

# PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA AS VINÍCOLAS FAMILIARES DO VALE DOS VINHEDOS

RELATÓRIO TÉCNICO

Thompsson Benhur Didoné  
Shana Sabbado Flores  
Raquel Breitenbach

2024

# **MESTRADO PROFISSIONAL DE VITICULTURA E ENOLOGIA - PPGVE**

**INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CAMPUS BENTO GONÇALVES/RS**

## **Proposta de modelo de negócio para as vinícolas familiares do Vale dos vinhedos**

**Relatório técnico**

**PPGVE/IFRS**



Mestrado em  
**VITICULTURA  
E ENOLOGIA**

**BENTO GONÇALVES – RS  
2024**

## Thompsson Benhur Didoné, 2024

---

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei no 9.610, de 19/02/1998. É expressamente proibida a reprodução total ou parcial deste livro, por quaisquer meios (eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação e outros), sem prévia autorização, por escrito, dos autor.

---

Autor: Thompsson Benhur Didoné  
Co- Autoras: Shana Sabbado Flores  
Raquel Breitenbach  
Revisão Ortográfica: Thompsson Benhur Didoné  
Projeto gráfico: Thompsson Benhur Didoné  
Diagramado por :Aline Paz Ferreira

---

### CONTATOS COM O AUTOR

(54) 9941-0987

thompssondidone@gmail.com

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

---

D557p Didoné, Thompsson Benhur

Proposta de modelo de negócio para as vinícolas familiares do Vale dos Vinhedos : relatório técnico [recurso eletrônico] / Thompsson Benhur Didoné, Shana Sabbado Flores, Raquel Breitenbach. -- 1.ed.-- Bento Gonçalves, RS : IFRS, 2024.  
1 arquivo em PDF ( 52 p.)

ISBN 978-65-5950-220-2

Produto educacional elaborado a partir da dissertação intitulada: "Vinícolas Familiares do Vale dos Vinhedos: proposta de modelo de negócio para promoção da competitividade a partir de recursos territoriais". (Mestrado em Viticultura e Enologia). - IFRS, *Campus* Bento Gonçalves RS, 2023.

1.Enoturismo. 2. Vinho e vinificação. 3. Empreendedorismo. 4. Vinícolas - Inovação.  
I. Flores, Shana Sabbado. II. Breitenbach, Raquel. III. Título.

CDU: Ed. 2007 (online) -- 338.48-6:663.2

---

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933

### REALIZAÇÃO



# SUMÁRIO

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>MODELO 1 DE NEGOCIO WORKSHOP DE VALIDAÇÃO</b>	<b>13</b>
2.1 Bloco 1 - Segmento de clientes	14
2.2 Bloco 2 - Proposta de Valor	15
2.3 Bloco 3 - Canais	16
2.4 Bloco 4 - Relacionamento com os clientes	21
2.5 Bloco 5 - Fontes de receita	22
2.6 Bloco 6 - Principais recursos	23
2.7 Bloco 7 - Atividades-chave	25
2.8 Bloco 8 - Principais parcerias	26
2.9 Bloco 9 - Estrutura de Custo	28
2.10 Resultados	30
2.10. MODELO DE NEGÓCIOS	30
<b>MODELO 2 DE NEGOCIO WORKSHOP DE VALIDAÇÃO</b>	<b>36</b>
3.1 Plano de ação do modelo de negócios com a matriz 5W2H	38
3.2 Resultados	42
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>50</b>

<b>QUADRO 1</b> PRINCIPAIS CANAIS DIRETOS UTILIZADOS E SUAS FASES	17
<b>QUADRO 2</b> PRINCIPAIS CANAIS INDIRETOS UTILIZADOS E SUAS FASES	19
<b>QUADRO 3</b> PRINCIPAIS RECURSOS	24
<b>QUADRO 4</b> - ESTRUTURA DE CUSTO DO MODELO DE NEGÓCIOS -ROTEIRO DAS VINÍCOLAS FAMILIARES	29
<b>QUADRO 5</b> RECURSOS TERRITORIAIS COM OS ATUAIS E POTENCIAIS CLIENTES	32
<b>QUADRO 6</b> ATIVOS TERRITORIAIS COM OS ATUAIS E POTENCIAIS CLIENTES	33
<b>QUADRO 7</b> PLANOS DE AÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DO ROTEIRO TURÍSTICO DAS VFS DO VALE DOS VINHEDOS (RTVV) NA FASE ESTRUTURAL DO TRABALHO	43
<b>QUADRO 8</b> PLANOS DE AÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DO ROTEIRO TURÍSTICO (RTVV) DAS VFS DO VALE DOS VINHEDOS, NA FASE DE ATIVIDADES E AÇÕES CONJUNTAS	44
<b>QUADRO 9</b> PLANOS DE AÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DO ROTEIRO TURÍSTICO (RTVV) DAS VFS DO VALE DOS VINHEDOS, NA FASE DE ATIVIDADES, BENS E SERVIÇOS QUE PODEM SER OFERECIDOS AOS TURISTAS EM CADA ESTABELECIMENTO	46

**FIGURA 1** MACRO ÁREAS DO CANVAS 14

---

**FIGURA 2** MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS DO VALE  
DOS VINHEDOS EM  
BENTO GONÇALVES/RS 31

---

**FIGURA 3** ELEMENTOS DA FERRAMENTA 5W2H 39

---

**IMAGEM 1 WORKSHOP** 37

---

**IMAGEM 2 WORKSHOP** 37

---

**IMAGEM 3 WORKSHOP** 37

---

**IMAGEM 4 WORKSHOP** 37

---



# APRESENTAÇÃO

# 1 APRESENTAÇÃO

O presente relatório de “produto” se refere a um requisito parcial no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Viticultura e Enologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, para obtenção de Grau de Mestre em Viticultura e Enologia.

O TCC teve como tema de estudo: “Vinícolas Familiares (VFs) do Vale dos Vinhedos (VV): proposta de modelo de negócio para promoção da competitividade a partir de recursos territoriais”, abrangendo os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. Esse território apresenta a maior concentração de agroindústrias ligadas às vinícolas familiares e voltadas ao enoturismo, em todo o Estado. Participaram da pesquisa as nove VF devidamente legalizadas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), até a data da última entrevista, ou seja, abril de 2023.

A pesquisa foi desenvolvida através da leitura de paisagem, contatos com entidades públicas e privadas e visitas aos proprietários das VFs, que responderam a um questionário com perguntas semiestruturadas referentes a temas como à colonização, economia, produção primária, entre outros. Os temas abordados nas perguntas da pesquisa foram divididos em quatro blocos: BLOCO I - agricultura familiar; BLOCO II - agroindústria e vinícola familiar; BLOCO III - território e desenvolvimento territorial e BLOCO IV - recursos e ativos territoriais.

A pesquisa teve natureza qualitativa, com corte transversal e abordagem da Cesta de Bens e Serviços Territoriais (CBST). A metodologia utilizada foi do Design Science Research (DSR), e, para sintetizar as respostas dos questionários, foi utilizada a análise da matriz SWOT (Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)) e análise do quadro da tipologia dos valores, conforme a classificação teórica de Benko e Pecqueur (2001). A tipologia de valores visa retratar as informações levantadas na pesquisa de campo, apontando os recursos e ativos territoriais, tanto genéricos, quanto específicos desta localidade.

O estudo procurou analisar os recursos e ativos territoriais do Vale dos Vinhedos, com a finalidade de apresentar as nove vinícolas familiares (VFs) legalmente constituídas, um modelo de negócios que abrangesse ações conjuntas. Essa pesquisa identificou o desejo de todas as vinícolas em desenvolver um “Roteiro turístico das Vinícolas Familiares do Vale dos Vinhedos” que ofereça aos visitantes produtos e serviços voltados à vitivinicultura familiar tradicional.

Assim, o TCC resultou em dois produtos tecnológicos: 1) modelo de negócios; 2) Workshop. O modelo de negócios foi estruturado utilizando a matriz CANVAS dando origem a um plano de ação, desenvolvido através da ferramenta 5W2H. Tanto o modelo de negócios, quanto o plano de ação foram apresentados e validados no Workshop que foi realizado em agosto de 2023, envolvendo as VFs deste estudo.



# **MODELO NEGÓCIOE WORKSHOP**



## 2 MODELO 1 DE NEGOCIO WORKSHOP DE VALIDAÇÃO

Na pesquisa de campo com os proprietários das VFs, foram identificados e fazem parte das proposições: a) os recursos genéricos, como infraestrutura logística, mão de obra, entre outros; b) recursos específicos, tais como empresas instaladas, paisagem típica dos vinhedos, entre outros; c) ativos territoriais genéricos, como produção de uvas e vinhos, entre outros; d) ativos territoriais específicos, como produção de vinhos com IP (Indicação de Procedência) e/ou DO (Denominação de Origem), entre outros.

Para organizar as informações e fazer a proposição de um Modelo de Negócios, foi utilizada a ferramenta do Canvas, o quadro do Modelo de Negócios (Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios de Osterwalder e Pigneur, 2010), que nos permitiu ensaiar algumas inovações para a referida proposição.

O Canvas foi criado durante a tese de doutorado do professor suíço Alexander Osterwalder, surgindo, portanto, no ano de 2004, rapidamente ganhando a adesão de empresas como o Google, Spotify e Amazon. No ano de 2010, escreveu, juntamente com seu professor Yves Pigneur, o livro “Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)”, que norteia projetos de inovação e planejamento em todo o mundo. Complementando o Canvas, foi implementada a ferramenta 5W2H, que oportunizou o início do plano de ação do modelo de negócios.

