

- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso*. 8. ed. – São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, S. A. (2018). *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Mecca, M. S., & Gedoz, M. G. do A. (2020). Covid-19: Reflexos no Turismo. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 12(3), 1–5. Link
- Quintero, F. A. L., Cusme, Y. A. Z., Cusme M. A. Z., & Rodríguez, N. R. F. (2021). Actividad turística bajos las condiciones del Covid19: Perspectivas del comportamiento del consumidor: análisis desde el sistema. *Iberian Journal of Information Systems and Technologies*, 44, 425-436. Link
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469. Link
- Tonietto, J. O. (1993). *Conceito de denominação de origem: uma opção para o desenvolvimento do setor vitivinícola brasileiro*. Bento Gonçalves: EMBRAPA. 20.
- Tonietto, J., & Carbonneau, A. (2004). A multicriteria climatic classification system for grape- growing regions worldwide. *Agricultural and Forest Meteorology*, 124(1-2), 81-97. Link