



Special Edition:
Enotourism

Enotourism: An Emerging Strategic Segment

www.isce-turismo.com

Organização:



Apoios:



Volume 6 | Número 2 | Abril 2016
Volume 6 | Number 2 | April 2016
Volumen 6 | Número 2 | Abril 2016

**O VINHO COMO PROMOTOR DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO.
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO ENOTURISMO NA ROTA DOS
VINHOS RIAS BAIXAS**

**THE WINE AS PROMOTER OF TOURISM DEVELOPMENT. ANALYSIS OF
TOURISM COMPETITIVENESS IN THE WINE ROUTE RIAS BAIXAS.**

Jakson Renner Rodrigues Soares

Universidade da Coruña, España

Larissa Paola Macedo Castro Gabriel

Universidade da Coruña, España

Soares, J.R.R. & Gabriel, L.P.M.C. (2016). Análise da competitividade do enoturismo na Rota dos Vinhos Rias Baixas. *Tourism and Hospitality International Journal*, 6(2), 201-217.

Resumo

O turista, cada vez mais informado, exigente e difícil de fidelizar, busca realizar diferentes atividades durante o seu tempo livre. Por outro lado, um dos segmentos turísticos que tem ganhado destaque por oferecer experiências diversificadas é o enoturismo. Galiza é uma das grandes regiões produtoras de vinho em Europa e que possui algumas das denominações de origem mais antigas de toda a península ibérica. Por fim, pela terceira vez consecutiva, a Rota dos Vinhos Rias Baixas-Galiza viu incrementado o seu número de visitantes com relação ao ano anterior. Desta forma, este artigo analisou essa rota sob a ótica do *Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade*, que, baseado no diamante de Porter, trabalha as vantagens competitivas de um destino turístico. Realizou-se um estudo com método descritivo a cerca da realidade competitiva desse destino enoturístico. Nesta análise considera-se o setor turístico como um conglomerado de propriedades, como podem ser os fatores de produção, a natureza da demanda, a presença de setores correlatos, a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, neste caso, também destinos competidores. Encontramos que a RVRB possui vantagens frente aos seus competidores por adotar estratégias de desenvolvimento acertadas que envolvem todos os atributos determinantes para a competitividade turística. O artigo está estruturado em 5 seções: a) Introdução; b) Estado da arte sobre o enoturismo; c) Revisão da teoria da competitividade; d) Apresentação e aplicação do SIIC no destino; e, e) Considerações finais. Pretende-se com o estudo prover este segmento estratégico de mais uma ferramenta que permita aos destinos melhorarem sua competitividade.

Palavras chaves: Vantagem competitiva. Enoturismo. *Stakeholders* turísticos. Estratégia. Rota de vinhos.

Abstract

Tourists are increasingly informed, demanding and difficult to retain. They frequently seek to do different activities during their free time. On the other hand, one of the tourist segments which has gained prominence by offering diverse experiences is the wine tourism. Galicia is one of the greatest wine producing regions in Europe and has some of the oldest denominations of origin of the Iberian Peninsula. The Wine Route Rias Baixas - Galicia for the third consecutive time saw increased its number of visitors. Therefore, this article analyzed this route from the perspective of Integrated Interfunctional System for Competitiveness, which based on Porter's diamond, it studies the competitive advantages of a tourist destination. A survey has been conducted based on a descriptive method in order to evaluate the competitive reality of this wine tourism destination. This analysis considers the tourism sector as a conglomerate of attributes that can be the factors of production, the nature of the home-market demand, the presence of related and supporting industries, strategy, structure and rivalry between the companies in this case also competing destinations. We found that RVRB has advantages over its competitors due to the adopted development strategies that involve all crucial attributes for tourism competitiveness. The paper is divided into 5 sections: a) Introduction; b) State of the art of wine tourism; c) Review of the competitiveness theory; d) Presentation and application of the SIIC at the destination; and, e) Final considerations. The aim of this study is provide this strategic segment with another tool that allows destinations to enhance their competitiveness.

Keywords: Competitive advantage. Wine tourism. Tourism stakeholders. Strategy. Wine route

Introdução

As recentes mudanças demográficas, sociais, tecnológicas, culturais e econômicas têm gerado transformações radicais na demanda turística. Inevitavelmente tais mudanças estruturais da população levaram a uma transformação nas motivações, nas necessidades e gostos dos turistas. Atualmente a corrente turística é independente, tem mais experiência do que no passado, é mais informada e tem grandes expectativas em termos de qualidade. Por tanto, é notável a busca por um modelo de turismo baseado em uma experiência mais ativa e autêntica, tanto do ponto de vista físico como intelectual (Ferrari & Adamo, 2005).

Neste sentido, emergem diferentes formas de turismo geradas a partir da concepção do tempo livre como uma oportunidade para adquirir experiência, para atender a interesses ou paixões específicas. Diante de um turista mais maduro, consciente, informado e, sobretudo, com diferentes necessidades e motivações, a oferta inevitavelmente vem buscando uma adaptação ao aumento da concorrência entre destinos tradicionais e novos destinos, particularmente aqueles atraindo segmentos turísticos que buscam pela autenticidade de destinos ainda pouco afetados pelos grandes fluxos turísticos (Ferrari & Adamo, 2005; Commisso, 2012).

De este modo, o enoturismo vem registrando nos últimos anos um crescimento importante, tanto do lado da oferta como da demanda. Considerando que os consumidores atuais buscam experiências e emoções únicas, se requer uma mirada verso a competição estratégica que passa da dimensão da empresa individual ao sistema de abastecimento, ou seja, à conseqüente transformação do território que passa a ser um recurso a ser explorado para atrair visitantes. A partir daí, no entanto, exige a colaboração entre as empresas - de vinho em primeiro lugar, mas também de outros setores envolvidos no turismo - a fim de propor uma oferta competitiva para atrair visitantes para o destino. Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar desde o ponto de vista da comercialização, o fenômeno do turismo do vinho, denominado enoturismo, e seus efeitos no território, mais especificamente se concentra na análise das estratégias competitivas adotadas pela Rota dos Vinhos Rias Baixas-RVRB, na Galiza. Em primeiro lugar, em este trabalho se analisa as principais tendências desse tipo de turismo, assim como as definições e estudos presentes na literatura, bem como a situação atual com em relação à oferta global e no caso específico da Espanha. Posteriormente, aplica-se a teoria do diamante de Porter com o intuito de verificar as vantagens competitivas da RVRB e as suas estratégias para atrair visitantes para a região.

