

Estudo comparativo da competitividade com o SIIC em duas rotas enoturísticas: Rota dos Vinhos Rias Baixas e Strada dei vini e dei sapori “Città Castelli Ciliegi”

RODRIGUES SOARES, *Jakson Renner*

Universidade da Coruña
jakson.soares@udc.es

MACEDO CASTRO GABRIEL, *Larissa Paola*

Universidade da Coruña
larissa.gabriel@udc.es

[Recibido abril 2016; aceptado junio 2016]

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar comparativamente o funcionamento de duas rotas enoturísticas em dois países diferentes. Em regiões produtoras de vinho, o enoturismo é uma fonte a mais de desenvolvimento econômico e resulta interessante entender como se realiza a gestão das rotas, e os principais atrativos nesse mercado. Tanto a Galiza como a Emilia Romana são grandes regiões produtoras de vinho na Europa. Possuem denominações de origem que remontam há várias décadas e vieram desenvolvendo trabalhos que resultaram no aumento do número de visitantes ao destino. Esta investigação utilizou o Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade, baseado no diamante de Porter para realizar um estudo descritivo, analisando comparativamente as estratégias dessas duas rotas enoturísticas. As estratégias adotadas por ambas as rotas geraram vantagens frente aos seus competidores. Este trabalho está estruturado em 6 seções: a) Introdução; b) O SIIC; c) O enoturismo na Galiza e em Itália; d) O desenho metodológico; e) Apresentação dos resultados; e, f) Considerações finais. Com este trabalho buscamos dotar aos estudos deste segmento de indicadores capazes de melhorar a competitividade.

Palavras chave: Rota de vinhos Rias Baixas, Strada dei vini e dei sapori “Città Castelli Ciliegi”, Competitividade, Enoturismo, Stakeholders turísticos, Estratégia.

Abstract

This paper aims at comparing the operation of two wine-routes in two different countries. In wine regions, the wine tourism is a source of economic development and it is considerate interesting to understand the management of the routes and of its main attractions. Both Galicia

as Emilia Romagna are large wine-producing regions in Europe. These regions have designations of origin dating back decades and their developed works resulted in the increase in the number of visitors to the destinations. This research applied the Integrated Interfunctional System for Competitiveness, based on the diamond of Porter in order to describe and analyze comparatively the strategies of these two wine-touristic routes. The strategies adopted by both routes generated advantages to face its competitors. This study is divided into 6 sections: a) Introduction; b) The SIIC; c) The wine tourism in Galicia and Italy; d) The methodological design; e) Presentation of results; and f) Final considerations. It hopes with this work to provide the studies in the referred segment with indicators able to improve the competitiveness.

Keywords: Rias Baixas Wine Route. Wine and flavors road "Città Castelli Ciliegi". Competitiveness. Wine tourism. Enotourism. Strategy.

1. Introdução

Nos últimos anos notou-se um forte desenvolvimento do enoturismo em todo o mundo (Salvado, 2016). Percebe-se tanto um crescimento como uma profissionalização das regiões produtoras de vinho que estão se adentrando neste segmento turístico. Bons vinhos com marcas conhecidas emparelhados com uma oferta gastronômica, com alojamentos e facilidades de acesso, por exemplo, são fatores que permitem aos destinos desenvolverem esse segmento. Isto é, o enoturismo tem como principal objetivo estimular o uso do vinho como aliciante da experiência turística (Avondet e Vassallo, 2016).

A demanda turística tem mudado bastante nos últimos tempos devido a inúmeras mudanças, quer sejam econômicas, culturais ou sociais (Soares e Gabriel, 2016) e, com essas mudanças, também as exigências dessa demanda cada vez mais especializada se modificam constantemente. Com elas, acabou por surgir novas formas do sujeito viver o seu tempo livre, aproveitando as viagens não só para descansar ou relaxar, mas também para experiências mais autênticas relacionadas com suas paixões.

Ferrari e Adamo (2005) e Commisso (2012) afirmam que diante de um turista mais maduro e com diferentes necessidades e motivações, a oferta teve que se adaptar para poder fazer frente ao aumento da concorrência. Os dois territórios produtores de vinho que estudamos nessa investigação perceberam que podiam utilizar as suas estruturas já criadas e produtos existentes para oferecer essa experiência que alguns turistas estavam buscando. As rotas aqui objeto de estudo possuíam marcas já conhecidas no mercado vitivinícola e souberam explorar suas capacidades para atrair visitantes e gerar valor agregado ao seu produto.

Destarte, o objetivo deste trabalho é analisar desde o ponto de vista da competitividade do enoturismo, as estratégias competitivas e colaborativas detalhadas pelo Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade-SIIC. Ainda que o foco do trabalho se prenda a esses dois pilares do SIIC, realizaremos uma análise dos outros três fatores preponderantes que influenciam à competitividade do setor turístico segundo esse sistema.

O presente trabalho está estruturado em 6 seções, incluídas as considerações finais. Após essa primeira seção introdutória, a segunda seção consiste na apresentação do SIIC, seu funcionamento e metodologia de análise. Na terceira seção se realiza uma breve revisão sobre o enoturismo nos destinos enoturísticos da Galiza e da Emilia Romagna. A quarta seção do trabalho consiste no desenho metodológico do trabalho. Na quinta se apresentam os resultados dessas análises, nela se busca identificar as congruências e incongruências das políticas estratégicas desempenhadas nas duas rotas objeto de estudo. Finalmente, na última parte do trabalho se apresentam as considerações finais, com suas correspondentes conclusões, limitações e implicações do trabalho. Deste modo, com este trabalho buscamos dotar aos estudos deste segmento de indicadores capazes de melhorar a competitividade.

