



#82 | Conectando o enoturismo e a capacidade absorptiva: evidências em um empreendimento turístico

#82 | Connecting enotourism and absorptive capacity: Evidence in a tourist enterprise

Claudiana Aparecida Silva Noro

186828@upf.com; Student Postgraduate Program in Administration, University of Passo Fundo (UPF), Brazil

Ana Claudia Machado Padilha

anapadilha@upf.br; Postgraduate Program in Administration, University of Passo Fundo (UPF), Brazil

João Paulo Jorge

jpjorge@ipleiria.pt; Centre for Tourism Research, Development and Innovation (CiTUR), Polytechnic of Leiria, Portugal

Resumo

O enoturismo é um dos setores que vem se desenvolvendo no Brasil, impulsionado pelas vinícolas localizadas na Serra Gaúcha e outras microrregiões do estado. No enoturismo, o visitante tem oportunidade de visitar espaços de produção e industrialização, conhecendo a cultura, a história, a gastronomia local, entre outros atrativos. O objetivo da pesquisa é compreender como ocorre o processo da capacidade absorptiva na Vinícola Campestre, localizada no município de Vacaria/RS. Realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa e exploratória, com dados coletados por meio de roteiro semiestruturado aplicado ao diretor da vinícola. Como resultados significativos, destaca-se que os diretores possuíam conhecimento prévio que são aplicados nas atividades desenvolvidas pela vinícola, sendo os fatores internos os que mais influenciam, e os fatores externos, como as tendências do mercado, são identificados como elementos que impulsionam e incrementam a capacidade absorptiva individual e coletiva. Considera-se que no processo de gestão do conhecimento, a demanda por novos conhecimentos se desdobra na aprendizagem organizacional, e revela-se uma condição *sine qua non* para o sucesso e alcance das estratégias na vinícola. Assim, a maneira como a gestão organiza o caminho para acessar tais conhecimentos, a forma como as pessoas os combinam, é um dos maiores desafios à gerência.

Palavras-chave: Capacidade absorptiva; Conhecimento; Enoturismo.

Abstract

Wine tourism is one of the sectors that has been developing in Brazil, driven by wineries located in Serra Gaúcha and other micro-regions of the state. In wine tourism, the visitor has the opportunity to visit spaces of production and industrialization, getting to know the culture, history, local gastronomy, among other attractions. The objective of the research is to understand how the absorptive capacity process occurs at Vinícola Campestre, located in



the city of Vacaria/RS. Research was carried out with a qualitative and exploratory approach, with data collected through a semi-structured script applied to the director of the winery. As significant results, it is noteworthy that the directors had previous knowledge that are applied in the activities developed by the winery, with internal factors being the most influential, and external factors, such as market trends, are identified as elements that drive and increase individual and collective absorptive capacity. It is considered that in the knowledge management process, the demand for new knowledge unfolds in organizational learning, and it proves to be a sine qua non condition for the success and scope of strategies in the winery. Thus, the way in which management organizes the path to access such knowledge, the way in which people combine it, is one of the greatest challenges for management.

Keywords: Absorptive capacity; Enoturism; Knowledge.

1. Introdução

A teoria da capacidade absorptiva (CA), é um dos mais importantes constructos surgidos na pesquisa organizacional (Lane; Koka; Pathak, 2006). Introduzido por Wesley Cohen e Daniel Levinthal em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*, a CA refere-se à capacidade de uma empresa para identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Seu desenvolvimento e manutenção são críticos para a sobrevivência e sucesso de uma empresa no longo prazo, uma vez que ela pode reforçar, complementar ou reorientar a base de conhecimento da empresa (Lane; Koka; Pathak, 2006).

Entende-se a relevância que o conhecimento assume na competitividade estratégica organizacional, inclui-se no debate o turismo. O turismo tem sido um dos setores econômicos de crescimento mais rápido do mundo nos últimos anos e provou repetidamente sua resiliência diante de uma série de desafios e crises, e que vai se recuperar e contribuir para reacender economias e sociedades duramente atingidas, graças à sua capacidade de se adaptar às mudanças e oferecer soluções inovadoras para novos desafios (WTO, 2021).

No Brasil, à medida que a vitivinicultura nacional foi evoluindo em qualidade, o enoturismo ganha relevância em termos de desenvolvimento. O enoturismo, subtipo do turismo gastronômico, refere-se ao turismo cuja finalidade é visitar as adegas de vinhos, degustar, consumir e/ou adquirir vinho, muitas vezes no local de produção próximo dele (WTO, 2021). Em várias regiões brasileiras produtoras de vinhos, já se registra fluxo importante de visitantes, um incremento no interesse das pessoas em relação ao vinho, sua elaboração, sua história, seu serviço, sua harmonização com a gastronomia e seu papel inserido na história da localidade produtora (Zanini; Rocha, 2010).



Dados da Empresa Brasileira de Agropecuária – Embrapa, revelam que a área cultivada com videiras está concentrada na região Sul, com 55.501 ha, e representou 73,29% da área vitícola do país em 2019. Nessa região, o Rio Grande do Sul é o principal estado produtor, que respondeu por 62,72% da área vitícola nacional, e apresentou aumento de 0,25%, comparado ao ano 2018 (Embrapa, 2020).

