

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**AS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS E O DESENVOLVIMENTO DO  
ENOTURISMO: O CASO DA REGIÃO DO ALENTEJO, PORTUGAL**

**JOICE LAVANDOSKI**

Tese de Doutoramento em Turismo

Especialidade de Turismo

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Alfonso Vargas-Sánchez

João Albino Silva

Patrícia Oom do Valle

2015

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**AS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS E O DESENVOLVIMENTO DO  
ENOTURISMO: O CASO DA REGIÃO DO ALENTEJO, PORTUGAL**

**JOICE LAVANDOSKI**

Tese de Doutoramento em Turismo

Especialidade de Turismo

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Alfonso Vargas-Sánchez

João Albino Silva

Patrícia Oom do Valle

2015

# **AS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS E O DESENVOLVIMENTO DO ENOTURISMO: O CASO DA REGIÃO DO ALENTEJO, PORTUGAL**

Doutoramento em Turismo

## **Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Joice Lavandoski

.....

(assinatura)

## **Direitos de cópia ou Copyright**

© **Copyright:** Joice Lavandoski.

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Aos meus pais,  
à minha vó Cacilda  
e ao meu amor Reginaldo.

*“A mente que se abre a uma ideia,  
jamais voltará ao seu tamanho original.”*  
*Albert Einstein*

**Agradecimentos**

Especial agradecimento ao orientador e Diretor do Programa de Doutorado em Turismo, Professor João Albino Silva, por aceitar a orientação deste trabalho desde o início, pelo acolhimento nesta Universidade e pelas enriquecedoras reuniões que tivemos. Ao orientador Professor Alfonso Vargas-Sánchez, pela sua impecável orientação científica, pelas recomendações relevantes e apropriadas, pelo seu interesse e disponibilidade, além do incentivo que sempre me concedeu. À orientadora Professora Patrícia Oom do Valle que encorajou-me a enfrentar os métodos quantitativos e a escrita científica em inglês.

Sublinho a oportunidade de integrar o Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações (CIEO) e seu auxílio na publicação de artigos científicos. Também, o apoio que me foi prestado pelos serviços administrativos desta Universidade, em nome à Sra. Conceição Oliveira e à amiga Lídia Rodrigues, da Faculdade de Economia. E aos professores desta Faculdade, especialmente ao Professor Adão Flores.

Obrigada à CAPES pela concessão da bolsa de estudos (processo nº 5618/10-0) e à minha tutora Professora Margarita Barretto por sempre ter acreditado em mim. Agradeço todas as pessoas e instituições com as quais contactei ao longo do período de investigação, sobretudo no Alentejo, e que me permitiram desenvolver esta Tese.

Expresso agradecimento aos amigos que tive o prazer de conviver momentos agradáveis e de muito aprendizado: Francisco Caldeira e Ana Paula Silva, Cláudio e Aurora Leal, Edgar e Teresa Lameiras, Iolanda Barbeitos. Àqueles amigos que sempre recebi conforto: Gabriel Patrocínio, Regina Heidrich, Hernanda Tonini, Fernanda e Marcos Bertolini. Aos conselhos dos amigos Ernesto e Elisângela Vilar nos momentos mais difíceis deste percurso. E as boas experiências enogastronômicas com os amigos José Arruda e Amílcar Malhó.

Finalmente não posso deixar de agradecer todo o apoio da minha família para a concretização desta etapa e, especialmente ao Reginaldo, pela companhia, incentivo e coragem de enfrentar comigo os desafios.

Sinto-me privilegiada por ter usufruído desta experiência com muita satisfação.

## RESUMO

Esta Tese aborda a questão da mudança estratégica das empresas produtoras de vinho que se tornam também empresas ligadas à atividade turística, através do desenvolvimento do enoturismo.

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver e testar um modelo de análise que permita identificar causas e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho. Utilizando técnicas estatísticas apoiadas na Modelação de Equações Estruturais (SEM).

Este modelo aproxima duas perspectivas teóricas diferentes, porém complementares. A abordagem de Capacidades Dinâmicas conduz a um ponto de vista intraorganizacional (fatores endógenos) e a Teoria Institucional proporciona uma análise interorganizacional (fatores exógenos) do contexto institucional. A revisão bibliográfica da investigação permitiu adaptar escalas de medida validadas, sobretudo de estudos turísticos, que foram utilizadas num questionário aplicado em 40 empresas produtoras de vinho com a componente de enoturismo no Alentejo, Portugal.

O modelo permitiu revelar que as capacidades dinâmicas e as pressões institucionais influenciam o desenvolvimento do enoturismo que, por sua vez, tem efeito na legitimidade social e no desempenho organizacional. A capacidade de aprender e a força normativa são as variáveis com maior poder explicativo do desenvolvimento do enoturismo e, também, tem maior incidência no desempenho das empresas analisadas.

Os resultados obtidos permitem concluir que, através do desenvolvimento do enoturismo as empresas produtoras de vinho criam, ampliam e modificam os seus processos, construindo e utilizando capacidades dinâmicas, enquanto os fatores institucionais moldam o seu comportamento e conferem legitimidade social para as ações e práticas de enoturismo, além de melhorar o seu desempenho organizacional. As conclusões apuradas servem de ferramentas norteadoras para implantação, avaliação e direcionamento estratégico do enoturismo para o sector empresarial, principalmente aos gestores e diretores de empresas produtoras de vinho que tenham a componente de enoturismo no negócio ou que pretendem desenvolvê-la. O estudo também destaca o papel dos gestores e dos recursos humanos no processo de mudança organizacional, em

termos estratégicos e decisórios. E fornece reflexões sobre a relação entre uma rota de vinho e as empresas, as quais tem consequências significativas no enoturismo.

A criação deste modelo fornece ao sector empresarial vitivinícola uma ferramenta que lhes permite diagnosticar e/ou desenvolver o enoturismo, alterar processos e delinear estratégias de atuação no segmento do enoturismo, em conformidade com o quadro institucional envolvente e aproveitando as oportunidades de mercado.

**Palavras-chave:** Enoturismo, Empresas vitivinícolas, Capacidades Dinâmicas, Teoria Institucional, Alentejo, Modelação Equações Estruturais.

## **ABSTRACT**

This Thesis addresses the issue of strategic change of the wineries that are also make companies linked to tourism through the wine tourism development.

The overall objective of this research is to develop and test an analysis model for identifying causes and effects of the wine tourism development in wineries. Using statistical techniques supported in Structural Equation Modeling (SEM).

This model brings together two different theoretical perspectives which are also complementary. The Dynamic Capacity approach leads to an intraorganizational point of view (endogenous factors) and the Institutional Theory provides an interorganizational analysis (exogenous factors) from institutional context. The review of the literature allowed to adapt validated measurement scales, especially utilized in tourism studies, which were used in a questionnaire applied to 40 wineries with wine tourism component in Alentejo, Portugal.

The model revealed that the dynamic capabilities and institutional pressures influence the wine tourism development which, in turn, has an effect on social legitimacy and organizational performance. The learning capability and the normative force are the variables with the greatest explanatory power of the wine tourism development and also have a higher incidence in the performance of the companies analyzed.

The results showed that, through the wine tourism development the wineries create, extend and modify their processes, building and using dynamic capabilities, while institutional factors shape their behavior and provide social legitimacy to the actions and practices of wine tourism and also improve their organizational performance. The conclusions reached serve as guiding tools for implementation, evaluation and strategic orientation of wine tourism for the business sector, mainly to managers and directors of wineries that have the wine tourism component in their business or intend to develop it. The study also highlights the role of managers and human resources in the process of organizational change, in terms of strategic and decision-making terms. The study also provides reflections on the relationship between a wine route and wineries, which it have a significant impact on wine tourism.



The creation of this model gives the wine business sector a tool that allows them to diagnose and/or develop wine tourism, change processes and devise strategies to operate in wine tourism segment, in accordance with the institutional framework and taking advantage of market opportunities.

**Keywords:** Wine Tourism, Wineries, Dynamic Capabilities, Institutional Theory, Alentejo, Structural Equation Modeling.

## ÍNDICE GERAL

	<b>Página</b>
<b>Índice</b>	
Resumo .....	vi
Abstract.....	viii
Índice Geral.....	x
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas .....	xv
Lista de Abreviaturas .....	xvi
<b>1. INTRODUÇÃO GERAL.....</b>	<b>17</b>
1.1 Introdução .....	18
1.2 Problemática e Objetivos da Tese.....	21
1.3 Enquadramento Teórico.....	22
1.4 Modelo Conceptual de Análise.....	23
1.5 Organização da Tese .....	27
1.6 Metodologia.....	29
1.6.1 Processo Metodológico.....	31
1.7 Visão Geral dos Estudos .....	35
1.7.1 Síntese do Estudo 1: Institutional Theory in Tourism Studies: Evidence and Future Directions .....	36
1.7.2 Síntese do Estudo 2: Significado e Importância da Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos Estudos Turísticos: Uma Revisão de Literatura.....	37
1.7.3 Síntese do Estudo 3: Causes and Effects of the Wine Tourism Development in Wineries: The Perspective of Institutional Theory.....	38
1.7.4 Síntese do Estudo 4: Drivers and Effects of the Wine Tourism Development in Wineries: The Perspective of Dynamic Capabilities .....	40
1.7.5 Síntese do Estudo 5: Causes and Effects of Wine Tourism Development in Organizational Context: The case of Alentejo, Portugal .....	41
1.8 Referências.....	43
<b>2. STUDY 1 - INSTITUTIONAL THEORY IN TOURISM STUDIES: EVIDENCE AND FUTURE DIRECTIONS .....</b>	<b>48</b>
2.1 Introduction.....	50
2.2 Institutional Theory: Concepts and Fundamental Assumptions.....	51
2.3 The Institutional Theory in Tourism Studies.....	54
2.3.1 Influence of the Institutional Context in the Behavior of Tourism Organizations .....	58

2.3.2 Legitimation of Tourism Organizations .....	62
2.4 Institutional Theory Applied in Wine Tourism .....	64
2.4.1 Future Studies in Wine Tourism with the Institutional Theory .....	66
2.5 Conclusion .....	68
2.6 References.....	69
3. ESTUDO 2 - SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA DA ABORDAGEM DE CAPACIDADES DINÂMICAS NOS ESTUDOS TURÍSTICOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA .....	74
3.1 Introdução .....	76
3.2 Aspectos Históricos e Conceptuais Relacionados com a Abordagem de Capacidades Dinâmicas .....	77
3.2.1 Recursos.....	77
3.2.2 Rotinas Organizacionais .....	78
3.2.3 Capacidades .....	78
3.2.4 Capacidades Dinâmicas .....	79
3.3 Processos Organizacionais.....	80
3.4 Principais Domínios de Análise da Abordagem de Capacidades Dinâmicas .....	82
3.5 A Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos Estudos Turísticos .....	83
3.6 Conclusão.....	89
3.7 Referências.....	90
4. STUDY 3 - CAUSES AND EFFECTS OF THE WINE TOURISM DEVELOPMENT IN WINERIES: THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY .....	94
4.1 Introduction.....	96
4.2 Theoretical Basis of the Study and Hypotheses.....	98
4.3 Methodology .....	102
4.3.1 The Study Area .....	102
4.3.2 The Questionnaire.....	103
4.3.3 Data.....	104
4.3.4 Data Analysis Methods .....	105
4.4 Results.....	106
4.4.1 Measurement Model .....	106
4.4.2 Structural Model .....	108
4.5 Discussion and Conclusion .....	109
4.6 Implications, Recommendations and Limitations .....	111
4.7 References.....	112

5. STUDY 4 - DRIVERS AND EFFECTS OF THE WINE TOURISM DEVELOPMENT IN WINERIES: THE PERSPECTIVE OF DYNAMIC CAPABILITIES.....	118
5.1 Introduction.....	120
5.2 Research Background .....	122
5.2.1 Dynamic Capabilities-based View.....	122
5.2.2 Conceptual Model and Research Hypotheses.....	126
5.3 Methodology .....	128
5.3.1 The Study Area .....	128
5.3.2 The Questionnaire.....	129
5.3.3 Data.....	130
5.3.4 Data Analysis Methods .....	131
5.4 Results.....	133
5.4.1 Measurement Model .....	133
5.4.2 Structural Model .....	135
5.5 Discussion and Conclusion .....	136
5.6 Implications, Recommendations and Limitations .....	139
5.7 References.....	140
6. STUDY 5 - CAUSES AND EFFECTS OF WINE TOURISM DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONAL CONTEXT THE CASE OF ALENTEJO, PORTUGAL ...	146
6.1 Introduction.....	148
6.2 Wine Tourism Development.....	150
6.3 Theoretical Foundation and Hypotheses.....	151
6.3.1 Dynamic Capabilities.....	151
6.3.2 Institutional Theory.....	153
6.4 Research Methodology .....	156
6.4.1 Study Area and Sample.....	156
6.4.2 Questionnaire .....	157
6.4.3 Data.....	159
6.4.4 Data Analysis Methods .....	159
6.4.5 Construct measures .....	160
6.5 Results.....	161
6.5.1 Measurement Model .....	161
6.5.2 Structural Model .....	164
6.6 Discussion and Conclusion.....	165
6.7 Implications, Recommendations and Limitations .....	167

6.8 References.....	169
7. CONCLUSÃO GERAL.....	175
7.1 Principais Resultados.....	176
7.2 Contributos Teóricos e Metodológicos.....	181
7.3 Contributos para o Sector Empresarial do Enoturismo .....	182
7.4 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Futuros Estudos .....	184
7.5 Referências.....	186
APÊNDICES .....	188
Apêndice 1: Questionário .....	189
Apêndice 2: Questionário <i>online</i> .....	194
Apêndice 3: Grelha de desenvolvimento do enoturismo .....	195
Apêndice 4: Quadro de objetivos, hipóteses, variáveis e indicadores do modelo de análise .....	197
Apêndice 5: Contexto institucional relacionado com o enoturismo no Alentejo .....	199
Apêndice 6: Principais resultados da estimação do modelo conceptual de análise..	200
Apêndice 7: Autorização de <i>Copyright</i> Estudo 1 .....	202
Apêndice 8: Autorização de <i>Copyright</i> Estudo 2 .....	203

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1.1: Modelo conceptual da Tese.....	27
Figura 1.2: Estrutura da Tese.....	28
Figura 1.3: Sucessão de processos numa investigação quantitativa.....	30
Figura 1.4: Características base da região Alentejo.....	34
Figura 1.5: Modelo de pesquisa proposto para o Estudo 3.....	39
Figura 1.6: Modelo de pesquisa proposto para o Estudo 4.....	40
Figura 1.7: Modelo de pesquisa proposto para o Estudo 5.....	42
Figure 2.1: Impact of institutional context on management of hotel operations.....	59
Figure 2.2: Conceptual model for institutional isomorphism and e-marketing adoption.....	60
Figure 2.3: Effects of institutional environment and entrepreneurial orientation on firm performance: a conceptual model.....	61
Figure 2.4: Concept assumptions of legitimation in the hotel organizations.....	63
Figure 2.5: Conceptual framework of initiatives for sustainable tourism cluster.....	64
Figura 3.1: Modelo de análise de Nieves & Haller (2014).....	85
Figura 3.2: Capacidades dinâmicas e desempenho dos organizadores de eventos.....	86
Figura 3.3: Modelo de análise para investigar a relação entre capacidades de inovação, orientação empreendedora e desempenho.....	88
Figure 4.1: Proposed research model.....	102
Figure 5.1: Proposed research model.....	128
Figure 6.1: Proposed research model.....	156
Figura 7.1: Causas e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas empresas vitivinícolas.....	176

## ÍNDICE DE TABELAS

	<b>Página</b>
Tabela 1.1: Limitações do questionário e alternativas para as superar.....	32
Tabela 1.2: Distribuição das questões no questionário.....	33
Table 2.1: Three elements of the institutions.....	52
Table 2.2: Main research areas of Institutional Theory in tourism.....	55
Tabela 3.1: Consensos entre as definições de capacidades dinâmicas identificadas na literatura.....	80
Tabela 3.2: Visão geral dos trabalhos científicos sobre Capacidades Dinâmicas .....	82
Tabela 3.3: Relação de estudos com a perspectiva de Capacidades Dinâmicas no turismo .....	83
Tabela 3.4: Principais domínios de análise da perspectiva de Capacidades Dinâmicas no turismo .....	85
Table 4.1: Sample characteristics .....	104
Table 4.2: Evaluation of measurement models.....	107
Table 4.3: Direct and indirect effects, and research hypotheses.....	108
Table 4.4: Analysis of total effects of the independent variables on wine tourism development and organizational performance .....	108
Table 5.1: Sample specifications and characteristics.....	131
Table 5.2: Reflective measurement models.....	133
Table 5.3: Evaluation of measurement models.....	134
Table 5.4: Direct and indirect effects, and research hypotheses.....	135
Table 5.5: Analysis of total effects of the independent variables on wine tourism development.....	136
Table 6.1: Set of indicators to measure the wine tourism development in organizational context.....	151
Table 6.2: Evaluation of measurement models.....	162
Table 6.3: Direct and indirect effects of the independent variables on development variables, and research hypotheses .....	164
Table 6.4: Analysis of total effects of the independent variables on wine tourism development and organizational performance .....	165

## LISTA DE ABREVIATURAS

AVE	Variância Média Extraída
B-on	Biblioteca do Conhecimento Online
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior
CC	Coordinating Capability
CF	Coercive Force
CR	Construct Reliability
CVR	Comissão Vitivinícola Regional
CVRA	Comissão Vitivinícola Regional Alentejana
DC	Dynamic Capability
IC	Integrating Capability
IGP	Indicação Geográfica Protegida
IP	Institutional Pressure
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho
LC	Learning Capability
MF	Mimetic Force
NF	Normative Force
OIV	Organização Internacional da Vinha e do Vinho
OP	Organizational Performance
PENT	Plano Estratégico Nacional para o Turismo
PLS-PM	Partial Least Squares Path Modeling
Q <sup>2</sup>	Índice Stone-Geisser
R <sup>2</sup>	Coefficiente de Determinação
RBV	Theory of Resource Based View
RCAAP	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
RECEVIN	Rede Europeia de Cidades do Vinho
RR	Reconfiguring Capability
SC	Sensing Capability
SEM	Structural Equation Modelling
SL	Social Legitimacy
SmartPLS	Software para Partial Least Squares Structural Equation Modeling
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VIF	Variance Inflation Factors
WTD	Wine Tourism Development
WTTC	World Travel & Tourism Council



## **1. INTRODUÇÃO GERAL**

## 1.1 Introdução

No meio empresarial é cada vez mais nítida a necessidade das empresas acompanharem as oportunidades de mercado e responderem às expectativas dos seus clientes. Empresas que inovam tornam-se mais competitivas e, o enoturismo, para as empresas produtoras de vinho<sup>1</sup>, é uma oportunidade de expansão do seu negócio.

Esta Tese oferece uma visão sobre a natureza do desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional das empresas produtoras de vinho, tentando compreender como os fatores endógenos e exógenos afetam o comportamento destas organizações e que resultados organizacionais são obtidos com esta decisão estratégica.

O enoturismo é um segmento turístico em expansão em diversos destinos turísticos no mundo, com ligação à vitivinicultura. As diretrizes basilares do enoturismo na Europa visam a promoção do enoturismo conforme os princípios de desenvolvimento sustentável instituídos pela Carta Europeia de Enoturismo, no âmbito da Rede Europeia das Cidade de Vinho (RECEVIN).

A imagem de Portugal como um país vitivinícola é reconhecida internacionalmente. O país destaca-se no panorama mundial vitivinícola, sobretudo, como líder mundial em percentagem de área de vinha, em relação à área total do país, onde 2.6% do território nacional é ocupado com vinha e é o terceiro maior consumidor mundial de vinho, *per capita*, logo abaixo de Luxemburgo e França (Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), 2012).

Portugal como país turístico vem aprimorando a sua oferta, assente em características distintivas e inovadoras, com o objetivo de melhorar o seu desempenho turístico, tornando-se assim, mais competitivo internacionalmente. O crescimento médio anual, entre 2006 e 2012, do número de hóspedes (1.9%), dormidas globais (0.9%), dormidas de estrangeiros (1.3%) e das receitas turísticas (4.3%), confirmam esta tendência (Turismo de Portugal, 2013).

O estudo de satisfação dos turistas revela que Portugal é descrito como um país com bom clima, boa gastronomia, boas praias e hospitaleiro (Turismo de Portugal, 2014a). Dentre os pontos fortes do país, sob a ótica dos turistas, está a gastronomia e vinhos

---

<sup>1</sup> Neste trabalho “empresa produtora de vinho” é sinónimo de “empresa vitivinícola”. Em inglês “winery”.

com os níveis de satisfação mais elevados e, em simultâneo, o que mais supera as expectativas dos turistas que visitam o país. Neste mesmo sentido é revelado que a escolha de Portugal pelos turistas motivados por gastronomia e vinhos é elevada e que na comparação da oferta de Portugal com a de outros países, as viagens de gastronomia e vinhos, novamente se destacam pela positiva (68%).

O enoturismo é um produto estratégico para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2011, 2013), através do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT 2013-2015). O país possui 11 rotas de vinhos, distribuídas por 12 regiões de produção vitivinícolas (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015), que começaram a ser implementadas a partir de 1993, através do programa comunitário “Dyonisios” da União Europeia (Simões, 2008). Contudo, a maioria das rotas de vinho só entraram em funcionamento entre 1996 e 1998, dinamizadas pelas Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR) e pelas Regiões de Turismo, com o objetivo de estimular o potencial turístico de cada região vitivinícola.

A região do Alentejo, local de estudo desta investigação, tem no panorama vitivinícola e enoturístico nacional um peso relevante. Com mais de 21 mil hectares de área total de vinhas, o Alentejo é o maior produtor de vinho (em volume) com Indicação Geográfica Protegida (IGP) no país e é líder no mercado nacional em termos de quota de mercado (em volume), (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015).

A Rota dos Vinhos do Alentejo congrega 263 produtores de vinho e 97 comerciantes, sendo uma das rotas de vinho no país com maior número de agentes económicos envolvidos, uma grande diversidade na oferta de enoturismo e empresas com grandes propriedades de área agrícola com vinhedos. Atualmente pertencem à Rota dos Vinhos do Alentejo cerca de 70 empresas produtoras de vinho com a componente de enoturismo (Rota dos Vinhos do Alentejo, 2015).

No ano de 2014 o Alentejo foi eleito o melhor destino de enoturismo do mundo, competindo com outras regiões consagradas como Borgonha, Champanhe e Rioja. Este é um exemplo que tem impacto positivo no potencial de notoriedade que a região vem obtendo nos mercados internacionais. O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT 2013-2015) estabelece a gastronomia e vinhos como um produto estratégico

complementar no Alentejo e que *“reúne condições para se autonomizar e criar afluência específica para a região”* (Turismo de Portugal, 2013: 35).