2. O Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade

O Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade-SIIC é um modelo de análise da competitividade em turismo derivado do Diamante de Porter e apresentado por Toledo, Valdez e Polero nos seus estudos em 2002. Tal como o modelo de Porter, o SIIC trabalha com a identificação das vantagens competitivas, referindo-se às características diferenciais que organizações (neste estudo são as rotas enoturísticas) possuem com relação à sua concorrência. Denomina-se vantagem competitiva o valor que uma empresa é capaz de criar para os seus clientes que pode vir em forma de preços baixos, para que os concorrentes não possam oferecer um serviço/produto similar ou proporcionando serviços/produtos diferenciados (Porter, 1990). Ainda assim, esse autor recorda que os ingressos devem ser capazes de superar os custos gerados na sua fabricação. Além disso, para que a vantagem seja realmente competitiva, Porter (1990) afirma ela deve ser difícil de imitar, sustentável no tempo, superior aos concorrentes e deve estar relacionada com o núcleo do negócio.

O Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade-SIIC, proposto por Toledo, Valdez e Polero (2002) propõe que todos os *stakeholders* do setor turístico trabalhem paralelamente para aumentar competitividade do destino. Salvado (2016) argumenta que todos os *stakeholders* devem ter uma estratégia compartilhada para incentivar uma atitude e um

comportamento focados no território, no patrimônio cultural e na criação de uma identidade singular. O autor afirma que eles devem ser capazes de reconhecer o enoturismo como um importante veículo para o desenvolvimento regional sustentável.

O SIIC está composto por cinco fatores determinantes que se inter-relacionam conforme demonstra a

Figura 1. Sendo: massa crítica, natureza da demanda, estratégias competitivas, estratégias cooperativas e estratégias de relacionamento com o cliente (Toledo, Valdez & Polero, 2002).

Figura 1: Modelo SIIC



Fonte: Toledo, Valdez e Polero (2002)

Entendemos por *massa crítica* o conjunto de fatores básicos para que seja possível o desenvolvimento do turismo. Ela trata das potencialidades que envolvem os recursos turísticos: infraestruturas, patrimônio cultural, segurança, saúde. Esse primeiro fator está diretamente relacionado com o segundo fator, a *natureza da demanda*, que nada mais é que a identificação da a) natureza, desejos e expectativas do consumidor turístico do segmento estudado; b) potencial da demanda e c) padrões de qualidade ou sofisticação dos segmentos abordados (Toledo, Valdez & Polero, 2002, p. 95). Como já se disse, os fatores estão inter-relacionados, isto é, para analisar um é necessário considerar a dependência dos outros. Concretamente, as estratégias de desenvolvimento do destino irão considerar a segmentação da demanda para poder criar valor para o sistema turístico (Mazaro, 2007).

Assim sendo, quando se trata das *estratégias competitivas*, está-se a falar da existência de uma rivalidade entre as empresas dentro da mesma

indústria. Essa rivalidade é positiva porque cria um ambiente fértil para o crescimento competitivo da própria indústria, sem restrições e em igualdade de condições para os competidores. Toledo, Valdez e Polero (2002) chegam a essa conclusão devido a que essas terem tantos adversários exige estratégias atualizadas, além de constantes inovações para satisfazer às necessidades dos clientes. O seja, a competitividade interna e as inovações beneficiam o setor por dois motivos: gera desenvolvimento competitivo e melhora a presença no mercado. Isso porque segundo afirmam Sousa e Dominique-Ferreira (2012), a vantagem competitiva se consegue com inovação.

Com relação às *estratégias cooperativas*, segundos os idealizadores do modelo, é necessário uma cooperação entre as empresas do setor. Eles afirmam que é imprescindível conseguir criar sinergias para lograr a satisfação do cliente e da sociedade local. Não só isso, com as empresas colaborando entre si e utilizando sinergias no trabalho, o que se vai chegar é a uma relevante presença a nível global.

Por último, mas não menos importante, esse modelo exige considerar o cliente como uma fase importante do processo. O derradeiro pilar do SIIC é o que os autores definem como as *estratégias de relacionamento com o cliente*. Nele o que se analisa são as necessidades, desejos e expectativas do cliente. Isso para poder conseguir um relacionamento efetivo, baseado na retroalimentação que dá ao processo o aperfeiçoamento do sistema. Atualmente, como destacam Gaspar et al. (2013) as empresas utilizam ferramentas de tecnologia da informação para atender ao cliente.

Finalmente, esse método de análise do destino permite conhecer em detalhe todas as variáveis do setor, não se prendendo somente a um lado ou outro do mercado (demanda e oferta), mas prestando especial atenção a todos os *stakeholders* envolvidos. Com tudo, "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" (Soares e Gabriel, 2016). Desta forma, na próxima epígrafe vamos analisar cada uma das rotas objeto deste estudo buscando identificar as características que as fizeram tão fortes no mercado onde competem.

3. O enoturismo na Galiza e na Emilia Romagna

Nessa primeira parte da investigação faremos uma breve apresentação das duas regiões vitivinícolas estudadas. A primeira delas a ser detalhada será a Emilia Romagna, onde encontraremos a "rota de vinhos entre as colinas de Bologna e Modena" que será a rota objeto do estudo. O enoturismo busca agregar valor à experiência turística através da utilização do seu patrimônio vitivinícola, material e imaterial. Isto é, a cultura do

vinho é apresentada pelo meio das adegas e dos serviços complementares que compõem a oferta turística.

A Emilia Romagna foi a primeira região italiana a criar um sistema integrado de 2.000 Km para acolher os turistas enogastronômicos, com o objetivo principal de transformar a produção agrícola de excelência também em rota turística. Atualmente existem 15 rotas chamadas *Strade dei Vini e dei Sapori* (Estradas dos Vinhos e Sabores) presentes em todo o território da região. Em total, na região se oferecem 1300 percursos entre fazendas agrícolas, cantinas, produtores de queijos e presunto, casas rurais e bodegas artesanais. As estradas contam com uma sinalização unificada, além de material informativo, páginas web, pacotes de férias que oferecem a possibilidade de participar de laboratórios de produção de pão, mel e vinho.