Esta ferramenta (Canvas) cria um mapa visual indicando os passos a serem seguidos para gerar uma estratégia organizacional. Trata-se de conceitos simples, de fácil visualização e compreensão de todos os atores envolvidos no cenário atual, e dos atores que poderão participar no futuro planejamento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O Canvas é dividido em nove blocos (Figura 1), que fazem parte do modelo de negócios e que, de acordo com os autores, estão incluídos em quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

FIGURA 1 - MACRO ÁREAS DO CANVAS



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR, 2023.

O Canvas oportunizou que os empreendimentos familiares se planejassem, organizando e propondo novos bens e serviços, visando manter ou conquistar novos públicos e mercados, baseado na situação atual em que se encontram essas vinícolas. Assim, a CBST a ser ofertada é mais valorizada pelos clientes, tornando esses empreendimentos mais competitivos frente às empresas já consolidadas, como é o caso do Vale dos Vinhedos.

Abaixo será apresentado o detalhamento da matriz do Canvas. A discussão foi organizada usando-se uma ordem lógica, dividida em blocos.

## 2.1 Bloco 1 - Segmento de clientes

Consta nas entrevistas a presença de turistas de outras regiões da Serra Gaúcha, como da região das Hortênsias, grande Porto Alegre, mas que são atraídos principalmente pela IG. A presença desse turista no território e a visita nas VFs oportunizam a venda dos bens e serviços locais, criando uma relação de confiança entre produtor e consumidor (FALCADE, 2004).

O público visitante se caracteriza principalmente por casais maduros em busca de retorno às origens, bem como apreciadores de vinhos e derivados da uva ou mesmo em busca de novas experiências. Também se registrou que a presença de casais jovens a passeio está aumentando.

Como potenciais clientes, a pesquisa apontou a necessidade de implantação em ações em mídias sociais, visando atingir aquelas pessoas que buscam experiências enogastronômicas exclusivas, focadas na agricultura, na relação direta com as famílias rurais, seus produtos e serviços, conhecendo a história do lugar, das famílias e valorizando a paisagem local, conforme afirma Taffarel (2013).

Na pesquisa, ficou muito clara a necessidade de mobilização das VFs de forma organizada, no quesito da atração de turistas diferenciados e que possuam ligação com meio rural, valorizando a história e a paisagem, com relação direta entre produtor e consumidor (TONIETTO et al., 2012). Essa proposta de atração de turistas engloba ações de mídia, desenvolvimento ou retomada de produtos e costumes que caracterizam a agricultura familiar do território, fato que ficou evidenciado na análise da matriz SWOT, principalmente na questão de ações de marketing.

## **2.2 BLOCO 2 - Proposta de Valor**

A proposta de valor, ou seja, o que cada VF poderá oferecer aos seus clientes, ou, no caso do Roteiro das VFs, aos visitantes de cada estabelecimento. As categorias escolhidas, conforme indicado no Canvas, foram a personificação e diferenciação dos produtos e serviços a serem oferecidos e a novidade, como é o caso do roteiro das vinícolas familiares que irá ser descrito.

Conforme apontado na análise SWOT, a relação direta do agricultor com o consumidor final representa um importante diferencial das VFs, promovendo uma relação de confiança entre ambos, possibilitando que os visitantes consigam acompanhar ou entender todas as etapas de produção, seja de uvas, vinhos enfim, a rotina da família.

Essa relação remete aos produtos e serviços de cada vinícola, além de possibilitar a visita aos vinhedos ou à propriedade, inclusive valorizando a história e cultura da família e do território, fato retratado por Benko e Pecqueur (2001).

Os visitantes terão acesso a produtos de elaboração limitada e diferenciada, produzidos de forma artesanal, valorizando o saber local e os costumes da imigração italiana, que, segundo Chechi et al. (2017), estão diretamente ligados aos fatores naturais e ambientais e às relações interpessoais. Conforme as entrevistas com as VFs e conforme já descrito na análise SWOT, as vinícolas podem desenvolver novos serviços e produtos, resgatando hábitos e costumes dos imigrantes, tais como: pisa da uva, piquenique sob os vinhedos, merendim, suguli, grappa, grostoli, enfim, oferecendo produtos e serviços que resgatem a cultura e que sejam um diferencial em relação às vinícolas tradicionais.

O principal produto a ser desenvolvido e ofertado aos turistas, que foi elencado por todas as VFs deste estudo, é a criação de um Roteiro Turístico das Vinícolas Familiares do Vale dos Vinhedos. Esse roteiro abrangerá as nove VFs e propõe a organização de atividades conjuntas que resgatem e valorizem a história, paisagem e tradição do território do Vale dos Vinhedos, ação relatada por Bruch et al. (2014), que destaca a importância da implementação de ações, políticas e iniciativas que promovam a inserção dos agricultores familiares.

### **2.3 BLOCO 3 – Canais**

Representam a maneira como as empresas alcançam seu segmento de clientes para oferecer produtos e serviços, podendo ser diretos ou indiretos. As VFs, conforme a pesquisa realizada neste estudo, buscam agregar valor aos seus bens e serviços, apresentando aos consumidores não apenas vinhos e produtos derivados da uva, mas também os serviços familiares, a paisagem, a história, enfim, um conjunto de fatores que agregam valor aos produtos oferecidos.



Dessa forma, a relação de confiança entre consumidores e vitivinicultores está baseada no contato entre ambos. Assim, a maior parte das vendas das VFs é feita por meio de canais diretos de entrega, com a participação da família nessa relação, sendo que os canais diretos de relacionamento com os clientes são a forma mais praticada e tendem a ser mais bem estruturados.

No Quadro 1, serão descritas as fases dos canais de venda direta, com suas respectivas etapas.

**Quadro 1 - Principais canais diretos utilizados e suas fases.**

	<b>FASE</b>	<b>EQUIPE DE VENDAS PRÓPRIA FAMÍLIA</b>	<b>VENDAS NA WEB</b>	<b>LOJAS PRÓPRIAS VAREJO FAMILIAR</b>
1	<b>CONHECIMENTO</b>	VENDA É REALIZADA NA PROPRIEDADE PELOS INTE-GRANTES DAS VFS; VENDA REALIZADA PELAS VFS COM APOIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.	PRÓPRIOS FAMILIARES FAZEM A DIVULGAÇÃO E VENDA, ATRAVÉS DAS MÍDIAS GRATUITAS	TODAS AS VFS POSSUEM ATENDIMENTO NA PROPRIEDADE, ASSIM, QUANDO O CLIENTE VISITA A VINÍCOLA O ATENDIMENTO É PERSONALIZADO E INFORMATIVO.
2	<b>AVALIAÇÃO</b>	RELAÇÃO DIRETA COM OS CONSUMIDORES	ACOMPANHAMENTO VIA MÍDIAS SOCIAIS GRATUITAS	ATENDIMENTO DIRETO DA FAMÍLIA JUNTO AOS CLIENTES.
3	<b>COMPRA</b>	DIVULGAÇÃO EM MÍDIAS GRATUITAS; RELAÇÃO DIRETA COM OS CONSUMIDORES	DIVULGAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS GRATUITO, POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AF.	VISITA NAS PROPRIEDADES E VENDA VIA WEB E EM LOCAIS DISPONIBILIZADOS PELAS POLÍTICAS PÚBLICAS.
4	<b>ENTREGA</b>	VISITA DOS CLIENTES NA PROPRIEDADE OU EM PONTOS DE VENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AF	NORMALMENTE VIA TRANSPORTADORA OU CORREIOS.	CONTATO DIRETO DA FAMÍLIA COM OS CLIENTES
5	<b>PÓS-VENDA</b>	ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS GRATUITAS E RELAÇÃO DIRETA DOS CLIENTES NA PROPRIEDADE.	ACOMPANHAMENTO NOS SITES.	CLIENTE CONHECE O PRODUTO ATRAVÉS DA VISITA DIRETA NAS VFS, MÍDIAS SOCIAIS OU VENDA EM PONTOS OFERECIDOS PELAS POLÍTICAS PÚBLICAS, TENDO OPORTUNIDADE DE AVALIAR OS PRODUTOS E SERVIÇOS JUNTO ÀS FAMÍLIAS OU ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Conforme retratado no Quadro 2, existe uma divulgação tímida dos produtos e serviços, dependendo em grande parte da visita do cliente às propriedades, geralmente induzida pela atração do território do Vale dos Vinhedos, pela popularidade da IP e DO e por seu terroir característico (FLORES, 2011).