Dentre os fatores de competitividade de Portugal para o produto gastronomia e vinhos identificados no PENT 2013-2015 estão: a variedade e riqueza da gastronomia nacional, classificada como bem imaterial do património cultural português; a qualidade e diversidade dos vinhos; a crescente qualificação dos chefes nacionais e a existência de marcas relevantes como os vinho do Porto e da Madeira. Se se acrescentar a difusão de rotas de vinho em todo o território português, o reconhecimento mundial da paisagem do Douro, e desta ser a região vinícola demarcada mais antiga do mundo, pode-se concluir que o enoturismo é um produto turístico com expressão no país (Pina, 2009).

Entretanto, existe carência de informação e dados estatísticos sobre a oferta de enoturismo em Portugal. O primeiro levantamento sobre a caracterização da oferta e da procura do enoturismo em Portugal foi realizado no ano de 2014, num universo de 339 unidades de enoturismo<sup>2</sup> (taxa de resposta de 38%). Revela um panorama do enoturismo no país favorável em termos de oferta de serviços e um surgimento crescente de empresas ligadas ao enoturismo nos últimos 14 anos (Turismo de Portugal, 2014b). Contudo, o licenciamento destas empresas é preocupante, haja visto que 86% das unidades de enoturismo não estão registadas como Empresa de Animação Turística. Outro problema detetado é a exigência de marcação prévia para visitas e em horários restritivos, o que se opõem ao conceito “porta aberta” (*cellar door*). Fatos que reforçam o ponto de vista de que as regiões vinícolas e de enoturismo em Portugal *“...ainda estão longe dos parâmetros de exigência da procura internacional, isto é, dos consumidores atuais e potenciais do Enoturismo.”* (Pina, 2010: 35-36).

Esta breve contextualização procurou demonstrar a importância do enoturismo para o desenvolvimento económico em Portugal, como um segmento de negócio complementar às empresas vitivinícolas que se envolvem com o sector turístico, através do enoturismo. Pina (2010) entende a aceleração no crescimento do enoturismo, um pouco por todo o mundo, devido a fatores como as estratégias dos governos e das regiões e os valores e interesses da sociedade atual na natureza e no meio rural, além dos padrões de vida mais ecológicos e ligados a agricultura biológica. Portanto, a

---

<sup>2</sup> *“Considerou-se como unidades de enoturismo todas aquelas que produzem vinho, realizam visitas (com ou sem marcação) e fazem venda de vinho nas instalações.”* (Turismo de Portugal, 2014b: 5)

atualidade da temática do enoturismo é notória, tendo presente a expressão vitivinícola do país e as políticas de turismo que envolvem a gastronomia e vinhos.

## **1.2 Problemática e Objetivos da Tese**

Tendo o enoturismo como temática geral, a investigação foca-se sobre o desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional das empresas produtoras de vinho que incluem no seu negócio a componente de enoturismo.

Esta investigação tem como ponto de partida a análise das empresas vitivinícolas em rotas de vinho e o processo de mudança destas organizações para desenvolverem o enoturismo. Considera-se que o envolvimento destas empresas com o sector do turismo, através da inclusão da componente de enoturismo, é uma decisão estratégica que origina um processo inovador nestas empresas quando são guiadas em direção a este tipo de atividade que envolve serviços turísticos. Neste sentido e, em certa medida, estas empresas precisam adaptar-se, mudando processos internos para desenvolver novas capacidades operacionais, ao mesmo tempo em que sofrem pressões externas diversas, do contexto institucional.

Saber **como é que o enoturismo se desenvolve nas empresas produtoras de vinho** será, pois, a pergunta ou questão que esta investigação pretende esclarecer.

### **Objetivo Geral**

Desenvolver e testar um modelo de análise que permita identificar **causas** e **efeitos** do desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho. Este objetivo é apresentado no Estudo 5.

### **Objetivos Específicos**

1. Compreender quais são as **pressões institucionais** e como elas influenciam o desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho. Este objetivo é apresentado no Estudo 3.
2. Compreender qual a relação entre **legitimidade social** e **desempenho organizacional** no desenvolvimento do enoturismo em contexto organizacional. Este objetivo é apresentado no Estudo 3.

3. Compreender como os níveis de **capacidades dinâmicas** podem contribuir para o desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho. Este objetivo é apresentado no Estudo 4.
4. Identificar quais são os **indicadores** que permitem contribuir para a **mensuração** do desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional das empresas produtoras de vinho. Este objetivo é apresentado no Estudo 5.

### 1.3 Enquadramento Teórico

A presente pesquisa é ancorada em duas perspectivas teóricas que proporcionam dois focos de análise diferentes para analisar a problemática do desenvolvimento do enoturismo nas organizações: a Teoria Institucional oferece uma análise interorganizacional, nas relações do contexto institucional no comportamento organizacional (fatores exógenos às organizações); e a abordagem de Capacidades Dinâmicas proporciona um foco interorganizacional, nos processos de mudança estratégica das organizações (fatores endógenos às organizações).

Particularmente, a Teoria Institucional oferece contribuições para explicar como o contexto institucional influencia as empresas produtoras de vinho para desenvolver o enoturismo no seu negócio (Objetivo 1) e a obtenção de legitimidade social para as ações e práticas organizacionais que fornecem estabilidade e uniformidade ao campo organizacional e que podem estar relacionadas com a obtenção de um melhor desempenho organizacional (Objetivo 2).

A abordagem de Capacidades Dinâmicas é utilizada nesta pesquisa para analisar a mudança organizacional das empresas produtoras de vinho para desenvolver o enoturismo na sua unidade de negócio, através da construção e uso de um conjunto de capacidades específicas que permitem às organizações conciliarem as atividades vitivinícolas, paralelamente com a prestação de serviços turísticos (Objetivo 3).

Dessa forma, estas duas perspectivas teóricas fornecem pontos de vista complementares que permitem analisar as causas e os efeitos do desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional das empresas produtoras de vinhos, objetivo geral desta investigação. O desenvolvimento do enoturismo é examinado a partir de um conjunto de atributos e seus respectivos indicadores que compõem o produto enoturístico (Objetivo

4), identificados através da revisão de literatura em estudos experienciais e de satisfação, sobretudo com a procura enoturística.

O quadro conceptual apresentado na secção seguinte tem como ponto de partida a problemática da investigação e o enquadramento teórico, os quais foram definidos com base na experiência académica e nos objetivos pessoais da pesquisadora, entrevistas de carácter exploratório com empresários do sector vitivinícola e com o responsável pelo Rota dos Vinhos do Alentejo (em Setembro de 2012).

#### **1.4 Modelo Conceptual de Análise**

As empresas produtoras de vinho passam a pertencer ao sector terciário da economia através do enoturismo que, de modo geral, envolve um conjunto de serviços e atividades turísticas combinadas com as principais atividades da empresa ligadas a agricultura e produção de vinho (Carlsen, 2004; Zamora & Barril, 2007). Sob o ponto de vista da abordagem de Capacidades Dinâmicas desenvolver o enoturismo é uma decisão estratégica das empresas vitivinícolas (Ambrosini & Bowman, 2009; Augier & Teece, 2009).

Estudos, sobretudo relacionados com a inovação, entendem que a geração de conhecimento nas organizações e sua difusão no mercado na forma de novos produtos/serviços desencadeiam processos inovadores nestas organizações, que tradicionalmente almejam vantagens competitivas (Fischer, Gebauer, Gregory, Ren, & Fleisch, 2010; Gebauer, 2011; Kindström, Kowalkowski, & Sandberg, 2013; Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011). Através deste ponto de vista, o desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho pode ser entendido como um processo inovador que requer mudanças na organização. Essa mudança pode depender da capacidade organizacional, de que Teece, Pisano, & Shuen (1997) e demais pesquisadores da corrente teórica reconhecem como Capacidades Dinâmicas, e que significa *“a capacidade da empresa para integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”* (Teece et al., 1997: 516). Encontra-se suporte teórico através das Capacidades Dinâmicas para compreender como as empresas vitivinícolas desenvolvem internamente o enoturismo no seu negócio (Objetivo 3).

Novamente, a literatura sobre inovação reconhece que as organizações inovam e tomam decisões em função de fatores internos (recursos, capacidades, competência) e de fatores externos às organizações (mercado, instituições, por exemplo), (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Hall & Williams, 2008; Moreira, 2010; Vasconcelos & Cyrino, 2000). O relacionamento entre atores em rede favorece a geração de conhecimento e a dinamização de processos inovadores. Nesse enquadramento está a rota de vinhos, que congrega uma rede de atores articulados em determinados objetivos comuns em um mesmo território geográfico. Tem-se, segundo a concepção da Teoria Institucional, um campo organizacional<sup>3</sup> coordenado pelo organismo institucional rota de vinhos que pode influenciar as empresas vitivinícolas a desenvolverem o enoturismo (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995).

As rotas de vinho têm objetivos e um funcionamento diferente das empresas. Tem uma perspectiva mais territorial e de intermediação das empresas com os visitantes. Um dos seus principais objetivos é a promoção do destino turístico como um todo, relacionando-se com as empresas através de iniciativas coletivas de marketing e partilha de informações, por exemplo (Bruwer, 2003). Portanto, uma relação de cooperação é necessária entre as empresas e a rota de vinhos. O que diferem por exemplo, do relacionamento das empresas entre si que, tradicionalmente é de competição. O termo “coopetição” traduz esta ideia, que significa o comportamento de cooperação competitiva entre as empresas (Nalebuff & Brandenburger, 1996). É uma situação de mercado onde duas ou mais empresas concorrem e cooperam entre si, simultaneamente. Essa estratégia permite às organizações obterem vantagem competitiva que seria difícil de conseguir de forma isolada, permitindo a criação de valor e partilha de conhecimento. Evidências deste ambiente de coopetição foram identificadas através de entrevistas exploratórias com gestores e diretores de empresas vitivinícolas brasileiras, em pesquisas anteriores a esta investigação e, em Portugal, na fase inicial de construção desta Tese, particularmente realizadas em Setembro de 2012 com gestores de empresas alentejanas e responsável pelo enoturismo da Rota dos Vinhos do Alentejo.

Portanto, têm-se dois tipos de relacionamentos diferentes envolvendo as empresas vitivinícolas: de cooperação com a rota de vinhos e de coopetição entre as empresas. Um dos interesses deste trabalho é o de compreender, sob o ponto de vista das empresas

---

<sup>3</sup> Um campo organizacional é institucionalmente definido e formado pelo grupo de organizações que, de alguma forma, se relacionam e influenciam umas as outras (DiMaggio & Powell, 1983).



vitivinícolas, como o contexto externo influencia o desenvolvimento do enoturismo nestas empresas. A Teoria Institucional pode permitir explicar como as diferentes fontes de pressão institucional (como da rota de vinhos e de outras empresas de enoturismo, por exemplo, ver Apêndice 5) influenciam o comportamento destas empresas para desenvolverem o enoturismo (Objetivo 1).

Temos, assim, um cenário organizacional complexo das organizações inseridas em rotas de vinho, permitindo a sua investigação através de dois focos de análise diferentes e complementares. Estas organizações precisam lidar com duas forças que coexistem e que, por sua vez, são paradoxais. A força interna se relaciona com as necessidades da empresa de diferenciação, via inovação, para manter uma vantagem competitiva (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Teece & Pisano, 1994). Por outro lado, as forças externas do contexto institucional moldam as ações e os comportamentos organizacionais por meio de restrições e conduzem ao isomorfismo institucional (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995).

Dessa forma, as causas do desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional podem ser analisadas através de forças internas e externas às organizações. Estas são questões em que a literatura científica não se tem debruçado suficientemente. Este trabalho pretende identificar qual das duas forças (internas e externas) tem mais influência no desenvolvimento do enoturismo e como isso ocorre. Se são os fatores endógenos, através do desenvolvimento de um conjunto de capacidades específicas (Capacidades Dinâmicas), que conduzem a uma diferenciação via inovação (Teece & Pisano, 1994). Ou se são as pressões institucionais que levam ao isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983).

A concepção de campo organizacional é utilizada para analisar as relações existentes entre as organizações, no que se refere a obtenção de recursos e relações sociais que implicam legitimidade, cooperação e competição (Haro, 2010; Scott & Christensen, 1995). A Teoria Institucional argumenta ainda que as organizações em um determinado campo organizacional adotam determinadas estruturas e processos (incluindo processos de inovação) em busca de uma legitimidade em relação ao ambiente em que estão inseridas. A legitimidade social, como um efeito institucional nas organizações, refere-

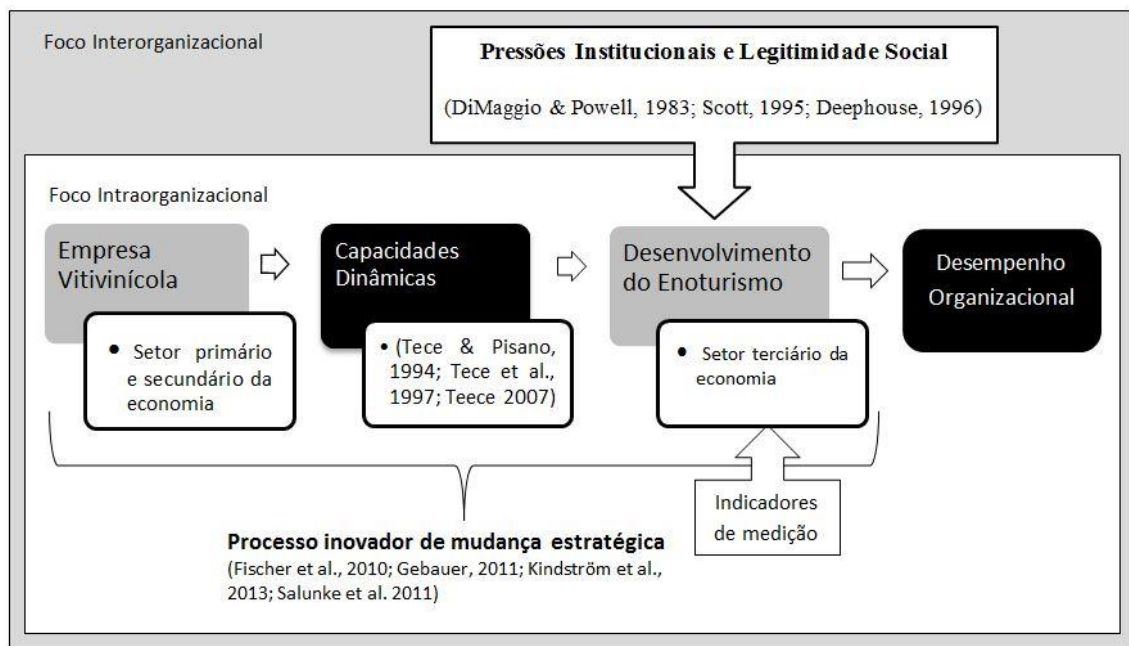
se à necessidade de aceitação social, prestígio e conformidade para as ações organizacionais (Ashforth & Gibbs, 1990; Deephouse, 1996; Suchman, 1995).

Portanto, importa identificar se e como as empresas vitivinícolas obtêm legitimidade para as ações e práticas de enoturismo e qual a sua relação com o desempenho organizacional, como resultado do enoturismo (Objetivo 2). Desenvolver o enoturismo pode gerar benefícios às organizações, por exemplo: agregar valor ao produto vinho, diferenciação, reputação para a marca e para os vinhos, novos rendimentos, educar o consumidor para o vinho (Beverland & Lockshin, 2001; Carlsen, 2004; Christou & Nella, 2010; Dowling & Carlsen, 1998; Stavrinoudis, Tsartas, & Chatzidakis, 2012). Em momentos de crise económica, o enoturismo pode ser uma alternativa promissora para a geração de receitas.

Ao entender o desenvolvimento do enoturismo como um processo inovador onde as organizações precisam desenvolver novas competências que as permitam agregar produtos/serviços enoturísticos, então, estes produtos podem ser vistos como indicadores de mensuração do desenvolvimento do enoturismo (Objetivo 4). Não existem estudos sobre enoturismo que se tenham debruçado na identificação desses indicadores. Estudos de satisfação com a procura enoturística identificam experiências mais satisfatórias do que outras (Carlsen & Charters, 2006; Dowling & Carlsen, 1998; Hall, Sharples, Cambourne, & Macionis, 2002). A observação destes estudos permite identificar que há produtos enoturísticos mais estruturados do que outros e que geram uma maior satisfação dos turistas. Dessa forma, admite-se que existem empresas ligadas ao enoturismo que têm uma oferta de enoturismo mais desenvolvida do que outras. Ou seja, que há níveis de desenvolvimento do enoturismo diferentes de uma empresa para outra e podem estar relacionados com estes produtos enoturísticos.

A construção do modelo conceptual retrata, portanto, o enquadramento teórico desta investigação que é a Teoria Institucional e as Capacidades Dinâmicas, em conjunto com a literatura sobre enoturismo, que permitem analisar o desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional (Figura 1.1).

Figura 1.1: Modelo conceptual da Tese

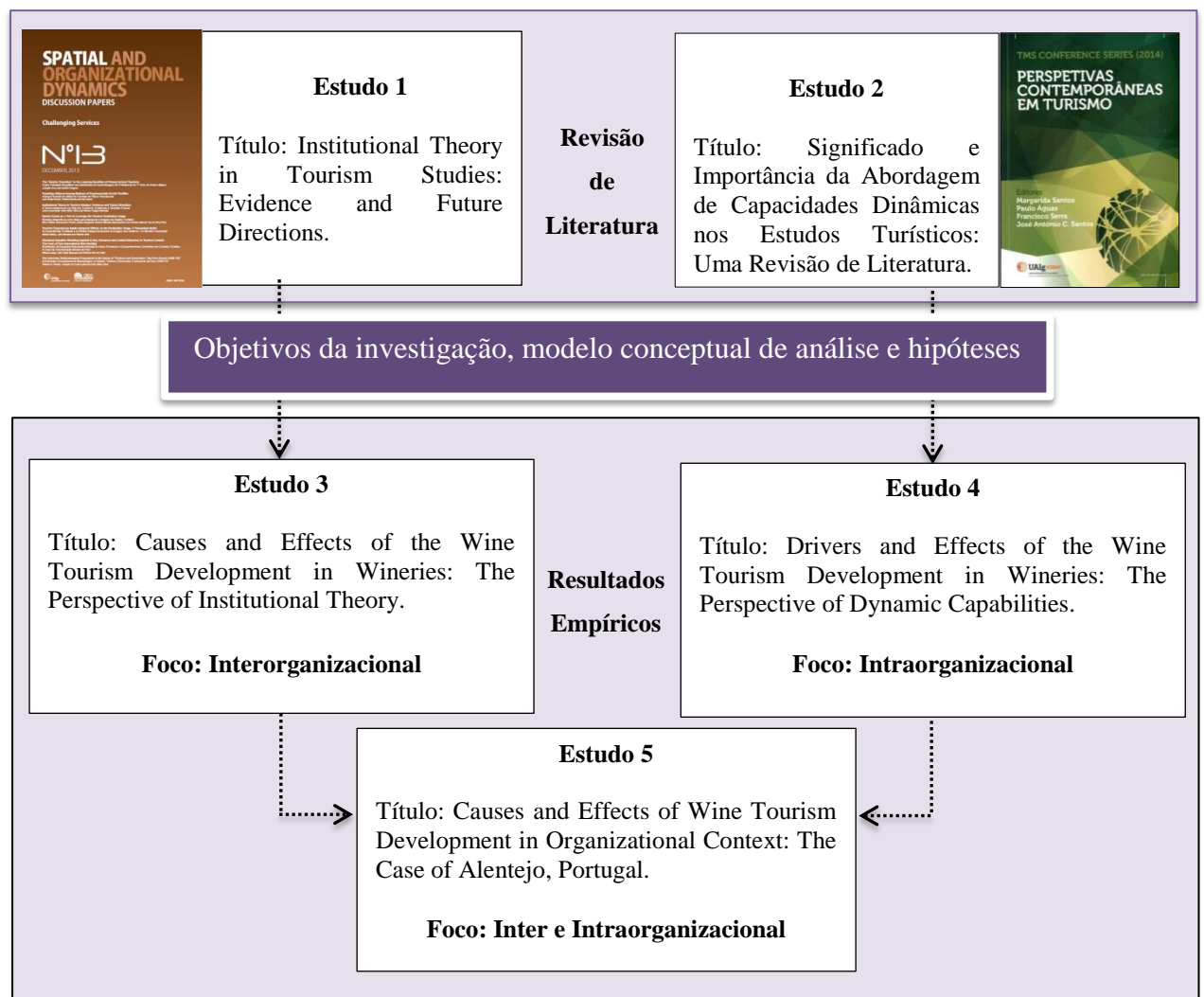


Um dos principais propósitos desta pesquisa é o de fornecer implicações práticas para o meio empresarial vitivinícola e turístico, além de contributos teóricos para futuras pesquisas sobre enoturismo, particularmente em Portugal, devido à pouca informação nessa matéria, como reconhecem alguns estudos (Brás, Costa, & Buhalis, 2010; Novais & Antunes, 2009; Pina, 2009; Pina, 2010).

## 1.5 Organização da Tese

A Figura 1.2 apresenta como os cinco estudos que estruturam esta Tese estão interligados.

Figura 1.2: Estrutura da Tese



Os dois primeiros estudos desenvolvem as bases teóricas que sustentam esta investigação, a Teoria Institucional (Estudo 1) e as Capacidades Dinâmicas (Estudo 2). A revisão de literatura destas duas abordagens teóricas e a literatura sobre enoturismo permitiram a construção do modelo conceitual de análise (Figura 1.5, 1.6 e 1.7) e do questionário (Apêndice 1 e 2).

Através da metodologia de Modelação de Equações Estruturais, os objetivos e as hipóteses de investigação são testadas e validadas nas empresas produtoras de vinho do Alentejo. Os resultados do modelo conceitual de análise são apresentados nos três estudos empíricos desta investigação, de modo parcial nos Estudos 3 e 4 e o modelo completo no Estudo 5. Os dois primeiros objetivos específicos desta investigação

utilizam a Teoria Institucional para examinar como o contexto institucional influencia o desenvolvimento do enoturismo, a obtenção de legitimidade social para a prática do enoturismo e sua relação com o desempenho organizacional (Estudo 3). O terceiro objetivo específico, através da abordagem de Capacidades Dinâmicas, examina como as empresas vitivinícolas modificam seus processos internos construindo e usando capacidades dinâmicas para desenvolver o enoturismo (Estudo 4).

Para a operacionalização do modelo conceptual de análise, no que se refere ao desenvolvimento do enoturismo são identificados um conjunto de atributos do produto enoturístico e seus respectivos indicadores que permitem mensurar o desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional das empresas produtoras de vinho. A identificação destes indicadores compreende o quarto objetivo específico desta Tese, que é obtido através da literatura sobre enoturismo, e aparecem nos três estudos empíricos. É no Estudo 5 que estes indicadores são apresentados (ver Tabela 6.1 e grelha de desenvolvimento do enoturismo, Apêndice 3).