Devido à agricultura de excelente qualidade e à vasta experiência dos operadores do setor, a Emilia Romagna é uma das regiões com o maior número de produtos reconhecidos pela sua excelência a nível europeu. São mais de 30 produtos DOP (Denominação de origem Protegida) e IGP (Identificação Geográfica Protegida) que vão desde o presunto de Parma até o *Parmegiano Reggiano*, desde a mortadela até o vinagre balsâmico tradicional. Um caso a parte são os vinhos produzidos na região, são cerca de 21 tipos de DOC (Denominação de Origem Controlada), sem citar todos os derivados de cada DOC. É graças às rotas de vinhos e sabores, que a região é um destino muito procurado.

Já no caso Galiza, segundo a Turgalicia (2010) foi nos últimos anos que o governo deu o passo ao casamento do vinho com o turismo. Nesse território existem cinco DO (Denominações de Origem) que protegem os seus vinhos galegos, tal qual ocorre com as DOC italianas. Na Galiza o visitante pode realizar visitas a vinhedos localizados em encostas escarpadas ou à beira-mar. O setor está organizado e os *stakeholders* interessados pelo seu desenvolvimento se uniram para melhorar a sua presença nesse mercado tão competitivo que é o do enoturismo (Soares e Gabriel, 2016). Considerando as cinco rotas galegas, existe um total de 216 sócios (entre públicos e privados) que colaboram com o seu funcionamento. Destaca-se a presença da RVRB com mais sócios participantes, ademais, a RVRB é a única galega inscrita no *Club de Producto Rutas de los Vinos de España* e certificada pela Acevin em Espanha. Cada rota participante das *Rutas de los Vinos de España* passa por uma rigorosa certificação de qualidade da sua proposta (Acevin, 2014). A Acevin certifica: modelo de gestão da rota (planejamento e gestão; destino; e, promoção e comercialização), empresas (enologia) e serviços complementários (serviços turísticos).

Das cinco rotas enoturísticas galegas A RVRB é a que demonstra está mais organizada. E segundo Acevin (2015) ela é uma das que mais se destacaram no contexto espanhol, mantendo-se na cabeceira do ranking. É por esses motivos que esse estudo buscar 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.

De acordo com Turgalicia (2015) a RVRB engloba a 35 municípios da metade ocidental da Galiza. Está composta por 5 subzonas e conta com uma forte colaboração entre os setores público e privado: adegas, vinotecas, alojamentos, restaurantes, agências de viagens, museus e empresas de serviços, como guias e empresas de aventuras. Finalmente, essa rota galega tem demonstrado um crescimento gradual sustentado no tempo e segundo dados recolhidos pela Acevin (2015) ela é uma das mais visitadas em Espanha.

4. Desenho metodológico

Este estudo comparativo entre realizou-se utilizando informações secundárias recolhidas em diversas fontes, tais como informes oficiais, páginas webs das rotas e artigos relacionados às duas rotas estudadas: Rota do Vinho Rias Baixas e Rota Strada dei Vini e dei Sapori "Città Castelli Ciliegi". Para analisar as estratégias de atuação em ambas as rotas foram definidos os seguintes critérios:

- a) Identificar nos textos/informes específicos de cada rota as características relevantes a respeito de cada item que conforma o SIIC.
- b) Comparar as características encontradas em cada item buscando evidências capazes de serem transferidas a outros casos.

Utilizou-se a técnica de emparelhamento (Laville e Dionne, 1999) como estratégia qualitativa para analisar e interpretar os dados. Nessa técnica, os dados recolhidos são associados ao modelo teórico para poder compreender a situação estudada.

5. Apresentação dos resultados

A partir de agora iremos analisar, sob a ótica do Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade, as duas rotas enoturísticas mencionadas previamente. Ainda que realizamos a análise dos cinco fatores do modelo SIIC de análise da competitividade, a atenção principal do estudo tem como foco as estratégias desenvolvidas pelos destinos. Isso porque elas devem ser capazes de estruturar o setor turístico para poder gerar receitas para as suas populações. A colaboração público-privada, e o

desenvolvimento do seu trabalho deve ser capaz de potencializar as capacidades das regiões, para assim lograr a melhora de vida das populações rurais através do desenvolvimento da região (Getz, 2000).

5.1 Avaliando a Rota dos Vinhos Rias Baixas sob a ótica do SIIC

Nessa parte do trabalho iremos detalhar cada rota a partir dos cinco itens do SIIC: Massa crítica; Natureza da demanda; Estratégias competitivas; Estratégias colaborativas e Estratégias de relacionamento com o cliente.

Massa crítica

Segundo Mazaro (2007) a massa crítica está relacionada com os recursos básicos do turismo. Para essa 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) e a segurança do setor (órgãos de certificação da sustentabilidade, sistema de apoio ao turista, garantia de livre desfrute da estadia e do uso dos seus atrativos com segurança). Analisando a RVRB encontramos:

- Recursos turísticos. Na região das Rias Baixas existem inúmeros espaços naturais (praias, ilhas, rios navegáveis, montanhas, vinhedos...); monumentos (monastérios, conventos, ermitas, igrejas, praças centenárias, castelos, fortalezas, moinhos antigos, castros, petróglifos...); museus com temáticas variadas e festas populares. Por exemplo, está a festa do vinho mais antiga de Espanha *Festa do Albariño* de Cambados, declarada como Festa de Interesse Turístico Nacional que conta já com mais de 55 edições (Turgalicia, 2010). Isso denota a essa rota de massa crítica necessária para dar ao destino mais destaque e aumentar a sua competitividade frente aos seus competidores.
- Recursos humanos. A RVRB tem um calendário de cursos relacionados com a cultura do vinho para os envolvidos no seu desenvolvimento: cursos de línguas, de estratégia ou de marketing enoturístico são alguns exemplos. Nela se organizam jornadas formativas para melhorar as competências que ajudem a destacar as suas fortalezas e que melhorem suas capacidades frente a um contexto competitivo. Inclusive, a RVRB oferece formação a quem esteja interessado

melhorar seus conhecimentos no mundo do vinho, ainda que não sejam pessoas envolvidas diretamente no desenvolvimento do enoturismo.