Respalhando-se nesse potencial que o enoturismo no estado do Rio Grande do Sul, insere-se no setor a Vinícola Campestre, localizada no município de Vacaria, na região dos Campos de Cima da Serra, fundada há meio século, a vinícola é uma empresa familiar empenhada em elaborar vinhos, sucos, *coolers* e espumantes de qualidade diferenciada. A Vinícola Campestre iniciou a oferta do enoturismo no ano de 2015, oferecendo aos seus visitantes uma visita guiada aos vinhedos, processo de produção e degustação dos produtos.

Ao relacionar a importância do conhecimento que é explicado pela CA e ligá-lo com a oferta do enoturismo em um empreendimento que atua no enoturismo há um período recente de tempo, essa pesquisa tem como objetivo de compreender como ocorre o processo da Capacidade Absortiva na Vinícola Campestre, localizada no município de Vacaria/RS.

Nesse entendimento que se percebe no construto da CA, uma oportunidade instigante de aplicação no campo do turismo, especialmente quando tomado um empreendimento que se dedica à oferta do enoturismo e que combina uma diversidade de atrações e produtos que convergem com o propósito de satisfazer e atender expectativas de seus visitantes.

2. Revisão da literatura

2.1. Capacidade Absortiva

A CA é um dos mais importantes construtos surgidos na pesquisa organizacional (Lane; Koka; Pathak, 2006). Introduzido por Wesley Cohen e Daniel Levinthal em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*, a CA refere-se à capacidade de uma empresa para identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente.

O conceito da CA assume relevância com a contribuição de autores como Cohen e Levinthal (1989), os quais definem-na como a habilidade, a fim de reconhecer valores captados através de conhecimentos no ambiente externo, para melhorar e aplicar no ambiente interno organizacional. Essa capacidade de absorver e explorar o conhecimento externo é considerada um fator de capacidade inovadora, especialmente por incluir a habilidade em reconhecer o valor de novas informações e assimilá-las para fins lucrativos comerciais.

Fica claro nos estudos de Cohen e Levinthal (1990) que a capacidade de aprendizagem envolve o desenvolvimento de habilidades para assimilar conhecimento existente e, neste caso, as habilidades de resolução de problemas, representando uma capacidade para criar conhecimento. Assim, a diversidade do conhecimento facilita o processo de inovação que,

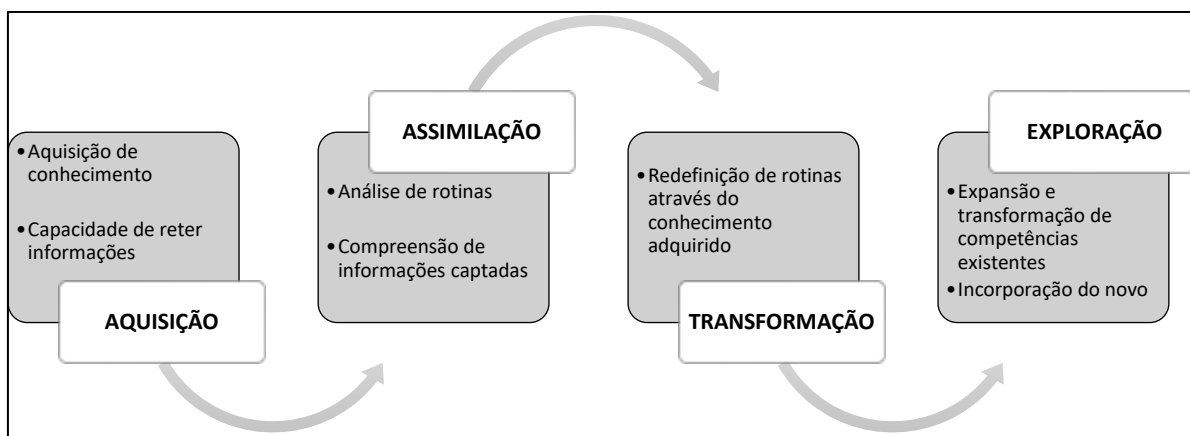
por sua vez, possibilita ao indivíduo fazer associações originais e ligações (Cohen; Levinthal, 1990).

Para o entendimento do processo em que ocorre a inovação e as melhores práticas sobre a análise da CA, Zahra e George (2002) definem-na como um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica organizacional.

Zahra e George (2002), explicam que o conhecimento prévio facilita a aprendizagem de construtos epistemológicos, e relaciona o conhecimento em habilidades de absorver o novo, pois transfere habilidades em aprendizagem através de melhorias de desempenho em tarefas, processos, produtos, e oportuniza o ambiente de forma estratégico em absorver experiências e conhecimentos para aplicar no ambiente interno, e gera criatividade, e resulta em um ambiente competitivo sobre a concorrência.

Zaha e George (2002) trouxeram uma sequência de elementos que integram as etapas da CA em que são assimilados conhecimentos em abordagens diferentes (Figura 1), sendo identificadas as seguintes e coincidem em serem formados por rotinas organizacionais como as etapas: a) **aquisição** de conhecimento é capaz de reter o conhecimento e informações; b) **assimilação** do conhecimento é correspondido em por analisar rotinas e buscar compreender as informações adquiridas; c) **transformação** em que surge necessidade de redefinir rotinas através da assimilação do conhecimento captado; d) **exploração**, que incorpora novos conhecimentos buscados para reestruturar o ambiente interno.

Figura 1 – Etapas de conhecimento e habilidades da Capacidade Absortiva (CA)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zahra e George (2002).