Dessa forma, esta Tese é composta por 5 estudos, sendo que os quatro primeiros abordam a mesma problemática, embora de uma perspectiva teórica e um foco de análise diferente. Os dois primeiros estudos são de revisão de literatura, sobre a Teoria Institucional (Estudo 1) e a perspectiva de Capacidades Dinâmicas (Estudo 2) e os Estudos 3 e 4 são resultados empíricos, referentes à Teoria Institucional (foco interorganizacional) e à abordagem de Capacidades Dinâmicas (foco intraorganizacional). O último estudo (Estudo 5) propõe uma aproximação das duas abordagens para avaliar qual das duas forças (internas e externas) tem mais influência no desenvolvimento do enoturismo, como isso ocorre e quais são os seus efeitos verificados nas empresas vitivinícolas.

## **1.6 Metodologia**

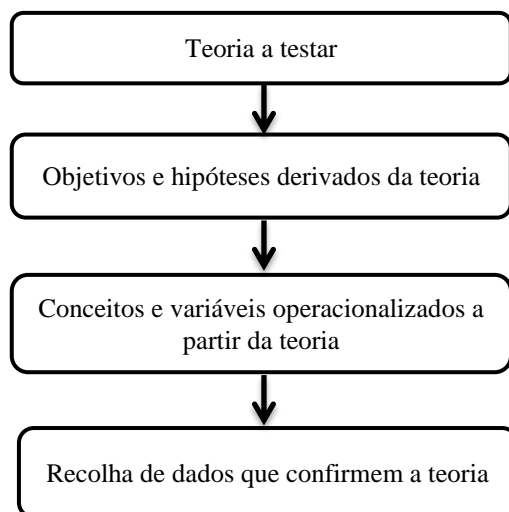
As questões de natureza metodológica são apresentadas nesta secção, tendo sempre em consideração o objetivo desta investigação. Explicita-se a maneira como esta investigação é operacionalizado, a estratégia de investigação, a população alvo e amostra, a recolha de dados e os métodos de análise dos dados. As decisões metodológicas que decorrem deste trabalho procuram obter respostas para a questão de

investigação e os objetivos propostos, além de se preocupar com a validade da análise proposta.

A investigação traduz um procedimento lógico baseado na obtenção de conhecimento a partir do método hipotético-dedutivo, desenvolvido no século XX por Karl Popper, que tem por princípio colocar em causa os conhecimentos já existentes em questionamento para que surjam novos conhecimentos (Gil, 2008). Este método hipotético-dedutivo propõe inferir consequências preditivas das hipóteses dando ênfase à validação de hipóteses, à descoberta de possíveis erros, com vistas a uma progressiva tentativa de aproximação da verdade e solução do problema.

Através do paradigma positivista, utiliza-se uma metodologia de cariz quantitativo (Figura 1.3), onde o papel da teoria é essencial na orientação da investigação científica que tem como propósito a construção e/ou verificação da teoria em busca de generalizações capazes de controlar e prever os fenómenos (Coutinho, 2011).

Figura 1.3: Sucessão de processos numa investigação quantitativa



Fonte: Coutinho (2011: 26).

A investigação baseia-se, portanto, em duas teorias da área da gestão, as Capacidades Dinâmicas e a Teoria Institucional, que originaram os objetivos de pesquisa, estruturam o modelo conceptual de análise e, por sua vez, conduziram à formulação das hipóteses a serem testadas.

### 1.6.1 Processo Metodológico

A operacionalização do estudo envolveu um processo metodológico composto por preparação do modelo conceptual de análise (revisão de literatura), opções sobre a recolha (questionário) e o tratamento da informação (Modelação de Equações Estruturais).

Relativamente a construção do modelo conceptual de análise, a revisão de literatura foi iniciada primeiramente com a Teoria Institucional e, depois, com a abordagem de Capacidades Dinâmicas, em função da geração dos primeiros estudos desta Tese (Estudos 1 e 2). A delimitação da abrangência da revisão de literatura envolveu identificar conceitos e pressupostos teóricos basilares, apresentar uma visão geral da evolução teórica e dos principais trabalhos científicos desenvolvidos, identificar os estudos turísticos que utilizam a Teoria Institucional e as Capacidades Dinâmicas como bases teóricas, e discutir os principais trabalhos relacionados com os objetivos desta investigação. O critério de seleção desta revisão de literatura priorizou, sobretudo, as publicações seminais em revistas científicas com fator de impacto. A base de dados foi consultada através de diferentes plataformas digitais, tais como: Biblioteca do Conhecimento Online (*b-on*), Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), *Science Direct* e *Web of Knowledge*, através de filtros de pesquisa avançada no campo “assunto” para termos como “*dynamic capabilities*”, “*institutional environmental*”, “*tourism*”, “*organization*”, dentre outros.

Com base na revisão da literatura foi possível produzir os Estudos 1 e 2, construir o modelo conceptual de análise, definir e mensurar as variáveis que são utilizadas no questionário e construir as hipóteses, sustentadas pelo método hipotético-dedutivo.

Entrevistas qualitativas de natureza exploratória foram realizadas na fase anterior à elaboração do questionário, com o responsável pelo enoturismo da Rota de Vinhos do Alentejo e gestores de empresas-chave em termos de enoturismo no Alentejo, com o objetivo de refinar as questões de investigação e adequá-las ao contexto da região a ser analisada.

A fim de testar as hipóteses estabelecidas, elaborou-se um instrumento de medida, o questionário, que permitiu a recolha de dados junto do sector empresarial de interesse

nesta investigação. O objetivo principal do questionário foi mensurar causas e consequências do desenvolvimento do enoturismo.

A construção do questionário foi baseada em uma série de cuidados, dentre os quais: constatação de sua eficácia para a verificação dos objetivos, delimitação da informação a recolher, determinação da forma e do conteúdo das questões, quantidade e ordenação das questões, construção das alternativas, apresentação do questionário e seu pré-teste (Gil, 2008). O uso do questionário apresenta algumas vantagens para este trabalho, dentre elas possibilita atingir um maior número de pessoas num espaço de tempo menor, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica extensa, (como é a região do Alentejo); pode ser enviado por correio eletrónico ou disponibilizado em plataforma *online*; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente, fator que é relevante neste trabalho, uma vez que se pretendeu inquirir gestores e diretores empresariais que, habitualmente têm uma disponibilidade reduzida.

Por outro lado, existem algumas limitações associadas à utilização de questionários, as quais este trabalho procurou superar (Tabela 1.1).

Tabela 1.1: Limitações do questionário e alternativas para as superar

Limitações do questionário	Alternativas para superar as limitações
Excluir pessoas que não tenham acesso ao correio eletrónico ou à internet.	Disponibilizar contacto telefónico e visita presencial.
Impedir o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas.	Conduzir pré-testes para limitar ao máximo esta possibilidade. Disponibilizar alternativas de contato (telefónico e eletrónico) direto com o pesquisador.
Impedir o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas.	Informar o tempo previsto para o preenchimento do questionário, enfatizar a importância das informações recolhidas e informar sobre as implicações e contribuições diretas do estudo.
Não oferecer a garantia de que a maioria das pessoas devolva o questionário devidamente preenchido.	Em questionário <i>online</i> esta limitação pode ser reduzida através de campos de preenchimento obrigatório.
Envolver, geralmente, um número relativamente pequeno de perguntas, pois questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.	Fator a ser avaliado no pré-teste do questionário.
Proporcionar resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.	Aplicar pré-testes em uma amostra com o perfil similar a amostra do estudo. Disponibilizar o questionário para a leitura e avaliação de peritos.

Fonte: Elaborado com base em Gil (2008).



O questionário utilizado nesta investigação dividiu-se em seis secções, com um total de 109 itens que foram agrupados em 21 perguntas (Apêndice 1). A primeira e a última secção do questionário solicitam informação que permitem caracterizar a amostra, através de questões abertas e fechadas. Da segunda à quinta secção, pretendeu-se recolher informação para medir as cinco variáveis latentes apresentadas na Tabela 1.2, através de questões fechadas utilizando a escala de Likert de 1 a 5 pontos (onde 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”). As questões fechadas oferecem as seguintes vantagens para este trabalho: são simples de utilizar, conferem maior uniformidade às respostas, podem ser facilmente codificadas e processadas, além de fornecerem um quadro de referência, evitando respostas inapropriadas e não comparáveis (Gil, 2008).

Tabela 1.2: Distribuição das questões no questionário

Grupos de questões	Nº de questões
Pressões institucionais	11
Legitimidade social	12
Capacidades dinâmicas	21
Desenvolvimento do enoturismo	45
Desempenho organizacional	6
Total de questões	95

Pré-testes do questionário foram realizados durante o mês de Março de 2014, em seis empresas pertencentes à Rota dos Vinhos de Setúbal, que é outro destino de enoturismo em Portugal. Os pré-testes foram realizados utilizando a plataforma *online* do Google Drive e também em reuniões presenciais com os gestores (*face to face*). Após os ajustamentos necessários, o questionário foi finalmente formatado (Apêndice 1).

A região do Alentejo foi escolhida para recolha de dados em função das suas características diferenciadoras ligadas à vitivinicultura e ao turismo (ver Estudos 3 a 5). Entrevistas exploratórias com empresários e representantes de rotas de vinho e outras instituições ligadas ao sector vinícola no país, e a literatura consultada também auxiliaram a escolha da região (Inácio, 2009; Pina, 2009; Brás, Costa, & Buhalis, 2010; Neves & Silva, 2011; Vaz, 2008; Novais & Antunes, 2009). A Figura 1.4 apresenta as características geográficas, demográficas e turísticas do Alentejo.

Figura 1.4: Características base da região Alentejo

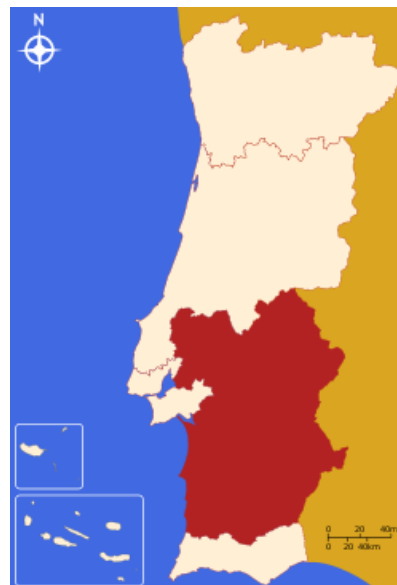
Localização: Centro-Sul de Portugal  
Área: 31. 551,2 km<sup>2</sup> (33% de Portugal continental)  
População: 757.190 habitantes, segundo Censo/2011 (7,6% do Continente, 7,2% de Portugal)  
Divide-se em 5 sub-regiões, compreende 58 municípios e cerca de 400 freguesias.

**Turismo do Alentejo:**

Gerido pela Entidade Regional de Turismo do Alentejo.  
Principais polos turísticos: duas cidades Património Mundial (Évora e Elvas), Alqueva, Monsaraz, Marvão, Castelo de Vide e zona do Alentejo Litoral.

**Premiações recentes:**

Três vezes (ano 2011, 2012 e 2013) considerada a melhor região de turismo de Portugal.  
2014 - “Melhor Região Vinícola a Visitar”, no concurso mundial promovido pelo periódico “USA Today”.  
2014 – Praias do litoral alentejano como as melhores da Europa, no diário britânico “The Guardian”.



Fonte: Wikipedia (2015).

Sobre a população deste estudo, no mês de Maio de 2014, a Rota dos Vinhos do Alentejo informava na sua página de internet, um total de 71 empresas com ligação ao enoturismo. Contudo, através de contato telefónico com todas estas empresas 9 foram retiradas da amostra em virtude de não estarem com o enoturismo operacional no momento da recolha de dados. A dimensão da população alvo do estudo foi, assim, constituída por 62 empresas que efetivamente possuem a componente de enoturismo no seu negócio; ou seja; que recebem visitantes e possuem, no mínimo, provas de vinho. Para uma população alvo de 62 empresas e uma margem de erro de 10% (grau de confiança de 95%), a dimensão amostral necessária envolveu um mínimo de 38 casos. Para a avaliação da adequabilidade do tamanho da amostra aos objetivos desta investigação consideraram-se os argumentos de estudos científicos que utilizaram a técnica PLS-PM (*Partial Least Square Path Modeling*), a qual é utilizada neste trabalho, para estimar o modelo proposto (Chin, 1998; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Para a recolha de dados todas as empresas foram convidados a participar voluntariamente, respondendo ao questionário através de duas maneiras: *online* através

da plataforma do *Google Drive* (Apêndice 2) ou reunião presencial (*face to face*), (Apêndice 1). Em função da disponibilidade da população alvo (diretores, gerentes ou responsáveis diretos pelo enoturismo) e do tempo para realizar a pesquisa, o questionário *online* foi preferido, sendo disponibilizado para preenchimento durante dez semanas entre os meses de Maio a Agosto de 2014. A partir dos questionários recebidos, um total de 40 respostas foram aceitas (64,51% taxa de resposta).

Após a recolha de dados, procedeu-se à análise e interpretação dos dados através de duas ferramentas estatísticas, o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), na versão 22, e o *software* SmartPLS, na versão 3.1.5 (Ringle, Wende, & Becker, 2014). Para a análise dos dados fez-se uso de estatísticas descritivas e da técnica denominada Modelo de Equações Estruturais com Variáveis Latentes (*Structural Equation Models with Latent Variables - SEM*), através do método PLS-PM (*Partial Least Square Path Modeling*), (ver Estudos 3 a 5).

## **1.7 Visão Geral dos Estudos**

Esta seção apresenta um breve resumo dos cinco estudos em que se estrutura esta investigação. Os dois primeiros estudos apresentam a revisão da literatura da Teoria Institucional (Estudo 1) e da abordagem de Capacidades Dinâmicas (Estudo 2). Esta revisão de literatura consiste em definir os principais conceitos, apresentar os argumentos teóricos que alicerçam ambas as teorias, proporcionar uma visão geral dos principais trabalhos científicos e verificar o estado da arte das publicações desenvolvidas na área do turismo com a Teoria Institucional e a abordagem de capacidades Dinâmicas. Estes dois primeiros estudos fornecem a estrutura concetual e teórica que impulsiona esta Tese e que permite a construção do modelo conceptual de análise e das hipóteses de investigação. Os três estudos seguintes estruturam-se em torno da apresentação dos resultados e fornecem contribuições significativas para a gestão do enoturismo nas organizações. Os Estudos 3 e 4 oferecem perspectivas diferentes e complementares sobre as causas e os efeitos do desenvolvimento do enoturismo sendo, portanto, uma visão intraorganizacional, através da Teoria Institucional (Estudo 3) e outra, interorganizacional, através das Capacidades Dinâmicas (Estudo 4). O último, Estudo 5, reúne as duas perspectivas teóricas no modelo conceptual de análise e discute, de modo integrado, as duas forças que promovem o

desenvolvimento do enoturismo (capacidades organizacionais e pressões institucionais) e os dois efeitos do enoturismo nas organizações (desempenho organizacional e legitimidade social).

Em resumo, a Tese é composta por cinco estudos: os dois primeiros estudos de revisão de literatura antecedem o modelo conceptual de análise. Os três estudos seguintes apresentam os resultados empíricos do modelo de análise que é testado através de um questionário, estimado e validado através da metodologia de Modelação de Equações Estruturais. O último estudo aproxima as duas teorias e apresenta o resultado do modelo conceptual de análise completo, permitindo gerar importantes contributos teóricos e práticos.

A questão principal desta investigação é, portanto, observar como ocorre o desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho, verificando as causas que afetam o seu desenvolvimento, através das capacidades dinâmicas e de pressões institucionais, e os efeitos do desenvolvimento do enoturismo, através da legitimidade social e desempenho organizacional. Cada um dos cinco estudos que compõem esta Tese desempenha um papel específico na realização dos objetivos de investigação. E, sobretudo, o último estudo reúne o desenvolvimento teórico e empírico que permite responder a questão e ao objetivo geral da Tese. Apresenta-se, em seguida, uma síntese de cada um dos estudos que compõem esta Tese:

### **1.7.1 Síntese do Estudo 1: Institutional Theory in Tourism Studies: Evidence and Future Directions**

Este primeiro estudo apresenta uma revisão da literatura sobre a Teoria Institucional aplicada no sector do turismo e, dentro deste, no segmento do enoturismo. Os conceitos de instituição, campo organizacional, isomorfismo e legitimidade social são explorados, assim como os pressupostos basilares da teoria. Identificam-se as diferentes áreas de investigação desenvolvidas com os pressupostos institucionais nos estudos turísticos, tais como: área ambiental, empreendedorismo, inovação, tecnologias, arranjo institucional, dentre outras. Discute-se a influência do contexto institucional no comportamento organizacional e a busca pela legitimidade social das empresas turísticas.

Os resultados revelam que a Teoria Institucional é pouco utilizada nos estudos turísticos e os primeiros artigos científicos são relativamente recentes, surgindo a partir do ano de 2004. Esta revisão de literatura identificou cerca de 30 artigos na área do turismo, onde dois trabalhos envolvem o enoturismo. A maioria tem como objeto de análise componentes da oferta turística, sobretudo hotéis, e prevalece o maior número de trabalhos na área ambiental. Através da literatura consultada, este estudo identifica nos estudos ambientais que utilizam a Teoria Institucional (por exemplo, Grimstad, 2011 e Riquel-Ligero, 2010) as maiores contribuições para compreender de que forma o contexto institucional pode influenciar o desenvolvimento do enoturismo nas empresas vitivinícolas, que é um dos objetivos específicos desta Tese.

As contribuições deste estudo de revisão de literatura envolvem: organizar o corpo teórico de discussão da Teoria Institucional no sector do turismo; fornecer reflexões teóricas para direções futuras de investigação com a Teoria Institucional no enoturismo, e somar-se aos poucos estudos turísticos que utilizam a perspectiva institucional.

### **1.7.2 Síntese do Estudo 2: Significado e Importância da Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos Estudos Turísticos: Uma Revisão de Literatura**

O segundo estudo apresenta uma revisão de literatura sobre a abordagem de Capacidades Dinâmicas nos estudos turísticos. São definidos os principais conceitos como: recursos, rotinas, capacidades e processos organizacionais, e são apresentados o enquadramento histórico e os pressupostos que alicerçam a concepção de capacidades Dinâmicas. A partir de uma visão geral dos trabalhos científicos, são apresentados os principais domínios de análise da abordagem de Capacidades Dinâmicas, que envolvem: antecedentes, processo de desenvolvimento e efeitos das capacidades dinâmicas nas organizações. Com um olhar direcionado para os estudos turísticos desenvolvidos com esta abordagem, são analisados estes mesmos domínios onde a realidade turística também está presente.

Esta revisão de literatura permitiu identificar alguns fatores cruciais relacionados com processos de mudanças que desencadeiam capacidades dinâmicas nas organizações. Um total de 15 artigos científicos na área do turismo com a abordagem de Capacidades Dinâmicas é identificado, sendo o primeiro trabalho publicado no ano de 2009. O objeto

de análise das Capacidades Dinâmicas no sector do turismo envolve as organizações (sobretudo hotéis), os indivíduos (gestores ou atores locais), as regiões ou destinos turísticos. Há estudos turísticos que utilizam, em conjunto com a abordagem de Capacidades Dinâmicas, outra perspectiva teórica, como a Teoria das Redes. Não foram identificados trabalhos na área do enoturismo que utilizam esta abordagem como base teórica. Os estudos na área da inovação (como Walsh, Lynch, & Harrington, 2010) e no domínio de análise dos “processos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas” (nomeadamente Nieves & Haller, 2014 e Pavlou & El Sawy, 2011) oferecem importantes contribuições para compreender o processo interno de desenvolvimento do enoturismo nas empresas vitivinícolas.

Dentre as principais contribuições deste estudo estão: organizar o corpo teórico desenvolvido com a abordagem de Capacidades Dinâmicas na área do turismo, demonstrar que o turismo se revela uma área promissora para utilizar esta abordagem, fornecendo, portanto, reflexões teóricas para futuras investigações relacionadas com a mudança estratégica das organizações turísticas.

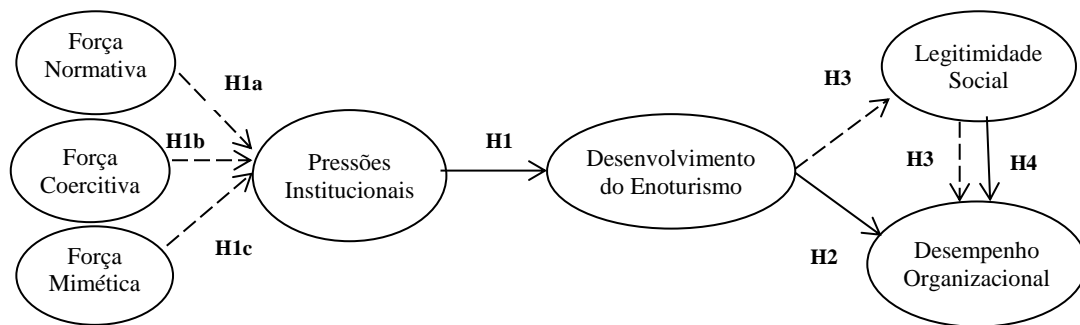
### **1.7.3 Síntese do Estudo 3: Causes and Effects of the Wine Tourism Development in Wineries: The Perspective of Institutional Theory**

Este é o primeiro estudo empírico desta Tese e alicerçar-se nos pressupostos da Teoria Institucional e nas contribuições dos estudos turísticos apresentados no Estudo 1 para desenvolver e testar um modelo de análise que permite analisar causas e efeitos da influência institucional no desenvolvimento do enoturismo pelas empresas produtoras de vinho do Alentejo.

A Teoria Institucional oferece contribuições para este estudo ao analisar as empresas através de uma perspectiva interorganizacional, buscando identificar fatores exógenos que podem influenciar e impor restrições no comportamento organizacional ligado ao enoturismo (ver Apêndice 5). Dois objetivos são formulados: compreender quais os mecanismos institucionais que exercem maior pressão no comportamento das organizações para desenvolverem o enoturismo; e analisar o efeito da influência institucional no comportamento dessas organizações, examinando a legitimidade social e o desempenho organizacional.

O modelo conceptual de análise construído com base em Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero (2013), apresentado na Figura 1.5, propõe que as empresas são influenciadas por pressões institucionais para desenvolver o enoturismo (H1), através da aceitação de valores e normas sociais no ambiente (H1a), a conformidade com leis e regulamentos/regras formais (H1b) e a imitação de práticas bem-sucedidas de outras empresas (H1c). E que o desenvolvimento do enoturismo afeta direta e indiretamente, o desempenho organizacional (H2) pela legitimidade social (H3) e que há, portanto, uma relação positiva entre a legitimidade e o desempenho organizacional (H4).