- Recursos de capital. Na RVRB existe o apoio de organismos públicos que fomentam que se valorize o enoturismo. Entes públicos como Turgalicia ou bancos privados oferecem incentivos para que os *stakeholders* implicados no lugar possam melhorar os seus equipamentos, as suas estratégias de promoção e a melhora das suas marcas no mercado enoturístico. Os sócios da rota (adegas, alojamentos, museus, restauração...) têm constantes possibilidades de realizar melhorias nos seus processos, melhorando a competitividade das suas atividades.
- Infraestruturas. A RVRB está bem conectada com o exterior através de 3 aeroportos internacionais na Galiza. Por eles entram diariamente turistas provindos de pontos nacionais e europeus. Da mesma forma, a rota é fácil de aceder por terra, mar ou ar. Ela pode ser visitada a pé, de carro, ônibus, avião, trem ou barco. Devemos considerar também as redes virtuais, pois os sócios da RVRB estão conectados com o mundo através de redes de telecomunicações que permite aos turistas conhecer bem a oferta antes mesmo de se chegar ao destino (Soares e Gabriel, 2016).
- Superestrutura. A RVRB foi reconhecida por uma ordem ministerial do ano de 1988 (Rias Baixas, 2015). Assim sendo foram dados os primeiros passos para uma profissionalização do uso do vinho. Nela formam parte entidades públicas (museus, governos regionais e municipais) e privadas (fornecedores de produtos e serviços: adegas, restaurantes, agências de viagens ou alojamentos). Para melhorar sua presença no mercado internacional, o destino participa de feiras internacionais de vinhos apresentando os seus produtos a várias partes do mundo.
- Segurança. A RVRB participa do seleto grupo das rotas dos vinhos de Espanha. Elas estão reguladas por um ente sério que trabalha sob o foco da excelência em enoturismo. Com tudo, ela garante através das suas certificações de qualidade, que cumpre com características de poder oferecer uma experiência autêntica. Não só isso, alguns dos seus estabelecimentos contam também com a certificação da Q de qualidade (Turismo Rias Baixas, 2016). Isso ajuda a que o enoturista perceba esse destino como capacitado que outros que não possuem essas certificações. A isso se refere esse item segurança, ao feito de que o turista se sinta seguro ao tomar a sua decisão.

Natureza da demanda

Através dos dados oferecidos em informes da Acevin sobre o ano 2015 publicado em 2016, essa rota continua crescendo em número de visitantes, chegando a 88.679 no ano de 2015 (Acevin, 2016). Ela é a sétima rota de vinho mais visitada da Espanha. Seu crescimento se deve principalmente ao trabalho conjunto entre organizações privadas e 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. Devido a falta de dados sobre o perfil do turista no ano 2015 apresentamos aqui os dados do último ano de estudo, o ano de 2014. Segundo Turismo Rias Baixas (2015), naquele ano, a maioria dos turistas foram nacionais (65,91%) que visitaram a região de carro. Não houve uma grande diferença de gênero, pouco mais do 50% dos turistas que visitaram a Província de Pontevedra eram mulheres. E em quanto a idade, esta ficou compreendida entre 35 e 60 anos (43,06%) e maiores de 60 anos (29,24%). A RVRB realiza um programa de atividades especiais concentradas principalmente no verão. A RVRB facilita informações sobre suas rotas e produtos aos turistas que estão em outras regiões galegas, como A Corunha e Vigo, através de dispositivos de informação tátil instalados diretamente nos hotéis dessas cidades.

Ainda com relação à natureza da demanda, segundo o Instituto de Estudos Turísticos-IET (2016) na Galiza segue havendo um aumento no número de turistas, concretamente em 2015 aumentou 11,9% com relação ao ano anterior. De acordo com dados publicados pelo IET (2016), esse comportamento de aumento vem-se notando nos últimos anos, chegando a um total de 4.577.887 visitantes em 2015. Encontramos, portanto um cenário favorável para a expansão do turismo na região.

As estratégias competitivas

Segundo Pastor (2006) o forte crescimento das regiões vitivinícolas deu um impulso na competitividade entre os destinos que se lançavam no mercado do enoturismo. Desta forma, a RVRB teve que, como toda rota que quisesse se manter competitiva nesse mercado, diferenciar-se e oferecer um produto percebido de qualidade pelo potencial turista. Se considerarmos os concorrentes mais próximos, Espanha com 24 rotas de vinhos e Portugal com outras 11 rotas, encontramos que esse mercado é muito concorrido e exige dos gestores estratégias que consigam atrair a atenção do enoturista para si. Afunilando ainda mais, se olharmos para o micro entorno da rota dos vinhos na Galiza, encontramos um total de 5 rotas nesse território. E já tratando da concorrência mais próxima, percebemos que existem 161 adegas que competem pela atenção destes turistas. No entanto, somente 40 delas pertencem à RVRB.

Segundo Soares e Gabriel (2016), tanto a concorrência entre rotas competidoras organizadas como a concorrência entre os sócios da própria RVRB obrigam ao destino a buscar se fortalecer, quer seja por diferenciação ou de qualquer outra maneira. Concretamente, a RVRB utilizou das sinergias dos seus sócios para poder manter-se competitiva no mercado. Realizam constante benchmarking no mercado para identificar as mudanças que nele podem estar ocorrendo. Também trabalham, em conjunto, a promoção e comercialização do seu produto, baixo uma certificação que imprime qualidade ao seu produto. A concorrência interna na RVRB também melhora a competitividade no destino. Essa concorrência é saudável, visto que a partir dela podem surgir inovações que vão conseguir atrair a atenção do enoturista. Da mesma forma, essa inovação poderá acabar sendo aplicada em outros sócios da rota, aumentando, portanto o seu diferencial para com as outras rotas. Finalmente, a RVRB utiliza as sinergias das atividades desenvolvidas pelos sócios para criar uma imagem diferencial e utilizá-la na sua comercialização.