## QUADRO 2 - PRINCIPAIS CANAIS INDIRETOS UTILIZADOS E SUAS FASES.

FASE DO CANAL	LOJAS PARCEIRAS	LOJAS PRÓPRIAS
1. CONHECIMENTO	Restringem-se a alguns restaurantes na própria região, que oferecem alguns produtos das VFs.	Todas as VFs possuem venda na propriedade (já descrito no quadro acima).
2. AVALIAÇÃO	Acompanhamento via mídias sociais gratuitas	Atendimento direto da família junto aos clientes.
3. COMPRA	Divulgação em mídias gratuitas; Relação direta com os consumidores, principalmente nos pontos de venda oferecidos pelas políticas públicas.	Visita nas propriedades e venda via web e em locais disponibilizados pelas políticas públicas
4. ENTREGA	Acompanhamento via mídias sociais gratuitas	Atendimento direto da família junto aos clientes.
5. PÓS-VENDA	Através das mídias sociais gratuitas e relação direta dos clientes na propriedade	Cliente conhece o produto através da visita direta nas VFs, mídias sociais ou venda em pontos oferecidos pelas políticas públicas, tendo oportunidade de avaliar os produtos e serviços junto às famílias ou através das mídias sociais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Também ficou evidente a relação de confiança estabelecida pelo contato dos consumidores com as famílias rurais. Essa relação possibilita a agregação de valor aos produtos da AF, com venda direta ao consumidor final e a sua fidelização, conferindo a esses produtos uma determinada especificidade, como retratado por Cazella et al. (2022). Esse aumento do valor agregado pelas famílias possibilitou, em todas as propriedades, o retorno ou a consolidação da permanência dos jovens no meio rural.

As políticas públicas se mostraram fundamentais como um canal direto de contato, venda e divulgação das VFs junto a possíveis clientes. A participação subsidiada em feiras como Wine South America, ExpoBento, Fenavinho, Expointer, Expoagro Afubra, em eventos promovidos pela prefeitura de Bento Gonçalves, entre outros, possibilita, além da venda direta dos produtos, a divulgação e a promoção desses produtos. Conforme o estudo realizado por Breitenbach e Troian (2020), que indicam que os jovens da Campanha Gaúcha possuem poucas condições de permanecer no campo, na Serra Gaúcha, com a implementação do PEAFF e a participação das VFs nas feiras patrocinadas por políticas públicas de incentivo a essas participações, as famílias estão conseguindo manter esses jovens na propriedade rural.

A venda dos produtos elaborados pelas VFs para o atacado é bastante incipiente e se limita a pedidos bastante pontuais. Esse tipo de venda deve ser cuidadosamente pensado e discutido, pois o objetivo das famílias é agregar valor à produção e oferecer aos clientes algo além de produtos, ou seja, associar a esses produtos serviços personalizados e a relação direta com o consumidor final, bem como proporcionar novas experiências.

Outro ponto fundamental a ser melhorado está relacionado ao acompanhamento no pós-venda, aos anseios e à satisfação dos clientes, à fidelização desses clientes e, principalmente, às sugestões e avaliações dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores. Para isso, pode ser desenvolvida uma estratégia conjunta entre as VFs, criando um diferencial e destacando a cooperação entre as empresas como um fator de desenvolvimento, conforme sugerido por Bertelli (2018), que sugere que as empresas adotem estratégias de planejamento que as tornem competitivas.

O estudo também aponta a necessidade urgente de melhorar os canais de comunicação entre os clientes e as VFs, buscando planejar ações em conjunto que valorizem e, principalmente, divulguem os bens e produtos das VFs. Hoje, os clientes são atraídos basicamente pelo turismo do território do Vale dos Vinhedos, mas torna-se necessário criar algo próprio que atraia um público diferenciado, como apontado no estudo.

## **2.4 BLOCO 4 - Relacionamento com os clientes**

O relacionamento com os clientes começa pela conquista desses clientes. As VFs do Vale dos Vinhedos sobrevivem basicamente da venda de seus produtos aos clientes que visitam o território. A conquista desses clientes se deve, acima de tudo, ao atendimento personalizado que existe nesses empreendimentos e à relação de confiança que é gerada com essa interação humana.

Os clientes que visitam as VFs conseguem receber uma atenção especial, podendo conhecer a história do local, da família, os objetos antigos e até fazer visitas aos vinhedos ou à propriedade, o que permite conhecer as formas de produção de uvas e seus produtos derivados, valorizando a produção agroalimentar da região (PECQUEUR, 2005). Esses são clientes mais exigentes que requerem um tratamento diferenciado, possibilitando, dessa forma, agregar maior valor aos produtos oferecidos.

No entanto, conquistar os clientes apenas por meio das atrações do território não é suficiente. É urgente a necessidade de um planejamento conjunto entre as VFs que envolva as mídias digitais ou outras formas de divulgação. As VFs possuem como diferencial o atendimento e produtos exclusivos, com oportunidades para o cliente fazer parte do convívio familiar, apresentando-se como uma opção de turismo diversificado. Como Tonini (2013) afirma, esse tipo de turismo aumenta o potencial de visitação do território, promovendo a preservação do meio rural e da cultura local.

Assim, a criação de um roteiro turístico das vinícolas familiares pode se tornar uma referência para atrair consumidores que procuram o convívio e o ambiente rural.

Em cada UF participante do projeto, podem ser oferecidos produtos e serviços diversificados que mantenham esses visitantes no roteiro. O trabalho conjunto, promovendo o associativismo, conforme Alencar et al. (2001), pode gerar melhores condições econômicas e sociais, viabilizando pequenos empreendimentos rurais, como as VFs.

Para reter os clientes no roteiro turístico durante a visita e estimular o consumo dos produtos oferecidos, além da relação de confiança que deve existir entre os proprietários da VF e os consumidores, os produtos devem manter sua qualidade e, principalmente, procurar diversificar os atrativos ao longo das visitas em cada vinícola, ou seja, oferecer diferentes opções de bens e serviços em cada VF durante o trajeto dos visitantes. Também é necessário acompanhar o pós-venda e dar oportunidade aos clientes de avaliar e sugerir melhorias, ou seja, deve haver uma constante avaliação e planejamento.

Para ampliar as vendas, é necessário investir em divulgação, seja na imprensa local, nos locais de venda dos produtos por meio dos espaços cedidos pelas políticas públicas ou nas mídias sociais.

A divulgação dos produtos durante as visitas é importante e pode até proporcionar a fidelização dos clientes, mas a divulgação de um diferencial, como as VFs, pode fazer parte das políticas públicas a serem implementadas, aproveitando os espaços de venda e divulgação existentes

Outra forma de apresentar produtos diferenciados é as VFs organizarem um roteiro turístico em conjunto, cocriando atrativos que resgatem e inovem as atrações turísticas no território, seja entre as vinícolas ou com a própria comunidade do território. A participação coletiva na proposição de novos atrativos aos turistas ou o aproveitamento das críticas ou sugestões dos próprios turistas trarão um diferencial na relação entre consumidor e agricultor familiar.

## **2.5 BLOCO 5 - Fontes de receita**

As principais fontes de receita das VFs atualmente estão baseadas na venda da produção de uvas na propriedade para terceiros.

No entanto, esse cenário está mudando, e a venda de produtos oriundos das VFs está aumentando a cada ano. A venda direta ao consumidor final de vinhos e derivados da uva aos turistas que visitam as VFs consegue agregar valor à matéria-prima e, como afirma Tonini (2013), esse enoturismo vem modificando a forma de trabalho na propriedade agrícola, obrigando os proprietários a buscarem qualificação, tanto em gestão agrícola quanto no atendimento ao turista.

Os principais produtos vendidos são os derivados da uva, como vinhos e espumantes. No entanto, nota-se que a tendência do mercado é o consumo de vinhos mais elaborados, bem como de serviços especializados e atendimentos personalizados. Os eventos realizados nas VFs são esporádicos e normalmente ocorrem sob agendamento. Por outro lado, nota-se a possibilidade de explorar esse nicho de mercado como um diferencial de bens e serviços a serem oferecidos.

O enoturismo possui um forte potencial como fonte de receita nas propriedades das VFs, e, conforme afirma Belle et al. (2022), cabe aos representantes de roteiros turísticos, juntamente com o poder público, planejar ações que conciliem atividades que tragam geração de emprego e renda com a preservação cultural, da biodiversidade e da paisagem cultural do território. Assim, a criação de um roteiro turístico das VFs poderá ser uma excelente opção de geração de renda sustentável, com preservação ambiental e cultural nas propriedades.

As fontes de receita mais expressivas são a venda de bens e serviços durante as visitas dos turistas às VFs, sendo as formas de pagamento mais utilizadas aquelas realizadas via aplicativo, tanto em vendas diretas presenciais ao consumidor final quanto em vendas online.

## **2.6 BLOCO 6 - Principais recursos**

Os recursos, que podem ser físicos, humanos, financeiros, intelectuais e territoriais, conforme tratamos no Quadro 3, baseado nas pesquisas deste estudo, considerando a criação de um Roteiro Turístico das VFs:

### QUADRO 3 - PRINCIPAIS RECURSOS

PRINCIPAIS RECURSOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ESPERADA
<b>FÍSICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As VFs possuem prédios e equipamentos;</li><li>• Todas possuem máquinas, equipamento e utensílios antigos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabalhar processos em conjunto para otimizar os equipamentos existentes</li></ul>
<b>INTELECTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada vinícola possui marca própria, com divulgação e venda os produtos de forma isolada;</li><li>• História, hábitos e costumes dos imigrantes;</li><li>• Paisagem e cultura do território.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de marca coletiva das VFs com otimização na divulgação e venda conjunta de produtos e serviços;</li><li>• Viabilizar e resgatar a utilização de equipamentos antigos e tradições na história da elaboração do vinho colonial e hábitos dos imigrantes, para apresentar aos turistas;</li></ul>
<b>HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento personalizado e familiar aos clientes;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitação em turismo e atendimento ao público;</li></ul>
<b>FINANCEIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilização das linhas de financiamento do PRONAF e recursos próprios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar apoio do Sicredi, Prefeitura Municipal e políticas públicas voltadas para a vitivinicultura de turismo</li></ul>
<b>TERRITORIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existência da IP e DO do Vale dos Vinhedos;</li><li>• Histórico e tradições, e costumes da imigração italiana;</li><li>• Paisagem típica Serrana, com vinhedos e circundados por plátanos;</li><li>• Infraestrutura local e proximidade às cidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação do Roteiro Turístico das Vinícolas Familiares e da marca coletiva</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.