Zahra e George (2002) ressaltam que a CA traz uma capacidade dinâmica de criação e dirige mudanças e causam novas implementações de ativos baseados no conhecimento que a empresa retém, e amplia a receptividade de uma empresa em novas mudanças, sejam



tecnológicas, transformadoras de competências organizacionais, que avalia, assimila e aplica novos conhecimentos necessários para resolver problemas, com o esforço de capacidade cognitiva em assimilar conceitos, teorias na prática dos problemas. Neste contexto, a CA conduz maiores desempenhos organizacionais, interação e cooperação das firmas, podendo avaliar o valor de novos conhecimentos (Kim, 1995).

Lane, Koka e Pathak (2006), aprofundaram a CA como ponto fundamental na aprendizagem em que pessoas do ambiente interno organizacional, assimilem o conhecimento adquirido em identificar, assimilar e explorar, como três dimensões que abrangem a capacidade de absorção na forma de imitar produtos e processos de outras empresas concorrentes, para manter a sobrevivência e obter sucesso, e gerencia o ambiente interno de acordo com estes aprendizados.

Com base na teoria da CA, acredita-se que a capacidade de absorver conhecimento fora da organização, afeta positivamente o desempenho organizacional, e constrói uma chave valiosa para o turismo, como a atividade de inovação das empresas de turismo, e alocam em suas estratégias o desempenho da inovação, que é concentrado principalmente em adquirir conhecimento exploratório, a fim de fortalecer o conhecimento existente (Cooper, 2006).

As empresas como um todo, principalmente as do setor do turismo, o conhecimento sobre inovação vem principalmente de fora do meio organizacional, e indica que a CA é a uma construção chave do desempenho da inovação turística, e muitas vezes as pesquisas sobre a concorrência vem de laços não competitivos, e sim o altruísmo econômico (Wu, 2020).

A CA ainda é um campo particularmente negligenciado na pesquisa em turismo, tornando-se um assunto recente para o setor, e tem papel do capital intelectual em diferentes condições deve ser estudado na literatura de gestão, principalmente no turismo.

2.2. Enoturismo

O enoturismo é um setor crescente para indústria de vinhos e turismo, e fornece sinergia entre estes fatores. O vinho é uma atração que impulsiona turistas para a degustação e história das vinícolas, motiva os visitantes a procurarem locais que oferecem o enoturismo como forma de atração conjunta dos fatores de vinho, turismo e cultura, além da apreciação de ambientes rurais e contato com a natureza e sustentabilidade (McCole et al. 2018).

O crescimento no enoturismo é oportuno para pequenos produtores de uvas que fornecem sua matéria-prima às indústrias, transformando em vinho, espumantes, sucos de uva, hidrantes naturais aromatizadores de ambientes, entre outros produtos industrializados (Gazquez-Abad et al., 2014).



No Brasil, o estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor nacional de uva, sendo responsável por 90% de produção nacional de vinho, e 50% produção nacional de uva. Com estas características, o estado impulsiona o mercado da vitivinicultura, com o apoio do turismo, faz com que o estado do Rio Grande do Sul receba turistas anualmente com o enoturismo cerca de 6,5 milhões de turistas ao ano (Embrapa, 2020).

Dados da Embrapa (2020), no ano de 2019 a produção de vinhos, sucos e derivados de uva, resultou em 402.939.258 litros de uva, e resultou na produção de 144.629.737 litros de vinho de mesa, classificado em vinho tinto, branco e rosado, 37.615.422 litros de vinho fino de mesa, classificado em vinho tinto, branco e rosado, 77.805.352 litros de suco de uva, classificado em suco de uva integral, suco de uva concentrado, suco de uva adoçado, suco de uva reconstruído, e 142.888.747 litros de derivados, classificados como espumante, espumante moscatel, espumante *champenoise champagne*, base *charmat champagne*, polpa de uva, mosto simples, mosto de uva com bagaço, mosto dessulfitado, mistelas, néctar de uva, vinho licoroso, bagaceira, licor de bagaceira, vinagre, borra líquida, borra seca, e pisco.

O estado do Rio Grande do Sul a cerca de 73,29% de área vitícola do país em 2019 (Embrapa, 2020). O enoturismo combina a diversidade das atrações, o que torna um setor com atrativos para o público consumidor de vinhos e suas especialidades, por isso é um setor que cresce a cada ano (McCole et al. 2018).

O enoturismo proporciona para os visitantes consumidores experiências de atividades turísticas, centrando-se, principalmente, em eventos em vitivinícolas, visitas guiadas, degustações, passeios pela estrutura interna como produção, conhecimento prévio sobre o vinho e seu mercado com experiências gastronômicas (McCole et al. 2018).

Na Tabela 1 o comparativo de produção de uvas no estado do Rio Grande do Sul nos anos de 2015 a 2020, comparando a produção de quilogramas em uvas viníferas e híbridas. No caso da Vinícola Campestre, o cenário de produção favoreceu o desenvolvimento de seu *portfolio* e, especialmente, investimentos no enoturismo.

Tabela 1. Comparativo da produção de uvas no Estado do Rio Grande do Sul 2015-2020

Produtos (quilos)	Ano					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Uvas viníferas	70.558.445	32.333.798	77.403.352	65.653.966	70.580.814	69.278.381
Uvas americanas ou híbridas	632.712.943	267.965.049	675.091.698	598.551.058	543.698.390	433.213.775
Total de uvas	703.271.388	300.298.847	752.495.050	664.205.024	614.279.205	502.492.156

Fonte: Sisdevin (2021).