Igualmente, a RVRB utiliza as redes sociais para aumentar o impacto da sua comercialização; fomenta que os seus sócios participem de formação para melhorar os serviços oferecidos por eles; promove a melhora da acessibilidade na rota para atrair clientes com necessidades especiais, entre outras. Concretamente, a RVRB entende que a existência de rivalidade no mercado permite a que o processo de melhora seja contínuo. Isto é, a concorrência interna (relacionada com o microentorno da rota) ou externa (relacionada com o seu macroentorno) são verdadeiros fatores desencadeantes do crescimento da sua competitividade.

As estratégias cooperativas

A RVRB faz parte do grupo das rotas galegas e das rotas espanholas para poder colocar em evidência, produtos e serviços relacionados com o mundo do vinho. Na rota colaborando diversos tipos de estabelecimentos para poder criar produtos de qualidade: alojamento, restauração e serviços... Essas empresas relacionadas com o mundo do vinho são capazes de gerar mais riqueza para o território.

As estratégias cooperativas minimizam as fraquezas do setor e maximizam as suas fortalezas. Isso se dá devido a que a colaboração permite à RVRB melhorar as suas capacidades competitivas. As empresas que formam parte dessa colaboração permitem a realização de um benchmarking não só interno das empresas, como também externo, quando miram o que fazem, e como fazem, em outros destinos competidores.

Finalmente, a estratégia cooperativa está presente quando decidiram formar parte do clube de turismo de Espanha, participar do cluster de turismo galego, trabalhar com associações setoriais (artesãos,

adegueiros...), tudo isso visando colaborar com estratégias conjuntas para o seu desenvolvimento do território. Neste caso, o maior resultado é um melhor aproveitamento do tecido turístico, visando à inovação, dado que a utilização das sinergias do setor aumenta a presença como destino de enoturismo no mercado.

As estratégias de relacionamento com o cliente

Gaspar et al. (2013) propõe que utilizar ferramentas de tecnologia da informação para atender às necessidades dos clientes é um aliciente da competitividade de uma organização frente aos competidores no mercado. Desta forma, podemos afirmar que nessa rota se assume a importância do cliente como fonte de informação para a melhora dos seus serviços e trabalham ferramentas que melhoram a comunicação com os potenciais clientes.

Os canais de comunicação abertos, para clientes e potenciais clientes, estão disponíveis on-line como off-line. Existem diversas páginas webs sobre a rota, quer seja: especificamente de enoturismo; sobre o turismo da região; ou, mais técnica para dar a segurança da qualidade do vinho. Ademais, ela mantém linhas de comunicação abertas e atualizadas através das redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube, Flickr) e possui um aplicativo para *smartphones* que serve de guia para o turista durante todo o processo da viagem (antes, durante e depois da experiência).

5.2 Avaliando a Rota Strada dei Vini e dei Sapori "Città Castelli Ciliegi" sob a ótica do SIIC

Massa crítica.

Entre as principais rotas enogastronomicas do território da Emilia Romagna se destaca a Strada dei Vini e Sapori "Città Castelli Ciliegi". Como o próprio nome (Cidades Castelos e Cerejas) faz alusão, este é um território que oferece uma experiência com possibilidade de usufruir de maneira integrada do rico patrimônio arquitetônico, natural e estruturas urbanas oferecidas pelas 15 cidades localizadas entre as colinas de Bologna e Modena. São cerca de 200 Km de paisagem de planalto e planície, entre castelos, vinhedos e pomares.

- Recursos turísticos. O itinerário passa pelas seguintes cidades: Castelnuovo Rangone, Spilamberto, Vignola, Castelvetro di Modena, Marano sul Panaro, Guiglia, Zocca, Tolè di Vergato, Savigno, Castello di Serravalle, Savignano sul Panaro, Bazzano, Crespellano, Monteveglio, Monte San Pietro e Zola Predosa. São 10 as principais vilas e palácios construídos dos anos 500 d.C a 1500 d.C ricos de história e arte que podem ser visitados pelos turistas. Além disso, o território conta com 4 museus arqueológicos abertos à visitação pública, 3 museus de arte moderna, 5 santuários, 6 cidades medievais,

também chamadas de *borgos*, ricas de histórias e lendas; 6 museus da ciência; 6 lugares de interesse turístico que foram frequentados por personagens históricos, 5 castelos e numerosos lugares que foram cenários de filmes. A rota organiza diversos eventos durante todo o ano e também participa de sagras regionais¹, concursos, feiras nacionais e internacionais. Um exemplo foi a sua recente participação na Expo 2015, oportunidade em que seus produtos típicos foram apresentados, como: vinhos (*Pignoletto, Cabernet Sauvignon, Barbera, Chardonnay e Lambrusco*), *nocino* (licor de nozes), queijo *Parmigiano Reggiano*, vinagre balsâmico, frios, doces, massas frescas entre outros.

- Recursos humanos. Percebe-se o grande interesse da Rota na formação de seu pessoal dos centros de informação turística, com cursos voltados para a promoção do território e da sua oferta turística unificada. Além disso, em 2014 a rota assinou um convênio com a Faculdade de Economia do turismo de Rimini para acolher e formar através de programas de estágio a estudantes de graduação e especialização, e anualmente oferece vagas de estágio para estudantes de nível médio e cursos profissionalizantes. Também, alguns programas de valorização e fomento de integração de seus sócios foram implementados, citamos como exemplo o clube do produto, através do qual a rota busca por meio de cursos voltados a operadores do território, capacitá-los para perseguir e alcançar objetivos comuns, atuando na comercialização de um produto turístico voltado para um mercado específico. Além disso, são organizados itinerários temáticos com degustação, e a partir de 2013 foi disponibilizado para todos os sócios um espaço para a realização de eventos e exposição. Isso tudo com o objetivo de valorização dos sócios privados através da promoção dos seus produtos, valorização do turismo e promoção de momentos de encontro entre produtores, empresários do setor gastronômico e distribuidores. Paralelamente a este projeto, foi constituída uma "vitrine" virtual para a venda de produtos online, primeiro através do Facebook e depois através do portal e-commerce da rota.
- Recursos de capital. A rota *Strada dei Vini e dei Sapori Città Castelli Cilliegi* das colinas de Modena e Bologna foi fundada como *network* enogastronômico regional no ano de 1999. Hoje é uma realidade que representa cerca de 15 territórios, dois Parques Regionais, 23 Associações e Consórcios e 50 empresas privadas. Trata-se de um organismo privado, porém é regulado pela Lei regional do ano de 2000, de promoção de itinerários enogastronômicos, financiada

¹ Festas gastronômicas organizadas em maior parte pelos agentes públicos

completamente pela Região, que a sua vez recebe fundos europeus destinados a fomentar o desenvolvimento do território, incentivando melhorias das atividades desenvolvidas pelos *stakeholders*, e impulsionando estratégias de promoção das suas marcas no mercado.