Conforme retratado por Fauré e Hasenclever (2007), o desenvolvimento de um território ou de um projeto conjunto em um determinado local, como é o caso das VFs do Vale dos Vinhedos, está diretamente ligado às pessoas e pode envolver ações endógenas e exógenas na concepção da territorialização. Portanto, ações conjuntas, como a criação de um Roteiro Turístico das Vinícolas Familiares neste território, precisam contar com o envolvimento de atores e dos recursos desse território, com base no apoio de políticas públicas que podem ser locais, municipais, estaduais e federais.

O desenvolvimento de um roteiro turístico das VFs deve valorizar os recursos do território, promovendo atividades que permitam aos visitantes experimentar algo inusitado, conforme afirma Bellé et al. (2022), algo que possibilite recordar e relembrar o passado dos hábitos e costumes das famílias, experimentar os bens e serviços oferecidos, contemplar a paisagem de cada propriedade e que tenha o intuito de “representar algo além do simples estar em um local, mas de viver o local”.

## **2.7 BLOCO 7 - Atividades-chave**

As atividades-chave previstas no Canvas são basicamente três: a produção, a resolução de problemas e o trabalho em rede. Atualmente, as VFs estão na atividade de produção, ou seja, a produção de um roteiro turístico dessas vinícolas, mas certamente o turismo vai agregar categorias a essa atividade. A fase de produção compreende a construção e organização de atividades individuais e conjuntas entre as vinícolas, exigindo a participação de todos os atores envolvidos no processo de criação do roteiro turístico, buscando alternativas para resolver problemas e buscar soluções conjuntas.

Além da criação e estruturação do roteiro turístico das VFs, a produção propriamente dita é a principal atividade-chave das VFs, referindo-se à elaboração de vinhos e derivados da uva, de forma artesanal, limitada e controlada. Essa forma de trabalho confere ao produto algo diferenciado, que agrega além da bebida, o saber fazer local, a história e a tipicidade de cada produto, conforme afirma Taffarel (2013).

A tradição na elaboração de vinhos, proveniente da imigração italiana no território, manteve hábitos e costumes nos processos de produção, mas a adoção de boas práticas agrícolas, conforme relata Hoffmann (2018), faz com que esse setor evolua.

Além do produto diferenciado, como é o caso do vinho artesanal, o atendimento personalizado cria a relação de confiança entre produtor e consumidor, serviço que pode ser agregado como produto do enoturismo, condição descrita por Tonini (2013), que os associa ao turismo e à pluriatividade na propriedade rural. Tais serviços devem atrair os turistas, que ainda, segundo a autora, devem envolver todas as atividades existentes na propriedade, "tais como: passeios pelos vinhedos, apresentação do processo vinícola, degustação de vinhos, meios de hospedagem, restaurantes, entre outros."

A criação de um roteiro turístico das VFs é um fator de cooperação antigo, em que as empresas envolvidas alcançam um bom desenvolvimento, como estamos propondo neste modelo de negócios. A forma de comercialização em cadeias curtas, com o envolvimento direto do produtor com o consumidor final, oferecendo todos os produtos existentes em todas as vinícolas envolvidas no roteiro, é citada por Diniz e Cerdan (2017), que ressalta a necessidade de conhecer a realidade local dos territórios, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

## **2.8 BLOCO 8 - Parcerias Principais**

Os principais parceiros no modelo de negócios proposto são as VFs do Vale dos Vinhedos, as quais devem formar uma aliança estratégica. A parceria na criação do roteiro turístico entre essas vinícolas familiares vai além da parceria nos processos de produção da uva e seus produtos derivados. A articulação no planejamento de ações e atividades que atraiam os turistas, segundo Flores e Medeiros (2018), deve considerar todos os atores locais e depende do conhecimento aprofundado do território, sua territorialidade, O acesso às políticas públicas e as parcerias estratégicas com os atores públicos e particulares na aplicação de recursos financeiros ou promoção de ações de fomento e desenvolvimento de atividades enoturísticas, associada, segundo Cazella et al. (2022),

conhecimento dos bens e serviços que possam ser um diferencial para os visitantes, e também as deficiências e oportunidades de aperfeiçoamento e aprimoramento tanto dos processos produtivos, gestão e pessoal.

Outra parceria muito importante existente e que pode ser aprimorada são as entidades que gerenciam as políticas públicas ligadas ao setor. Segundo Bruch et al. (2014), os agricultores ou vitivinicultores familiares somente conseguirão sobreviver ao mercado globalizado e competitivo se fizerem uso de políticas públicas que os incluam a um nicho de mercado que traga agregação de valor a seus produtos. Essas políticas públicas podem ser viabilizadas ou até reformuladas pelos atores públicos e privados que atuam no setor e no território.

Podemos citar como entidades parceiras na implementação do roteiro turístico das vinícolas familiares do Vale dos Vinhedos entidades públicas como IFRS, Embrapa Uva e Vinho, Emater/RS-Ascar, SEAPI, SDR, MAPA, Prefeitura Municipal, entre outras. Essas entidades podem auxiliar com ensino, pesquisa, extensão e acesso a políticas setoriais que viabilizem as condições necessárias para o bom desenvolvimento do projeto.

A parceria com empresas vinícolas do território, que fornecem principalmente a terceirização de espumantes, é algo apontado neste estudo e que precisa ser considerado. A produção de espumante, pelo método moscatel, é inviável em todas as VFs do possível roteiro turístico, visto que a aquisição dos equipamentos representa um alto custo. Porém, a compra pode ser organizada de forma conjunta, podendo ter reflexos positivos no preço final do produto e, mais do que isso, pode estender-se a outros produtos que foram citados na pesquisa.

Outra aliança estratégica que apareceu na pesquisa e pode ser implementada é com as instituições bancárias que financiam ou subsidiam tanto máquinas, equipamentos, material de divulgação, quanto o treinamento de pessoal. Essas parcerias já são comuns, principalmente com o poder público e com alguns bancos que possuem atuação local e de caráter cooperativo. A adoção de mecanismos de governança e avaliação, é fundamental para o desenvolvimento do projeto do roteiro turístico das VFs.

## 2.9 BLOCO 9 - Estrutura de custo

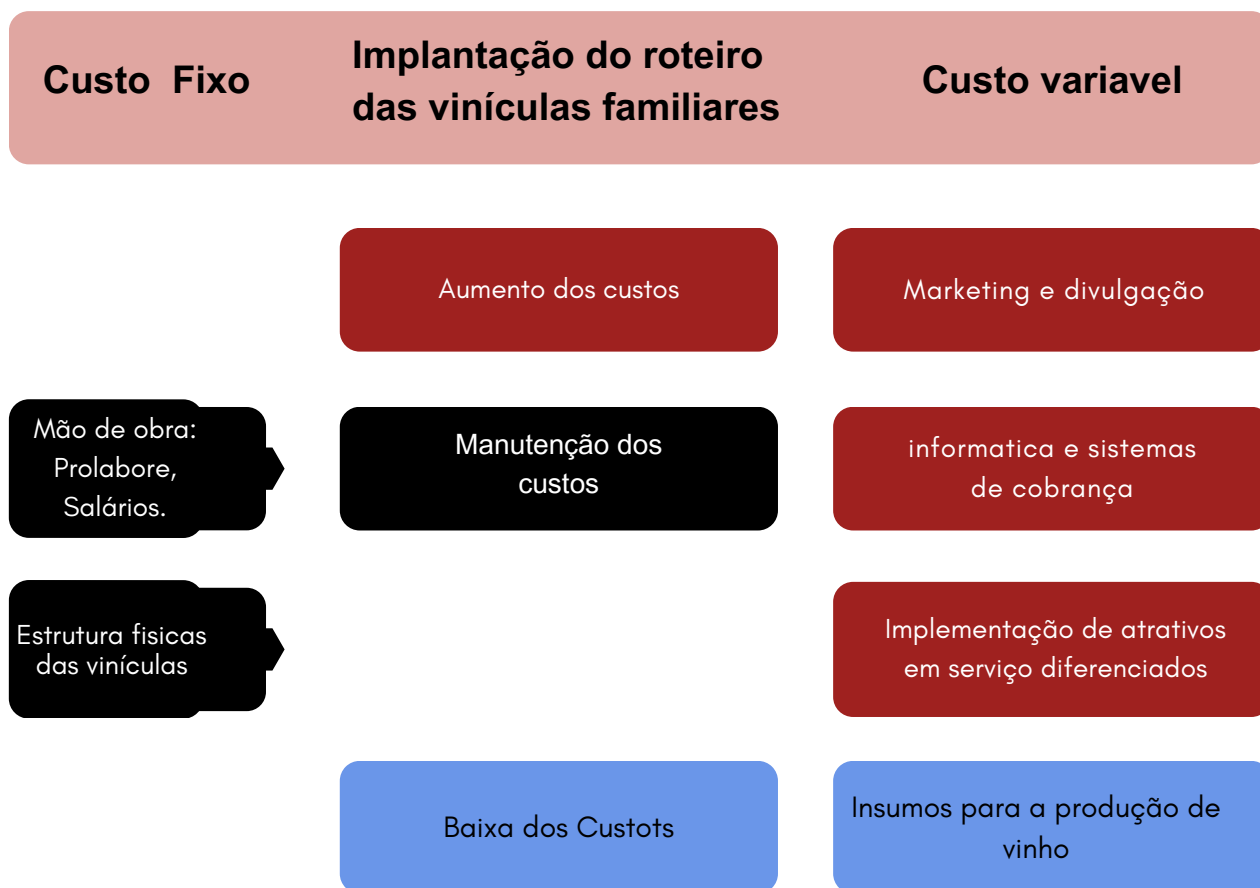
A estrutura de custos do modelo de negócios, nos produtos e serviços oferecidos pelas VFs aos consumidores, direciona-se tanto no controle dos custos de produção quanto no aumento do valor agregado. Quanto aos custos de produção do modelo de negócios, basicamente os custos serão rateados entre os participantes. No entanto, custos com placas indicativas, flyers, folders, entre outros, podem ser subsidiados por bancos e a prefeitura municipal, em um primeiro momento, como já é prática recorrente nesse tipo de atividade.