O Enoturismo

No contexto da transformação turística definido anteriormente, os produtos típicos, em geral, e em particular os vinhos, despertam grande interesse por serem percebidos como elementos únicos e tradicionais. Em outras palavras, se trata de um produto resultado da combinação entre tecnologias tradicionais e matéria prima proveniente de áreas geográficas limitadas e específicas com condições territoriais e ambientais favoráveis para a sua produção (Pencarelli & Forlani, 2006). Atualmente, os produtos tradicionais são considerados um aspecto de diferenciação, que representam a qualidade dos territórios e principal fator de atração para o turismo. O enoturismo, portanto, representa um aspecto interessante que caracteriza a oferta turística de uma área geográfica específica, assim como, as suas tradições, o seu patrimônio cultural, e a

identidade da comunidade local (Commisso, 2012). Ele gera valor para a região, atraindo fluxos turísticos cujo objetivo é descobrir a origem do produto, conhecer os lugares e do método de produção em si. Além disso, evidencia o território, ampliando os fatores motivacionais e benefícios da visita, além de permitir que a comunidade não abandone os seus costumes e tradições, mantendo assim viva a sua identidade (Diaz Armas, 2008).

Os primeiros estudos sobre o turismo do vinho foram realizados na década de 90 e se concentravam principalmente no impacto econômico do fenômeno nas zonas rurais e no estudo do comportamento do turista (Rodríguez, Guzmán & Garcia, 2013). Entre estes estudos se ressaltam os seguintes: Londres (Hall et al., 2000), Chile (Kunc, 2010), França (Charters & Menival, 2011), Grécia (Alebaki & Lakovidou, 2010), Portugal (Bras et al., 2010) e Espanha (López-Guzmán et al., 2011). Para Hall et al. (2000) o enoturismo é a experiência de visitar vinhedos, bodegas e participar de festivais e demonstrações. Entre as muitas definições que foram atribuídas a esse fenômeno, se destacam as considerações de Getz (2000) que define como uma viagem que tem como atrativo as bodegas e a paisagem vinícola, é um campo do mercado turístico em desenvolvimento, visto com uma oportunidade para a venda direta e estratégica para o marketing da indústria de vinho. De este modo, o autor mantém o foco nos consumidores, mas também considera as estratégias que o destino deve implementar para atender às necessidades do mercado e de marketing para atingir os seus objetivos (Hernández, 2010).

O reconhecimento da importância do enoturismo parece estar crescendo na literatura, que em geral faz distinção entre os países produtores de vinho, ou seja, enodestinos. Por um lado estão os países do Velho Mundo representados principalmente por França, Itália e Espanha, por outro lado, estão os países do Novo Mundo representados principalmente por Estados Unidos, Argentina, Chile e Austrália (Hernández, 2010; Diaz Armas, 2008; Commisso, 2012). Na verdade, o vinho é considerado um fator de atração tanto para os destinos maduros como para os emergentes, devido a necessidade de diversificar a oferta, para ganhar um posicionamento estratégico em um segmento de mercado competitivo (Navarro & Iglesias, 2012). Entretanto na Europa, essa atividade faz parte de uma tradição muito antiga, e poucas vezes é planejada de maneira formal e precisa, como acontece nos países considerados emergentes, como EUA, Canadá, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul (Hernández, 2010).

No caso específico da Espanha, que é um país produtor de vinho tradicional e destino turístico maduro, foi a partir da década de 70 que se iniciou a desenhar as primeiras rotas enoturísticas do país. Atualmente, o turismo do vinho na Espanha está estruturado através do *Club de Producto Rutas del Vino de España*, gerida pela *Asociación Española de Ciudades del Vino* (Acevin¹). E de acordo com o informe de julho de 2015, publicado por Acevin referente ao ano 2014, esse mercado é em ascensão. O número de visitantes às bodegas e museus do vinho que fazem parte das rotas de vinhos da Espanha apresentou um aumento de 25,75% em relação ao ano anterior, representado um total de 2.124.229 visitantes (Acevin, 2015).

Apesar desse panorama positivo, juntamente com pontos fortes, no entanto, existem alguns aspectos problemáticos relacionados às produções locais. No chamado Velho Mundo grande parte da produção de vinho é feita por pequenos produtores que muitas

¹ Asociación Española de Ciudades del Vino – Grupo de cidades que unem esforços com a finalidade de trabalhar o território buscando planejamento urbanístico, cultura e turismo vitivinícola, patrimônio industrial, criação de instrumentos de promoção local e de diversificação da atividade econômica.

vezes não têm a consciência da necessidade do envolvido real com o enoturismo (Charters & Menival, 2011). Além disso, não têm consciência de fazer parte de uma estratégia global de marketing, pois acreditam que o turismo é uma atividade que envolve outras partes como hotéis, restaurantes, etc. e, muitas vezes, eles não conhecem as necessidades reais desse tipo de turista. Outro fator está relacionado às produções, que muitas vezes são feitas em quantidades relativamente pequenas e, portanto, não são capazes de satisfazer o volume da demanda (Commisso, 2012). Por isso, é importante o fomento da conscientização sobre a colaboração, ou seja, da criação de uma cooperação competitiva, capaz de fornecer uma maior visibilidade e vantagem competitiva, além disso, se trata de uma importante e eficaz estratégia de comunicação e promoção tanto do produto como do território (Paolini, 2000).

Relação entre Vantagens Competitivas e Destinos Turísticos

De acordo com Campos Jr, Alexandre e Mól (2013, p. 342), “criar um destino turístico é bastante complexo, o processo é longo e exige esforço, trabalho em equipe, cooperação e coordenação”. Assim, devido à tamanha quantidade de destinos turísticos no mundo, esse mercado cada vez busca diferenciar-se, para conseguir, pelo menos, estar presente na cabeça do potencial turista. Desta forma, segundo De Castro e Giraldi (2012), é a partir do conceito de marca que os destinos estão trabalhando para aumentar a sua vantagem frente a outros competidores. E segundo Churchill e Peter (2003), é por conta de um ambiente competitivo que se buscam desenvolver vantagens competitivas frente a competidores. Quando falamos de vantagem competitiva, estamos nos referindo às características diferenciais que as organizações possuem com relação à sua concorrência. Segundo Porter (1990), denomina-se vantagem competitiva o valor que uma empresa é capaz de criar para os seus clientes, claro, ele complementa que ela pode vir inicialmente em forma de preços baixos, para que os concorrentes não podem oferecer para um serviço/produto similar, ou proporcionando serviços/produtos diferenciados. Assim mesmo, Porter afirma que os ingressos que se tem devem ser capazes de superar os custos gerados na sua fabricação.