Nota-se que o enoturismo é um setor crescente através da procura dos consumidores das variedades de vinho que buscam atrações diferenciadas, e que impulsiona turistas para a degustação e história das vinícolas, motiva os visitantes a sentirem-se parte da história e envolve os clientes com suas estruturas internas, produção gastronômicas e atrações conhecimento prévio de vinhos e degustações (McCole et al. 2018).

3. Método

Para alcançar o objetivo desta pesquisa que é compreender como ocorre o processo da capacidade absorviva na Vinícola Campestre, localizada no município de Vacaria/RS, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, com natureza exploratória do tipo de estudo de caso (GIL, 2009). A coleta de dados primários deu-se por meio de realização de entrevista semiestruturada, realizada com o gerente geral da Vinícola Campestre, via Google Meet com duração de aproximadamente 3 horas, realizadas em uma única seção. Além de entrevistas, também foi necessária visita técnica até o local através do uso de observação participante, no qual o pesquisador se integra ao ambiente pesquisado.

O critério de escolha foi a localização da vinícola (localizada nos Campos de Cima da Serra) por distinguir-se geograficamente de outras com vocação para a produção de vinhos.

Através da entrevista semiestruturada, pode-se pesquisar e compreender melhor o funcionamento da Vinícola Campestre e a história por trás dela, pois existe uma interação entre pesquisador e entrevistado. De primeiro modo, o gerente geral da vinícola é formado em enologia e possui vasto conhecimento para responder todas as questões aqui abordadas na entrevista semiestruturada, pois participa atividade com os diretores na estratégia da vinícola.

Por isso, o roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado por categorias de análise apoiadas na teoria da capacidade absorviva de Zarha e George (2002), e buscou entender sobre a CA, bem como o conhecimento prévio sobre o negócio em que atuam, entender a CA dos produtos, desenvolvimento de produtos, enoturismo, análise de concorrência, entender a estrutura organizacional do empreendimento, para verificar e levantar os resultados nesta ordem.

Quanto à análise dos dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Para Bardin (2011), na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, com o qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente.



4. Resultados e discussões

4.1. Caracterização da empresa estudada

A Vinícola Campestre foi fundada no ano de 1968, e tem sua primeira fábrica instalada na comunidade de Campestre da Serra localizada a 41 km da cidade de Vacaria/RS, em 2014 a família Zanotto adquiriu outra propriedade em Vacaria na BR 116 no norte do Rio Grande do Sul. A Vinícola Campestre dedica-se à produção de vinhos, enoturismo com passeios e degustações com enólogos, museus internos, espaço para degustação e apreciação dos parreirais, venda de produtos e outros à base da matéria-prima de uva.

A estrutura interna da vinícola é composta por três sócios, João Carlos Zanotto sócio majoritário, Irineu Zanotto e Cezar Zanotto sócio minoritários, e contam com o gerente geral André Donati enólogo, que foi quem começou a buscar a questão do enoturismo na vinícola, e desde então, os diretores abraçaram a ideia mesmo sem ter experiência no turismo, mas foram analisando a concorrência, e observaram que é uma tendência de mercado do setor.

Desde então, a Família Zanotto implementou nesta segunda unidade a fábrica na criação de novos produtos e começaram a produzir suas próprias uvas em um parreiral visto da rodovia, tipicamente do vinho das uvas *merlot*, *sauvignon blanc* e *pinot noir*. A área total do terreno em que o enoturismo está inserido é composta por 84 ha, divididos em 26 ha através da plantação dos vinhedos com nove variedades de produtos, 2 ha dedicados ao cultivo de variedades do consumo *in natura*, e 24 ha que correspondem a plantação e parreirais de uva na produção própria.

Em 2017 foi projetado implementar o enoturismo na unidade de Vacaria para chamar o público e conquistar ainda mais clientes em buscar pela preferência em consumir vinhos da vinícola. No ano de 2019 foi inaugurado para visita e surgiu então o enoturismo, com visita à fábrica, degustação de vinhos com enólogos, abertura de eventos sociais.

Os principais fornecedores da vinícola são ao todo 740 produtores de uvas localizados na região Campestre da Serra no Rio Grande do Sul, produzem seus principais vinhos Pérgola marca registrada há mais de 50 anos. Dentre as principais marcas de vinhos, sucos e cervejas comercializadas (Quadro 1), encontra-se principais marcas e produtos produzidos e comercializados pela Vinícola. Além dos vinhos, a Vinícola Campestre tem em seu *portfólio* a cerveja que é de produção própria, caracterizada por sua marca *Pier Birra*, e possui duas categorias de cerveja, Pilsen e *Stout*.



Quadro 1 – Portfólio de produtos da Vinícola Campestre

VINHOS FINOS					
MARCA	TIPO DE VINHO				
NOVA ALVORADA	Branco	Espumante	Tinto		
ZANOTTO	Branco	Espumante	Frisante	Rose	Tinto
ZANOTTO RESERVA	Branco	Tinto			
ZANOTTO GRAN RESERVA	Branco				
VINHOS DE MESA					
MARCA	TIPO DO VINHO				
PÉRGOLA	Branco	Coolers	Frisante	Tinto	
SUCOS					
MARCA	TIPO DO SUCO				
PÉRGOLA	Branco	Maça	Tinto		
CERVEJA					
MARCA	TIPO DA CERVEJA				
PIER BIERRA	Pilsen	Stout			

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em 2020 a vinícola comercializou cerca de 33 milhões de litros em vinho, alcançou a posição de 7º lugar da categoria de vendas de vinhos de mesa no Brasil, ficando assim, em torno de 9% a menor colheita do ano nestas regiões, favoreceu assim, a região da Vinícola Campestre (Sisdevin, 2021).