- **Infraestruturas.** A rota *Strada dei Vini e dei Sapori Città Castelli Ciliegi* encontra-se localizada no centro norte da Itália, mais especificamente entre as cidades de Bologna e Modena. É a partir de Bologna que a região comercializa seus produtos agrícolas e chegam a maior parte dos turistas que visitam a rota. Seu posicionamento geográfico é considerado estratégico, dado que as principais autoestradas do país estão conectadas com ela. O mesmo pode-se dizer em relação às linhas ferroviárias. A cidade conta com duas principais estações pelas quais passam cerca de 58 milhões de passageiros por ano. Além disso, a região metropolitana de Bologna conta com um serviço ferroviário suburbano e o seu aeroporto é uma infraestrutura de crescente importância, devido a sua posição estratégica e ofertas de voos nacionais e internacionais. Modena também possui aeroporto. Em 6 edições do percurso ciclístico *Giro d'Italia*, Modena foi a sede de chegadas que passa por alguns trechos da rota de enogastronomia estudada. Com relação ao transporte público, o centro urbano e as áreas periféricas contam com serviços de ônibus elétricos, com linhas ativas também durante a noite, que conectam algumas cidades da província com Bolonha, incluindo aquelas que fazem parte da rota. Além de serviços de táxi e aluguel de carros com motorista, em Bologna estão ativos outros serviços como *car sharing* e *bike sharing* (condivisão de carro e bicicleta). A província possui uma extensa rede de ciclovias subdivididas em 5 itinerários radiais que passam também pela rota. Com tudo, nota-se que a rota tem um bom sistema de transporte que permite os visitantes que chegam percorrê-la de ônibus, carro, trem ou bicicleta. Além disso, os seus sócios estão conectados também com o mundo através de redes de telecomunicações incluindo as redes virtuais, o que permite aos turistas uma apresentação prévia da oferta turística antes da realização da visita tal qual na Rota dos Vinhos Rias Baixas.
- **Superestrutura.** Em relação à organização institucional, essa rota nasceu em 1999 como *network*, na forma de Associação. Atualmente fazem parte dela outras 23 associações e consórcios, além de mais de 60 operadores privados. Foram esses os primeiros passos para uma profissionalização do uso do vinho como atrativo turístico e de valorização do território como um todo, dando origem assim, na promoção do território como destino enoturístico e posteriormente, enogastronômico. Os sócios são entes públicos e privados, representados principalmente pelas prefeituras e pela província,

associações e consórcios de agricultores, adegas, restaurantes, agências de viagem e alojamentos. A rota participa dos mais importantes eventos nacionais e internacionais com o objetivo promover as suas ofertas e aumentar o *network* com países emissores de turistas.

- -Segurança. Quando nos referimos à segurança dos produtos, a Emília Romagna é uma das maiores produtoras de vinho da Itália, ficando atrás somente da Sicília, Puglia, Veneto e Toscana. Esse dado depende claramente da variação anual. Além disso, a região tem uma possui 21 tipos DOC, produzidos de acordo a regras bem estabelecidas pelas normas legislativas da região e de qualidade de produção. Deste modo, o turista que decide visitar a rota poderá ter certeza de encontrar vinhos de excelente qualidade. Não só isso, os sócios estão perfeitamente monitorados pelos gestores da rota.

Natureza da demanda.

O turista que visita a *Strada dei vini e sapori "Città Castelli Ciliegi"*, são pessoas especialistas e apaixonadas pelo vinho, o que define uma grande oportunidade para conquistar públicos curiosos e que têm interesse em seguir essa tendência. De acordo com o Osservatorio sul Turismo de Vino (2015), o turismo enogastronômico na Itália é ainda considerado um tipo de turismo mirado a um segmento muito específico, exigente em busca do alto padrão de qualidade.

O ano de 2015 foi um ano muito positivo para o turismo da região das colinas *Bolognese-Modenese*. Houve um incremento de 10,2% de chegadas e 3,9% de presenças em relação ao ano anterior. Especificamente, são os turistas italianos os maiores responsáveis por esse incremento, representando 11% das chegadas e 4,8% de presenças. De acordo com o relatório, foram registrados também um aumento de turistas alemães, franceses, ingleses e belgas, (Osservatorio sul turismo dell'Emilia Romagna, 2015). Esse contexto de crescimento deve-se principalmente ao esforço dos entes públicos e privados na promoção do território por meio da alta qualidade de seus produtos através de uma proposta unificada para atrair um maior número de turistas nacionais e internacionais.

No ano de 2015 a região das colinas recebeu um maior número de turistas no período do verão, uma tendência contrária aos anos anteriores, em que a região era mais procurada no inverno devido à neve e aos esportes de neve. No inverno, 86.000 pessoas visitaram a região, e no verão 194.000, o que representa um incremento de 10,9% em relação ao ano anterior. A maioria dos turistas que visitaram essa região no verão de 2015, período em qual estão concentradas a maior parte dos eventos

promovidos pela rota turística, foram adultos da terceira idade e utilizaram o carro como principal meio de transporte.