Figura 1.5: Modelo de pesquisa proposto para o Estudo 3



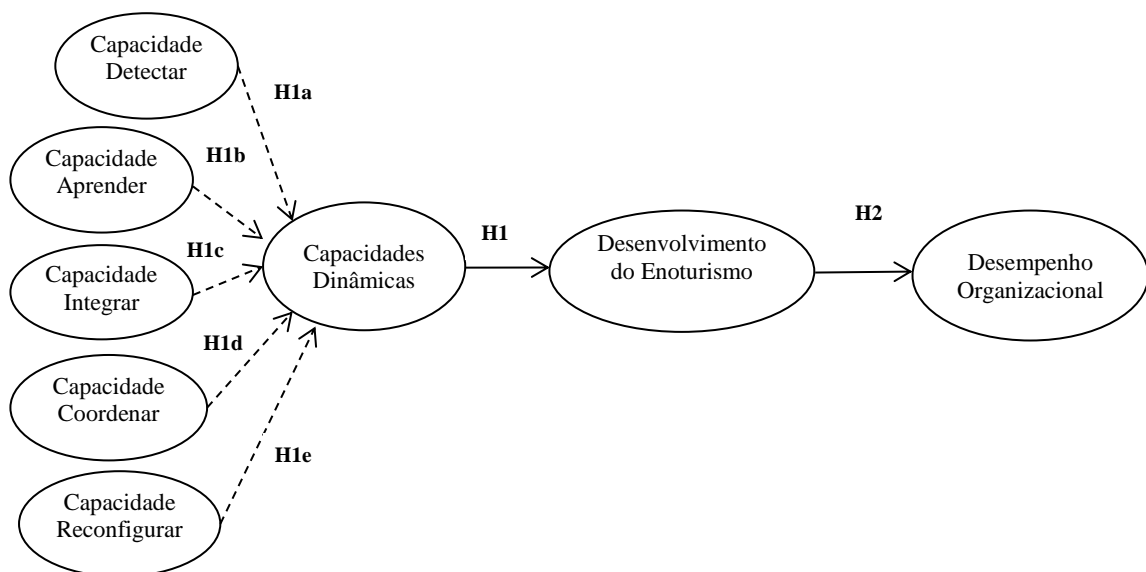
Os resultados mostram que o desenvolvimento do enoturismo coexiste com um ambiente altamente institucionalizado e pode ser distinguido pelos três mecanismos de pressão institucional e pela busca de legitimidade para as ações e práticas de enoturismo. No entanto, a relação entre a legitimidade social e o desempenho organizacional nestas empresas com enoturismo não foi validada (H4). As principais conclusões são que a rota de vinhos fornece estabilidade e uniformidade ao campo organizacional, influencia o desenvolvimento do enoturismo em nível organizacional através de requisitos normativos e reguladores e é um dos *stakeholders* que confere legitimidade às ações de enoturismo. As contribuições deste estudo envolvem a aplicação dos pressupostos institucionais e a metodologia de Modelação de Equações Estruturais na pesquisa sobre enoturismo, além de implicações para o sector vitivinícola e turístico.

#### 1.7.4 Síntese do Estudo 4: Drivers and Effects of the Wine Tourism Development in Wineries: The Perspective of Dynamic Capabilities

Este quarto estudo é alicerçado nos pressupostos da abordagem de Capacidades Dinâmicas e nas contribuições dos estudos turísticos apresentados no Estudo 2 para desenvolver e testar um modelo de análise que pretende examinar o processo de mudança estratégica das empresas vitivinícolas do Alentejo para incorporar o enoturismo no seu negócio, através de uma perspectiva intraorganizacional.

Dois objetivos são formulados: compreender em que medida os seus níveis de capacidades dinâmicas podem contribuir para o desenvolvimento do enoturismo, e analisar o efeito do desenvolvimento do enoturismo no desempenho organizacional. O modelo conceptual de análise construído com base em Pavlou & El Sawy (2011, 2013), (Figura 1.6) e as duas hipóteses gerais de investigação estabelecem que as empresas produtoras de vinho modificam processos internos através da construção e do uso de capacidades dinâmicas (H1) que as permitam detectar oportunidades (H1a), gerar novo conhecimento (H1b), integrar/interligar o enoturismo (H1c), sincronizá-lo (H1d) com outros departamentos e atividades da empresa e reconfigurar recursos (H1e). Também estabelece que o desenvolvimento do enoturismo afeta positivamente o desempenho organizacional (H2).

Figura 1.6: Modelo de pesquisa proposto para o Estudo 4





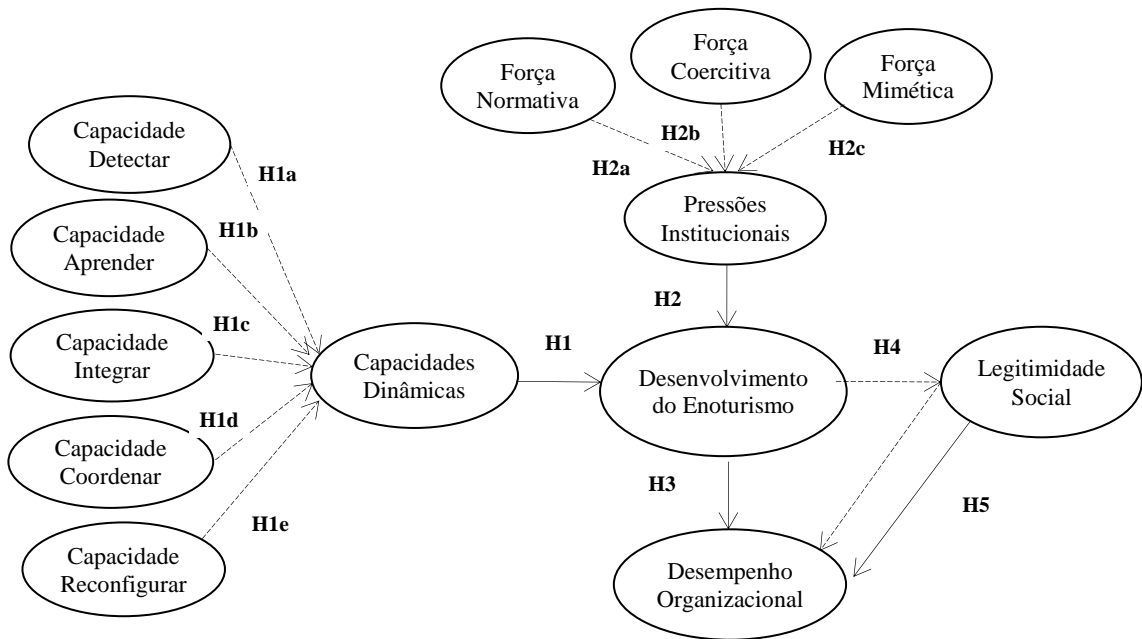
Os resultados mostram que as empresas vitivinícolas renovam e ampliam as suas capacidades operacionais para desenvolver o enoturismo e que um conjunto de novas capacidades específicas (detectar, aprender, integrar, coordenar e reconfigurar) contribui simultaneamente e de forma diferente para o desenvolvimento do enoturismo. E que esta mudança estratégica contribui positivamente no desempenho dessas empresas. As principais contribuições deste estudo são a utilização das Capacidades Dinâmicas e a metodologia de Modelação de Equações Estruturais na pesquisa sobre enoturismo, além de implicações para a gestão destas empresas.

#### **1.7.5 Síntese do Estudo 5: Causes and Effects of Wine Tourism Development in Organizational Context: The case of Alentejo, Portugal**

O último estudo desta Tese propõe uma aproximação das duas perspectivas oferecidas nos Estudos 3 e 4, ao considerar que o processo de mudança das empresas produtoras de vinho para desenvolver o enoturismo pode ocorrer em função de fatores internos (mudança estratégica através das Capacidades Dinâmicas) e externos (pressões institucionais através da Teoria Institucional).

Três objetivos gerais são propostos: o primeiro e o segundo objetivo pretendem analisar as causas do desenvolvimento do enoturismo que envolvem a construção e o uso de capacidades dinâmicas e as pressões institucionais no comportamento organizacional. O terceiro objetivo relaciona-se com o efeito do desenvolvimento do enoturismo na legitimidade social e no desempenho organizacional (Figura 1.7, ver quadro de objetivos e variáveis de medida no Apêndice 4).

Figura 1.7: Modelo de pesquisa proposto para o Estudo 5



Os resultados do teste de hipóteses através da metodologia de Modelação de Equações Estruturais permitem concluir que, através do desenvolvimento do enoturismo as empresas criam, ampliam e modificam os seus processos, construindo e utilizando capacidades dinâmicas (H1), enquanto os fatores institucionais moldam o comportamento destas empresas (H2) e asseguram legitimidade social (H4), além de melhorar o seu desempenho organizacional (H3), (ver principais resultados da estimação do modelo, Apêndice 6).

A análise também revela que os fatores internos e externos influenciam o desenvolvimento do enoturismo nas organizações em aspectos globais do produto enoturístico. Ou seja, atributos físicos organizacionais (como a infraestrutura interior para a receção dos visitantes) e turísticos da região (apropriação dos recursos regionais por parte da empresa), além de atributos dos recursos humanos (formação da equipa em turismo) e da oferta de serviços e atividades turísticas (atividades temáticas e restauração), são os atributos que compõem o produto enoturístico que estão mais suscetíveis às restrições impostas pelo contexto externo e à mudança estratégia nas organizações. Esta conclusão está relacionada com um objetivo específico desta investigação que é a identificação de indicadores para mensurar o desenvolvimento do enoturismo, particularmente importante para a gestão do enoturismo. Nesta

investigação, estes indicadores são utilizados para mensurar a variável “desenvolvimento do enoturismo” (ver Apêndice 3) mas, em futuros estudos podem ser utilizados como um instrumento de avaliação do nível de desenvolvimento do enoturismo, permitindo explicar porque existem empresas mais desenvolvidas do que outras, por exemplo.

Esta investigação é uma primeira tentativa de interligar duas perspectivas teóricas (Teoria Institucional e Capacidades Dinâmicas) em estudos turísticos. O maior contributo deste trabalho é a apresentação de um modelo conceptual de análise que foi objeto de validação e que, por isso mesmo, permite explicar causas e efeitos do desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional. Uma série de implicações práticas para a gestão do enoturismo são apresentadas, além de significativos avanços teóricos. A inovação do estudo é percebida, sobretudo, na aproximação de duas teorias que oferecem perspectivas de análise complementares para o estudo do enoturismo.

## 1.8 Referências

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990). The Double-edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–195.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2001). Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries Wine Industry. *Journal Os Small Business Management*, 39(4), 354–362.
- Brás, J. M., Costa, C., & Buhalis, D. (2010). Network Analysis and Wine Routes: the Case of the Bairrada Wine Route. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1621–1641.
- Bruwer, J. (2003). South African Wine Routes: Some Perspectives on the Wine Tourism Industry’s Structural Dimensions and Wine Tourism Product. *Tourism Management*, 24(4), 423–435.
- Carlsen, J. (2004). A Review of Global Wine Tourism Research. *Journal of Wine Research*, 15(1), 5–13.
- Carlsen, J., & Charters, S. (2006). *Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing*. (J. Carlsen & S. Charters, Eds.). London: CAB International.

- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, 295–336.
- Christou, E., & Nella, A. (2010). A Review of Wine Tourism Research From 1995 to 2010: Analysis of 110 Contributions. *Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 2–15.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dowling, R., & Carlsen, J. (1998). Wine Tourism: Perfect Partners. In R. Dowling & J. Carlsen (Eds.), *First Australian Wine Tourism Conference*. Margaret River, Australia: Edith Cowan University, 1-300.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G., & Fleisch, E. (2010). Exploitation or Exploration in Service Business Development?: Insights from a Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Service Management*, 21(5), 591–624.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the Contribution of Management Innovation to the Evolution of Dynamic Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238–1250.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 edição.). São Paulo: Editora Atlas.
- Grimstad, S. (2011). Developing a Framework for Examining Business-driven Sustainability Initiatives with Relevance to Wine Tourism Clusters. *International Journal of Wine Business Research*, 23(1), 62–82.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B., & Macionis, N. (2002). *Wine Tourism Around the World*. (C. M. Hall, L. Sharples, B. Cambourne, & N. Macionis, Eds.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hall, C. M., & Williams, A. (2008). *Tourism and Innovation*. New York: Routledge.
- Haro, S. G. (2010). *Influencia de los Factores Institucionales sobre la Actividad Empreendedora Corporativa: un Análisis Causal*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade de Granada.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Inácio, A. I. (2009). Enoturismo no Douro e no Alentejo: Da (re)Construção Cultural à Criação de Dinâmicas Territoriais Locais. In J. M. Simões & C. C. Ferreira (Eds.), *Turismo de Nicho: Motivações, Produtos, Territórios*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, Universidade Lisboa, 159–175.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I. P. (2015). Wine Sector Statistics in the Year 2013. *Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.* Retrieved February 2, 2015, from <http://www.ivv.min-agricultura.pt/>
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Moreira, A. C. (2010). Inovação: uma Perspectiva Multifacetada. *Percursos e Ideias - Revista Científica do IS CET: Cadernos de Marketing, Inovação E Empreendedorismo*, 2, 15–38.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetição: um Conceito Revolucionário que Combina Competição com Cooperação*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Neves, J. M., & Silva, S. Q. (2011). Wine Tourism in Alentejo – Towards a Conceptual Framework. In Universidade do Algarve (Ed.), *International Conference on Tourism & Management Studies*. Faro: Tourism and Management Studies, 1069–1073.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
- Novais, C. B., & Antunes, J. (2009). O Contributo do Enoturismo para o Desenvolvimento Regional: o Caso das Rotas dos Vinhos. In Universidade Piaget (Ed.), *Cabo Verde: Redes e Desenvolvimento Regional*. Cabo Verde, 1253–1280. Retrieved from [http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sessão 13/115A.pdf](http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sessão%2013/115A.pdf)
- Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). (2012). Dados Estatísticos. Retrieved February 3, 2015, from [www.oiv.int](http://www.oiv.int)
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2013). Searching for a Simple Model of Dynamic Capabilities. *Social Science Electronic Publishing*, 1-35. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2369378](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2369378)
- Pina, A. J. da S. (2009). *Contributo do Enoturismo para o Desenvolvimento de Regiões do Interior: o Caso da Rota dos Vinhos do Alentejo*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Pina, S. (2010). Estratégias de Marketing para o Enoturismo Português. *Journal of Tourism Studies*, 21–37.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2014). Smartpls3. Hamburg: SmartPLS. Retrieved from [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com)

- Riquel-Ligero, F. J. (2010). *Análisis Institucional de las Prácticas de Gestión Ambiental de los Campos de Golf Andaluces*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidad de Huelva.
- Rota dos Vinhos do Alentejo. (2015). Enoturismo no Alentejo. Retrieved July 5, 2014, from <http://www.vinhosdoalentejo.pt/>
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-based Competitive Strategy: Insights from Project-oriented Service Firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251–1263.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Califórnia: Sage Publications.
- Scott, R., & Christensen, S. (1995). *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*. (W. R. Scott & S. Christensen, Eds.). Califórnia: Sage Publications.
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal: as Rotas de Vinho. *Pasos Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 6(2), 269–279.
- Stavrinoudis, T. A., Tsartas, P., & Chatzidakis, G. (2012). Study of the Major Supply Factors and Business Choices Affecting the Growth Rate of Wine Tourism in Greece. *Current Issues in Tourism*, 15(7), 627–647.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction* (Working paper No. 94-103). Laxenburg, Austria, 1-28.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Turismo de Portugal. (2011). Plano Estratégico Nacional do Turismo: Propostas para Revisão no Horizonte 2015. Lisboa, Portugal. Retrieved from <http://www.turismodeportugal.pt/>
- Turismo de Portugal. (2013). Plano Estratégico Nacional do Turismo: Revisão e Objetivos 2013-2015. Lisboa: Turismo de Portugal, IP. Retrieved from <http://www.turismodeportugal.pt/>
- Turismo de Portugal. (2014a). *Inquérito a Turistas Novembro de 2014*. Lisboa. doi:<http://www.turismodeportugal.pt/>
- Turismo de Portugal. (2014b). O Enoturismo em Portugal: Caracterização da Oferta e da Procura. Portugal: Turismo de Portugal, IP. Retrieved from <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/enoturismo-Portugal-2014.pdf>
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2013). Institutional Analysis of Environmental Management Practices: Application to Golf Courses. In Á. Matias, P. Nijkamp, & M. Sarmento (Eds.), *Quantitative Methods in Tourism Economics*. London: Springer Berlin Heidelberg, 307–328.
- Vasconcelos, F., & Cyrino, Á. (2000). Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 40(4 Out/dez), 20–37.

- Vaz, A. I. I. G. da S. L. (2008). *O Enoturismo em Portugal : da “Cultura” do Vinho ao Vinho como Cultura : a Oferta Enoturística Nacional e as suas Implicações no Desenvolvimento Local e Regional*. Universidade de Lisboa. Retrieved from <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/550>
- Walsh, M., Lynch, P., & Harrington, D. (2010). A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. *IRISH Journal of Management*, 31(1), 21–42.
- Wikipedia. (2015). Alentejo. Retrieved April 20, 2015, from <https://pt.wikipedia.org/wiki/Alentejo>
- Zamora, J., & Barril, M. E. (2007). Turismo Y Vino: Un Estudio Formativo sobre la Evolución de las Rutas del Vino en Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 16, 173–194.

**2. STUDY 1 - INSTITUTIONAL THEORY IN TOURISM STUDIES:  
EVIDENCE AND FUTURE DIRECTIONS**



# INSTITUTIONAL THEORY IN TOURISM STUDIES: EVIDENCE AND FUTURE DIRECTIONS<sup>4</sup>

JOICE LAVANDOSKI, JOÃO ALBINO SILVA, ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ

## Abstract

The present study focuses on the effective application of the Institutional Theory as a theoretical perspective in scientific studies. The particular goal is to present a literature review about the Institutional Theory applied to the tourism industry, particularly the wine tourism segment. Different research areas are identified among those developed within institutional premises in tourism studies. The present review discusses the influence of the institutional framework in the organizational behavior and the pursuit of social legitimacy of tourism organizations. The Institutional Theory presents itself as a consolidated theoretical perspective used to explain organizational behaviors; however, it has been poorly used in tourism studies. It is in this sense that this study offers significant contributions by gathering a theoretical discussion body of the Institutional Theory in the tourism industry, which could lead to practical implications concerning the public and private management of this sector. This study provides theoretical reflections for future research directions with the Institutional Theory in wine tourism and adds to the few tourism studies developed with an institutional perspective.

**Keywords:** Institutional Theory, Tourism, Wine Tourism, Tourism Organizations.

---

<sup>4</sup> Este estudo foi publicado no Working Paper *Spatial and organizational dynamics - Discussion Papers: Challenging Services*, 2013, 31-47. Autorização de *copyright* no Apêndice 7.

## **2.1 Introduction**

The Institutional Theory is a theory of organizations that was developed by Philip Selznick around 1940. The initial goal of the Institutional Theory was to explain the group conflicts and the rational limitations inherent to the organization's decision-making process, coming from pressure groups and from alliances. Over time, however, the theory advanced by beginning to attribute importance to conflicts of interests that were either internal to the organization or between organizations. By also considering the organization's responses to these conflicts, it investigated the relation between internal stability, involvement with the organizational field and the search for social legitimacy.

This origin of the Institutional Theory reveals an embodied, multidisciplinary characteristic throughout its theoretical evolution, provided by influences from the fields of the Political Sciences, Economics and Sociology.

Today, it is a consolidated theory with application in different scientific areas focusing its analysis at an institutional level. In other words, the primary focus is on the organization's relation with its environment and the rules within this environment that imposes restrictions on the organization's behavior.

The Institutional Theory is, therefore, the focus of analysis of this study. However, the present work does not have the pretension of doing an exhaustive literature review about the Institutional Theory. Rather, it consists of presenting the works carried out with an institutional perspective in the tourism sector and, in particular, the wine tourism sector.

The interest in these particular sectors of the economy or areas of application of the theory arise within the study of the Doctoral Theses in Tourism which has a fundamental goal of understanding the development of wine tourism in organizational contexts. With an institutional perspective, it intends to comprehend the way in which the institutional organism "Wine Route" influences the development of wine tourism in wineries. Such an approach commits this work to becoming an initial part of a theoretical deepening in comprehension that permits the understanding of organizations in its own environment.

The present work begins with the presentation of the theoretical foundations of the Institutional Theory. The concepts of institution, organizational field, isomorphism and social legitimacy are discussed. The next topic presents a review of the literature of the Institutional Theory in tourism, identifying the different research areas where the institutional assumptions are applied in these tourism studies. The present review discusses the influence of the institutional framework in the organizational behavior and the pursuit of social legitimacy of tourism organizations.

The selection criteria of this review mainly prioritized seminal articles with an impact factor in scientific journals. The study of the Doctoral Theses in Tourism is also identified, where the Institutional Theory is applied as a theoretical basis.

Among the tourism studies presented, a detailed look at the application of the Institutional Theory in wine tourism is proposed. Therefore, areas for future studies to investigate are identified, related to issues of wine tourism and this theoretical perspective.

Finally, the conclusion identifies gaps in scientific knowledge about wine tourism, to which the Institutional Theory has the ability to respond, and it highlights the main contributions of this work.

## **2.2 Institutional Theory: Concepts and Fundamental Assumptions**

According to the Institutional Theory, organizations are involved in an institutional environment characterized by the existence of different institutions guiding the organization's behavior.

For the Institutional Theory, there is a conceptual differentiation between "institution" and "organization" and a mutually interdependent relation between them. Institutions are defined as *"the rules of the game or humanly-devised structures that provide incentives and constraints to economic actors"* (North, 1990: 3). An institution reflects a space of human conduct reproduced by social rules being developed in and through history (Scott & Christensen, 1995). Thus, it establishes boundaries which shape interactions between people, organizations and social actors.

In its turn, organizations integrate institutions in the sense that they provide a structure to develop such human interactions. How an organization comes into existence and how it evolves are both fundamentally influenced by a specific institutional framework (North, 1990).

According to Richard Scott, an institution consists of three elements or institutional pillars: regulative, normative and cognitive (Scott, 1995), (Table 2.1). The regulative pillar provides explicit guidance to organizations by means of formal rules. The normative pillar is constituted of values and social standards that establish informal rules for organizational behavior. The cognitive pillar refers to cultural elements (social rules and abstract meanings) governing organizational behavior.

These three elements of the institution each differently affect the organization's behavior as well as provide stability and meaning to social behavior.

Table 2.1: Three elements of the institutions

	<b>Regulative</b>	<b>Normative</b>	<b>Cognitive</b>
<b>Basis of compliance</b>	Expedience	Social obligation	Taken-for-grantedness, shared understanding
<b>Basis of order</b>	Regulative rules	Blinding expectations	Constitutive schema
<b>Mechanisms</b>	Coercive	Normative	Mimetic
<b>Logic</b>	Instrumentality	Appropriateness	Orthodoxy
<b>Indicators</b>	Rules, laws, sanctions	Certification, accreditation	Common beliefs, shared logics of action, isomorphism
<b>Basis of legitimacy</b>	Legally sanctioned	Morally governed	Comprehensible, recognizable, culturally supported

Source: Scott (1995: 35).

Another concept inherent to the Institutional Theory is the “organizational field” concept. This allows operationalizing the institutional environment involving the organizations and explains the homogeneity of organizations. (DiMaggio & Powell, 1983: 148) define it as *"those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products."*

Therefore, an organizational field is institutionally defined and formed by the group of organizations that somehow relate and influence each other. At first glance, the field is

characterized by a wide diversity of approaches and forms. Upon closer examination and to the extent that it discloses itself as well established, it becomes homogenized, thus leading to the institutional isomorphism concept (DiMaggio & Powell, 1983).