4.2. Capacidade Absortiva na Vinícola Campestre

4.2.1. Conhecimento Prévio da Vinícola

No conhecimento prévio do setor da viticultura da Vinícola Campestre, o Diretor e o gerente compõem uma equipe de enólogos, compostos por sete enólogos e um engenheiro agrônomo, além de coordenadores que auxiliam no processo de implementação de novos vinhos, rotinas e processos da Vinícola. Para buscar conhecimento externo, os Diretores juntamente com o Gerente da vinícola, acompanham tendências de mercado através de viagens e visitas técnicas a outras vinícola, e buscam conhecimento no mercado à fora no exterior, para analisar as altas tecnologias do mercado da viticultura e viabilizar para trazer estas tendências para o ambiente interno.

No surgimento da vinícola no ano de 1968, os atuais diretores não possuíam conhecimento prévio de vinhos, ambos os três diretores que possuem ligação familiar, o Sr. Zanotto, que na época todos atuais diretores eram jovens, mas possuíam diversas formações que não era interligadas a enologia, e sim, na formação da área jurídica, e apenas o pai possuía experiência no setor produtivo, que elaborou o projeto da implementação de uma fábrica na cidade de Campestre da Serra, apenas o fundador possuía conhecimento prévio em indústria pela sua carreira exercida em outras empresas na época, e não possuía conhecimento prévio em vinhos.



Com base no conhecimento prévio no ambiente interno, os colaboradores envolvidos no negócio do enoturismo da vinícola possuem *expertises*, qualificações e habilidades pessoais diferenciadas, para tanto, a cultura organizacional deixa claro que os colaboradores têm seus conhecimentos diferenciados, e que cada pessoa entenda que o conhecimento que elas possuem é importante. A Vinícola Campestre investe e qualifica seus colaboradores para obter visão ampla do negócio da vitivinícola, e do turismo, pois são dois seguimentos que são interligados nas atividades da organização. Neste sentido, além da qualificação que a vinícola investe em seus colaboradores, ficam à disposição de sempre criar projetos que agregue na estratégia da vinícola.

4.2.2 Conhecimento Novo

Com relação ao **conhecimento novo para o negócio do turismo**, o setor da viticultura é promissor e deve crescer ao longo dos anos segundo o autor Wu (2020). Neste quesito, o campo organizacional da vinícola precisa estar preparado para encarar este crescimento, e foi pensando neste assunto, que a equipe diretiva busca e qualifica seus colaboradores para vivenciar a enologia de forma mais robusta, pensam em captar e adquirir informações nos mercados promissores continuamente, para manter o sucesso da vinícola em crescimento.

O conhecimento novo adquirido é assimilado através da vivência construída das viagens realizadas como as visitas técnicas, conversas, palestras, vídeo-chamadas, observações participantes como consumidores e degustadores. Através destas vivências captadas, é reportado em reuniões com a equipe diretiva e colaboradores chaves que ajudam na implementação das estratégias, sobre o conhecimento analisado do mercado da concorrência. O diretor majoritário acompanha todas as viagens técnicas juntamente com o gerente geral, que possui conhecimento técnico no ramo da enologia, para aprimorarem e captarem novas ideias.

Na cervejaria da vinícola, o conhecimento novo adquirido para a implementação da cerveja, foi analisado e implementado através de visitas técnicas, a necessidade de ofertar um outro segmento de produto para consumidores que preferem a bebida. Neste caso, foi necessário a contratação de um mestre cervejeiro, juntamente com a equipe de enólogos que formulou a composição da cerveja no qual produzem.

A forma de terceirização da cerveja partiu da equipe diretiva, que verificou a viabilidade financeira, e decidiu em não ocupar parte da produção para produzi-la, pois o foco de atividade principal é o vinho, e optou por terceirização em outra vinícola, parceira-chave no produto das cervejas. Na captação do conhecimento no setor da cervejaria o conhecimento captado pelo diretor e o gerente, foi considerar a cerveja como um plus na gama de produtos, pois verificou a necessidade de possuir uma cerveja no portfólio de produtos, para



oferecer nos eventos contratados, e através da análise da concorrência, observou que muitos concorrentes produzem ou tem rotulagem de cerveja na linha de produtos.

O conhecimento novo relacionado ao enoturismo é implementado através das vivências adquiridas das viagens realizadas pela equipe diretiva e colaboradores chave como os enólogos. Através da CA, é possível extrair conhecimentos do mundo à fora, para implementar internamente. Todas as ideias novas surgidas nas visitas, conversas, entre outras formas, é realizado reuniões para discussões de possibilidades de mudanças, adequações e implementações do setor interno organizacional.

4.3. Etapas da Capacidade Absortiva

A aquisição do conhecimento da vinícola campestre (Figura 2), ocorre por meio da análise da concorrência, identificação de novas tendências que outras vinícolas que oferecem no enoturismo, reuniões, visitas técnicas, bem como a identificação de casos de sucesso no setor.