Em turismo, como em outras indústrias, competir por preço necessariamente não é a decisão mais acertada para um destino. Dentre outros motivos, o turista motivado pelo preço não é o mais fiel, e o que acaba resultando é uma guerra de preços (Grabulosa & Barriocanal, 2012). Isto é, segundo a ABAV (2014) um aumento expressivo de preços pode levar os turistas a trocarem de provedor ou produto. Cabe destacar que essa observação deveria interessar a todo aquele que trabalhe com a planificação turística. Da mesma forma, competir por preço muitas vezes causa mais problemas que soluções ao lugar (massificação, turismo de baixa qualidade, pouco retorno financeiro, perdas meio ambientais, deterioro patrimonial...). Portanto, a vantagem competitiva conseguida por diferenciação seguramente será a que deva ser perseguida pelos *stakeholders* que trabalhem buscando a sustentabilidade do destino. Para diferenciarem-se entre si, os países têm investido em criar marcas para atrair a mais turistas (Fetscherin, 2010).

Assim sendo, Porter (1990) afirma que uma vantagem para ser realmente competitiva deve ser difícil de imitar, sustentável, superior aos concorrentes e deve estar relacionada com o núcleo do negócio. Destarte e paralelo a isso, quando tratamos da indústria do turismo, devemos considerar que segundo Baloglu e McCleary (1999), a imagem dos destinos é um valioso conceito para entender a seleção de um destino pelos turistas. Da mesma maneira, Baloglu e Mangaloglu (2001) afirmam que o principal ativo dos destinos para competirem é a imagem percebida com relação à imagem dos seus

competidores. Da mesma forma, Chagas e Dantas (2008) afirmam que ela é o fator primordial para o lugar manter-se sustentavelmente competitivo. Destarte, entende-se que ela pode ser perfeitamente encarada como um aspecto diferenciador de destinos, e consequentemente capaz de gerar uma vantagem sob os seus concorrentes turísticos. Da mesma forma, segundo Ahmed (1996), a promoção turística deve desempenhar um papel primordial na criação e manutenção de uma vantagem competitiva, baseada na construção de uma imagem efetiva. E finalmente, o destino deve promover e gerir a imagem do lugar para lograr consolidá-la como um ativo principal da competitividade local (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2010).

Quando tratamos de vantagens competitivas de destinos turísticos, cabe destacar o modelo proposto por Toledo, Valdez e Polero (2002). Estes autores, com base no diamante de Porter propuseram o *Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade-SIIC*, modelo que auxilia na análise da competitividade dos destinos turísticos. Os autores afirmam que os *stakeholders* do setor turístico devem trabalhar em conjunto para lograr a competitividade, dado que é um setor onde todos os implicados buscam a mesma finalidade, conseguir turistas. O modelo proposto por estes autores é um marco teórico-metodológico para os estudos sobre a integração dos elementos do sistema turístico e a sua organização em forma de *cluster*. De acordo com este modelo, o polo turístico se diferencia do *cluster* por se tratar de uma região turística com uma significativa densidade de recursos naturais e artificiais, bem como uma demanda turística potencial conhecida, porém não apresenta condições suficientes para transformar-se em um *cluster* capaz de conquistar uma destacada posição no mercado (Toledo, Valdez & Polero, 2002).

Atualmente são diversos os estudos realizados com objetivo de entender o funcionamento dos *clusters* turísticos, um exemplo prático de *cluster* que podemos citar, trata-se da iniciativa do governo brasileiro junto ao Banco Interamericano, que em conjunto estão realizando projetos com o objetivo de fomentar a criação de um *cluster* turístico no Estado da Bahia entre as redes de hotéis/*resorts* de Sauipe. As atividades deste *cluster* iniciaram-se no ano de 2000 e estão pensadas para promover o conceito de uma experiência brasileira baseada na combinação de ecoturismo, turismo cultural e lazer ao mesmo tempo, calcula-se que essa estratégia adotada aumentaria em até 70% o número de visitantes na região (Cortés, Garrido & Valenzuela, 2005).

O *Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade* está composto por cinco fatores determinantes e que se inter-relacionam: a massa crítica, a natureza da demanda, as estratégias competitivas, as estratégias cooperativas e as estratégias de relacionamento com o cliente (Toledo, Valdez & Polero, 2002). A *massa crítica* está relacionada com o conjunto de fatores básicos para que o desenvolvimento do turismo, isto é, trata das potencialidades que abarcam os recursos turísticos: infraestruturas, patrimônio cultural, segurança, saúde. Pode-se relacionar a *natureza da demanda* com o turista diretamente. Concretamente, ela vem determinada por: a) natureza, desejos e expectativas do consumidor turístico; b) potencial da demanda e c) padrões de qualidade ou sofisticação dos segmentos abordados (Toledo, Valdez & Polero, 2002, p. 95).

É pensando na segmentação da demanda que os destinos turísticos devem definir suas estratégias de desenvolvimento, buscando criar valor para todo o sistema turístico (Mazaro, 2007). Assim, para tratar das *estratégias competitivas*, os autores parafraseiam a Porter, quem explica que a existência de uma rivalidade interna, sem restrições e em igualdade de condições para competir, cria um ambiente fértil para o crescimento competitivo. Isso porque essas competições exigem tanto estratégias atualizadas, como

constantes inovações para satisfazer aos clientes. Isto é, a competitividade interna no setor tanto é capaz de gerar um desenvolvimento competitivo, como de conseguir uma maior presença no mercado. Por exemplo, os estudos de Ávila e Valadão Jr. (2006) sobre estratégias de marketing em meios de hospedagem, destacaram que é necessário considerar sempre as demandas do mercado e as oportunidades de crescimento, pois assim se conseguirá uma vantagem competitiva, dado que se conseguirá satisfazer ao cliente e melhorar os resultados. Já sobre as *estratégias cooperativas*, os autores explicam que deve haver uma cooperação entre as organizações regionais, de maneira que se consigam criar sinergias em busca da satisfação do cliente e da sociedade local, ao mesmo tempo em que assim se consegue um destaque a nível mais global. E, é com trabalhos baseados na inovação que se logra obter uma vantagem competitiva (Sousa & Dominique-Ferreira, 2012). Finalmente, segundo esse modelo, o cliente faz parte do processo. As suas necessidades, desejos e expectativas, atreladas à retroalimentação que dá ao processo, aperfeiçoam o funcionamento do sistema, por isso cabe trabalhar as *estratégias de relacionamento com o cliente*, para conseguir um relacionamento mais fluido e efetivo. Neste sentido, Gaspar et al. (2013) destacam que a utilização de ferramentas de tecnologia da informação para comunicar-se e atender ao cliente podem maximizar a comunicação entre ambas as partes.