No planejamento e implementação do modelo de negócios, é possível organizar a compra conjunta de insumos utilizados na produção vitivinícola, aumentando o poder de barganha para diminuir os preços. É possível também otimizar a utilização de equipamentos das vinícolas, reduzindo investimentos em processos e equipamentos de uso similar na produção de bens e serviços.

Investimento em treinamento e qualificação de pessoal pode ser pleiteado junto a entidades parceiras, como Emater/RS-Ascar, Prefeitura Municipal, IFRS/BG, Embrapa Uva e Vinho, entre outros, com pouco desembolso de recursos financeiros por parte dos participantes. Cabe ressaltar que muitos cursos já estão disponíveis nessas instituições, bastando apenas motivar o público e direcioná-lo para os objetivos propostos no modelo de negócios.

Com a otimização do sistema de produção de uvas e produtos derivados de seu processamento, seja no campo ou na agroindústria, e o investimento em qualificação e gestão dos participantes, bem como a operacionalização do roteiro turístico das VFs, teremos a seguinte estrutura de custos, expressa no Quadro 4, apresentado abaixo:

## Quadro 4 - Estrutura de custo do modelo de negócios -Roteiro das Vinícolas Familiares



Fonte: Elaborado pelo autor,2023.

Como percebemos no quadro acima, os custos fixos atualmente existentes nas vinícolas familiares, com a implantação de estratégias de trabalho em conjunto, como, por exemplo, gastos com salários e estruturas de produção, tendem a se manter, enquanto a compra de insumos para a produção de uvas e vinhos e a otimização dos equipamentos de uso compartilhado tendem a diminuir. Esse fator pode gerar mais competitividade aos produtos e serviços a serem implementados. No entanto, a curto prazo, deve-se considerar o aumento em alguns custos variáveis, como investimentos em marketing e promoção, qualificação da mão de obra e a implementação de novos atrativos, necessitando assim do envolvimento de todos os atores públicos e particulares que possuem atuação no território.

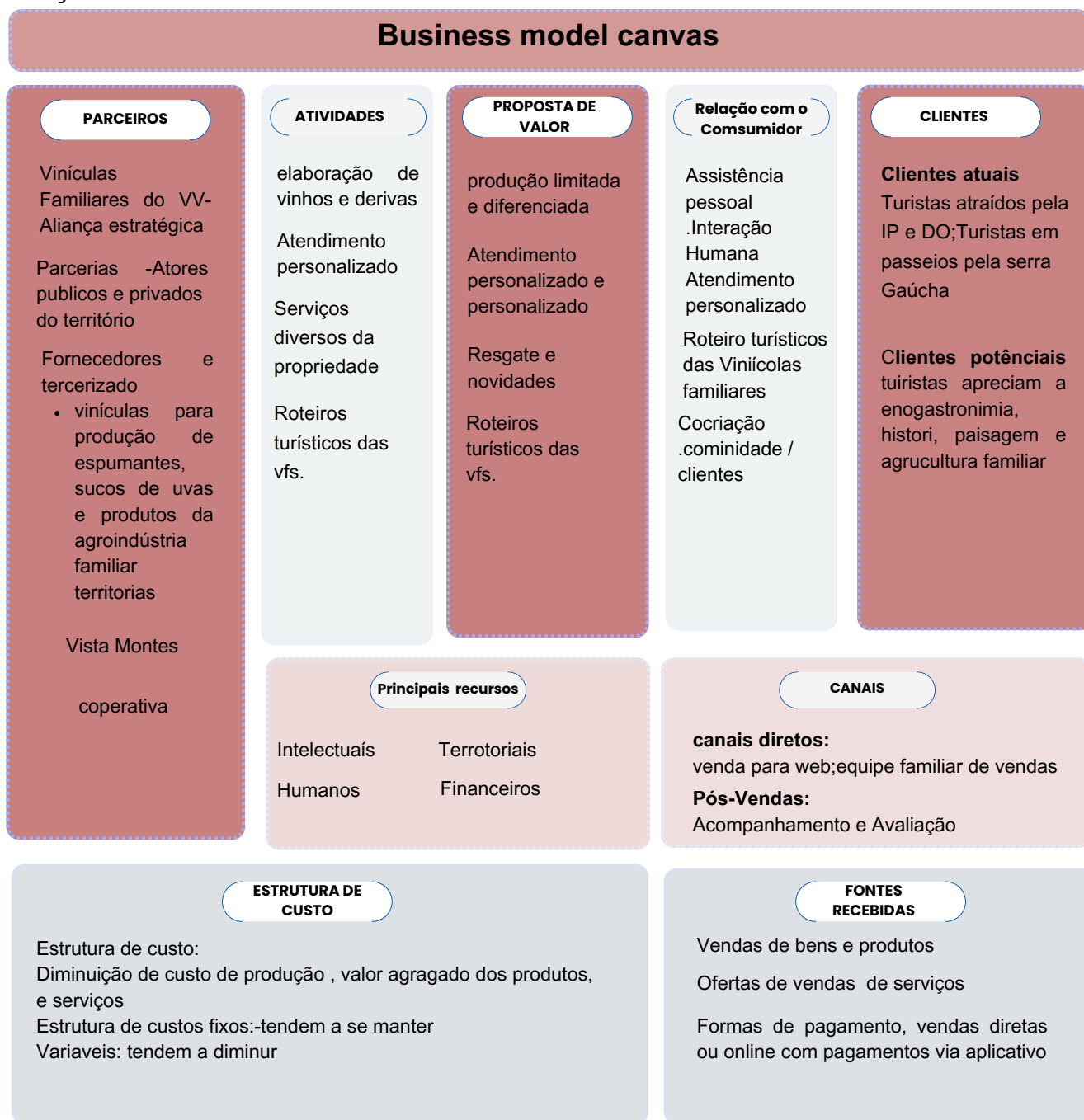
Assim, o modelo de negócios foi estruturado e apresentado aos proprietários das VFs e professores envolvidos neste estudo em um workshop realizado em agosto de 2023, em uma das vinícolas familiares do Vale dos Vinhedos. Esse produto serviu de base para, durante o workshop, avaliar a proposição de um plano de ação e iniciar o planejamento de atividades conjuntas do Roteiro Turístico do Vale dos Vinhedos.

## **2.10 RESULTADOS**

### **2.10.1 - MODELO 1 DE NEGOCIO WORKSHOP DE VALIDAÇÃO**

A ferramenta do Canvas foi utilizada para representar o cenário atual das vinícolas familiares do Vale dos Vinhedos, com o objetivo de propor um modelo de negócios direcionado a um roteiro turístico a ser implementado com atividades, bens e serviços desenvolvidos planejadamente entre essas vinícolas, valorizando os ativos e recursos territoriais observados e apontados nas entrevistas do estudo (Figura 2).

**Figura 2 - Modelo de Negócios Canvas das VFs do Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves/RS**



Fonte: Elaborado pelo autor,2023.

A análise da matriz SWOT e do próprio Canvas contribuiu para se obter o diagnóstico do território das empresas que fazem parte deste estudo, bem como para conhecer os seus recursos genéricos e específicos, identificando as potencialidades da territorialidade, suas ameaças e oportunidades.

No quadro abaixo (Quadro 5), estão retratados os recursos territoriais identificados nesta pesquisa, tanto os recursos atuais quanto os potenciais, bem como os clientes atuais e potenciais. Tais informações foram identificadas e descritas no Canvas e na análise SWOT

**Quadro 5 - Recursos territoriais com os atuais e potenciais clientes**

ATIVOS TERRITORIAIS	VINÍCOLAS FAMILIARES VALE DOS VINHEDOS/BG	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato com o meio rural;</li> <li>• Paisagem;</li> <li>• Vinhedos conduzidos na forma de Latada e Espaldeira;</li> <li>• Produção artesanal, limitada e controlada de qualidade uvas, vinhos e derivados;</li> <li>• Venda direta ao consumidor, com degustações apresentadas pelos proprietários;</li> <li>• Distração para as crianças dos clientes;</li> <li>• Preocupação ambiental (manejo de solo dos vinhedos, efluentes das vinícolas, etc.);</li> <li>• Proximidade da cidade.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vale dos Vinhedos é roteiro turístico consolidado e reconhecido;</li> <li>- IP e DO do Vale dos Vinhedos;</li> <li>- Infraestrutura do território</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinhos;</li> <li>• Sucos;</li> <li>• Espumantes;</li> <li>• Brandy;</li> <li>• Uva de mesa;</li> <li>• Produtos típicos da culinária italiana;</li> <li>• Artesanato em vime;</li> <li>• Serviços</li> <li>• Atendimento personalizado;</li> <li>• Produção limitada e diferenciada de uvas e derivados;</li> <li>• Visitas direcionadas ao trabalho com as videiras;</li> <li>• Degustação de vinhos e produtos típicos com explicação sobre processo de elaboração;</li> <li>• Paisagem típica – territorial;</li> <li>• História da imigração italiana;</li> <li>• Cultura da imigração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas:</li> <li>• Casais maduros: retorno às origens;</li> <li>• Casais maduros: apreciadores de vinhos;</li> <li>• Casais jovens e maduros em busca de novas experiências;</li> <li>• Público da região;</li> <li>• Público de todo o Brasil;</li> <li>• Público do exterior;</li> <li>• Atraídos pela IP;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.