As formas como o conhecimento adquirido é partilhado com os demais membros da família e colaboradores, é através de reuniões, discussões que são o ponto chave para formulação de estratégias através da vivência de fora adquirida. Na vinícola não existe atualmente o setor de P&D, mas pensam no futuro implementá-lo internamente, porém, o setor de marketing que atribuí algumas funções de desenvolver e implementar novas diretrizes comerciais.

No que se refere à cervejaria, os diretores da vinícola não possuíam conhecimento prévio no ramo da cervejaria, mas foi a equipe de enólogos, pensaram em aprimorar o *portfolio* de produtos nos eventos ofertados pela Vinícola, e possuem dois salões para eventos como casamentos, formaturas, eventos empresariais, entre outros. Com relação aos enólogos da vinícola, como o campo de estudo da enologia traz diversas bebidas, a cerveja passou a ser um *plus* na oferta de bebidas, e estes estudos dos enólogos foi adquirido através de suas qualificações e *expertises*.

A Vinícola Campestre assimila conhecimento na troca de experiências, reuniões, conversas formais e informais, cursos de qualificação, visitas técnicas, treinamento interno e supervisão de tarefas. Além disso, foi possível estudar melhorias a serem aplicadas e quais precisam ser transformadas e implementadas, para chegar a um resultado de exploração do conhecimento, buscar e inovar continuamente para se tornar competitiva no setor em que atua, buscar espaço na concorrência e captar novos clientes.

A assimilação do conhecimento ocorre pela identificação da concorrência, tendências e captação de conhecimento, que são absorvidos para realizar melhorias internas. Outro tipo de assimilação que ocorre entre os colaboradores, é o compartilhamento de informações e



funções entre equipes, que auxiliam nos gargalos nos procedimentos organizacionais, e buscam compartilhar a vivência adquirida no mercado. Com relação a parte dos vinhos e turismo, as visitas técnicas são mais impactantes, pois mostram o que existe de novo no mercado como tendências, e possíveis realizar implementações do conhecimento novo na vinícola que seja viável e acessível.

Neste sentido, é possível identificar que colaboradores chave que vão buscar conhecimento fora e assimilar para transmitir para as suas equipes, seja diretoria, gerentes e coordenadores, e corresponde assim, uma sinergia entre equipe diretiva e seus colaboradores internos. Outra forma de assimilação de conhecimento é a contratação de consultorias externas, que identificam falhas e buscam melhorias, e traz uma vivência diferenciada, que é assimilado, captado e transformado como fontes de melhoria, e que geram vantagem competitiva.

Com relação à transformação do conhecimento, ela ocorre por meio da redefinição de rotinas do conhecimento adquirido ao implementar novos conhecimentos e reestruturação de processos.

Para Zahra e George (2002), a exploração do conhecimento está relacionada diretamente à habilidade das empresas para aplicar comercialmente novos conhecimentos externos a fim de alcançar objetivos organizacionais. De acordo com os dados coletados, nota-se que a Vinícola Campestre aplica conhecimento novos que se refletem na expansão e transformação de competências existentes, oferta de novos produtos, tais como a cerveja, ampliação do *portfolio* de produtores, especialmente, a oferta do enoturismo.

Com relação a capacitação de conhecimento no segmento da cerveja, são os enólogos os próprios responsáveis por criar a fórmula, pois adquirem conhecimentos através de estudos no setor, e partiu do início de observação de clientes nos salões de eventos que a Vinícola possui, e a partir de então, a equipe de enólogos e diretores e gerentes, surgiu a viabilidade de ser ofertado outro tipo de bebida para o público degustador como de cerveja, e então, pensou-se assim, na produção de cerveja com especialidades através do Mestre Cervejeiro e com as técnicas de enologia.

Para implementar o enoturismo na vinícola, não foram contratadas pessoas especializadas na área do turismo, e buscou-se aprimorar o conhecimento da equipe de enólogos, gestores e diretoria para as atividades turísticas e atrair o público, aumentado assim, suas estratégias e formas de competição no ramo, destacando-se das demais regiões do Rio Grande do Sul.

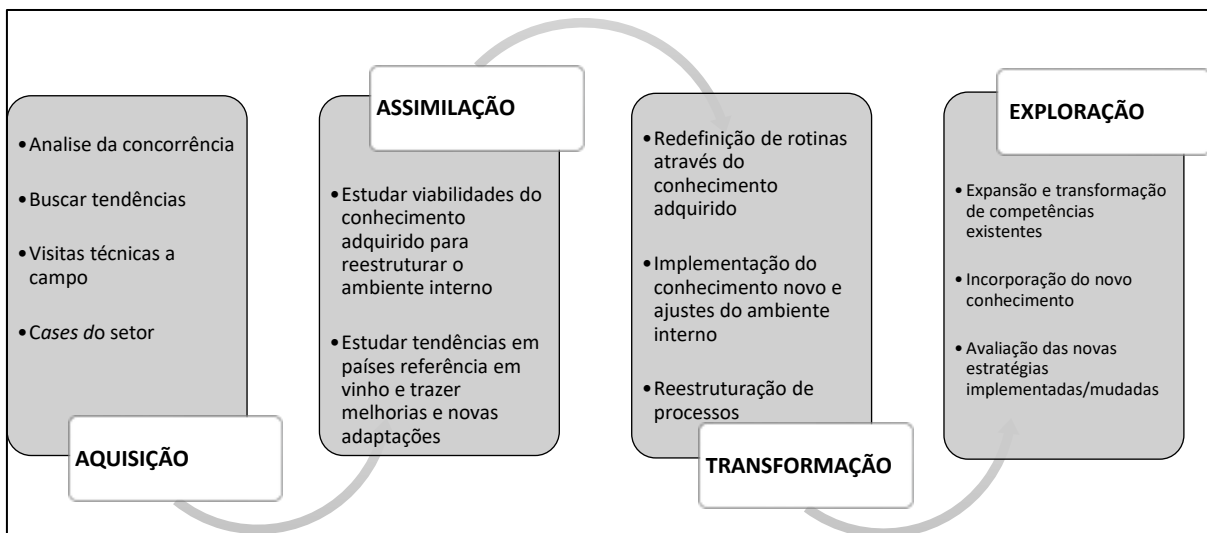
Sobre o empreendimento turístico, o diretor e o gestor acompanham a evolução do mercado no ramo do turismo continuamente, e buscam no futuro à expansão do enoturismo para enogastroturismo, combinando turismo, vinho e gastronomia italiana para compor as atrações turísticas, bem como a realização de piqueniques oportunizando o