Com tudo, para que um destino turístico seja competitivo ele deve ser capaz de unir a todos os interessados por esse mercado, para que juntos conformem uma imagem diferenciada. E desta forma, é necessário identificar suas potencialidades para poder transformá-las em uma vantagem competitiva (Soares, 2015). Assim, trabalhando os cinco fatores do SIIC, seguramente se garantirá uma presença mais marcada nesse mundo cada vez mais competitivo, como é o do mercado turístico. Também, para que se consiga que a imagem do destino seja realmente uma vantagem, ela deve coincidir com a realidade do lugar (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2010), pois o turista que ali realize sua estância buscará encontrar aquilo que já conheceu antes através de estímulos de marketing. Neste caso, o destino de enoturismo deverá trabalhar todos os seus aspectos característicos para poder intervir sobre a imagem e desenvolver esforços para melhorar a sua interpretação.

Enoturismo em Galiza. A Organização do Território

Em Galiza, somente nos últimos anos o enoturismo recebeu maior visibilidade. Concretamente, a principal atuação da administração galega, através da Turgalicia², para projetar o destino no mercado competitivo como o do enoturismo executou-se no ano 2010. O governo buscou o casamento entre vinho e turismo, pois segundo Turgalicia (2010) nesse território o vinho é cultura e arte, fruto de uma tradição milenar, colocando assim em evidência o patrimônio cultural vitivinícola. No território galego existem cinco denominações de origem que protegem os seus vinhos, como se vê no mapa a seguir: Rias Baixas, O Ribeiro, Valdeorras, Monterrei e Ribeira Sacra.

A denominação de origem – DO, refere-se à proteção que se aplica ao vinho, considerando a sua qualidade, origem geográfica, fatores culturais e humanos inerentes à sua produção (Douel, 2008). Para isso, existe um conselho regulador quem vela pelo seu funcionamento administrativo. Com relação a esse aspecto, ainda segundo Turgalicia, nesse território existem pelo menos vinte variedades de uvas autóctones

² Turismo de Galicia – Órgão responsável pela promoção do turismo na Galiza.

recuperadas, e juntamente com elas, uma variedade de queijos, pães e sobremesas tradicionais agregando valor ao porte gastronômico do lugar.

A experiência enoturística em Galiza busca dar valor ao seu patrimônio, material e imaterial, realizando um maridagem entre o vinho e a cultura, percorrendo adegas vanguardistas, senhoriais e também de maior tradição familiar. Além, claro, de contar com serviços complementares capazes de agregar valor ao produto enoturístico. Devido a sua orografia, em Galiza se podem realizar visitas enoturísticas a vinhedos localizados em encostas escarpadas ou à beira-mar. Com o enoturismo, o território aposta por apresentar como viviam os primeiros povoadores das suas terras nos castros, nos meandros das fortalezas medievais, ou o mistério que os muros dos mosteiros ainda hoje encerram (Turgalicia, 2015). Esse setor está muito bem organizado e os *stakeholders* interessados pelo seu desenvolvimento se uniram para melhorar a sua presença nesse mercado tão competitivo que é o do enoturismo. Se considerarmos as cinco rotas enoturísticas galegas, nos organismos responsáveis pela sua promoção e administração, poderemos perceber que nelas atuam variados perfis de *stakeholders*. Atualmente, segundo dados consultados nas páginas das próprias rotas, existe um total de 216 sócios (entre públicos e privados) interessados no funcionamento deste turismo: adegas, alojamentos, restaurantes, serviços de guias turísticos, associações, museus (organismos públicos). Cabe destacar que destes, a rota com mais sócios participantes é a Rota dos Vinhos Rias Baixas-RVRB. Não só isso, ela é também a única galega inscrita no *Club de Producto Rutas de los Vinos de España* e certificada pela Acevin em Espanha. O Sistema de Certificação das *Rutas de los Vinos de España* se estrutura em cinco subsistemas, três deles se relacionam com a gestão da Rota: i) Planejamento e Gestão, ii) Destino e iii) Promoção e Comercialização, e dois se relacionam com as empresas e os serviços inscritos à Rota: iv) Enologia e v) Serviços Turísticos. Assim mesmo, qualquer organização que queira aderir-se a uma rota dentro das *Rutas de los Vinos de España* deve responder a critérios de qualidade relacionados com: o envolvimento na gestão e colaboração com o destino, a formação dos seus recursos humanos, a conservação do patrimônio vitivinícola, a segurança dos turistas e entre outros (Acevin, 2014).

Faz parte da Rota um total de 81 sócios (47 adegas, 1 enoteca, 19 alojamentos, 5 restaurantes, 1 agência de viagens, 2 destilarias, 2 museus, 1 local comercial, 1 clube náutico, 2 serviço de guias e meio museu). Isto é, das cinco rotas galegas, essa é a que demonstra está mais organizada, e os sócios demonstram estar interessados no seu desenvolvimento, já que só nessa rota os implicados representam mais do 37,5% de participação do total das 5 rotas galegas. Cabe destacar que segundo dados recentes da Acevin (2015), essa rota galega é uma das que mais se destacaram no contexto espanhol, mantendo-se na cabeceira do ranking. É por esses motivos que esse estudo visa analisar a RVRB sob o enfoque do SIIC, buscando identificar os componentes que fazem dessa região um polo competitivo na indústria turística, principalmente sob o olhar do segmento enoturístico. Ainda que não tem uma estrutura organizada formalmente como *cluster*, a RVRB trabalha sob os vieses dessa figura.

A Rota dos Vinhos Rias Baixas

O território da Galiza é muito rico no que concerne ao enoturismo. Ela tem uma variada oferta cultural, gastronômica e enológica, além de gozar de um povo acolhedor e contar com grandiosas paisagens. Segundo Turgalicia (2010) a RVRB está dentro da maior Denominação de Origem galega, tanto pelo número de adegas como pela

extensão em vinhedos. Ela engloba a 35 municípios da metade ocidental da Galiza e está composta por 5 subzonas: O Rosal, Condado de Tea, Soutomaior, Val do Salnés e Ribeira do Ulla. Nessa rota, encontram-se implicados pelo seu desenvolvimento adegas, vinotecas, alojamentos, restaurantes, agências de viagens, museus e empresas de serviços, como guias e empresas de aventuras. Isto é, nela existe uma colaboração do setor público e privado, visando sempre o interesse conjunto dos seus associados. A Acevin começou a realizar um acompanhamento dos indivíduos que visitaram as adegas e museus dos vinhos dos seus sócios no ano 2008.

Como se pode verificar no Gráfico 1, o crescimento foi gradual e vem se sustentando no tempo. Assim mesmo, em apenas 7 anos o número de visitas duplicou, confirmando então a tendência de crescimento do enoturismo em Espanha, e que parece que ele veio para se consolidar como segmento, que é muito mais que uma moda (Acevin, 2015). Da mesma forma, visualizando o crescimento das rotas geridas pela Acevin, identificamos que a RVRB é uma das que encabeçam a lista de mais visitadas. Concretamente, como se pode ver no seguinte gráfico, nos últimos dois anos ela é a sexta mais visitada, e a diferença foi de aproximadamente 10.000 visitas a mais no 2014 com relação ao ano 2013.