Da mesma forma, no quadro abaixo (Quadro 6), constam os ativos territoriais, tanto genéricos quanto específicos, que foram identificados na pesquisa por meio da análise da matriz SWOT e retratados no Canvas. Esses ativos podem e devem ser mais bem valorizados e inseridos no planejamento do Roteiro das Vinícolas Familiares, que foi elencado como prioridade pelas VFs

**Quadro 6 - Ativos territoriais com os atuais e potenciais clientes**

ATIVOS TERRITORIAIS	VINÍCOLAS FAMILIARES VALE DOS VINHEDOS/BG	CLIENTES
<p><b>Genéricos</b></p> <p>Contato com o meio rural; Paisagem; Vinhedos conduzidos na forma de Latada e Espaldeira; Produção artesanal, limitada e controlada de qualidade uvas, vinhos e derivados; Venda direta ao consumidor, com degustações apresentadas pelos proprietários; Distração para as crianças dos clientes; Preocupação ambiental (manejo de solo dos vinhedos, efluentes das vinícolas, etc.); Proximidade da cidade.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vale dos Vinhedos é roteiro turístico consolidado e reconhecido;</li> <li>- IP e DO do Vale dos Vinhedos;</li> <li>- Infraestrutura do território</li> </ul>	<p><b>Produtos</b></p> <p>Vinhos; Sucos; Espumantes; Brandy; Uva de mesa; Produtos típicos da culinária italiana; Artesanato em vime;</p> <p><b>Serviços</b></p> <p>Atendimento personalizado; Produção limitada e diferenciada de uvas e derivados; Visitas direcionadas ao trabalho com as videiras; Degustação de vinhos e produtos típicos com explicação sobre processo de elaboração; Paisagem típica – territorial; História da imigração italiana; Cultura da imigração.</p>	<p><b>Atuais</b></p> <p>Turistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Casais maduros: retorno às origens;</li> <li>-Casais maduros: apreciadores de vinhos;</li> <li>-Casais jovens e maduros em busca de novas experiências;</li> <li>-Público da região;</li> <li>-Público de todo o Brasil;</li> <li>-Público do exterior;</li> </ul> <p>-Atraídos pela IP</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O modelo de negócios teve como base promover a competitividade das VFs, utilizando-se dos recursos e ativos territoriais identificados na pesquisa, validando esse modelo em um workshop. Todas as informações e levantamentos realizados com as VFs do Vale dos Vinhedos foram representadas e validadas na matriz Canvas durante o workshop.

Assim, essa ferramenta de planejamento mostrou-se eficaz em representar o cenário atual, neste caso de estudo, do território e sua territorialidade, de forma simplificada e de fácil compreensão para estruturar o planejamento almejado na dissertação de mestrado.



# **MODELO 2 NEGÓCIO E WORKSHOP**

### **3 MODELO 2 DE NEGOCIO WORKSHOP DE VALIDAÇÃO**

O workshop representa um dos "produtos ou artefatos" deste trabalho de pesquisa do TCC e estará expresso e fundamentado a seguir. Tanto os recursos como os ativos territoriais foram validados no evento que foi realizado.

No dia 10 de agosto de 2023, a partir das 18 horas, em uma das VFs, no Vale dos Vinhedos, foi realizado o workshop (Imagens 1, 2, 3 e 4) de apresentação dos resultados desta pesquisa, com a presença dos proprietários das vinícolas familiares que fazem parte deste estudo (Anexo I). Além da presença dos proprietários das VFs, participaram do evento a professora coordenadora do PPGVE e orientadora da pesquisa, Dra. Shana Sabbado Flores, o professor vice-coordenador do PPGVE, Dr. Leonardo Cury, a professora Dra. Soeni Bellé e os colegas da Emater de Bento Gonçalves, Neiton B. Perufo e Luciana M. F. da Silva, todos colaboradores do estudo.

O evento iniciou com a apresentação do contexto da situação atual do território do Vale dos Vinhedos, das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas identificadas na matriz SWOT e as ações que estão contempladas nos nove blocos do modelo de negócios do Canvas. Essas informações foram validadas com os participantes do evento, fazendo os ajustes e esclarecimentos pontuais nos casos de dúvidas.

Imagem 1



Fonte: autor, 2023

Imagem 2



Fonte: autor, 2023

Imagem 3



Fonte: autor, 2023

Imagem 4



Fonte: autor, 2023

Nesse workshop, além de apresentar o diagnóstico Vale dos Vinhedos, foram apresentados os ativos e recursos do território identificados, validando as informações coletadas nas entrevistas. Também foi realizado um planejamento prévio das atividades a serem desenvolvidas no Roteiro Turístico das Vinícolas Familiares, implementando um plano de ação, através da ferramenta 5W2H.

### 3.1 PLANO DE AÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS COM A MATRIZ 5W2H

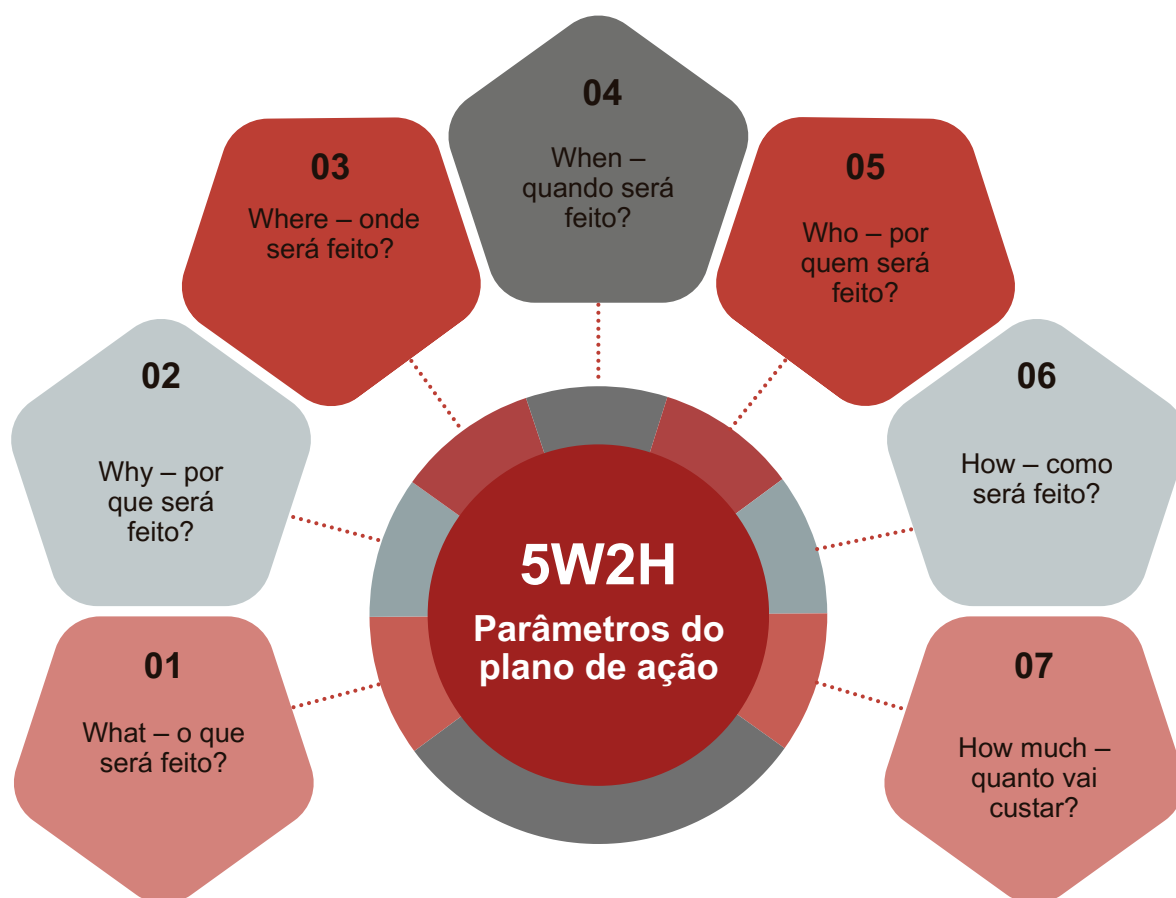
Neste estudo, trabalhamos com as ferramentas de análise da matriz SWOT, associada à ferramenta de planejamento de um modelo de negócios através do Canvas, e complementamos com outra ferramenta de planejamento e gestão intitulada 5W2H.