De acordo com os dados publicados pelo ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA – ISTAT (2015), um total de 8.781.000 de pessoas visitou o território da Emilia Romagna, 5,1% a mais com relação a 2014. E foram motivadas principalmente pelo turismo de sol e praia, arte, cultura, enogastronomia e termas. Este contexto é considerado adequado para incrementar o turismo enológico na região, pois a estratégia de desenvolvimento está baseada na utilização das rotas enogastronomicas como instrumento através do qual a vocação vinícola e de produção de demais produtos típicos podem ser promovidos, valorizados, vendidos e apreciados na forma de oferta turística, voltada principalmente a um público exigente e que valoriza a qualidade.

As estratégias competitivas

De acordo com uma pesquisa realizada pela sociedade de consultoria Jfc (2015) baseada nos dados oficiais publicados pelo Istat e Eurostat, o setor turístico italiano registrou um escasso crescimento no período de 2003-2013 (8,6%) quando comparado com seus principais concorrentes europeus: França (52,4%), Croácia (45,3%), Grécia (40,7%), Alemanha (17,5%), Reino Unido (16,2%), Espanha (11,8%) e Áustria (14%). Neste contexto, o crescimento constante do enoturismo assume uma importância relevante. Trata-se de um fenômeno que nos últimos anos vem se demonstrando como um pequeno motor econômico para o desenvolvimento das regiões do país, que gerou um volume de negócios em 2013 de 4-5 bilhões de euros graças às 5 milhões de pessoas que visitaram os territórios do vinho distribuídos por todo o país.

Esse resultado positivo está estreitamente ligado a diversos fatores que diferenciam o país, não só desde o ponto de vista enológico (como a quantidade e qualidade da produção vinícola), mas também gastronômico (com produtos diferenciados possuidores de distintivos reconhecidos de alta qualidade), geográfico (com mar, montanha e bom clima), histórico cultural (grande patrimônio histórico-artístico-arquitetônico). É apostando nessa diferenciação, que caracteriza o *Made in Italy*, que a Rota Strada dei vini e sapori "Città Castelli Cilegi" articula a atratividade da sua oferta turística em âmbito internacional. Deste ponto de vista, a Emilia Romagna mostra um grande potencial competitivo, devido à elevada produção de vinho. A região tem um papel bastante importante, pois em 2014 foi melhor que a média nacional com mais de 6 milhões de hectolitros produzidos, especialmente nos segmentos de vinhos comuns e de mostos. Quando comparado com a produção nacional, 23% do total dos vinhos comuns e 27% dos mostos produziram-se na região. Como mencionado anteriormente, é na rota estudada que se encontram grande parte dos

vinhos DOP/IGP da região e diversos outros produtos reconhecidos mundialmente, como por exemplo, citamos: o Lambrusco, o presunto de Parma e o vinagre balsâmico, entre outros.

Além disso, é importante destacar ulteriores elementos de atratividade para o enoturista e competitividade para a oferta turística, como os fatores geográficos, ponto estratégico de fácil acesso, e particularidades físicas que caracterizam um território formado por cadeias montanhosas e planícies, que podem ser visitadas durante todo o ano, além da sua proximidade com o litoral Emiliano, que muito visitado por turistas de toda a Europa. A partir do cenário descrito, emergem potencialidades que permitem à rota ganhar destaque a nível mundial no mercado do enoturismo, com a sua oferta integrada e mirada na valorização de seus produtos e belezas artísticas e paisagísticas.

As estratégias cooperativas.

A Strada dei vini e sapori "Città Castelli e Cilegi", organizada na forma de associação está subordinada, de certo modo, à Associação Nacional de cidades do vinho (Associazione Nazionale Città del Vino). Essa associação reagrupa todas as rotas de vinhos italianas (Strade dei vini). A associação nacional atua somente com uma função marginal na definição das linhas de desenvolvimento e promoção a nível nacional e internacional.

Foi pensando na importância e apelo dos produtores gastronômicos, que o governo Regional publicou a lei 23/2000 para criar um sistema integrado de 2000 km para acolher turistas gastronômicos na Emilia Romagna, com o objetivo de transformar a produção agrícola de excelência também em oferta turística. A estratégia de integração foi elaborada considerando que os diversos destinos competidores de um mesmo território não eram capazes de transmitir as suas mensagens a turistas potenciais.

Esse pensamento foi devido a que se acreditava que não era suficiente uma rota individual possuir características e elementos únicos para catalisar a atenção dos viajantes (Colombini e Gnassi, 2013). Neste sentido, eram necessárias estratégias de marketing e políticas de comunicação capazes de chegar ao cliente final e permitir-lhes escolher de modo consciente o destino a visitar. Deste modo, a organização em forma de associação dos produtores gastronômicos e demais empresas privadas (restauração, alojamentos, agências de viagens) presentes na rota estudada, adquirem forças na busca de um posicionamento de relevância no panorama turístico internacional.

As estratégias de relacionamento com o cliente.

A estratégia de relacionamento com o cliente está baseada na comunicação coordenada através de diversas ferramentas de comunicação

tanto através dos diversos eventos organizados pela rota, ou eventos aos quais ela participa diretamente, como através da Internet.

Na Internet, destacamos que em 2014 a rota ganhou mais visibilidade na web da associação nacional que oferece uma maior interação com os principais instrumentos que ela oferece, por exemplo: Facebook, Twitter, Google+, Instagram e Youtube. Além do portal turístico, a comunicação com os clientes ocorre através de Newsletters semanais e mensais, através do seu próprio portal web, da App Fuori Bologna, de publicações de artigos no blog oficial *travelemiliaromagna.it*. Também realiza colaboração com os canais de promoção turística da Colina Bolognese e da Região Emília Romana, colaboração com a revista *Nelle Valli Bolognesi*, guias e revistas do setor, isto é, uma estratégia que compagina comunicação on-line e off-line. Além disso, a rota colabora com diversas instituições no âmbito da comunicação com presenças em revistas nacionais do setor e websites especializados.

6. Considerações finais

A aposta pelo enoturismo é, seguramente, um fator capaz de gerar o desenvolvimento econômico sustentável de uma região, tal como afirma Salvado (2016), pois essa atividade é sistêmica, isto é, une os setores primário (agricultura), secundário (indústria do vinho) e terciário (turismo) para desenvolver o turismo do vinho. Ele é capaz de dinamizar zonas rurais e agregar valor ao território.