No Gráfico 2 pode-se perceber que as seis rotas enoturísticas mais visitadas apresentaram um importante aumento no número de turistas em 2014 (coluna rosa) quando comparado com o ano de 2013 (coluna verde). Como se pode observar, o interesse pelo enoturismo na Galiza também fica evidenciado pelos resultados da RVRB.

Avaliando a Rota dos Vinhos Rias Baixas sob a Ótica do SIIC

Antes de começarmos a tratar dos componentes que da RVRB sob a mirada do *Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade*, cabe lembrar que Getz (2000) afirma que no enoturismo existem organizações que trabalham para colocar em evidência o trabalho de fornecedores para que possa criar interesse nos consumidores. Isto é, deve haver uma colaboração entre o público (*clusters*, rotas, administrações...) e o privado (adegas, alojamentos, restaurantes...) para lograr atrair a atenção do turista, nesse caso, a massa crítica no SIIC. Brito (2009), no seu estudo sobre o enoturismo na região norte de Portugal, evidenciou que esse segmento tem um elevado potencial de desenvolvimento do território. Da mesma maneira, segundo Dias (2009) as rotas de vinhos devem ser encaradas como instrumentos de desenvolvimento rural. Elas devem ser estruturantes para o setor turístico e também devem ser capazes de gerar receitas para as suas populações. Nesta mesma linha, no contexto da gestão de destinos turísticos, cabe destacar que interagem 8 conceitos relacionados ao marketing mix que se devem considerar: produto, preço, promoção, distribuição, programação, embalagem, sócios e o capital humano (Kirant & Içöz (2010). Concretamente, o que se espera das rotas é que potencializem as capacidades das regiões vitivinícolas, para assim poder lograr a melhora de vida das populações rurais através do desenvolvimento da região.

A *massa crítica* – Como pontua Mazaro (2007), para que haja massa crítica deve haver uma série de recursos que serão pilares para o turismo. Para a autora, são os recursos turísticos relacionados com a terra, água, geografia, clima e localização; os recursos humanos (qualidade, capacitação, identidade cultural histórica, participação social); os recursos de capital (incentivos, inversões, riscos); as infraestruturas (sistema de transporte, telecomunicações, de facilidades ao investimento); os conhecimentos (técnicos científicos, das universidades, da pesquisa e desenvolvimento das associações

comerciais, das ONGs, dos órgãos reitores e de fomento); as superestruturas (organização institucional intersetorial, relações público-privadas, entidades de classe, relações com países emissores); segurança (órgãos de certificação da sustentabilidade, sistema de apoio ao turista, garantia de livre desfrute da estadia e do uso dos seus atrativos com segurança). Neste caso, cabe detalhar bem essa massa na RVRB. No tocante aos *recursos turísticos*, Galiza é rica em patrimônio histórico e cultural. Na região das Rias Baixas, destino objeto deste estudo, são inúmeros os espaços naturais (praias, ilhas, rios navegáveis, montanhas, vinhedos...); monumentos (monastérios, conventos, ermitas, igrejas, praças centenárias, castelos, fortalezas, moinhos antigos, castros, petróglifos...); museus (temáticas variadas: marítimos, etnográficos, vinho, da mulher...) ou festas populares (feiras populares, festas paroquiais, festas do vinho, quermesses, gastronômicas...). Por exemplo, a *Festa do Albariño* de Cambados é a mais antiga de Espanha, está declarada como Festa de Interesse Turístico Nacional e conta já com mais de 55 edições (Turgalicia, 2010). Tudo isso cria essa massa crítica necessária para dotar o destino de maior destaque, e aumentando a sua competitividade frente aos seus competidores.

Recursos humanos: percebe-se que na RVRB existe um interesse em que todas as pessoas implicadas no destino sejam capacitadas para receber bem o turista. A rota oferece cursos relacionados com a cultura do vinho, como inglês enoturístico, estratégia de serviços, cursos para aprender a realizar pesquisas nos estabelecimentos, medição montagem de visitas guiadas, utilização das redes sociais no mundo enoturístico, etc. Da mesma forma, constantemente se organizam jornadas formativas para dotar aos sócios de competências que ajudem a destacar as suas fortalezas e que melhorem suas capacidades frente a um contexto tão competitivo. Não só isso, a RVRB também oferece formação a todo aquele interessado em aprofundar seus conhecimentos no mundo do vinho, mesmo que necessariamente não sejam fornecedores do enoturismo.

Recursos de capital: o destino conta com apoio de organismos públicos que fomentam a posta em valor do enoturismo na Galiza, portanto, também nesta rota. Turgalicia, bancos, linhas de financiamento com subvenções providas de fundos europeus são os máximos responsáveis por injetar incentivos para que os *stakeholders* implicados no lugar possam melhorar maquinarias, estratégia de promoção e recolocação da sua marca no mercado enoturístico. Destarte, os sócios, quer sejam adegas, locais de alojamento ou restauração, estão constantemente em contato com possibilidades de realizar melhorias nos seus processos, o que faz com que as suas atividades sejam mais competitivas.

Infraestruturas: a RVRB encontra-se localizada ao norte de Portugal, no noroeste da península ibérica. Ela está conectada com o mundo por 3 aeroportos internacionais. São várias entradas diárias de turistas que provém de pontos distintos, tanto nacionais como europeus. Além disso, pode-se chegar ao destino de diferentes maneiras: por terra, mar ou ar. A rota tem um bom sistema de transporte que permite ao enoturista visitá-la a pé, de carro, ônibus, avião, trem ou barco. Os seus sócios estão conectados também com o mundo através de redes de telecomunicações (telefones e redes virtuais), o que permite aos turistas de conhecer bem a oferta antes mesmo de se chegar ao destino.

Superestrutura: em relação à organização institucional, essa rota foi reconhecida como tal, a partir de uma ordem ministerial do ano de 1988 (Rias Baixas, 2015). Com isso, foram dados os primeiros passos para uma profissionalização do uso do vinho, que mais tarde desembocaria no pleno uso como destino enoturístico. Assim, os sócios são entes públicos e privados. Nela participam tanto representantes da esfera pública

(câmaras municipais, governo regional...) como representantes dos fornecedores de produtos e serviços (adegas, restaurantes, agências ou alojamentos). O destino se apresenta em feiras internacionais de vinhos, levando seu produto a várias partes do mundo, desta maneira se criam laços com países emissores de turistas para o território.