The Institutional Theory understands that organizations in the same organizational field tend to grow more and more similar to each other, in accordance with imposed restrictions on their behavior. According to DiMaggio and Powell (1983), the concept that defines this homogenization process is the “institutional isomorphism”, which *“is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions”* (DiMaggio & Powell, 1983: 149).

The isomorphism develops through three institutional pressure mechanisms: coercive, normative and mimetic; these mechanisms all relate with the three institutional elements: regulative, normative and cognitive, respectively (Scott, 1995). The coercive isomorphism comes from formal rules, since laws and penalties ensure its compliance by the organizations. The normative isomorphism results from the professionalization provided by education centers and by disseminating information through entrepreneurial and professional networks disclosing converging regulations and techniques disseminated by the organizational field. On the other hand, the mimetic isomorphism emerges from social expectations related with other organizations’ conduct imitations, successes and/or leaders (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995).

The institutional pressures lead organizations to adopt structures, strategies and similar processes (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995). As a result, the isomorphism can be an element of advantage for the organizations as the similarity can facilitate interorganizational transactions and favor its internal workings by incorporating a set of socially acceptable rules (Fonseca, 2003).

The effect of the isomorphism process on organizations is legitimation, which refers to the need for acceptance and social support, prestige and compliance to organizational actions (Deephouse, 1996). Therefore, one of the purposes of the organizations is the achievement of social legitimacy. Suchman (1995: 574) states: *“legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.”*

Social legitimacy is an acquired status by the organizations through social actors (Ashforth & Gibbs, 1990). According to Deephouse's (1996) point of view, some particular social actors have the competence to ensure legitimacy. These actors are the government regulatory bodies with authority over organizations and public opinion that has the fundamental role of establishing and keeping acceptability standards (Deephouse, 1996).

A legitimate organization is that whose values and actions (organizational practices) are consistent with the social actors' values and their expectations of institutional actions (Oliver, 1991). As a result, the achievement of legitimacy is linked to the achievement of social endorsement and acceptance of the environment in which it operates (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

In general, and according to the Institutional Theory, conformity with institutional pressures increases the probability of survival of the organizations (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995).

### **2.3 The Institutional Theory in Tourism Studies**

The Institutional Theory is applied with different purposes in tourism studies. The main research areas in which the Institutional Theory was used as a theoretical basis in tourism studies are: environmental, entrepreneurship, innovation, technologies, social responsibility, institutional arrangement, governance structures, public policy, and political trust (Table 2.2).

Table 2.2: Main research areas of Institutional Theory in tourism

Sector	Research area	Authors
Tourism	Environmental	Strambach & Surmeier (2013); Rivera (2004); Shah (2011); Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero (2010; 2011; 2012); Riquel-Ligero (2010; 2011); Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez (2012a; 2012b; 2013); Grimstad (2011); Grimstad and Burgess (2012)
	Entrepreneurship	McCarthy (2012); Roxas & Chadee (2013)
	Innovation	Ottenbacher & Harrington (2009); Gyau & Stringer (2011)
	Technologies	Ali <i>et al.</i> (2013); Vatanasakdakul & Aoun (2009)
	Social responsibility	Sánchez-Fernández (2012)
	Institutional arrangement	Forbord <i>et al.</i> (2012); Karhunen (2008); Ingram (1998); Wilke & Rodrigues (2013)
	Governance structures	Lapeyre (2009); Lapeyre (2011a)
	Public policy	Wang & Ap (2013); Urbano <i>et al.</i> (2010)
	Political trust	Nunkoo <i>et al.</i> (2012); Nunkoo & Smith (2013)

These tourism studies are mostly empirical, since only three are theoretical works (Gyau & Stringer, 2011; Ingram, 1998; Wilke & Rodrigues, 2013). The empirical application of the Institutional Theory is recent with the first study being published in 2004. However, between 2009 and 2013, a greater concentration of these publications was registered. A gradual, annual increase of publications was observed, with the height of publications of the Institutional Theory applied to the tourism sector occurring in 2013.

Most of the studies have components of tourism supply as an object of analysis, specifically hotel ventures (Ingram, 1998; Rivera, 2004; Shah, 2011; Wilke & Rodrigues, 2013), golf courses (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2012a, 2012b, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2010, 2011, 2012) and agricultural-based tourism clusters (Grimstad & Burgess, 2012; Grimstad, 2011). There are also studies evaluating the perception of the local resident communities about the tourism institutions (Nunkoo, Ramkissoon, & Gursoy, 2012; Nunkoo & Smith, 2013), as well as the innovating processes embraced by cuisine chefs (Ottenbacher & Harrington, 2009). However, there are no identified studies with the object of analysis – under the institutional perspective – involving tourist demand.

Regarding the geographical perspective, there are studies involving regional analysis (Nunkoo & Smith, 2013; Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2012a, 2012b, 2013;

Riquel-Ligero, 2010, 2011; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2010, 2011, 2012) as well as national analysis (Ali, Cullen, & Toland, 2013; Lapeyre, 2009, 2011a; Mccarthy, 2012; Rivera, 2004; Roxas & Chadee, 2013; Strambach & Surmeier, 2013; Vatanasakdakul & Aoun, 2009; Wang & Ap, 2013). At the same time, there are also comparative studies between countries (Forbord, Schermer, & Griebmair, 2012; Ottenbacher & Harrington, 2009; Shah, 2011), regions of the same country (Urbano, Toledano, & Ribeiro, 2010) and even comparisons between regions of neighboring countries (Sánchez-Fernández, 2012).

It prevails that the largest number of tourism studies carried out with the Institutional Theory is in the environmental area. These studies present a great deal of concern, mainly, with the pressures of the institutional environment influencing environmental management practices adopted by the tourism enterprises. They also present an analysis model which allows the measurement of significant Institutional Theory constructs such as the impact of three sources of institutional pressure (coercive, normative and mimetic) in the tourism organization's behavior and performance, as well as the effect of social legitimacy given by the social actors and reflexes from this effect in the organizational performance.

The rural tourism sector is a subject of analysis by Forbord et al. (2012) who describe the sector through three interdependent factors: products, organizations and institutions. Through comparative analysis<sup>5</sup>, it is highlighted that, while regulatory prescriptions are the basis for top-down standardization, cognitive factors serve as a starting point for creativity and heterogeneity, bottom-up, in the tourism sector.

Wang & Ap (2013) also offer a sectorial analysis of tourism by describing the factors that affect the implementation of tourism policies in China, which comprehend the following: the socioeconomic macroenvironment, institutions, interorganizational relations and interest groups.

Another study within the research areas of "public policies" in tourism identifies in which way formal and informal institutions influence the conception and implementation of supporting policies for tourism companies (Urbano et al., 2010).

---

<sup>5</sup> Comparative of three regions from different countries that possess some similarities in their natural environment and agricultural structure: North Tyrol (Austria), South Tyrol (Italy) and Norway (Forbord et al., 2012).



Through a comparative analysis between two Spanish regions, Urbano et al. (2010) states that, while formal (regulatory) institutions play an active part in the conception of supporting mechanisms for tourism business, it is the informal institutions (through socio-cultural factors such as cultural values, entrepreneurial activity, population education and social networking) that are the important determinants for its implementation.

In the investigation field regarding “governance structures”, Lapeyre (2009, 2011) uses the concepts of power and governance in the tourism field to understand why and how the actors bring up specific structures of governance to operate tourism activities, redistribute revenues and minimize transaction costs.

The two works of Renaud Lapeyre (Lapeyre, 2009, 2011a) and the study by Urbano et al. (2010) are exclusively based on an economic perspective of the Institutional Theory, sustained by authors such as Douglass North, Clark Gibson and Oliver Williamson. This current institutional understanding seeks to explain how the institutional framework affects the organization’s economic and social development. In turn, this generates the arguments of the regulative pillar.

Regarding the “political trust” (Table 2.2) that institutions can generate from residents of a tourism destination, Nunkoo et al. (2012) and Nunkoo & Smith (2013) identify connections between the concepts of legitimacy and trust when supporting that political legitimacy can only be achieved upon the confidence of the residents in the public administration.

Nevertheless, this review of the literature also allowed the identification of tourism studies that employ certain concepts or approaches of the Institutional Theory but are not exactly applicable as a theoretical study basis. Alipour & Kilic’s (2005) work are some of the examples that take over the concept of “institutionalism” to analyze the structure of the Cyprus tourism sector. The “institutional support” approach, used by Lerner & Haber (2001), conclude that tourism developments with financial support by external resources show better performance compared to those that are completely self-financed. Initially, the “institutional arrangement” argument is used to assess the potential contribution of tourism companies of a communitarian basis in reducing poverty and empowerment (Lapeyre, 2010). Subsequently, it is used to analyze the

socio-economic impact of the tourism relations between community, public and private bodies in rural areas (Lapeyre, 2011b).

Wink's (2005) study about ecotourism and processes of collective learning also does not use the Institutional Theory as a theoretical perspective. Another example is Ateljevic & Doorne (2004) who concluded that the development of small tourism businesses is influenced, mainly, by existing governmental regulation.

### **2.3.1 Influence of the Institutional Context in the Behavior of Tourism Organizations**

Different tourism studies prove the institutional environment influence over the different types of tourism organizations. There is evidence that different sources of institutional pressure impact in different degrees and organizational behaviors.

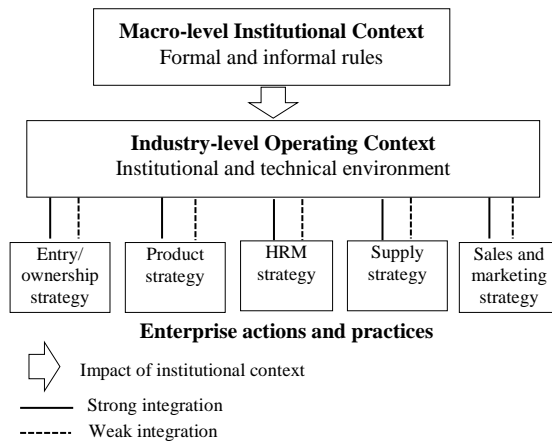
Especially in the "environmental" research area studies, a larger influence of the coercive pressures towards the normative and mimetic pressures has been identified in the adoption of corporative environmental practices. This has been empirically proved by Rivera (2004) in tourism studies in hotels and in golf courses (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2012a, 2013; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2013). Rivera (2004) states that hotels facing greater governmental monitoring are more likely to participate in voluntary environmental programs. Concerning golf courses, coercive pressures, followed by mimetic pressures, have a greater impact in the development of environmental practices.

The institutional context also plays a significant role in the use of communication and information technologies adopted by tourism organizations, as it is shown in studies undertaken in Maldives (Ali et al., 2013) and in Thailand (Vatanasakdakul & Aoun, 2009). In the latest case study, for instance, normative and coercive pressures had a larger influence on the use of certain communication and information technologies by the Thai tourism industry rather than the mimetic pressures, which had no significant weight (Vatanasakdakul & Aoun, 2009).

The institutional perspective in studies about strategy considers the strategic choices of organizations as a result of the dynamic interaction between institutions and

organizations (North, 1990; Oliver, 1997). With this point of view, Karhunen (2008) states that the institutional context comprehends formal and informal restrictions, strongly affecting the way hotel companies' strategies are integrated in the operational context, at the industry level (Figure 2.1).

Figure 2.1: Impact of institutional context on management of hotel operations



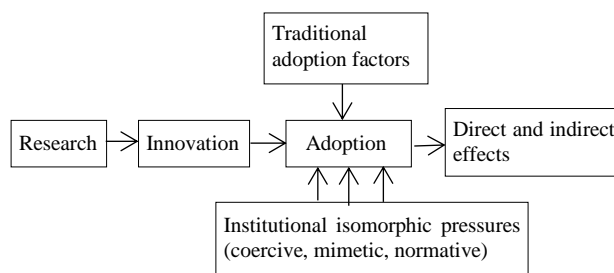
Source: Karhunen (2008:31).

Karhunen (2008) is not concerned with the particular effect of each institutional source (coercive, normative and mimetic) but rather with the combined impact of institutional restrictions at an integration level of organizational actions and practices. It is important to take into account this perspective that considers the institutional environment effect in the organization's strategic choices (Karhunen, 2008), as well as the perspective that identifies the institutional effect in the innovation adoption by the tourism industry, which leads to the institutional isomorphism (Gyau & Stringer, 2011; Ottenbacher & Harrington, 2009).

Works cited by Ottenbacher & Harrington (2009) reveal that strategic decisions, as well as organizational and process innovations, are influenced by both top managers and the institutional environment context. Although institutional literature points out that institutional factors affect the organizational structures and the processes, little is known about how, where and why these factors occur. However, Gyau & Stringer (2011) and Ottenbacher & Harrington (2009) give a better understanding about such influences of the environment.

The theoretical model of Gyau & Stringer (2011) shows how the isomorphism process may influence the level of innovation adoption by the tourism industry (Figure 2.2). The authors state that the decision of innovation adoption by tourism operators may be influenced alone or in combination with the institutional pressures for the isomorphism. Additionally, when combined with the traditional innovation adoption factors, this model can offer a better understanding of these behaviors of tourism operators.

Figure 2.2: Conceptual model for institutional isomorphism and e-marketing adoption



Source: Adapted from Gyau & Stringer (2011: 137).

Future empirical applications of Gyau & Stringer's (2011) model can, for instance, identify *"what are the relative importances of isomorphic pressures and the traditional adoption factors in explaining tourism related innovations such as the e-marketing?"* (Gyau & Stringer, 2011: 137).

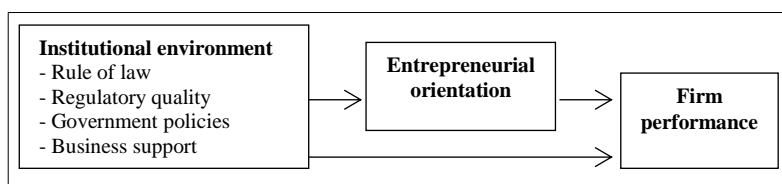
Ottenbacher & Harrington (2009) point out that studies about the innovation process, based upon the principles of the Institutional Theory, have given little attention to mimetic pressures. Faced with this insufficiency, Ottenbacher & Harrington (2009) analyze, in particular, the mimetic processes used to generate and execute new ideas by cuisine chefs with a Michelin star in North America and in Europe. They have discussed the potential impact of contextual, institutional and sociocultural factors as possible explanations for the similarities and differences between cuisine chefs. More specifically, towards institutional factors, the authors provide evidence about the way they may affect the structure and process of culinary innovation.

The institutional environment can affect the tourism organization's performance as it is shown by the evidence (Roxas & Chadee, 2013; Vatanasakdakul & Aoun, 2009). More specifically, the normative pressure exercises significant influence in Thailand's tourism industry performance (Vatanasakdakul & Aoun, 2009), while the

entrepreneurial orientation highlights the institutional environment effects over companies' performance (Roxas & Chadee, 2013).

Roxas & Chadee's (2013) model (Figure 2.3), identify a strong mediator effect in the relation between the institutional environment and the organizational performance. Results show that public administration plays an important role in guaranteeing that the institutional environment promotes entrepreneurship and, at the same time, an organizational performance improvement.

Figure 2.3: Effects of institutional environment and entrepreneurial orientation on firm performance: a conceptual model



Source: Adapted from Roxas & Chadde (2013:3).

There is also evidence in the institutional literature applied to the tourism sector that the institutional environment can cause changes in organizations' behavior regarding different institutional restrictions imposed on the organizations. Nevertheless, a contrary phenomenon may also occur where the organizational behavior causes changes in the institutions. This phenomenon is called "institutional change" and is related to a line of recent studies of the Institutional Theory, the "institutional entrepreneurship" (Bruton, Ahlstrom, & Li, 2010; Haro, 2010), that considers the organization's influence (through the actions of managers and entrepreneurs) in these institutions, altering them. It defends the conception of organizations as active agents, not as passive ones, of the environment in which they reside.

This literature review of the Institutional Theory in tourism studies identified the work of Mccarthy (2012), carried out in this line of institutional entrepreneurship, which comprehends the social entrepreneurial impact in the institutional context and in the shifting of institutional arrangements.

North (1990) stated that organizations are the main agents of the institutional change and that organizational learning is the main factor explaining this same change.

Advancing on this finding, Ingram (1998) illustrates which actors affect the institutional change and how they do it by analyzing the institutional change in the education systems of the hospitality industry in the United States.

To Ingram (1998) there are distinct behaviors and organizational abilities between two different organization forms: the existent organizations and the new organizations. According to Ingram's (1998) conception, hotel chains are new incipient organizational forms and, therefore, understood as "new organizations". These "new organizations" distinguish themselves from the existent organizations mainly because they are, somehow, free from those restrictions that prevent the existent organizations from benefiting from new knowledge. According to Ingram's (1998) point of view, the "new organizations" are, precisely, an important source of institutional change.

Ingram's (1998) theoretical discussion reveals a previous step in order to understand the behavior of tourism organizations and its implications for the institutional context that surrounds them. In that sense it is pertinent to highlight Roxas & Chadee's (2013) point of view that states that the institutional environment defines the entrepreneurial environment of those organizations in the tourism sector and that it can also determinate the entrepreneur who will be accepted and worthy of institutional support. The level of cooperation in an organizational field plays a relevant part in forming this institutional environment (Ali et al., 2013).

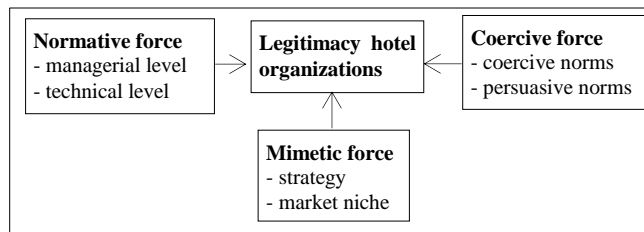
### **2.3.2 Legitimation of Tourism Organizations**

Social legitimacy is analyzed by tourism studies mainly in the environmental research area. There are studies that recognize the need of legitimacy as a driver of the corporate environment behavior (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2012b, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2010, 2011, 2012) and that the achievement of legitimacy reflects, for instance, the environmental responsibility of hotel organizations (Shah, 2011).

Wilke & Rodrigues's (2013) theoretical study differentiates the three institutional pressure sources regarding the legitimacy of Brazilian hotel organizations (Figure 2.4). The normative forces come from centers or from hotel training schools (technical and/or management expertise). Coercive forces come from coercive legal demands and/or from

persuasive nature regulations. Mimetic forces come from the participation of executives or owners in the sector events which allow sharing solutions and decisions and/or adopting strategies directed to the attendance of specific hotel markets.

Figure 2.4: Concept assumptions of legitimation in the hotel organizations



Source: Adapted from Wilke & Rodrigues (2013: 350).

Future empirical applications of this conceptual model allow an explanation of how and if organizations of the hotel industry use the legitimacy condition as a strategic instrument in favor of greater attractiveness of guests or in favor of a larger operational effectiveness (Wilke & Rodrigues, 2013).

Social legitimacy is confirmed as a mediator variable between the organizational performance and the organization's behavior, whether it is related to social responsibility practices in hotels (Sánchez-Fernández, 2012) or to the development of environmental practices in golf courses (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2012b, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2010, 2011, 2012). Through these works, evidence is identified that social legitimacy has been providing some priority over the organizational performance; in other words, social legitimacy presents itself as a path to improve organizational behavior.

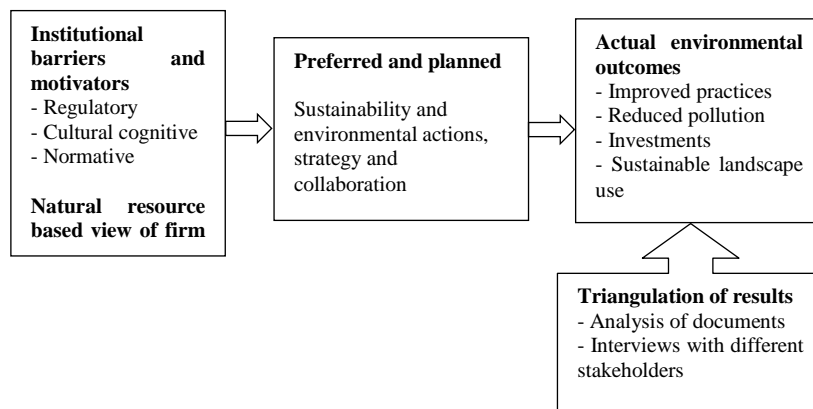
Such review of the literature also allowed identifying tourism studies that analyze the concept of legitimacy but that are not necessarily associated with the institutional perspective and its intrinsic assumptions. Some of these examples analyze the legitimacy in festivals (Ooi & Pedersen, 2010), the legitimacy associated with the involvement of the local community in tourist attractions (Garrod, Fyall, Leask, & Reid, 2012) and tourist conservation projects (Cousins, Evans, & Sadler, 2009; Hoffman, 2009) and the legitimacy related with sports tourism (Griffith, 2013).

## 2.4 Institutional Theory Applied in Wine Tourism

The Institutional Theory was applied in the wine tourism segment in two of Sidsel Grimstad's works to analyze questions concerning organization's sustainability. These works are of greater theoretical significance not only in terms of pioneering, exploring questions of sustainability and companies' business decisions in clusters from an institutional perspective (Grimstad, 2011) but also because of the empirical evidence that provides tourism studies with an environmental focus (Grimstad & Burgess, 2012).

Both studies combine two of the organization theories having distinctive analysis perspectives: the Institutional Theory and the model of Natural Resource Based View of the Firm adapted from Hart (1995)<sup>6</sup>, (Grimstad & Burgess, 2012; Grimstad, 2011). With these theories, Grimstad (2011)<sup>7</sup> arranges his conceptual model in order to understand how the social dynamic between actors inside the cluster may influence sustainability (Figure 2.5).

Figure 2.5: Conceptual framework of initiatives for sustainable tourism cluster



Source: Grimstad (2011: 76).

<sup>6</sup> The model of Natural Resource Based View of the Firm comes from the Resource Based View Theory (RBV) and their fundamentals can be identified in Hart (1995).

<sup>7</sup> This analysis model was presented, for the first time, in 2011 in the International Journal of Wine Business Research. It consists of an intra- industrial comparative study (involving two agriculture-based tourism businesses: the wine tourism cluster and the apple tourism cluster) between countries (Australia and Norway), with a mixed method approach interviewing different actors, inside and outside the cluster. The partial result of this comparative study was published in 2012, in the Australia and New Zealand Academy of Management Conference, relating the case study in the Australian wine tourism cluster (Grimstad & Burgess, 2012).



This model allows a discussion on how tourism business towards sustainability can be promoted or hampered by the institutional context. In this study, the sole focus is on identifying how the Institutional Theory has been applied in wine tourism and what are the theoretical and empirical contributions to this tourism sector. The Institutional perspective comes from the multi-level theoretical model from Brown et al. (2007), called the Value Adding Web, which analyzes the resources in the cluster, particularly the ways in which the context influences individual companies and the competitive advantage of the cluster.