A matriz 5W2H foi criada no Japão com a finalidade de auxiliar o PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT), o que facilitou a tomada de decisão das empresas. Dessa forma, todas as etapas são organizadas de forma que seja de fácil visualização, possibilitando aos responsáveis por áreas estratégicas acompanhar e modificar o projeto conforme as necessidades (ARRUDA, 2022).

A ferramenta 5W2H, segundo o SEBRAE (2008), permite de forma prática identificar os cenários atuais, rotinas e processos mais importantes de cada VF, direcionando para ações em conjunto no roteiro das VFs do Vale dos Vinhedos. Essa ferramenta permite também identificar os responsáveis de cada VF, o que fazem e o porquê realizam as atividades. Esse método, ainda segundo o SEBRAE (2008), é constituído por sete perguntas que foram utilizadas para implementação das ações para organização do referido roteiro: O quê? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde? Esse modelo está representado na Figura 3.

O plano de ação foi estruturado através da matriz 5W2H com base nas informações existentes no modelo Canvas, abrangendo as quatro macro áreas contempladas neste modelo de negócios: clientes, oferta de valor, infraestrutura e viabilidade financeira.

**Figura 3 - Elementos da ferramenta 5W2H**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Além de apresentar o modelo de negócios da ferramenta Canvas, as atividades do workshop foram implementadas com o plano de ação, baseado na matriz 5W2H. Esse plano de ação teve três fases distintas, debatidas e planejadas com as vinícolas familiares.

A primeira etapa da matriz da 5W2H retratou o plano de ação do modelo de negócios do Roteiro Turístico das VFs do Vale dos Vinhedos (RTVV) na fase estrutural do trabalho. Essa etapa se refere à base da organização das atividades em conjunto entre as VFs. Nela, foram previstas e planejadas ações como definição das atividades que serão desenvolvidas, elaboração do projeto do RTVV, bem como apresentação deste roteiro para entidades parceiras e a definição dos clientes ou turistas que se pretende atrair.

A segunda matriz 5W2H tratou do planejamento de ações e atividades do modelo de negócios referentes a atividades conjuntas. Nessa fase estão previstas ações que englobam produção de material de divulgação, cursos de qualificação de pessoal, possibilidade de criação de marca coletiva, pacotes turísticos personalizados e vouchers, além de desenvolver atrativos em cada vinícola, utilizando os recursos e ativos territoriais.

As atividades ou atrativos planejados de forma conjunta visam atrair e manter o turista no roteiro turístico. Quando o turista visita a primeira vinícola, cabe aos atendentes oferecerem seus produtos e serviços, e apresentarem a este turista a CBST das demais VFs. Produtos ou serviços que não são oferecidos pelas VFs devem ser mapeados, buscando-se parcerias com as demais empresas que compõem a infraestrutura do Vale dos Vinhedos.

A terceira matriz 5W2H trabalhada no workshop foi sobre os bens e serviços existentes e os que podem ser desenvolvidos individualmente em cada VF e que constarão da CBST do roteiro turístico. Nesse ponto, buscou-se identificar os recursos e ativos territoriais existentes em cada propriedade que podem ser oferecidos aos turistas, procurando contemplar a história, religiosidade, paisagem, territorialidade, enfim, produtos e serviços que identifiquem o povo, a cultura e o resgate das tradições.

Nesta fase, ressaltou-se a necessidade de continuar e melhorar o atendimento personalizado com o cliente, buscando criar uma relação de confiança entre o produtor e o comprador, oferecendo um diferencial quando comparado com vinícolas tradicionais. A produção própria de uvas, vinhos e derivados da uva é outro fator que atribui aos produtos e serviços das VFs à condição de produção limitada e familiar, oferecendo aos turistas produtos diferenciados e exclusivos.

O plano de ação trabalhado no workshop, organizado em três fases – a) a fase de estruturação do RTVV, que compreende a criação do projeto e busca de parcerias, b) a fase de ações conjuntas para viabilizar a implantação deste roteiro, e c) a fase de ações individuais – que irão fortalecer a CBST do roteiro, buscou atender a demanda dos proprietários nas entrevistas deste estudo.





# RESULTADOS

## 3.2 RESULTADOS

No evento, procurou-se definir o plano de ação para a idealização do roteiro turístico e também validar as informações coletadas no estudo, abrangendo todo o contexto da agricultura, agroindústria e vinícolas familiares. Foram analisadas as informações sobre a colonização italiana, hábitos, costumes, paisagem e, em resumo, o contexto do território e sua territorialização, envolvendo os agentes públicos e privados que compõem a governança e as políticas do meio rural no território do Vale dos Vinhedos.

Pode-se visualizar de forma mais facilitada os dados mais significativos do planejamento do plano de ação do RTVV durante o evento, utilizando a ferramenta 5W2H, nos três quadros abaixo.

O primeiro quadro (07) representa as ações estruturantes que servirão para a viabilização do RTVV. Essas ações compreendem atividades que nortearão as futuras ações e a busca de parcerias. Escrever os objetivos do roteiro de forma clara e definida, buscar parcerias principalmente com entidades e o poder público, definir os recursos e ativos territoriais que serão trabalhados e o público que se deseja atrair fazem parte de um planejamento estratégico que definirá as futuras ações e o direcionamento das atividades.

**Quadro 07 - Planos de ação do Modelo de Negócios do Roteiro Turístico das VFs do Vale dos Vinhedos (RTVV) na fase estrutural do trabalho.**

O QUE ?	QUEM ?	ONDE?	QUANDO?	PORQUE?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Definição as ações em conjunto para o RTVV	1 repres. de cada VF e Emater, IFRS	Work shop	Agosto /2023	Definir as VFs particip	Debate no workshop	Sem custos
Elaborar projeto do RTVV	1 repres. de cada VF e Emater, IFRS	Emater	Agosto /2023	Apresentar Prefeito, SEMTUR e Sicredi	Reunião presencial, informações do TCC	Sem custo
Apresentar o projeto do RTVV para prefeitura, Sicredi e Aprovale	1 repres. de cada VF e Emater, IFRS	SEMTUR Prefeito Sicredi Aprovale	Agosto Setembro /2023	Buscar parcerias	Reuniões	Sem custo
Definição dos clientes que se deseja atrair e dos recursos e ativos territoriais que vai ser implementado	1 repres. de cada VF e Emater, IFRS	Emater	Agosto Setembro /2023	Planej. de ações estratégicas em conjunto	Reuniões	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo autor,2023.

No Quadro 8, estão retratadas as ações coletivas apontadas pelo Canvas, que visam a fomentar, fortalecer e atrair os turistas a visitar o RTVV. As ações de mídia, qualificação da produção e atendimento, ativação de recursos territoriais e criação de bonificação para o turista se manter na visitaçao do RTVV são ações de trabalho coletivo, fundamentais para, além de atrair os turistas, criar uma relação de confiança com o cliente, fidelizando o público.

## Quadro 8 - Planos de ação do Modelo de Negócios do Roteiro Turístico (RTVV) das VFs do Vale dos Vinhedos, na fase de atividades e ações conjunta

O QUE ?	QUEM ?	ONDE?	QUANDO?	PORQUE?	COMO?	Quanto custa?
Criação e produção de material de divulgação, folder, flyer, etc	1 repres. de cada VF e Emater, SEMTUR, Aprovale	SEMTUR	Setembro 2023	Divulgar o roteiro, com seus produtos e serviços para atrair turistas	Reuniões, buscando parceria com a prefeitura na elaboração do material de divulgação e patrocínio do Sicredi para confecção do material	Sicredi PM Segh
Cursos em atendimento, vendas e gestão	Repres. de cada VF e Emater, IFRS/BG	IFRS/BG Embrapa Emater Hernanda	Setembro 2023	Qualificação em atendimento, vendas e gestão das VF	Cursos, Oficinas	Rec. próp. Sicredi
Criação de uma marca coletiva	1 repres. de cada VF e Emater, SEMTUR	Reunião = Emater Execução Roteiro	Dezembro 2023	Identificação do RTVV para os turistas	Aproveitando o TCC de Daiane Londero, através de reuniões com a Paulinha/SEMTUR	Sem custo
Instalação de placas de identificação no trajeto das vinícolas familiares	1 repres. de cada VF e subprefeitura para ajudar a executar as instalações	Roteiro Turístico	Dezembro 2023	Identificação do RTVV para os turistas e divulgação dos bens e serviços	Escolhendo os locais estratégicos e instalando as placas de identificação	Sem custo
Planejamento de ações conjuntas para manter turista no roteiro Pode ser o Voucher - quadro abaixo	1 repres. de cada VF e Emater, SEMTUR	Reunião= EMATER	Agosto 2023	Atrair e manter os turistas no RTVV	Aproveitando os potenciais que cada VF possui e pode implementar, buscando implementar os recursos e ativos territoriais	Cada vinícola deverá custear as inovações de produtos e serviços oferecidos

Criação de um Voucher de uma Criação de um Voucher de uma taça de vinho (?) para o turista visitar outras VFs do RTVV	1 repres. de cada VF e Emater, SEMTUR, Aprovale	SEMTUR	Setembro 2023	Divulgar o roteiro, com seus produtos e serviços para atrair turistas	Reuniões, buscando parceria com a prefeitura na elaboração do material de divulgação e patrocínio do Sicredi para confecção do material	Sicredi PM Segh
Cursos em atendimento, vendas e gestão	Criação = 1 repres. de cada VF e SEMTUR Execução = RT	Reunião = SEMTUR Execução Roteiro	Dezembro 2023	Manter o turista no RTVV	Oferecendo os bens e serviços de outras VFs	Pref. Sicredi
Valorização da História, cultura e paisagem do território	Criação = 1 repres. de cada VFs e SEMTUR Execução = RTVV	Reunião = SEMTUR Execução Roteiro	Dezembro 2023	Atrair o turista	Cada vinícola organiza, recupera e apresenta a história da família, objetos antigos e paisagem daquele local	PM
Organizar e propor a criação de Pacotes Turísticos Personalizados nas VFs, incluindo recursos e ativos do território	VFs Prefeitura Municipal, Emater, IFRS/BG, SEGH, Aprovale	IFRS/BG	Dezembro 2023	Divulgar RTVV e disponibilizar opções de lazer para os turistas	Organizando os produtos e serviços individuais das VFs que se dispuserem a participar, complementando com os ativos territoriais	PM Sicredi Segh

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

As ações individuais retratadas no Canvas complementam os bens e serviços do RTVV como um todo (Quadro 09). Essas ações devem ser definidas pelas VFs de forma a possuírem um diferencial a ser apresentado em cada propriedade. São ações futuras, mas que foram norteadas pela pesquisa de campo e fornecem subsídios para a implementação de ações, bens e serviços individuais que podem e devem ser explorados na implementação do RTVV.