Segurança: finalmente, nesse ponto cabe destacar que das 5 rotas galegas, somente ela participa das rotas dos vinhos de Espanha, que estão reguladas por um ente sério, que trabalha sob o foco da excelência em enoturismo. Com isso, o enoturista que se interesse por realizar uma experiência neste destino tem a certeza de que estará visitando um território certificado e que sofre auditorias de qualidade. Isto é, o turista se inclinará mais por este lugar graças a que, dentre outros tantos destinos enoturísticos, a RVRB garante, através das suas certificações de qualidade, cumprir com características plenas de poder oferecer uma experiência autêntica.

Com relação à *natureza da demanda*, o turista que visita a RVRB é um indivíduo amante do vinho, com alto padrão de vida, que costuma hospedar-se em hotéis, come em bons restaurantes, compra exemplares de bons vinhos e tem interesse na cultura. Nesse sentido, de acordo com Acevin (2015), o número de visitantes desta rota continua crescendo e chegou a 77.690 pessoas durante o ano 2014. Isto representa 16% a mais em relação ao ano anterior, transformando-a na sexta rota de vinho mais visitada da Espanha. Esse contexto de crescimento se deve principalmente ao labor conjunto entre as bodegas e o governo local, que buscam manter a tendência de crescimento do número de visitantes através de uma proposta global para oferecer um produto enoturístico com certificação de qualidade aos seus visitantes. No total, 50,24% dos turistas que visitaram a Província de Pontevedra eram mulheres e 49,76% homens, de 35 a 60 anos (43,06%) e maiores de 60 anos (29,24%). A maioria são nacionais (65,91%) e a visitam de carro (Turismo Rias Baixas, 2015). É com esta mirada que a RVRB realiza um programa de atividades especiais concentradas principalmente no verão. Além disso, facilitam-se informações sobre suas rotas e produtos aos turistas de A Coruña e Vigo, através de dispositivos de informação tátil instalados diretamente nos hotéis dessas cidades.

Vemos o potencial de demanda também no número de turistas que visitaram Galiza no ano de 2014. De acordo com dados publicados pelo Instituto Nacional de Estadística (INE), um total de 3.262.821 pessoas visitou o território, motivadas principalmente pela cultura, paisagem, Caminho de Santiago e gastronomia local. O cenário é favorável para a expansão do turismo do vinho na região, pois, a estratégia de desenvolvimento está baseada no uso de padrões de qualidade para atrair um segmento sofisticado de demanda, conjugando promoção voltada a esse público com alto padrão de consumo, buscando aumentar a visita e criar valor para todo o seu sistema turístico.

As estratégias competitivas – A RVRB atua num mercado bastante competitivo a nível internacional, nacional e local. Ainda que na rota só estejam associados 40 adegas, esse número chega a um total de 161 nesta zona. O que nos leva a considerar uma grande concorrência. Neste sentido, só na Galiza existem 5 rotas enoturísticas competindo de igual maneira por atrair para si o enoturista. Aumentando um pouco o espaço dessa concorrência, em Espanha são 24 rotas certificadas pela Acevin e 11 em Portugal (territórios de concorrência mais próximos). Isto é, tanto essa concorrência entre rotas (organizadas com seus sócios, que possuem estratégias para consolidar-se no mercado enoturístico nacional ou mundial, que desenvolvem labores de promoção e comercialização do destino) como a concorrência entre sócios (adegas que buscam atrair o turista para elas, alojamentos que focam suas forças em atrair turistas, agências que buscam serem elas intermediadoras do território e não as suas concorrentes), faz

que o destino se fortaleça, desde a visão de realizar um constante *benchmarking* para continuarem no páreo do mercado. Assim, muitas são as estratégias utilizadas pelos fornecedores dos serviços enoturísticos, por exemplo: utilizam de maneira mais eficaz as redes sociais para apresentar-se ao mundo, contratam enólogos a fim de melhorar a qualidade dos seus vinhos, organizam jornadas voltadas para pessoas com especial interesse no mundo do vinho, entre outras. Isso porque essa rivalidade tanto interna como externa ajuda a que a RVRB esteja em constante desenvolvimento, o que abre uma via constante do crescimento da sua competitividade.

As estratégias cooperativas – Da mesma forma, a RVRB participa das rotas galegas e das rotas espanholas para poder colocar em evidência, produtos e serviços relacionados com o mundo do vinho. Com esse tipo de colaboração, podem-se criar produtos que reúnem alojamento, restauração e serviços, que, casados com o contexto do vinho, geram maior riqueza para o território. Essas estratégias cooperativas fazem que as fraquezas do setor sejam minimizadas, e que as suas fortalezas sejam maximizadas. Concretamente, isso ocorre devido a que a colaboração permite que a RVRB melhore dia a dia as suas capacidades competitivas. Isto é, os seus sócios podem utilizar o *benchmarking* para adquirir ideias positivas em outros destinos. Da mesma maneira, formar parte do clube de turismo de Espanha, participar do cluster de turismo galego, trabalhar com associações setoriais (artesãos, adegueiros...), faz com que o território trabalhe estratégias conjuntas para o seu desenvolvimento. O principal destaque nesse tipo de colaboração é resultado do aproveitamento de todo o tecido turístico, visando a inovação, isto ocorre devido a utilização das sinergias do setor para dar maior relevância ao enoturismo na região.

As estratégias de relacionamento com o cliente – A RVRB entende que o cliente é o grande motor de informações para a melhora dos serviços que ela pode oferecer. Por isso, nessa rota podem-se identificar vários tipos de canais de comunicação abertos com usuários e potenciais interessados. Eles estão disponíveis tanto em meio on-line como off-line. Encontramos diferentes páginas web com informação atualizada sobre a rota, sobre os seus sócios e o destino como todo. Da mesma forma, ela mantém as linhas de comunicação abertas e atualizadas através das redes sociais, como podem ser: Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, e até mesmo possui um aplicativo para *smartphones* que serve de guia para o turista preparar a viagem, ou ser acompanhado durante a sua visita. Assim mesmo, o destino pode ser conhecido através de diferentes páginas de internet, cada uma com informação específica ao público a que vai dirigida: www.turismoriasbaixas.com (promove o turismo na região por onde se desenvolvem as suas atividades); www.doriasbaixas.com (controla a origem, a qualidade e o controle dos mercados dos vinhos, é uma página mais técnica. Portanto, ela serve como garantia dos vinhos certificados, e busca projetá-los e promovê-los); www.rutadelvinoriasbaixas.com (oferece diretamente o enoturismo, é nesta onde se encontra toda a informação da oferta enoturística do lugar). Isto é, como propôs Gaspar et al. (2013), a RVRB utiliza ferramentas de tecnologia da informação para atender às necessidades dos clientes, logrando mais competitividade frente aos seus competidores.