Grimstad (2011) identifies the types of institutions (formal and informal), based on North's (1991) conception and how they impact the environmental initiatives of these companies in clusters. The results obtained in the Australian wine tourism cluster reveal that only 55% of the respondents identified external pressures to carry out environmental actions derived from corporative associations (which are relevant sources of knowledge about environmental questions), neighborhoods and clients. To a lesser extent, some pressure was felt from the State and Federal Government, whereas the local Government did not offer any pressure to engage in environmental action (Grimstad & Burgess, 2012).

Therefore, results point out the prevalence of the normative pressures over the coercive ones to the environmental initiatives in the Australian wine tourism cluster. This poor influence of the coercive pressures turns out to be surprising and paradoxical information since it is one of the main causes of behavioral changes for corporative environmentalism, as tourism studies show in other economy sectors (Clemens & Douglas, 2006; Hoffman, 2009; Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2012a, 2013; Riquel-Ligero, 2010; Sánchez-Fernández, 2012).

According to Grimstad & Burgess (2012), one explanation for the poor coercive pressure is that it may be associated with most of the respondents (58%) having their own business focused on accommodation tourism activity, which is only a small percentage that has any kind of connection with agricultural activity. Typically, tourism activities have less industry control and regulations than agriculture production (Grimstad & Burgess, 2012).

Concerning the business typology, respondents with entrepreneurial tourism activity prevail. It is intended to show that this typology may compromise results, especially those of specific institutional forces that provide influence at this level, as it is understood in this case, for coercive pressure. If the sample of respondents having their businesses oriented towards agriculture (viticulture, for example) was more significant, the institutional pressures that provide influence at this level would probably be different. This hypothesis may be sustained by Grimstad & Burgess's (2012) considerations that the possible factors explaining the lack of influence of the regulator institutions may be associated with the type of business (entrepreneurial tourism or agriculture activity), the size of the business, the property structure and the agricultural knowledge about environmental questions.

#### **2.4.1 Future Studies in Wine Tourism with the Institutional Theory**

Tourism literature has been doing poorly at trying to explain the wine tourism nature. There is a lack of research and information about how the economic activity aggregation of viticulture production occurs and identifying the causes and effects of wine tourism development in the organizational scope.

We support the point of view which states that the wine tourism development process in wineries may be explained through the aggregation of the tourism business component which is translated, mainly, in the provision of tourism services combined with the wine production. This aggregation can be seen as an innovative process that unleashes a new, strategic positioning of organizations.

Ingram's (1998) arguments allow a reflection about the features of wineries in developing wine tourism in their business, which proves to be significantly important while reflecting on the wine tourism nature.

In accordance with the wine tourism development concept previously defended and Ingram's (1998) point of view, wine tourism ventures can be considered "new organizations" with new organizational forms since, for instance, they developed new competences that allow them to aggregate new activities. They present new organizational arrangements differing from the wineries that do not have the wine tourism component in their business.

In these “new wine tourism organizations” the concept of “organizational inertia”<sup>8</sup> is not applied, since they assumed the risk of an organization change and were able to learn and apply the new, necessary knowledge to such ends. However, one cannot consider that these “new wine tourism organizations” had lost an institutional stability referential in terms of their environment. Conversely, it became evident that these wineries – by being inserted in Wine Routes – have suffered a certain influence of this institutional body in developing wine tourism and also that this process may have some effect in the social legitimacy of these organizations.

Evidence gathered through Grimstad & Burgess’s (2012) studies allow the realization that wine tourism ventures – by combining entrepreneurial agriculture activities and tourism activities – have suffered different influences and, therefore, different institutional pressures. Even though institutional pressure sources related with wine tourism had been analyzed according to environmental actions (Grimstad & Burgess, 2012), this provides the first evidence of pressures held in the institutional context for wine tourism. However, such findings provide an alert to the importance given to the business typology considered in the sample, as it can register a greater or lesser amount on a scale of an institution’s influence and have direct reflections on the organization’s social legitimacy.

As a result, the Institutional Theory also presents itself as a proper theoretical tool to explain the wine tourism development process with the behavior and organization practices of wine tourism ventures. Future studies may present concerns in understanding the wine tourism development process by wineries when considering the influence of an institutional context and its effect over those organizations’ behaviors. Such questions had not yet been properly clarified within the specialized literature.

Specifically, there can be the pretension of knowing the institutional pressures of a Wine Route and how they influence the wine tourism development in wineries. This will allow testing some theoretical arguments of the Institutional Theory in wine tourism, such as the impact of legal aspects (coercive forces) as well as the moral values and social norms (normative forces) of a Wine Route on the wine tourism development

---

<sup>8</sup> The argument of “organizational inertia” refers to the organizational failure risk caused due to an intraorganizational change (Ingram, 1998).

process in wineries. The imitation of models and successful practices of other wine tourism ventures will allow the verification of the impact of mimetic forces.

Other future directions concerning wine tourism – with the use of the Institutional Theory – may describe relations between wine tourism and social legitimacy, as well as identify if the wine tourism development causes any effect in the social legitimacy of these wineries. This would verify if the theoretical argument of the social actors pushing organizations in the pursuit of legitimacy is also proved in the wine tourism case.

## **2.5 Conclusion**

The Institutional Theory presents itself as a theoretical perspective consolidated in the Management area because of its conceptual thoroughness and theoretical consistency in the pursuit of answers to the problems involving organizations in the institutional context. However, it is still used infrequently in the tourism sector.

Tourism studies identified in this literature review appear to be tangential for future research proposals in the wine tourism industry as a scientific investigation area. Particularly, tourism studies carried out in environmental and innovation research areas seem to offer the best contributions and the ones nearer – in terms of analysis model, tested variables and goals – to the future research proposals to investigate wine tourism with the Institutional Theory previously presented.

More specifically, the two works carried out in the wine tourism industry (Grimstad & Burgess, 2012; Grimstad, 2011) are relevant starting points to further researches since they do not press ahead in certain aspects, whereas the Institutional Theory is able to give answers. For instance, they do not show any concern for questions surrounding the social legitimacy issue which proves to be remarkable in other tourism studies (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2012a, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Sánchez-Fernández, 2012; Shah, 2011; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2011; Wilke & Rodrigues, 2013).

In addition, concerning organizational performance, they are strictly focused on verifying results of environmental connotation, ignoring other dimensions which can be

explored in this non-financial, organizational performance variable, such as operative and organizational aspects.

The presented gaps in the scientific knowledge demonstrate the need of future, in-depth research with the Institutional Theory in the tourism sector and, particularly, in wine tourism. It is suggested that future directions involve different concepts and institutional theoretical arguments.

One other suggestion for future studies is the use of other theories combined with the Institutional Theory. The Dynamic Capabilities Theory can be an example, as it has its analysis focus oriented to the intraorganizational aspects and can present itself as a complementary perspective to the Institutional Theory's interorganizational focus. This combination of other theoretical perspectives will allow a magnification of the analysis focus of a study as well as diminishing specific limitations still existing in the Institutionalism.

The theoretical development presented with this literature review contributes to gathering a theoretical discussion body of the Institutional Theory in the tourism and wine tourism sectors. It takes a step forward in the scientific knowledge by providing theoretical reflections for future research in Institutional Theory in wine tourism.

The theoretical implications presented provide clues about the behavior of tourism organizations and the institutional environment influences in these organizations that can generate practical implications to the public and private management of the tourism sector. Another relevant contribution of this study combines the few and still incipient researches in the tourism and wine tourism area with the institutional perspective.

## **2.6 References**

- Ali, V., Cullen, R., & Toland, J. (2013). Information and Communications Technology in the Tourism Sector of the Maldives: An Institutional Perspective. In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, 4226–4235.
- Alipour, H., & Kilic, H. (2005). An Institutional Appraisal of Tourism Development and Planning: The Case of the Turkish Republic of North Cyprus (TRNC). *Tourism Management*, 26(1), 79–94.
- Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990). The Double-edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–195.

- Ateljevic, J., & Doorne, S. (2004). Academic Papers: Diseconomies of Scale: A Study of Development Constraints in Small Tourism Firms in Central New Zealand. *Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 5–24.
- Brown, K., Burgess, J., Festing, M., Royer, S., Steffen, C., & Waterhouse, J. (2007). The Value Adding Web: Multi-level Framework of Competitive Advantage Realisation in Firm-Clusters. In *ESCP-EAP Working Paper N° 27*. European School of Management Berlin, Berlin.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H.-L. (2010). Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421–440.
- Clemens, B., & Douglas, T. J. (2006). Does Coercion Drive Firms to Adopt “Voluntary” Green Initiatives? Relationships Among Coercion, Superior Firm Resources, and Voluntary Green Initiatives. *Journal of Business Research*, 59(4), 483–491.
- Cousins, J. A., Evans, J., & Sadler, J. (2009). Selling Conservation? Scientific Legitimacy and the Commodification of Conservation Tourism. *Ecology and Society*, 14(1), 1-18.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fonseca, V. S. (2003). A Abordagem Institucional nos Estudos Organizacionais: Bases Conceituais e Desenvolvimentos Contemporâneos. In M. M. F. Vieira & C. A. Carvalho (Eds.), *Organizações, instituições e poder no Brasil* (1st ed.). Rio de Janeiro: FGV, 47–66.
- Forbord, M., Schermer, M., & Griebmair, K. (2012). Stability and Variety – Products, Organization and Institutionalization in Farm Tourism. *Tourism Management*, 33(4), 895–909.
- Garrod, B., Fyall, A., Leask, A., & Reid, E. (2012). Engaging Residents as Stakeholders of the Visitor Attraction. *Tourism Management*, 33(5), 1159–1173.
- Griffith, L. M. (2013). Apprenticeship Pilgrims and The Acquisition of Legitimacy. *Journal of Sport & Tourism*, 18(1), 1–15.
- Grimstad, S. (2011). Developing a Framework for Examining Business-driven Sustainability Initiatives with Relevance to Wine Tourism Clusters. *International Journal of Wine Business Research*, 23(1), 62–82.
- Grimstad, S., & Burgess, J. (2012). Environmental Sustainability and Competitive Advantage in a Wine Tourism Micro-cluster. In *Australia and New Zealand Academy of Management Conference*. Australia, 1–21. Retrieved from [http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/267\\_ANZAM-2012-154.PDF](http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/267_ANZAM-2012-154.PDF)
- Gyau, A., & Stringer, R. (2011). Institutional Isomorphism and Adoption of e-marketing in the Hospitality Industry: a New Perspective for Research. In K. L. Sidali, A. Spiller, & B. Schulze (Eds.), *Food, Agri-Culture and Tourism: Linking*

- Local Gastronomy and Rural Tourism: Interdisciplinary Perspectives*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 130–139.
- Haro, S. G. (2010). *Influencia de Los Factores Institucionales sobre la Actividad Empreendedora Corporativa: un Análisis Causal*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade de Granada.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hoffman, D. M. (2009). Institutional Legitimacy and Co-Management of a Marine Protected Area: Implementation Lessons from the Case of Xcalak Reefs National Park, Mexico. *Human Organization*, 68(1), 39–54.
- Ingram, P. (1998). Changing the Rules: Interests, Organizations, and Institutional Change in the U.S. Hospitality Industry. In M. Brinton & V. Nee (Eds.), *The New Institutionalism in Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, 258–276.
- Karhunen, P. (2008). Managing International Business Operations in a Changing Institutional Context: The Case of the St. Petersburg Hotel Industry. *Journal of International Management*, 14, 28–45.
- Lapeyre, R. (2009). *Rural Communities, the State and the State and the Market: a New Institutional Analysis of Tourism Governance and Impacts in Namibian Communal Land*. Tese de Doutoramento não publicada, University of Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Lapeyre, R. (2010). Community-based Tourism as a Sustainable Solution to Maximise Impacts Locally? The Tsiseb Conservancy Case, Namibia. *Development Southern Africa*, 27(5), 757–772.
- Lapeyre, R. (2011a). Governance Structures and the Distribution of Tourism Income in Namibian Communal Lands: a New Institutional Framework. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 102(3), 302–315.
- Lapeyre, R. (2011b). The Grootberg Lodge Partnership in Namibia: Towards Poverty Alleviation and Empowerment for Long-term Sustainability? *Current Issues in Tourism*, 14(3), 221–234.
- Lerner, M., & Haber, S. (2001). Performance Factors of Small Tourism Ventures: The Interface of Tourism, Entrepreneurship and the Environment. *Journal of Business Venturing*, 16(99), 77–100.
- Mccarthy, B. (2012). From Fishing and Factories to Cultural Tourism: The role of Social Entrepreneurs in the Construction of a New Institutional Field. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 24(3-4), 259–282.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1st ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2012). Public Trust in Tourism Institutions. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1538–1564.

- Nunkoo, R., & Smith, S. L. J. (2013). Political Economy of Tourism: Trust in Government Actors, Political Support, and their Determinants. *Tourism Management*, 36, 120–132.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Ooi, C.-S., & Pedersen, J. S. (2010). City Branding and Film Festivals: Re-evaluating Stakeholder's Relations. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 316–332.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of the Culinary Innovation Process. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 235–249.
- Riquel-Ligero, F. J. (2010). *Análisis Institucional de las Prácticas de Gestión Ambiental de los Campos de Golf Andaluces*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidad de Huelva.
- Riquel-Ligero, F. J. (2011). The Social Legitimacy of Golf Tourism: an Application to the Golf Courses of Andalusia. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 1(1), 152–173.
- Riquel-Ligero, F. J., & Vargas-Sánchez, A. (2012a). El Entorno Institucional de Carácter Medioambiental de los Campos de Golf Andaluces: un Análisis Factorial. *Cuadernos de Turismo*, 29, 209–229.
- Riquel-Ligero, F. J., & Vargas-Sánchez, A. (2012b). Legitimidade Social Versus Desempenho en las Políticas de Responsabilidad Social Medioambiental de los Campos de Golf Andaluces. *Vision de Futuro*, 16(2), 1-25.
- Riquel-Ligero, F. J., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Las Presiones Institucionales del Entorno Medioambiental: Aplicación a los Campos de Golf. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 22, 29–38.
- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries : Evidence From the Costa Rican Hotel Industry. *Society & Natural Resources: An International Journal*, 17(9), 779–797.
- Roxas, B., & Chadee, D. (2013). Effects of Formal Institutions on the Performance of the Tourism Sector in the Philippines: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Tourism Management*, 37, 1–12.
- Sánchez-Fernández, M. D. (2012). A Responsabilidade Social Corporativa no Marco da Teoría Institucional. *CICS Working Paper N° 6*. Centro de Investigação em Ciências Sociais. University of Minho, Braga.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Califórnia: Sage Publications.
- Scott, R., & Christensen, S. (1995). *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*. (W. R. Scott & S. Christensen, Eds.). Califórnia: Sage Publications.
- Shah, K. U. (2011). Strategic Organizational Drivers of Corporate Environmental Responsibility in the Caribbean Hotel Industry. *Policy Sciences*, 44, 321–344.



- Strambach, S., & Surmeier, A. (2013). Knowledge Dynamics in Setting Sustainable Standards in Tourism – The Case of “Fair Trade in Tourism South Africa.” *Current Issues in Tourism*, 1–17.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro, D. (2010). Support Policy for the Tourism Business: a Comparative Case Study in Spain. *The Service Industries Journal*, 30(1), 119–131.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2010). An Institutional Approach to the Environmental Management Systems of Golf Courses in Andalusia. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 24–38.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2011). An Institutional Approach to the Environmental Practices of Golf Courses. *Academmmia Turística*, 4(1), 5–15.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2012). Influence of the Institutional Context on the Performance of Golf Courses, Considering the Natural Environment. *Environmental Engineering and Management Journal*, 11(11), 2001–2012.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2013). Institutional Analysis of Environmental Management Practices: Application to Golf Courses. In Á. Matias, P. Nijkamp, & M. Sarmento (Eds.), *Quantitative Methods in Tourism Economics*, London: Springer Berlin Heidelberg, 307–328.
- Vatanasakdakul, S., & Aoun, C. (2009). Social Structures, Isomorphic Pressures, and B2B Utilisation in the Thai Tourism Industry. In *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, 1–10.
- Wang, D., & Ap, J. (2013). Factors Affecting Tourism Policy Implementation: a Conceptual Framework and a Case Study in China. *Tourism Management*, 36, 221–233.
- Wilke, E. P., & Rodrigues, L. C. (2013). Fontes de Pressão Institucional: Reflexões sobre Legitimidade na Indústria Hoteleira Brasileira. *RBTur*, 7(2), 318–358.
- Wink, R. (2005). Eco-tourism and Collective Learning: an Institutional Perspective. *International Journal Environment and Sustainable Development*, 4(1), 2–16.

**3. ESTUDO 2 - SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA DA ABORDAGEM DE  
CAPACIDADES DINÂMICAS NOS ESTUDOS TURÍSTICOS: UMA REVISÃO  
DE LITERATURA**

# SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA DA ABORDAGEM DE CAPACIDADES DINÂMICAS NOS ESTUDOS TURÍSTICOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA<sup>9</sup>

JOICE LAVANDOSKI, ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ, JOÃO ALBINO SILVA

## Resumo

Parte integrante da Teoria da Visão Baseada nos Recursos (Barney, 1991), a abordagem de Capacidades Dinâmicas centra-se no domínio da gestão estratégica, cujo enfoque nas mudanças estratégicas das empresas permite analisar os processos evolutivos organizacionais, que ocorrem nestes contextos de mudança. Este estudo tem por objetivo apresentar uma revisão da literatura relacionada com a abordagem de Capacidades Dinâmicas em estudos turísticos, analisando diversos domínios e contextos onde a realidade turística está presente e fornecendo reflexões teóricas que permitam abrir caminho para futuras investigações relacionadas com as organizações turísticas. Tendo presente ainda, a escassez de investigação sobre Capacidades Dinâmicas no sector do Turismo, este estudo pretende contribuir para organizar o corpo teórico neste campo, relacionado com a análise e a compreensão das mudanças estratégicas das empresas turísticas.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas, Turismo, Processos, Mudança Estratégica, Organizações Turísticas.

---

<sup>9</sup> Este estudo foi apresentado no 4<sup>o</sup> *TMS Algarve 2014: Management Studies International Conference*, que se realizou em Olhão, Algarve, Portugal, entre 26 a 29 de Novembro de 2014. E foi publicado no livro *TMS Conference Series: Perspectivas Contemporâneas em Turismo*, 2014, p. 317-330, com o título “Significado e importância da abordagem de Capacidades Dinâmicas nos estudos turísticos: uma revisão de literatura”. Autorização de *copyright* no Apêndice 8.

Este estudo também foi republicado na revista eletrónica *RADA: Revista de Administração Dom Alberto*, 2014, 1(1), p. 129-150, com o título “Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos estudos turísticos: uma revisão de literatura”. Autorização de *copyright* no Apêndice 8.

### 3.1 Introdução

No âmbito do conceito de Capacidades Dinâmicas, este estudo tem por objetivo apresentar uma revisão de literatura desta abordagem aplicada aos estudos científicos no turismo. O interesse neste específico sector da economia surge em função de uma investigação mais vasta onde se pretende compreender os processos internos de mudança organizacional das empresas turísticas, e clarificar como estas organizações desenvolvem capacidades dinâmicas que as permitam competir e sustentar uma vantagem competitiva.

O referencial de Capacidades Dinâmicas apresentado neste estudo é orientado pelos trabalhos iniciais de David Teece (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). Contudo, são ponderados aspectos evolutivos desta abordagem, na tentativa de destacar os progressos conceptuais e metodológicos desenvolvidos até o presente momento, pela literatura especializada e, especificamente, pelo sector do turismo. Dessa forma, esta revisão de literatura restringiu-se em identificar os estudos turísticos, onde a abordagem de Capacidades Dinâmicas é utilizada como base teórica. A base de dados utilizada foi a Biblioteca do Conhecimento Online (*b-on*), através de filtros de pesquisa avançada no campo “assunto” para os termos “*dynamic capabilities*” e “*tourism*”. O critério de seleção desta revisão da literatura priorizou, sobretudo, as publicações seminais em revistas científicas com fator de impacto nesta pesquisa. Foram igualmente identificadas Dissertações de Doutoramento na área do turismo através do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

Este trabalho inicia-se com um breve enquadramento histórico, a definição de conceitos e a apresentação dos principais argumentos que alicerçam a concepção de Capacidades Dinâmicas. Em seguida, são identificados, a partir de uma visão geral dos trabalhos científicos, os principais domínios de análise da abordagem de Capacidades Dinâmicas. Com um olhar direccionado para os estudos turísticos desenvolvidos que utilizaram esta abordagem, são analisados diversos domínios e contextos onde a realidade turística está presente. Com esta revisão de literatura procura-se demonstrar que o turismo se revela uma área promissora para uma abordagem de Capacidades Dinâmicas.

### **3.2 Aspectos Históricos e Conceptuais Relacionados com a Abordagem de Capacidades Dinâmicas**

A abordagem de Capacidades Dinâmicas surgiu através da discussão sobre os processos de transformação de recursos em vantagem competitiva, promovido pela Teoria da Visão Baseada nos Recursos (RBV), (Barney, 1991). As críticas ao trabalho inicial de Barney (1991), sobretudo no que se refere a uma vantagem competitiva sustentável, conduziram a RBV para uma evolução teórica importante, relacionada com a origem da abordagem de Capacidades Dinâmicas.

Os trabalhos de David Teece foram os primeiros a desenvolver uma noção de capacidades dinâmicas (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007). As questões que nortearam o surgimento desta abordagem foram, precisamente, a necessidade de explicar como as organizações conseguem lidar em ambientes com mudanças tecnológica e de mercado, e como estas organizações desenvolvem aptidões e competências que lhes permitam competir e ganhar uma vantagem competitiva.

Assumindo-se como uma abordagem no domínio da Gestão Estratégica, com enfoque na mudança estratégica e eficiência organizacional, o seu referencial teórico foi construído na base do trabalho de Richard Nelson e Sidney Winter (Nelson & Winter, 1982) sobre rotinas organizacionais, os quais explicam como a combinação de recursos e de competências podem ser desenvolvidos, mobilizados e protegidos.

Os autores de referência no estudo de Capacidades Dinâmicas são Teece & Pisano (1994), Teece et al. (1997), Nelson & Winter (1982), Prahalad & Hamel (1990), Zahra & George (2002), Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006), Zollo & Winter (2002).

Passamos em revista os principais conceitos que envolvem o referencial de Capacidades Dinâmicas destacados neste trabalho, a saber: recursos, rotinas, capacidades, capacidades dinâmicas e processos organizacionais.

#### **3.2.1 Recursos**

Os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que estão disponíveis numa organização para o desenvolvimento da sua estratégia (Helfat et al., 2007). De um modo

geral, os recursos podem ser enquadrados nas seguintes categorias: físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Incluem o capital humano da organização (gestores e colaboradores), o capital tecnológico, o capital baseado no conhecimento, entre outros (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009). Na concepção de Barney (1991), quando os recursos são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis podem gerar uma vantagem competitiva para a organização.