As duas rotas estudadas nesse trabalho participam ativamente no desenvolvimento das regiões onde estão inseridas e para isso, perceberam que necessitam profissionalizar-se no mercado. Isto é, entendem que para serem competitivas, necessitam trabalhar estratégias para melhorar a qualidade do seu produto, tanto vinho como os serviços turísticos. Para tanto, necessitam utilizar das sinergias integradas dos seus sócios para melhorarem a notoriedade dos seus produtos.

Além de serem territórios ricos em patrimônio cultural, tangível e intangível, também são ricas em recursos naturais que possibilitam a atração de turistas durante todo o ano. Se considerarmos aspectos de oferta e demanda, tanto uma como outra possuem as potencialidades necessárias para se manterem presentes no mercado enoturístico onde competem diretamente.

Tanto na Emilia Romagna como na Galiza notou-se um esforço do setor público em potenciar o desenvolvimento da região como destino de enoturismo, através de leis ou fomentando colaborações entre as empresas locais. No entanto, a presença privada é realmente o stakeholder que mais tem trabalhado para que ele ocorra. Ademais, encontramos que os

trabalhos realizados pelas duas rotas nas últimas décadas foram capazes de posicionar o seu produto no mercado enoturístico.

Apesar das estratégias adotadas pelas duas rotas serem similares, observa-se um fator de diferenciação na promoção das mesmas. Trata-se da promoção do vinho integrada aos demais produtos produzidos na região. Ou seja, apesar da RVRB mirar as suas estratégias de promoção nos demais produtos, ela está enfocada principalmente no produto vinho, o que pode representar uma debilidade na colaboração "sistêmica" entre os produtores. Diferentemente da rota italiana, que foca no vinho como principal produto, mas descentraliza as suas atividades de promoção buscando uma maior integração e diversificação dos produtos que ela oferece, e ao mesmo tempo proporcionando uma maior visibilidade ao seu patrimônio material e imaterial, para atrair um maior número de turistas.

Esse artigo teve como limitações, dentre outras, encontrar dados estatísticos detalhados mais atualizados sobre o mercado em si. É bem verdade que conseguimos dados sobre os macro-destinos, Emilia Romagna e Galiza, no entanto, dados mais concretos sobre os perfis dos enoturistas nas duas regiões não resultaram ser os mais apropriados. Assim sendo, uma das recomendações que se faz é que os destinos, quer seja por iniciativa de entes públicos ou quer seja por parte de entes privados, realizem estudos estatísticos para prover ao mercado de dados necessários para melhorar a investigação neste segmento de enoturismo.

Bibliografia

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>

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CIUDADES DEL VINO. (2016). *Informe de visitantes a bodegas y museos del vino asociados a las Rutas del Vino de España Año 2015*. España. Recuperado de <http://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo553.pdf>

AVONDET, R.; VASSALLO, M. (2016). "Turismo del vino como estrategia de desarrollo rural. El caso del *Cluster* Enoturístico del departamento de

Colonia-Uruguay". *Tourism and Hospitality International Journal*, 6(2), 58-76.

CENSIS SERVIZI (2013). (2013). Osservatorio sul Turismo del Vino. XI° Rapporto annuale. Italia.

COLOMBINI, D.; GNASSI, A. (2013). "La voce delle Strade del Vino". *Le pagine di Risposte Turismo*, 4.

COMMISSO, C. (2012). *Il marketing del vino tra competizione e promozione vino-territorio: Il caso del Consorzio di Tutela del Vino Custoza*. (Tese di laurea) – Università degli studi di Verona, Verona.

FERRARI S.; ADAMO, G. E. (2005). "Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria". *Sinergie*, 66, 79-112.

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.

I NUMERI DEL VINO. (2015). *Emilia Romagna – produzione di vino 2014 – dati ISTAT*. Emilia Romagna. Recuperado de

<http://www.inumeridelvino.it/2015/10/emilia-romagna-produzione-di-vino-2014-dati-istat.html#more-17151>

INSTITUTO DE ESTUDOS TURÍSTICOS DE GALICIA. (2016). *Turismo de Galicia. Informa Anual 2015*. Galicia. Recuperado de http://www.turismo.gal/aei/portal/docs/documentacion_vinculada/id2501.pdf

ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA. 2015. *Presenze turistiche*. Recuperado de <http://www.istat.it/it/archivio/presenze+turistiche>

JFC. (2015). *Tourism promotion in Italy*. Recuperado de <http://www.jfc.it/ricerche-istituzionali/tourist-promotion-in-italy/>

LAVILLE, C.; DIONNE, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda.

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.

PASTOR, L. V. E. (2006). *El turismo del vino. Otra experiencia de ocio*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

PORTER, M. E. (1990). *A vantagem competitiva das nações*. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUATTROCALICI. (2016). *Emilia-Romagna: L'Enoturismo in Regione*. Recuperado de <http://www.quattrocalici.it/enoturismo-reg/Emilia-Romagna>

SALVADO, J. O. M. G. (2016). "Enotourism ecosystem: stakeholders' cooperation model proposal". *Tourism and Hospitality International Journal*, 6(2), 77-93.

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.

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.

STRADA DEI VINI E DEI SAPORI CITTÀ CASTELLI CILIEGI. (2016). *La Strada dei Vini e dei Sapori Città Castelli Ciliegi*. Italia. Recuperado de (http://www.iatcollibolognesi.it/strada/images/cv_Strada.pdf)

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>

TURISMO RIAS BAIXAS. (2016). *La Ruta do Viño Rías Baixas suma otros dos establecimientos certificados con la Q de Calidad Turística*. Recuperado de <http://www.rutadelvinoriasbaixas.com/gl/node/17812>

UNIOCAMERE EMILIA-ROMAGNA. (2016). *Osservatorio del turismo dell'Emilia-Romagna*. Recuperado de <http://www.ucer.camcom.it/osservatori-regionali/os-turistico>