*winelocal*s, construção de uma capela para realização de cerimônias de casamentos, já que na estrutura interna contém dois salões para eventos, e projeto de longo prazo para a construção de um hotel com água termal, pois em análise de concorrência, poucas vinícolas possuem atrações completas no seu ambiente interno organizacional.

Todas estas atrações são tendências em mercados como o europeu, que estimula a economia local, e por ter diferenciação de uvas devido as condições climáticas e tipos de uva diversificadas. Assim como o Brasil exporta seus vinhos, também importa vinhos de outros países devido as diferenciações de uvas conforme as localidades do mundo. Neste quesito, nota-se que a equipe diretiva busca ampliar sua CA através do conhecimento buscados em visitas, estudos e análise da concorrência, e surge assim, a expansão de novos produtos e serviços a serem ofertados pela vinícola.

O conhecimento adquirido pelo diretor e gerente é captado e transformado em novas estratégias internas da vinícola. No início foi necessário contratar pessoas de fora que soubessem do ramo de vinhos como os enólogos por se tratar de um assunto técnico, que os diretores não possuíam naquele momento. Com o passar do tempo, foi adquirindo novas experiências e vivências através de visitas e cursos profissionalizantes, e houve a necessidade de ampliação de processos e de pessoas, para que não houvesse gargalos operacionais, e não acarretassem desperdícios, e prejuízos para a vinícola.

Figura 2 - Etapas de conhecimento e habilidades da CA da Vinícola Campestre



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zahra e George (2002).

4.4. Outputs de Conhecimento

Ao considerar o resultado positivo da CA, os autores Lane, Koka e Patlak (2006), ressaltam que os *outputs* comerciais são classificados em produtos, serviços e patentes, considera-se o conhecimento geral, científico, técnico e organizacional um ponto relevante da pesquisa



da CA. Como *performance* encontrada através da CA, às atenções dos diretores voltam-se para ofertar cada vez mais produtos e serviços diversificados a seu público.

Os *outputs* comerciais revelam-se na oferta de produtos que são oferecidos por meio do conhecimento externo adquirido, como exemplos, citam-se os sucos, cervejas, frisantes, roses e o azeite de oliva que se encontra em fase de implantação. Destaca-se, também, os novos produtos desenvolvidos pela vinícola, tal como os vinhos e os espumantes, pois os enólogos já possuíam experiência e técnicas para ofertar estes produtos aos seus consumidores.

Já os *outputs* de serviços ofertados pela Vinícola Campestre como o enoturismo, os diretores foram se especializando através de conhecimento adquirido pelas visitas e reuniões, e viabilizaram estes estudos desde 2012 para implementação do enoturismo. Como tendência do setor, a vinícola tem projetos para implementação de mais fontes de *outputs* de serviços ligados ao turismo, e se tornarem cada vez mais competitivas no ramo, e crescer no ramo do turismo para a cidade de Vacaria, proporcionando serviços como *winegarden*, casamentos, serviços de hotelaria, gastronomia e spa que estão em projetos futuros.

5. Considerações finais

A CA é importante para o desenvolvimento interno organizacional no setor do enoturismo. Nota-se que o a Vinícola Campestre busca acompanhar as tendências de mercado e compartilhar informações para analisar possíveis implementações de novos negócios e produtos no setor em que está inserido. Neste contexto é válido seguir tendências para o setor do enoturismo, já que podem ser captadas informações do mercado local e do exterior para implementação de novas estratégias.

Os diretores e gerentes, possuem conhecimentos técnicos sobre sua produção e de seus produtos, além de captar conhecimento de fora sobre o turismo, pois começaram recentemente no ramo. Nota-se que o empreendimento busca qualificar o conhecimento acerca do mercado para aprimorar tendências de mercado a fim de aprimorá-las internamente. A estrutura hierárquica busca competências que são adquiridas através de vivências ocorridas no mundo à fora, e oportuniza trabalhar com novas estratégias para a competição do empreendimento turístico, além de favorecer a economia da cidade em que atuam.

Os diretores captam conhecimento externo, seja através de pesquisas de mercado, pesquisa de novos produtos dos concorrentes, novos estudos, e aplicam no ambiente interno para reformular estratégias e se tornarem competitiva no setor em que atuam. Para tanto, a CA traz a competitividade da vinícola como forte requisito competitivo, pois investem em pesquisa de mercado, análise de concorrência, e buscam tendências de sucesso de



mercados que são sucesso na produção de vinho e contenham investimentos em tecnologia, seja na indústria como no desenvolvimento de seus produtos.