### **3.2.2 Rotinas Organizacionais**

As rotinas são os comportamentos apreendidos pela organização. Ou seja, as rotinas referem-se aos padrões de comportamento padronizados, (quase) repetitivos, baseados em regras e hábitos que caracterizam muitas das atividades da organização (Nelson & Winter, 1982; Winter, 2003). Desta forma, uma rotina baseia-se num conhecimento tácito da organização.

### **3.2.3 Capacidades**

O conceito de "capacidade" refere-se à forma como a organização se estrutura para executar uma determinada tarefa (Helfat et al., 2007). Uma capacidade organizacional é, assim, o resultado de um conjunto de rotinas (Winter, 2003) e uma ferramenta que permite manipular a configuração dos recursos (Eisenhardt & Martin, 2000).

Neste sentido, um recurso distingue-se da capacidade, pois é a capacidade organizacional que se apropria dos recursos. Por exemplo, a capacidade organizacional é responsável pela criação, gestão e exploração de novos conhecimentos. Onde, neste caso, o conhecimento é visto como um recurso organizacional (Zahra & George, 2002).

Há dois diferentes níveis hierárquicos de capacidades organizacionais e o que os diferencia são a importância e função na organização (Barreto, 2010). No primeiro nível estão as capacidades de “nível zero” ou “ordinárias” e, no segundo nível, estão as capacidades de “nível elevado” ou “capacidades dinâmicas” (Winter, 2003), que são as que operam para mudar as capacidades localizadas no primeiro nível hierárquico. Desta forma, tem-se o conceito de Capacidades Dinâmicas relacionado com a capacidade organizacional para efetuar a mudança (Teece, 2007).

### 3.2.4 Capacidades Dinâmicas

A definição de base para a expressão “capacidades dinâmicas” provém de Teece et al. (1997), que reconhecem a natureza do conceito como sendo uma capacidade/aptidão. Para estes autores, capacidade dinâmica é *“a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em constante mudança”* (Teece et al., 1997: 516).

Estudos mais recentes apontam a “capacidade dinâmica” não só como uma capacidade capacidade/aptidão (Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006; Helfat et al., 2007), mas também como um processo (Eisenhardt & Martin, 2000); ou microprocesso (Salvato, 2003) ou ainda, como uma rotina (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002). Algumas definições de capacidade dinâmica focam-se nos ambientes em rápida mutação (Eisenhardt & Martin, 2000). Outras enfatizam a aprendizagem organizacional como um recurso da capacidade dinâmica (Zollo & Winter, 2002). Outras ainda destacam a gestão empreendedora no centro do processo e dão ênfase ao dinamismo da capacidade e não ao ambiente (Zahra et al., 2006). Enquanto outras definições reconhecem a capacidade dinâmica como um meio para as organizações alcançarem uma melhoria da sua eficácia (Zollo & Winter, 2002).

Uma definição recente e adequada para o entendimento de capacidades dinâmicas é defendida por Pavlou & El Sawy (2011: 242), onde consideram que *“capacidades dinâmicas são todas aquelas capacidades que ajudam a ampliar, modificar e reconfigurar as capacidades operacionais existentes em novas capacidades que melhor correspondem ao ambiente em mudança”*. A “capacidade operacional” é, por sua vez, a capacidade da organização para executar atividades do dia-a-dia (Pavlou & El Sawy, 2011).

É importante esclarecer que o significado do termo “dinâmica” na expressão “capacidade dinâmica” não se refere a uma característica do ambiente, mas sim, a capacidade/aptidão da organização para mudar internamente. Capacidade Dinâmica está relacionada, portanto, com a mudança de recursos, capacidades/aptidões, rotinas operativas ou, uma sua combinação (Barreto, 2010). A componente dinâmica refere-se à inimitável capacidade da organização de moldar, adaptar, configurar e reconfigurar a

sua base de recursos de modo a responder as mudanças do meio envolvente (Cardeal, 2010).

Na Tabela 3.1 identificam-se três elementos comuns que são consensuais na grande maioria das definições sobre capacidades dinâmicas (Julián, 2009).

Tabela 3.1: Consensos entre as definições de capacidades dinâmicas identificadas na literatura

Natureza e característica das capacidades dinâmicas	Relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva	Ambiente em constante mudança
<p>As capacidades dinâmicas assemelham-se a outras capacidades organizacionais, no que se refere à repetição de padrões ou práticas. São aptidões invulgares da organização, enraizadas num conjunto de rotinas interconectadas e de processos internos, que colocam barreiras à imitação. São construídas pela organização, ou seja, não podem ser compradas/adquiridas. São únicas e específicas de cada organização e envolvem também as capacidades individuais e exclusivas dos membros da organização.</p>	<p>As capacidades dinâmicas facilitam a criação de novos e “valiosos” recursos e capacidades, para a obtenção de uma vantagem competitiva. Na visão de Teece &amp; Pisano (1994), uma vantagem competitiva requer a exploração de capacidades internas existentes e de capacidades externas específicas (de relacionamento com o meio envolvente), bem como o desenvolvimento de “uma nova capacidade” nas organizações.</p>	<p>O comportamento organizacional deve-se preocupar com o ambiente envolvente. Contudo, esta preocupação, na concepção de Capacidades Dinâmicas, se refere exclusivamente com a monitorização e a perceção de oportunidades e de ameaças tecnológicas e de mercado. O que significa que as capacidades dinâmicas podem ser mais “valiosas” quando o meio envolvente muda rapidamente ou é imprevisível. Porém, as características e condições do meio ambiente (Teece, 2007) não são uma componente necessária para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.</p>

Fonte: Elaborado com base em Julián (2009).

### 3.3 Processos Organizacionais

Os processos organizacionais são intangíveis e referem-se à forma como as tarefas são executadas pela organização, ou seja, as rotinas ou os padrões de prática corrente e a aprendizagem. São exemplos de processos organizacionais a integração e/ou reconfiguração de recursos pela organização, ou ainda, as rotinas de criação e/ou aquisição de novos conhecimentos pela organização, através da experiência acumulada ou da atuação e formação dos gestores e colaboradores da empresa (Eisenhardt & Martin, 2000).

Por sua vez, as “microfundações” das Capacidades Dinâmicas (Teece, 2007), representam os processos organizacionais que permitem explicar a criação e o



desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. Este processo é desenvolvido em três fases:

- 1) Detectar oportunidades,
- 2) Aproveitar oportunidades,
- 3) Gerir ameaças e reconfigurar.

A primeira fase (detectar oportunidades) refere-se à identificação e avaliação de oportunidades no meio envolvente. Mobilizar os recursos necessários, face às oportunidades identificadas, definir estratégias e obter valor através destas operações, envolvem a segunda fase do processo. A terceira fase (gerir ameaças e reconfigurar) corresponde à contínua renovação dos recursos e das rotinas organizacionais, com o objetivo de manter uma vantagem competitiva (Teece, 2007).

Na visão de Salvato (2003), as capacidades dinâmicas não operam através do rompimento de práticas existentes, mas sim, através de padrões de recombinação. Contudo, as capacidades dinâmicas podem assumir múltiplas funções numa organização, por exemplo, mudar a afetação e a utilização dos recursos, otimizar processos internos, alterar estratégias organizacionais, entre outras (Easterby-Smith et al., 2009).

Por outro lado, a inovação está presente no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. De facto, uma capacidade dinâmica tem o poder de originar um comportamento inovador na organização (Camisón & Monfort-Mir, 2012). A inovação é muito mais do que o desenvolvimento de novos produtos, ao envolver também a maneira como são reinventados processos organizacionais (Teece, 2007). Helfat et al. (2007) fornecem exemplos de capacidades dinâmicas que estão associadas com os aspectos inovadores:

*"algumas capacidades dinâmicas permitem à organização entrar em novos negócios e alargar os existentes através de crescimento interno, aquisições e alianças estratégicas. Outras capacidades podem ajudar a organização a criar novos produtos e processos de produção. Ainda, outras envolvem a capacidades dos gestores para conduzir mudanças rentáveis e de crescimento da organização "* (Helfat et al., 2007: 1-2).

Na concepção de Capacidades Dinâmicas, a reconfiguração dos recursos não muda em função do ambiente externo à organização, mas sim, em função de fatores internos à organização. É dessa forma que os recursos humanos e os gestores têm um papel relevante, em todas as fases do processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, pois são, justamente os responsáveis por conduzir estes processos internos de mudança organizacional (Teece, 2007). Este autor sublinha que as capacidades dinâmicas de uma organização residem, em grande parte, na “equipa de topo” da empresa, mas são afetados pelos processos organizacionais que a empresa anteriormente criou para gerir o seu negócio. Na perspectiva de Teece (2007), uma gestão empreendedora é necessária para manter tal capacidade dinâmica.

### 3.4 Principais Domínios de Análise da Abordagem de Capacidades Dinâmicas

Uma visão geral dos trabalhos desenvolvidos com base na perspectiva de Capacidades Dinâmicas pode envolver três principais domínios de análise: “antecedentes”, “processos de desenvolvimento” e “efeitos” das capacidades dinâmicas nas organizações (Zahra et al., 2006; Barreto, 2010), (Tabela 3.2).

Tabela 3.2: Visão geral dos trabalhos científicos sobre Capacidades Dinâmicas

Abordagem	Domínio de Análise	Objetivo	Principais Variáveis
<b>Capacidades Dinâmicas</b>	Antecedentes	Analizam os aspectos que precedem e favorecem o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações.	Recursos organizacionais (físicos, financeiros, humanos, de conhecimento), processos de alinhamento organizacional, orientação estratégica, cultura e clima organizacional.
	Processos de desenvolvimento	Investigam o desenvolvimento e o uso (características) das capacidades dinâmicas nas organizações.	Capacidade de: detectar, aprender, integrar, coordenar, reconfigurar, adaptação, exploração, absorção do conhecimento, aprendizagem, rede social, inovação, marketing, capacidade tecnológica, capacidade estratégica.
	Efeitos	Identificam as consequências (resultados) das capacidades dinâmicas nas organizações.	Desempenho, inovação, renovação de capacidades operativas, vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado com base em Zahra et al. (2006) e Barreto (2010).

É escasso o tratamento na literatura sobre os “antecedentes” das capacidades dinâmicas (Zahra et al., 2006) e há um número mais reduzido de estudos com este domínio de

análise. Em maior número estão os estudos que envolvem os “processos de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas. O que revela uma tendência de investigação com esta abordagem e que acaba por reforçar o argumento defendido por Teece et al. (1997), de que a criação e a evolução das capacidades dinâmicas são “embebidas” em processos organizacionais que são moldadas pela “posição dos ativos/recursos” e “dependentes da trajetória histórica” percorrida pela organização (Teece et al., 1997).

Dentre as principais variáveis identificadas nestes trabalhos (Tabela 3.2) destaca-se o conhecimento como uma variável que pode ser analisada a partir do domínio de análise nos “antecedentes” ou nos “processos de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas. A variável inovação também é encontrada nos estudos que enfatizam os “processos de desenvolvimento” e os “efeitos”.

O objeto de análise das capacidades dinâmicas pode envolver tanto uma unidade organizacional (uma empresa, uma divisão, uma sub-unidade ou uma equipa), bem como uma análise mais particularizada, neste caso, com o responsável pela tomada de decisão (gestor/diretor) da organização (Helfat et al., 2007).

### 3.5 A Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos Estudos Turísticos

Esta revisão de literatura identificou, sobretudo, estudos empíricos que utilizam a abordagem de Capacidades Dinâmicas no sector do turismo (Tabela 3.3).

Tabela 3.3: Relação de estudos com a perspectiva de Capacidades Dinâmicas no turismo

Sector	Estudos empíricos	Estudos teóricos
<b>Turismo</b>	Balan & Lindsay (2010); Bauman et al., (2011); Chen & Jaw (2009); Denicolai, Cioccarelli & Zucchella (2010); Dissart (2012); Kim & Boo (2010); Lemmetyinen & Go (2009); Nieves & Haller (2014); Pascarella & Fontes Filho (2010); Sainaghi & De Carlo (2012); Singh, Ritchie & Ruhanen (2010); Singh (2012).	Camisón & Monfort-Mir (2012); Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad (2011); Walsh, Lynch & Harrington (2010).

A aplicação das Capacidades Dinâmicas no sector do turismo é muito recente, sendo os primeiros estudos publicados no ano de 2009, com uma concentração de artigos no ano de 2010. O objeto de análise das Capacidades Dinâmicas no sector do turismo envolve

as organizações (sobretudo hotéis), os indivíduos (gestores ou atores locais), as regiões ou destinos turísticos.

Em relação à perspectiva geográfica, estes estudos envolvem análises de âmbito local (Chen & Jaw, 2009), regional (Denicolai et al., 2010; Sainaghi & De Carlo, 2012; Dissart, 2012), nacional (Kim & Boo, 2010; Singh et al., 2010; Singh, 2012; Balan & Lindsay, 2010; Nieves & Haller, 2014; Lemmetyinen & Go, 2009; Pascarella & Fontes filho, 2010) e estudos entre países (Baumane et al., 2011). Foram identificados também, alguns estudos de caso (Lemmetyinen & Go, 2009; Singh et al., 2010; Singh, 2012; Sainaghi & De Carlo, 2012; Dissart, 2012).

Não foi possível identificar uma tendência em relação ao método utilizado, qualitativo ou quantitativo. No entanto, pode-se observar somente um estudo que combina métodos mistos (Denicolai et al., 2010).

Há estudos turísticos que utilizam conjuntamente com a abordagem de Capacidades Dinâmicas, outra perspectiva teórica. A análise de redes é utilizada em dois trabalhos, para analisar um destino turístico (Denicolai et al., 2010) e para examinar redes turísticas (Lemmetyinen & Go, 2009). Este trabalho de Lemmetyinen & Go (2009) explora as capacidades de gestão necessárias para a coordenação e a cooperação dos *stakeholders* nas redes. E revela que, para iniciar e manter a cooperação dentro da rede, é requerida uma capacidade de gestão. Já o sucesso na coordenação das redes inclui a capacidade para a criação conjunta de conhecimento, sendo o fator crítico de sucesso dos *stakeholders*, a forte capacidade de parceria (Lemmetyinen & Go, 2009).

Outro exemplo que conjuga diferentes teorias, de forma complementar, é o trabalho teórico de Haugland et al. (2011) que propõe uma perspectiva multinível integrada entre três teorias da Gestão Estratégica: a Teoria da Visão Baseada nos Recursos (e os conceitos e argumentos de Capacidades Dinâmicas), a Teoria da Governança e a Teoria das Redes.

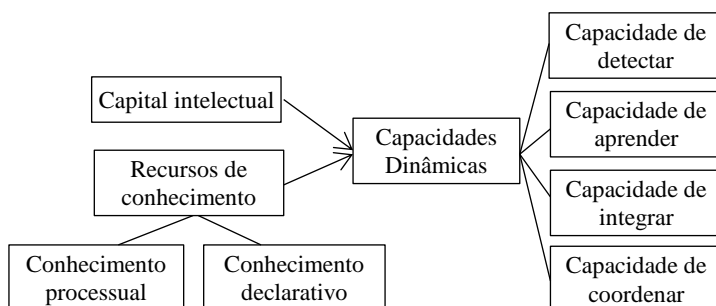
Os mesmos domínios de análise que envolvem os trabalhos científicos sobre Capacidades Dinâmicas, numa perspectiva geral (Tabela 3.2), também são identificados nos estudos turísticos (Tabela 3.4).

Tabela 3.4: Principais domínios de análise da perspectiva de Capacidades Dinâmicas no turismo

Sector	Domínio de análise das Capacidades Dinâmicas	Autores
Turismo	Antecedentes	Nieves & Haller (2014); Singh et al. (2010); Singh (2012); Walsh et al. (2010).
	Processos de desenvolvimento	Balan & Lindsay (2010); Dissart (2012); Chen & Jaw (2009); Walsh et al. (2010); Singh et al. (2010); Singh (2012); Nieves & Haller (2014); Kim & Boo (2010); Lemmetyinen & Go (2009); Sainaghi & De Carlo (2012); Bauman et al. (2011).
	Efeitos	Kim & Boo (2010); Singh et al. (2010); Singh (2012); Balan & Lindsay (2010); Denicolai et al. (2010); Sainaghi & De Carlo (2012); Walsh et al (2010); Bauman et al. (2011).

Dentre os estudos turísticos com ênfase nos “antecedentes” das capacidades dinâmicas, destaca-se o trabalho de Nieves & Haller (2014), ao revelar o impacto positivo do conhecimento organizacional e do capital humano no desenvolvimento de capacidades dinâmicas na indústria hoteleira espanhola (Fig. 3.1).

Figura 3.1: Modelo de análise de Nieves & Haller (2014)



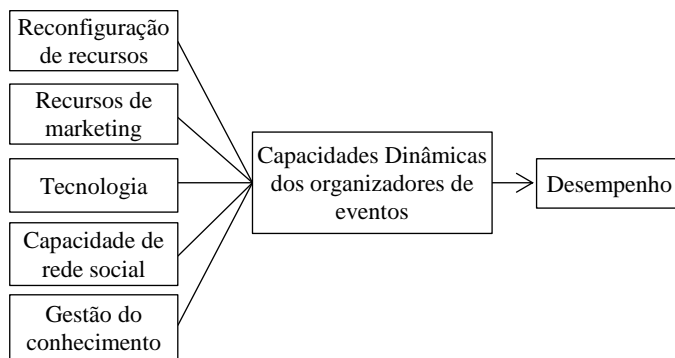
Fonte: Elaborado com base no estudo de Nieves & Haller (2014).

A abordagem de Capacidades Dinâmicas é aplicada nos estudos turísticos, sobretudo, para compreender os “processos de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas (Tabela 3.4). Utilizamos como exemplo, o modelo de análise de Nieves & Haller (2014), (Figura 3.1), onde as capacidades dinâmicas são formadas por quatro capacidades específicas - detectar, aprender, integrar e coordenar, adaptado de Pavlou & El Sawy (2011) - com diferentes relações com os antecedentes. Nieves & Haller (2014) comprovam empiricamente que o conhecimento dos colaboradores incentiva o

desenvolvimento de todas as capacidades dinâmicas analisadas. Especificamente, o conhecimento declarativo influencia positiva e significativamente todas as quatro capacidades dinâmicas analisadas, porém, está positivamente mais relacionado com as capacidades de detectar e aprender. Por outro lado, o conhecimento processual só está positivamente relacionado com capacidade de integrar e coordenar (Nieves & Haller, 2014).

Outro exemplo, no domínio dos “processos de desenvolvimento”, é fornecido por Kim & Boo (2010), ao determinar quais são as capacidades dos organizadores de eventos que conduzem a capacidades dinâmicas e que influenciam no seu desempenho de trabalho (Figura 3.2).

Figura 3.2: Capacidades dinâmicas e desempenho dos organizadores de eventos



Fonte: Elaborado com base no modelo de análise de Kim & Boo (2010: 741).

Os resultados revelam que a reconfiguração dos recursos e a gestão do conhecimento são as capacidades positivamente relacionadas com as capacidades dinâmicas dos organizadores de eventos (Kim & Boo, 2010). Estes resultados revelam que a reconfiguração dos recursos (Kim & Boo, 2010) é consistente com outros estudos (Desai et al., 2007) e argumentos (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Há uma área de investigação bastante explorada na literatura sobre Capacidades Dinâmicas que analisa a relação entre a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Zahra & George, 2002). Esta revisão de literatura identificou trabalhos que analisam os recursos/ativos ligados ao conhecimento como “antecedentes” das capacidades dinâmicas nas organizações turísticas. (Nieves & Haller, 2014; Kim & Boo, 2010; Singh, 2012; Singh et al., 2010). Os estudos turísticos que analisam os “efeitos” das capacidades dinâmicas utilizam,

sobretudo, a variável “desempenho empresarial” (Tabela 3.4). Esta variável é muito utilizada para mensurar as consequências das capacidades dinâmicas e também é contemplada no estudo de Kim & Boo (2010), (Fig. 3.2). Contudo, a literatura especializada argumenta que a capacidade dinâmica não está, necessariamente, relacionada com um melhor desempenho organizacional (Zahra et al., 2006).

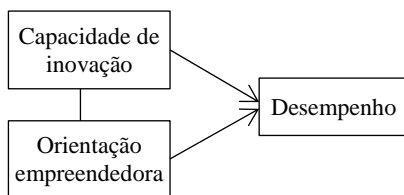
Uma outra área de investigação das Capacidades Dinâmicas analisa, com mais profundidade, aspectos relacionados com a inovação. Esta revisão de literatura também identificou estudos turísticos nesta área de investigação (Camisón & Monfort-Mir, 2012; Walsh et al., 2010; Chen & Jaw, 2009; Balan & Lindsay, 2010; Bauman et al., 2011). Dois trabalhos teórico-conceituais são de destacar: Camisón & Monfort-Mir (2012) estabelecem os fundamentos teóricos para o estudo de inovação na indústria do turismo, a partir de abordagens Schumpeteriana e de Capacidades Dinâmicas. E Walsh et al. (2010) com o conceito de “inovatividade”. Para estes autores, “inovatividade” é: “... uma capacidade transformacional que pode transmitir a vantagem competitiva sustentada através da reconfiguração dos recursos internos da organização” (Walsh et al., 2010:22).

Os autores defendem que a cultura e o clima organizacional, a orientação estratégica e o capital intelectual são recursos que antecedem a construção da inovatividade nas organizações turísticas. Dessa forma, Walsh et al. (2010:28) posicionam a inovatividade como uma capacidade dinâmica que impulsiona a vantagem competitiva sustentada da empresa através da conversão e reconfiguração de recursos estratégicos organizacionais, em resposta às mudanças nas condições de mercado e na turbulência e instabilidade ambiental. Estes argumentos são consistentes com o ponto de vista de Ambrosini & Bowman (2009), de que a Capacidade Dinâmica tem um efeito direto nos recursos e capacidades operacionais e indiretamente na vantagem competitiva.

Nos estudos empíricos sobre as Capacidades Dinâmicas no sector do turismo, a inovação tem diferentes aplicações. Há estudos que analisam a inovação como um resultado das capacidades dinâmicas (Singh et al., 2010; Singh, 2012; Bauman et al., 2011). Outros estudos defendem a inovação incorporada no “processo de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas (Balan & Lindsay, 2010; Chen & Jaw, 2009). Nesta linha de estudos Chen & Jaw (2009) analisam a construção de capacidades através da inovação, onde a sua natureza intrínseca contempla aspectos inovadores.

Balan & Lindsay (2010) reconhecem a inovação, propriamente, como uma capacidade e, neste caso, fala-se em capacidade de inovação organizacional (Figura 3.3). Este estudo identifica uma relação positiva entre a capacidade de inovação e o desempenho. Por outro lado, não confirma o impacto da orientação empreendedora no desempenho dos hotéis australianos analisados. Tal resultado, segundo Balan & Lindsay (2010), revela que as estratégias empreendedoras adotadas pelos hotéis não influenciam o seu desempenho.

Figura 3.3: Modelo de análise para investigar a relação entre capacidades de inovação, orientação empreendedora e desempenho



Fonte: Balan & Lindsay (2010: 2).