**Quadro 9 - Planos de ação do Modelo de Negócios do Roteiro Turístico (RTVV) das VFs do Vale dos Vinhedos, na fase de atividades, bens e serviços que podem ser oferecidos aos turistas em cada estabelecimento.**

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO CUSTA?
JANTAR ENOGASTRONÔMICO HARMONIZADO	QUAIS VFS	ROTEIRO TURÍST. E QUAIS VF		ATEND. PERSONALIZ. DE CBST.		
VISITA ÀS VINÍCOLAS E NOS VINHEDOS COM EXPLICAÇÃO DOS PROCESSOS NA ENTRE SAFRA						
VISITAS PERSONALIZADAS NAS VINÍCOLAS E NOS VINHEDOS NA SAFRA, COM EXPLICAÇÃO DOS PROCESSOS						
PIQUENIQUE HARMONIZADO DEBAIXO DOS VINHEDOS						
VENDA DE ARTESANATOS E PRODUTOS DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES						
NOVAS EXPERIÊNCIAS -MERENDIN, PISA, TRILHAS						
CULINÁRIA TÍPICA: - POLENTA, GROSOLI, PÃO DE FORNO, TOREI, FRIGOLATA, UVADA, DOCE DE FIGO						
HISTÓRIA DA FAMÍLIA, COM FOTOS, OBJETOS E CASAS ANTIGAS,						
PRODUTOS DIFERENCIADOS: -UVA DE MESA BRANDY, GRAPA, ESPUMANTES						

Fonte: Elaborado pelo autor,2023.

O workshop se mostrou uma ferramenta eficaz para validar as informações desta pesquisa, uma vez que permitiu a participação de todos os atores envolvidos no estudo. O evento contribuiu para o planejamento estratégico conjunto dos vitivinicultores familiares, que precisam unir esforços para valorizar seus bens e produtos oferecidos aos turistas, buscando uma maior competitividade em relação às maiores empresas.

O evento foi fundamental para estruturar o modelo de negócios e organizar o plano de ação, com atividades planejadas a curto e médio prazo. Assim, além de consolidar o modelo de negócios sugerido, o Workshop proporcionou a definição do plano de ação do planejamento proposto, atribuindo tarefas, prazos e competências.



# **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS



A pesquisa teve como objetivo principal propor um modelo de negócios para as vinícolas familiares do Vale dos Vinhedos, levando em consideração as potencialidades e peculiaridades do meio rural daquela localidade. Para isso, foi necessário coletar informações junto a todos os atores locais e às entidades que atuam naquele território, sejam públicas ou privadas.

A confiança dos vitivinicultores na pesquisa foi um fator fundamental para que as informações fornecidas refletissem o cenário o mais fielmente possível da realidade de todo o território. As professoras orientadoras do mestrado, juntamente com outros professores do curso, direcionaram a pesquisa, a metodologia de interpretação das informações e a estruturação do modelo de negócios apresentado aos vitivinicultores, bem como a validação da pesquisa durante o workshop.

A proposição do “Produto” deste TCC, que é o modelo de negócios, gerou um plano de ação discutido e planejado durante a consolidação de um segundo “Produto”, ou seja, o workshop. Isso nos dá a certeza de que os esforços de todas as pessoas envolvidas nesta tese atingiram seu objetivo.

Assim, acredita-se que o estudo tenha produzido o resultado desejado, fornecendo um cronograma de ações e atividades que fortalecerão a atividade vitivinícola familiar no Vale dos Vinhedos. Durante a entrega dos produtos no workshop, ficou evidente a motivação das pessoas em desenvolver o “Roteiro Turístico do Vale dos Vinhedos”.





# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Edgard et al. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 3, n. 2, 2001.

BELLÉ, S.; TONINI, H.; VIEIRA MEDEIROS, R. M. A experiência enoturística e sua relação com a paisagem na Serra Gaúcha, Brasil. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 979–996, 2022. DOI: 10.25145/j.pasos.2022.20.065. Disponível em: <https://ojsull.webs.ull.es/ojs/index.php/Revista/article/view/3355>. Acesso em: 29 ago. 2023.

BENKO, Georges; PECQUEUR, Bernard. Os recursos de territórios e os territórios de recursos. Geosul, v. 16, n. 32, p. 32-50, 2001.

BERTELLI, Janine. Sistema agroalimentar local da pecuária bovina de corte dos Campos de Cima da Serra e a visão baseada em recursos: ativos territoriais e a obtenção de vantagem competitiva. 2018. 121 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3671/Disserta%  
%20Janine%20Bertelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3671/Disserta%c3%a7%a3o%20Janine%20Bertelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 25 set. 2022.

BREITENBACH, Raquel; TROIAN, Alessandra. Permanência e sucessão no meio rural: o caso dos jovens de Santana do Livramento/RS. Ciências Sociais Unisinos, v. 56, n. 1, p. 26-37, 2020.

BRUCH, Kelly Lissandra; VIEIRA, A. C.; BUAINAIN, Antonio Marcio. Perspectivas e desafios para agricultura familiar em face da lei do vinho artesanal. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 52., 2014, Goiânia - GO, 27 a 30 de julho de 2014. Anais... Goiânia: SOBER, 2014.

CAZELLA, A. A.; DORIGON, C.; PECQUEUR, B. Da economia de escala à especificação de recursos territoriais: introdução ao dossiê “Desenvolvimento Rural e a Cesta de Bens e Serviços Territoriais”. Raízes, v. 42, n. 1, p. 1–21, 2022. Disponível em: <http://raizes.revistas.ufcg.edu.br/index.php/raizes/article/view/797>. Acesso em: 28 ago. 2022.

CHECHI, Leticia Andrea et al. Ativos territoriais e desenvolvimento: estudo da articulação pela indicação geográfica da erva-mate no polo ervateiro Alto Taquari-RS. Revista Estratégia e Desenvolvimento, Vol. 1, n. 1, jan., p. 16-34.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DINIZ, Janaína Deane; CERDAN, Claire. Produtos da sociobiodiversidade e cadeias curtas: aproximação socioespacial para uma valorização cultural e econômica. In: GAZOLLA, Márcio. SCHNEIDER, Sérgio. Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2017, p. 259-280.

FALCADE, Ivanira. Enoturismo nas regiões vitivinícolas Serra Gaúcha e Vale dos Vinhedos (Brasil). In: XVII Encontro Nacional de Geografia Agrária, 17., 2004, Gramado. Anais do XVII Encontro Nacional de Geografia Agrária. Gramado, 2004.

FAURÉ, Yves-A. HASENCLEVER, L. Caleidoscópio do desenvolvimento local no Brasil: diversidade das abordagens e experiências. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

FLORES, Shana Sabbado. Desenvolvimento territorial sustentável a partir dos territórios do vinho: o caso dos “vinhos da campanha”. Porto Alegre: UFRGS/PPGEA, 2011. 152 f. il. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Geociências. Programa de Pós-Graduação em Geografia, Porto Alegre, RS - BR, 2011.

FLORES, Shana Sabbado; MEDEIROS, Rosa Maria Vieira. The territorial dimension of sustainable development. *Confins*, n. 38, dez. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4000/confins.15992>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PECQUEUR, Bernardo. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. *Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas*, v. 24, n. 1 e 2, pág. 10-22, 2005.

TAFFAREL, João Carlos. A vitivinicultura relacionada à indicação de procedência Farroupilha: perfil, identificação de gargalos e definição de demandas e transferência de tecnologia. 2013. Dissertação (Mestrado

Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola) - Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia, Centro de Ciências Agrárias e Biológicas, Universidade de Caxias do Sul.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TONIETTO, J. et al. Zoneamento vitivinícola e o desenvolvimento de indicações geográficas de vinhos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA, 22., 2012, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: Sociedade Brasileira de Fruticultura (SBF), 2012.

TONINI, Hernanda. Vinhos, turismo e pluriatividade na agricultura. Rosa dos Ventos, v. 5, n. 2, p. 218-227, 2013

WEGNER, Douglas. Redes, alianças e parcerias: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. Porto Alegre: EST Edições, 2019.