Considerações finais

O destino que aposta pelo enoturismo deve conhecer bem todas as suas potencialidades. Além disso, os agentes locais devem adotar estratégias capazes de colocar tais potencialidades em evidência no mercado, de modo coerente com o objetivo de manter o destino em uma posição competitiva de destaque. A RVRB está localizada

na Galiza, território rico em recursos naturais e culturais, e possui um clima favorável para o consumo do vinho durante o ano todo. Esses fatores devem ser vistos como uma vantagem frente aos seus concorrentes. Nesse sentido, considera-se que o fator climático deveria ser mais explorado para atrair turistas nos diferentes períodos do ano, diminuindo assim a sazonalidade, aspecto tão temido pelo setor turístico.

É notória a potencialidade que esta rota apresenta para o desenvolvimento do enoturismo e também o esforço entre classe política e empresaria local que vem trabalhando para conseguir posicionamento ainda melhor no mercado enoturístico. Com este estudo fica claro que a RVRB não conta apenas com a massa crítica necessária, e primordial para iniciar-se nesse mercado. Ela conseguiu envolver a todos os interessados pelo desenvolvimento do turismo, logrando manter-se competitiva nesse meio. Investimentos públicos e privados, proteção de patrimônio, preservação ou recuperação de vinhas, envolvimento dos residentes, são alguns dos aspectos que contribuíram para lograr o desenvolvimento sustentável desse território.

Encontramos também que a RVRB está trabalhando no sentido de ser um destino competitivo devido a que nele se trabalha com uma visão de ser *cluster* turístico, não apenas um polo de turismo (Toledo, Valdés & Pollero, 2002). Neste sentido, podemos concluir que os *stakeholders* relacionados com o enoturismo devem trabalhar de tal maneira para ser *cluster*, pois só assim conseguirão melhorar a competitividade da região e lograr maiores sinergias entre todos os envolvidos nesse segmento.

Portanto, cabe destacar que os resultados positivos traduzidos em aumento da demanda e receitas é fruto do planejamento estratégico realizado pelos agentes públicos e privados da região, que passaram a perseguir um mesmo objetivo, ou seja, conquistar uma posição de destaque no segmento enoturístico espanhol. Tudo indica que a RVRB está dando os primeiros passos neste jogo de competitividade, mas se depender das estratégias utilizadas, esses são importantes passos para dinamizar a oferta turística e para se tornar definitivamente um dos principais enodestinos da Espanha.

Referências

- Agís, A. (2011). *Enoturismo: Rutas de los vinos de Galiza*. Recuperado de <http://turismoenGaliza.blogspot.com.es/2011/08/enoturismo-rutas-de-los-vinos-de.html>
- Alebaki, M. & Lakovidou, O. (2011). Market segmentation in wine tourism: a comparison of approaches. *Tourismos an International Multidisciplinary Journal*, 6(1), 123-140.
- Asociación Española de Ciudades del Vino. (2014). *Prescripciones técnicas y solicitudes de ofertas para la selección de la empresa encargada de la realización de las auditorías de certificación y renovación de la certificación de las Rutas del Vino del club de producto Rutas del Vino de España 2015-2016*. España. Recuperado de <http://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo236.pdf>
- Asociación Española de Ciudades del Vino. (2015). *Informe de visitantes a bodegas y museos del vino asociados a las Rutas del Vino de España Año 2014*. España. Recuperado de <http://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo441.pdf>
- Associação Brasileira de Agências de Viagens. (2014). *Manual de Marketing para Agências de Turismo Receptivo*. Brasil: Proagência.
- Ávila, L. R. & Valadão Júnior, V. M. (2006). Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicasos no setor hoteleiro de Uberlândia – MG. *Turismo, Visão e Ação*, 8(3), 379-396.

- Azevedo, A., Magalhães, D. & Pereira, J. (2010). *City Marketing. Myplace in XXI*. Porto: Vida Económica.
- Bras, J. M., Costa, C. & Buhalis, D. (2010). Network analysis and wine routes: the case of the Bairrada wine route. *The Services Industry Journal*, 30(10), 1621-1641.
- Brito, C. M. (2009). *Estudo do Modelo de Negócio para as Rotas Enoturísticas da Região Norte de Portugal*. Porto: University of Porto.
- Campos Júnior, G. B., Alexandre, M. L. de O. & Mól, A. L. R. (2013). Visão baseada em recursos versus imagem do destino: um estudo de estratégia a partir dos imóveis adquiridos por noruegueses no Rio Grande do Norte. *Revista Turismo Visão e Ação –Eletrônica*, 15(3), 340-353.
- Chagas, M. M. & Dantas, A. V. S. (2008). Imagem de destinos e competitividade sustentável: um estudo em Natal sob a percepção do mercado ibero-holandês. In: *Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul: Universidade de Caxias do Sul*.
- Charters, S. & Menival, D (2011). Wine tourism in Champagne. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35(1), 102-118.
- Churchill, G. A. & Peter, J. P. (2003). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.
- Commisso, C. (2012). *Il marketing del vino trac o-opetition e promozione vino-territorio: Il caso del Consorzio di Tutela del Vino Custoza*. (Tese de laurea) – Università degli studi di Verona, Verona.
- Cortés, K., Garrido, K. & Valenzuela, J. (2005). *Ejemplo Turístico Internacional. Clusters turísticos*. Cátedra de Geografía Económica Global. Universidad de la Serena, Chile.
- Cunha, L. (1997). *Economia e política do turismo*. Lisboa: McGraw-Hill Lisboa.
- De Castro, R. M. & Giraldi, J. M. E. (2012). Processo de desenvolvimento e gestão de marca-país: um estudo sobre a marca Brasil. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 14(2), 164-183.
- Dias, J. (2009). *O Enoturismo como factor de desenvolvimento e internacionalização de um território*. Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, IP.
- Díaz Armas, R. J. (2008). Potencialidad e integración del turismo del vino en un destino de sol y playa: el caso de Tenerife. *PASOS. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 6(2), 199-212.
- DOUEL. (2008). Reglamento (CE) N° 479/2008 del Consejo de 29 de abril de 2008 por el que se establece la organización común del mercado vitivinícola, se modifican los Reglamentos (CE) no 1493/1999, (CE) no 1782/2003, (CE) no 1290/2005 y (CE) no 3/2008 y se derogan los Reglamentos (CEE) no 2392/86 y (CE) no 1493/1999.
- Ferrari S. & Adamo, G. E. (2005). Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria. *Sinergie*, 66, 79-112.
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 27(4), 466-479.
- Gaspar et al. (2013). Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles resort en Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 251-275.
- Getz, D. (2000). *Explore Wine Tourism – Management, Development & Destinations*. Cognizant Communication Corporation, New York.
- Grabulosa, A. M. & Barriocanal, C. (2012). Impacto de la crisis económica en un destino turístico litoral: repercusiones y estrategias de futuro. *V Jornadas de Geografía Económica AGE Univ. de Girona 2012* - ISBN: 978-84-8458-429-2.

Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B. & Macionis, N. (2000). *Wine tourism around the world: development, management and markets*. Londres: Elsevier.

Hernández, A. (2010). *Turismo y vino en el mundo. El caso de Bodegas Enrique Mendoza*. (Dissertação de mestrado) – Universidad de Alicante, Alicante.

Kirant, Ö. & İçöz, O. (2010). A model proposal on the use of creative tourism experiences in Congress Tourism and the Congress Marketing Mix. *Journal of Tourism and Cultural Heritage*, 8(3), 105-113.

Kunc, M. (2010). Forecasting the development of wine tourism: the case of Chile. *International Journal of Wine Marketing*, 21, 325-338.

López-Guzmán, T., Rodríguez-García, J., Sánchez-Cañizares, S. & Luján-García, M. J. (2011). The development of wine tourism in Spain. *International Journal of Business Research*, 23(4), 374-386.

Marzo-Navarro, M. & Pedraja-Iglesias M. (2012). Critical factors of wine tourism: incentives and barriers from the potential tourist's perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 24(2), 312-334.

Mazaro, R. M. (2007). Factores determinantes de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, 2(1), 1-16.

Paolini D. (2000). *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing*. Baldini&Castoldi: Milano.

Pencarelli, T. & Forlani, F., *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*, Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 Gennaio 2006, 1-20.

Rias Baixas. (2015). Historia do Consello regulador. *Denominación de Orixe Rías Baixas*. Recuperado de <http://doriasbaixas.com/public/manager.php?p=Historia>

Rodríguez, A. V., Guzmán, T. L. & García, J. R. (2013). Análisis del enoturista en la Denominación de Origen del Jerez-Xérès-Sherry (España). *Tourism & Management Studies*, 9(2), 37- 43.

Soares, J. R. R. (2015). *Relação entre imagem turística construída e lealdade: Análise dos estudantes internacionais em Galiza*. (Tese de doutorado) – Universidade da Coruña, A Coruña.

Sousa, B. M. B. & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 963-976.

Toledo, G.L., Valdés, J.A. & Pollero, A.C. (2002). Empresas turísticas en ambiente globalizado: marketing y competitividad. Estudio de casos de *clusters* turísticos. *Turismo em Análise*, 13(1), 90-104.

Turgalicia. (2010). *Paseando entre viñedos*. Santiago Compostela: Axencia Gráfica.

Turgalicia. (2015). *Paseando entre viñedos*. *Turismo de Galicia*. Recuperado de http://www.turgalicia.es/experiencias/paseando-entre-vinedos?langId=gl_ES

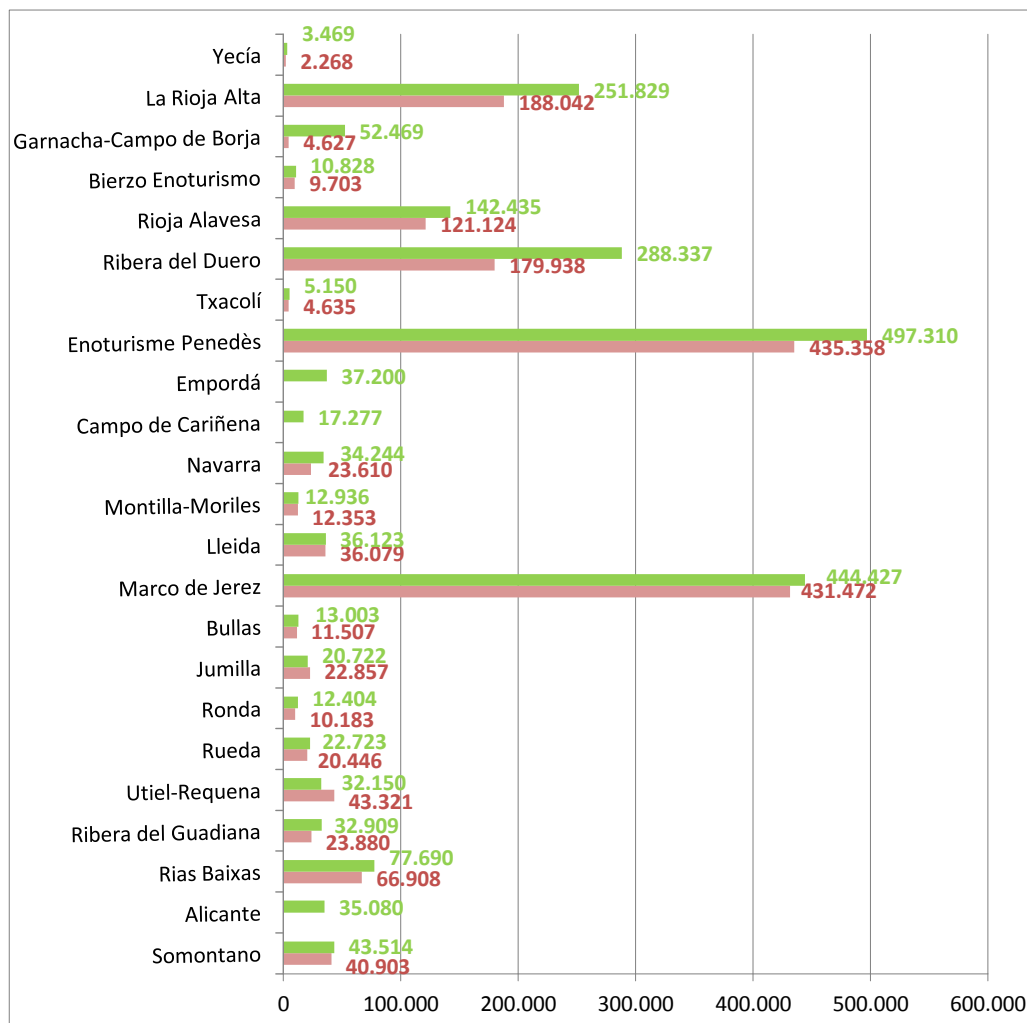
Turismo Rias Baixas. (2015). *Datos de afluencia Rias Baixas*. Recuperado de <http://turismoriasbaixas.com/web/portal-web/area-de-descargas>

Gráfico 1. Evolução dos visitantes de adegas e museus do vinho em Espanha



Fonte: Acevin, 2015

Gráfico 2. Dados de visitantes em adegas e museus as rotas dos vinhos: 2013-2014



Fonte: Acevin, 2015