O conhecimento adquirido no mercado, os diretores, gerentes e colaboradores buscam se capacitar através de cursos, treinamentos, e viajam pelo Brasil e também no exterior, através da busca de conhecimento em mercados amplamente fortes do setor de vinicultura, constroem conhecimento através de treinamentos para aprimorar seus conhecimentos nos mercados altamente assertivos como os países do continente Europeu e países vizinhos com o Brasil.

Com relação à competição entre o mercado do setor do enoturismo, encontram-se uma aliança em compartilhar experiências e vivências com outras vinícolas, que são laços ligados através dos enólogos de diversas regiões a nível nacional e internacional, que buscam compartilhar conhecimentos sobre a estrutura de mercado, tendências do vinho e seu mercado.

Nos resultados, foi possível identificar que a CA da Vinícola Campestre, surte efeitos na forma de aplicação do conhecimento captado, surgem resultados positivos como a implementação de novos *outputs* comerciais na oferta de novos produtos e serviços a seus clientes, e buscam aprimorar e captar conhecimento através da CA que usa o aprendizado como formas de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento novo adquirido para aprimorar suas estratégias internas, ganhando assim, vantagem competitiva.

6. Implicações de pesquisa

Este estudo permitiu aprimorar o conhecimento da CA no setor do enoturismo, apresentando possíveis caminhos de investigação futura. Com efeito, existe novas pesquisas sobre mudanças e concepções de estudo, mas faz necessário explorar o assunto em diversos setores, pois o conhecimento adquirido por meio de relacionamentos de rede externa é considerado um dos recursos importantes para a inovação de empresas. Isso é verdadeiro para a indústria do turismo, a capacidade de adquirir, absorver e usar conhecimento externo resulta na capacidade de absorção uma vantagem competitiva.

Embora alguns estudos enfatizem a importância dos relacionamentos entre concorrentes para a aquisição de novos conhecimentos em conjunto, se faz necessário ter o acompanhamento do mercado externo para melhorar e aprimorar o ambiente interno organizacional, para isto, torna-se importante explorar o tema da CA em vários ramos.

Agradecimento:

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto sob a referência UIDB/04470/2020” ou “This work is financed by national funds through FCT - Foundation for Science and Technology, IP, within the scope of the reference project UIDB/04470/2020” e, nas apresentações, é obrigatório inserir logotipo do CITUR (anexo), da FCT e do Governo da República Portuguesa se ações com impacto internacional (disponíveis em <http://www.fct.pt/logotipos/>).



Referências bibliográficas

- Analysis of the Vitibrasil. (2021). *Embrapa*. [Web page]. Retrieved May 20, 2021, from http://vitibrasil.cnpuv.embrapa.br/index.php?opcao=opt_07.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99(1), 569-596.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 128-151.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *Advanced Management Journal*, 69(2), 21-27.
- Embrapa. (2020). Vitivinicultura brasileira: panorama 2019. *Comunicado Técnico*. [Web page]. Retrieved May, 25, 2021 from <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/215377/1/COMUNICADO-TECNICO-214-Publica-602-versao-2020-08-14.pdf>.
- Fuchs, J. P. S.; Rossetto, C. R.; Carvalho, C. E. (2016). A Influência da Capacidade Absortiva Realizada no Desempenho da PME Vitivinícola. *Desenvolvimento em questão*, 14(37), 144-167.
- Gazquez-Abad, J. C.; Huertas-Garcia, R.; Vazquez-Gomez, M. D.; Casas Romeo, A. (2015). Drivers of Sustainability Strategies in Spain's Wine Tourism Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), 106-117.
- Kedia, B. L.; Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
- Kim, L. (1995). Absorptive capacity and industrial growth: A conceptual framework and Korea's experience. In B. Koo & D. Perkins (Eds.), *Social capability and long-term economic growth*, 266-287.
- Lane, P. J.; Koka, B. R.; Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- McCole, D.; holecek, D.; Miller-Eustice, C.; Lee, J. S. (2018). Wine tourists in emerging wine regions: a study of tasting room visitors in the great lakes' region of the US. *Tourism Review International*, 22(3), 153-168.
- Sisdevin (2021). Sistema de cadastro vinícola – *Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural*. [Web page]. Retrieved May, 5, 2021 from <https://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/202010/28121007-sisdevin-2020-uvas-industrializadas-rs.pdf>.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a Universal Management Concept of Knowledge. In *Managing industrial knowledge*. Thousand Oaks, 315-329.
- WTO - World Tourism Organization (2021). World Intellectual Property Organization (WIPO), *Boosting Tourism Development through Intellectual Property*, Geneva. [Web page]. Retrieved May, 9, 2021 from <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>
- Wu, A. (2020). Improving Tourism Innovation Performance: Linking Perspectives of Asset Specificity, Intellectual Capital, and Absorptive Capacity. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 20(10), 1-23.
- Zahra, S. A.; George, G. (2002). Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 184-203.
- Zanini, T. V.; Rocha, J. M. (2010). O Enoturismo no Brasil: um estudo comparativo entre as regiões vinícolas do Vale dos Vinhedos (RS) e do Vale do São Francisco (BA/PE). *Turismo em Análise*, 21(1), 68-88.