Uma área de investigação específica da perspectiva de Capacidades Dinâmicas no sector do turismo envolve os destinos turísticos (Haugland et al., 2011; Sainaghi & De Carlo, 2012; Denicolai et al., 2010, Singh et al., 2010; Singh, 2012; Pascarella e Fontes filho, 2010). Dois destes estudos exploram o conceito de “capacidade do destino” (Haugland et al., 2011; Sainaghi & De Carlo, 2012), o qual é definida como a capacidade coletiva dos atores do destino para integrar, reconfigurar, obter e revelar recursos e competências e assim, efetuar mudanças (Haugland et al., 2011).

Na concepção de Haugland et al. (2011) a “capacidade do destino”, juntamente com a coordenação e com as relações inter-destinos (através de imitação e inovação) compõem as três áreas que têm efeito no desenvolvimento de um destino turístico. Sainaghi & De Carlo (2012), que também aplicam este conceito de capacidade do destino, detalham os mecanismos, através dos quais, a capacidade do destino é gerada pela rede de atores por meio da integração e reconfiguração de recursos e pelas competências individuais.

Esta revisão de literatura também identificou alguns estudos que analisam capacidades, contudo, sem a aplicação teórica da perspectiva de Capacidades Dinâmicas. Por exemplo, investigam a capacidade de globalização dos gestores hoteleiros (Garrigós-Simón et al., 2008), ou focam a sua análise mais nos recursos, através da Teoria da



Visão Baseada nos Recursos (Melián-González et al., 2011; Melián-González & García-Falcón, 2003; López-Gamero et al., 2011; Rueda-Manzanares et al. 2008; Leonidou et al., 2013).

### **3.6 Conclusão**

Embora complexo, o conceito de Capacidades Dinâmicas (Zahra et al., 2006) permite compreender como as organizações exploram as capacidades internas, desenvolvem novas capacidades e encaram as mudanças do ambiente, para obter e sustentar uma vantagem competitiva (Winter, 2003).

Nas organizações turísticas, esta revisão de literatura permitiu destacar que a reconfiguração de recursos (Walsh et al., 2010; Kim & Boo, 2010; Sainaghi & De Carlo, 2012), o capital humano (Nieve & Haller, 2014) e o conhecimento organizacional (Nieve & Haller, 2014; Kim & Boo, 2010; Singh et al., 2010; Singh, 2012) são fatores cruciais no desenvolvimento de processos de mudanças que desencadeiam capacidades dinâmicas.

Há uma tendência crescente na utilização da abordagem de Capacidades Dinâmicas nas principais áreas da gestão de empresas, como marketing, empreendedorismo e gestão estratégica (Barreto, 2010). Contudo, no turismo esta abordagem ainda foi muito pouco explorada.

Esta revisão de literatura identificou um total de quinze estudos turísticos que utilizam a abordagem de Capacidades Dinâmicas. Na sua maioria, são trabalhos empíricos que exploram diferentes domínios de análise sobre as Capacidades Dinâmicas, nomeadamente, os antecedentes, o processo de desenvolvimento e os efeitos das capacidades dinâmicas nas organizações.

A abordagem de Capacidades Dinâmicas beneficia de uma utilização conjunta com outras teorias que complementam o seu enfoque particular que são os processos organizacionais internos. Nesta perspectiva de complementaridade, esta revisão de literatura permitiu destacar a combinação da Teoria das Redes com as Capacidades Dinâmicas (Denicolai et al., 2010; Lemmetyinen & Go, 2009) e uma outra combinação

entre a Teoria da Governança, a Teoria das Redes e as Capacidades Dinâmicas (Haugland et al., 2011).

Apesar da abordagem de Capacidades Dinâmicas levar em consideração a influência do meio envolvente nas organizações, não há qualquer desenvolvimento desta perspectiva que se refira aos aspectos exógenos que influenciam o comportamento das organizações, por exemplo. Uma análise conjunta que permitisse investigar processos intraorganizacionais (com as Capacidades Dinâmicas) e fatores interorganizacionais das organizações com o seu meio envolvente (com a Teoria Institucional, por exemplo) seria enriquecedora e um avanço no conhecimento das estratégias empresariais.

Futuros estudos utilizando as Capacidades Dinâmicas poderão explicar como as empresas pertencentes aos sectores primário e secundário da economia se envolvem com o sector do turismo (serviços) tornando-as, também, empresas na área do turismo. Um exemplo são as empresas produtoras de vinho que passam a desenvolver-se turisticamente, através da vertente denominada “enoturismo”. Esta agregação do enoturismo no ambiente de negócio da empresa poderá envolver uma mudança estratégica associada com os processos evolutivos internos destas empresas. Tal alteração estratégica poderá ser compreendida através da abordagem de Capacidades Dinâmicas.

Com este texto de revisão de literatura sobre a abordagem de Capacidades Dinâmicas no sector do turismo pretendeu-se fornecer reflexões teóricas que permitam abrir caminho para futuras investigações aplicadas as mudanças estratégicas das empresas turísticas, admitindo-se quer a sua relevância para este sector económico, quer para o conhecimento científico na área do turismo.

### **3.7 Referências**

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Balan, P., & Lindsay, N. (2010). Innovation Capability, Entrepreneurial Orientation and Performance in Australian Hotels: an Empirical Study. *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism*, 1-51.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Baumane, I., Lind, P., Simonova, T., Timofejevs, A., Vedina, R., & Wróbel, P. (2011). Innovation Capabilities in Tourism and Food Production SMEs in the Baltic Sea Region. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(4), 336–358.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-Capabilities Perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776–789.
- Chen, C.-L., & Jaw, Y.-L. (2009). Building Global Dynamic Capabilities Through Innovation: a Case Study of Taiwan's Cultural Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(4), 247–263.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based Local Development and Networked Core-competencies for Tourism Excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260–266.
- Dissart, J. (2012). Building Capabilities and Territorial Resources in Mountain Tourist Areas: Case Study in Oisans. *Journal of Alpine Research*, 100(2), 1–9.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Garrigós-Simón, F. J., Palacios-Marqués, D., & Narangajavana, Y. (2008). Improving the Perceptions of Hotel Managers. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 359–380.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of Tourism Destinations: an Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. (C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, & S. Winter, Eds.). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Julián, B. F. (2009). *Práticas Organizativas, Capacidades Dinâmicas Y Desempenho Económico*. Tese de Doutoramento não publicada, Universitat Jaume I València.

- Kim, J., & Boo, S. (2010). Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(7), 736–747.
- Lemmetynen, A., & Go, F. M. (2009). The Key Capabilities Required for Managing Tourism Business Networks. *Tourism Management*, 30(1), 31–40.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. a., & Zeriti, A. (2013). Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, 35, 94–110.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J., & Claver-Cortes, E. (2011). The Relationship Between Managers' Environmental Perceptions, Environmental Management and a Firm Performance in Spanish Hotels: a whole framework. *International Journal of Tourism Research*, 13, 141–163.
- Melián-González, A., & García-Falcón, J. M. (2003). Competitive Potential of Tourism in Destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 720–740.
- Melián-González, A., Moreno-Gil, S., & Araña, J. E. (2011). Gay Tourism in a Sun and Beach Destination. *Tourism Management*, 32(5), 1027–1037.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
- Pascarella, R., & Fontes Filho, J. R. (2010). Competitividad de los Destinos Turísticos: Modelo de evaluación basado en las Capacidades Dinámicas y sus Implicancias en las Políticas Públicas. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 19, 1–17.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2008). The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Journal of Management*, 19(2), 185–203.
- Sainaghi, R., & De Carlo, M. (2012). Developing Dynamic Capabilities In A Tourism Destination: An Organizational Approach. In *12 Euram*. Rotterdam, Olanda. Retrieved from <http://euram2012.mindworks.eu/public/papers/paper/1385>.

- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83–108.
- Singh, P. (2012). *The Knowledge Absorptive Capacity of New Zealand's Regional Tourism Organisations: Exploring the Role of Individuals in Knowledge Absorptive Capacity Processes*. Tese de Doutorado não publicada, University of Queensland, Australia.
- Singh, P., Ritchie, B., & Ruhanen, L. (2010). Tourism Absorptive Capacity: Conceptualization of Knowledge Acquiring and Generating Capabilities of Tourism Organizations. In M. Orams, M. Luck, & S. Poulston, Jill; Race (Eds.), *Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference: Adding Value Through Research*, New Zealand: School of Hospitality and Tourism and New Zealand Tourism Research Institute, 409–429.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction* (Working paper N°. 94-103). Laxenburg, Austria.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Walsh, M., Lynch, P., & Harrington, D. (2010). A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. *IRISH Journal of Management*, 31(1), 21–42.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Journal*, 27(2), 185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

**4. STUDY 3 - CAUSES AND EFFECTS OF THE WINE TOURISM  
DEVELOPMENT IN WINERIES: THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL  
THEORY**

# CAUSES AND EFFECTS OF THE WINE TOURISM DEVELOPMENT IN WINERIES: THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY

JOICE LAVANDOSKI, PATRÍCIA OOM DO VALLE, JOÃO ALBINO SILVA,  
ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ

## **Abstract**

Understanding the exogenous factors that affect the wine tourism development in organizations is important to extend the knowledge about the nature of wine tourism. This study draws from Institutional Theory to propose that institutional environment exerts pressure on the behavior of wineries towards wine tourism development and the effect of this influence confer legitimacy to the wine tourism. Using Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM) Structural Equation Modeling (SEM) and data from a quantitative survey in wineries with a wine tourism component in the Alentejo Wine Route, Portugal, this study shows the causes and effects of institutional influence on the wine tourism development in these firms. The result shows that the wine tourism development coexists with a highly institutionalized environment and can be distinguished by the mechanisms of pressure and for seeking legitimacy to the actions and practices of wine tourism. However, the relationship between legitimacy and the organizational performance in wineries with wine tourism was not validated.

**Keywords:** Institutional Theory, Wine Tourism Development, Wineries, Partial Least Square.

## 4.1 Introduction

The concept of wine tourism emerges from the connection of the wine product with the wine tourism activity and has many meanings depending on the perspective in which it is observed (Getz, 2000; Inácio, 2009). For the wine industry the wine tourism generates mainly financial, promotional and educational benefits (Alonso & Liu, 2012; Carlsen, 2004; Christou & Nella, 2010; Dowling & Carlsen, 1998; Inácio, 2009). Studies show the economic importance of wine tourism, especially for small and medium-sized wineries (Alonso & Liu, 2012; Bruwer, 2003; Hall, Sharples, Cambourne, & Macionis, 2002; Iglesias & Navarro, 2014).

One way to promote wine tourism in a region is by establishing wine routes, which are managed by an associative entity that is responsible for integrated strategies for planning, promotion and marketing of the destination as a whole (Christou & Nella, 2010; Hall et al., 2002; Pastor, 2006; Telfer, 2001). The First Australian Wine Tourism Conference (Dowling & Carlsen, 1998) brings together many works describing the wine tourism development in countries like New Zealand and Australia. A common and essential factor in the appearance of a wine route is the existence of a geographically delimited space defining, connecting and coordinating the local actors involved, as a network of actors (Bruwer, 2003; Getz, 2000; Hall et al., 2002; Hashimoto & Telfer, 2003; Telfer, 2001). Thus, the wine route can promote synergies between these actors and the local resources, facilitating partnership mechanisms and cooperative actions between the government, local councils, private companies and associations related to tourism and wine. Several studies highlight the potential of wine routes in developing rural areas (Brunori & Rossi, 2000; Novais & Antunes, 2009; Pastor, 2006; Simões, 2008; Telfer, 2001).

In parallel, the wine tourism industry involves tourist products/services offered in wineries, hotels, restaurants, events for example. In the organizational context of wine tourism development it is important to understand how the wineries, the object of analysis in this study, also become and develop as companies, linked to the tourism activity through the wine tourism.

The Institutional Theory, based in this study, focuses on the relationship between the organizations and its institutional environment and, therefore, on the formal and



informal rules within this environment either providing stability and guidance to organization's behavior through restrictions (North, 1990; Scott, 1995). Significant research questions remain about the influence of institutional environmental on wine tourism development in the context of the wineries are either under-developed or do not exist at all. Although a body of literature exists on how the institutional environment affects the environmental behavior in the tourism sector (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Rivera, 2004; Shah, 2011; Strambach & Surmeier, 2013; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2012) and in the wine tourism in particular (Grimstad & Burgess, 2014; Grimstad, 2011), there is still a need for more research on the nature of wine tourism development in wineries context and about the specific exogenous factors involved.

In this context, this study analyzes the wineries from an interorganizational perspective, trying to identify exogenous factors that can influence and impose restrictions on their organizational behavior towards the wine tourism. The first aim of this study is to understand which institutional mechanisms/forces exert greater pressure on the wineries behavior to wine tourism development. The second objective is to analyze the effects of institutional influence on the wine tourism behavior of organizations, particularly on their social legitimacy and organizational performance. The study is based on a conceptual model applied to the wineries with wine tourism in the Alentejo Wine Route, in Portugal, estimated and validated through structural equations modeling. We intent, therefore, to provide insights into the institutional field through an analysis of a interorganizational business model, allowing us to measure the causes and effects of institutional influence on the wineries' behavior towards wine tourism development.

The paper is organized as follows. The next section reviews the literature on Institutions Theory, presents studies that examine the influence of the institutional framework on organizational behavior of firms in the wine and tourism industry and proposes the conceptual model and hypotheses. This is followed by a discussion of the methods and data used in the study. Then, the results of the analysis are presented. The final section discusses the main findings and the implications for future research.

## **4.2 Theoretical Basis of the Study and Hypotheses**

This study draws from the Neo-institutional Theory which integrates the economic view (North, 1990) and the sociological view (Scott, 1995; DiMaggio & Powell, 1983) of institutions to argue that the wine tourism development in wineries is influenced by institutional pressures.

According to the Institutional Theory, organizations are involved in an institutional environment characterized by the existence of different institutions (North, 1990) guiding the organization's behavior through restrictions. There is a consensus among theoretical authors on the three institutional pillars supporting this theory: regulatory, normative and cognitive (Scott, 1995). Each of these institutional pillars differently affects the organization's behavior through mechanisms of institutional pressure.

The normative pillar is constituted of values and social standards that establish informal rules for organizational behavior, conferring rights, duties, privileges, responsibilities and a certain order of social actors. The normative pillar exerts normative pressure on organizations through values and social norms (Scott, 1995).

The regulative pillar provides explicit guidance to organizations by means of formal rules, making them in accordance and in compliance with the laws and, therefore, imposing a legal framework for organizational behavior. This regulator pillar exerts coercive pressure on organizations through rules, laws and sanctions (Scott, 1995).

The cognitive pillar refers to cultural elements (social rules and abstract meanings) governing organizational behavior. This cognitive pillar exerts mimetic pressure which translates into imitation of models, practices and/or strategies considered successful by organizations (Scott, 1995).

It is extensive the scientific literature that investigates the influence of the three institutional pillars in organizational behavior (Bansal, 2005; Colwell & Joshi, 2013; D'Aunno, Succi, & Alexander, 2000; Hoffman, 1999; Kostova & Roth, 2002; Llamas, García, & López, 2005; Teo, Wei, & Benbasat, 2003; Zhu, Sarkis, & Lai, 2013). However, the Institutional Theory has been little applied in the tourism field, and only rarely in studies dedicated to wine tourism, as observed by Lavandoski, Silva, & Vargas-Sánchez (2013).

Institutional studies developed in the tourism industry seek to explain how institutional context affects the tourism products in rural areas (Forbord, Schermer, & Griebmair, 2012), or how it promotes social responsibility (Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez, & Remoaldo, 2014; Sánchez-Fernández, 2014). Other studies analyze how institutions influence the design and implementation of support policies for tourism businesses (Urbano, Toledano, & Ribeiro, 2010), the strategies of hotel companies (Karhunen, 2008), or even, how mimetic institutional factors affect the cuisine innovation process by chefs (Ottenbacher & Harrington, 2009).

It is expressive the amount of studies that investigate how institutional context influences the environmental behavior of tourism companies like hotels (Rivera, 2004; Shah, 2011), golf courses (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2012), among others (Strambach & Surmeier, 2013). Overall, these studies have identified a larger influence of the coercive and then normative pressures in relation to mimetic pressures in the adoption of corporative environmental practices.

Institutional studies on the environmental behavior applied in the wine industry reveal how dominant the normative and regulative pillars are (Marshall, Cordano, & Silverman, 2005; Sinha & Akoorie, 2010). Some of the pressures suffered by wineries are, for example, fines and penalties for violating certain environmental laws, inhibit the business expansion due to the presence of endangered species, as well as discussions on the use of pesticides. Mimetic forces were also identified in the New Zealand wine context (Benson-Rea, Ditter, & Brouard, 2011; Sinha & Akoorie, 2010). Recently, Golicic, Davis, Davis-sramek, & Mccarthy-byrne (2014) examine the effects of the institutional environment in U.S. wine supply chain.

Connecting the wine industry with the tourism industry, the wine tourism was analyzed with institutional arguments by the pioneering of Grimstad's study (Grimstad & Burgess, 2014; Grimstad, 2011). This study proposes a framework for examining business-driven sustainability initiatives with relevance to wine tourism clusters, highlighting the prevalence of normative pressures, primarily through a voluntary program for green action. This study evidences the weak or absent government actions and regulations on the environment, in the Australian wine tourism cluster.

These previous studies that relate the sources of institutional pressure in adopting sustainable environmental practices by organizations present an analysis model that approaches the scope of this study. The first objective of this study is to identify the institutional mechanisms that exert greater pressure on the wineries behavior towards developing wine tourism in their businesses. This study argues that wineries linked to wine tourism combine diverse business units (agricultural activities related to the wine production and tourism related services) and may suffer different pressures from the external environment. In general and as identified in the literature presented, there is a direct and positive relationship between institutional pressures and the adoption of environmental practices, for example. This leads us to the following hypothesis:

*H1: There is a direct and positive relationship between institutional pressures and wine tourism development in organizational context.*

Following the institutional approach, the three sources of institutional pressure of a normative, regulatory and cognitive nature, can influence the wineries behavior towards wine tourism development. Based on this argument, the following hypotheses are proposed:

*H1a: The acceptance of values and social norms (normative forces), through its contribution to form the institutional pressures, positively influences the wine tourism development in wineries.*

*H1b: The acceptance of laws and other regulations (coercive forces), through its contribution to form the institutional pressures, positively influences the wine tourism development in wineries.*

*H1c: The imitation of wine tourism practices (mimetic forces), through its contribution to from the institutional pressures, positively influences the wine tourism development in wineries.*

Social legitimacy is a concept inherent to the Institutional Theory which is associated with obtaining endorsement and social acceptability, and credibility of the institutional environment (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995). Social legitimacy is an acquired status by the organizations through stakeholders (Ashforth & Gibbs, 1990). According to Deephouse's (1996) point of view, some particular stakeholders have the

competence to ensure social legitimacy. These stakeholders are the government regulatory bodies with authority over organizations and public opinion that have the fundamental role of establishing and keeping acceptability standards (Deephouse, 1996). In a “legitimate organization” values and actions (organizational practices) are consistent with the stakeholders’ values and their expectations of institutional actions (Oliver, 1991).

In general, and according to the Institutional Theory, conformity with institutional pressures increases the probability of survival and organizational success (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995). Empirical evidence reveals that organizations seek to obtain social legitimacy for their actions and organizational practices, in addition to improving organizational performance (Llamas et al., 2005; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Sánchez-Fernández et al., 2014). Hence, our study proposes the hypotheses that:

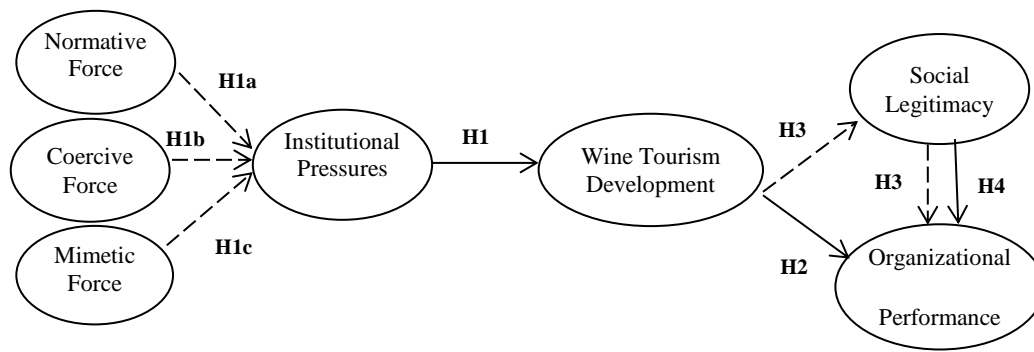
*H2: The wine tourism development influences directly and positively the organizational performance.*

*H3: The wine tourism development has an indirect effect on organizational performance through social legitimacy.*

*H4: There is a direct and positive relationship between social legitimacy and organizational performance in wine tourism.*

So, based on the previous literature, the following model is proposed, which indirectly connects the three institutional forces (NF, CF, and MF), through institutional pressure (IP), with the wine tourism development (WTD) and the effects on social legitimacy (SL) and organizational performance (OP). This model makes up a total of 85 indicators (or observable variables) and 7 latent variables. The hypotheses are represented in the corresponding paths in Figure 4.1. The dashed lines represent the hypotheses involving indirect relationships between the constructs.

Figure 4.1: Proposed research model



## 4.3 Methodology

### 4.3.1 The Study Area

The survey was conducted in Alentejo, one of the main wine tourism regions of the country, in the south of Portugal, and was chosen due its history and differentials linked to wine and wine tourism supply.

The Alentejo historical context is marked by a set of political, social and economic events that initially contributed to the degradation, suspension and suppression of Alentejo viticulture, making the region go through a period of decline. However, an association movement has resurrected the wine-related activity in Alentejo, in a phase of expansion and growth. Currently, the region is recognized national and internationally for wine production and tourism attractions and resources. It is a region that boasts several awards, for example, the world's best wine tourism destination in 2014. The Alentejo Wine Route, created by the “*Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA)*” in 1997, is one of the first wine route created in Portugal and is distinguished by the amount of economic agents and diversity in the wine tourism supply (Brás, Costa, & Buhalis, 2010; Inácio, 2009; Neves & Silva, 2011; Pina, 2009). The productive capacity of the Alentejo wine sector is characterized by strong cooperatives (Inácio, 2009).

### 4.3.2 The Questionnaire

A quantitative study was developed taking into account the objectives and hypotheses underlined. A questionnaire based on the characteristics of the object of study (wineries with wine tourism) and the respondents (preferably directors or managers of wine tourism) was developed. The questionnaire was reviewed by experts, and subsequently a pre-test of the questionnaire was conducted during the month of March 2014 in another area of wine tourism in Portugal, Setubal region. The implementation of the pre-test involved a sample of six firms, and its goal was to detect possible flaws in the wording of the questionnaire, such as adapting the vocabulary used, complexity of issues, imprecision in the wording, exhaustion and constraints to informant. Once reviewed and understood, the final draft was drawn up.

The questionnaire, with five-point Likert-type scale questions, examines the institutional context of organizations, the wine tourism development, social legitimacy and organizational performance, as follows:

Institutional pressures (IP) captures the level of congruence of social norms and values of the institutional environment, through normative force (NF) with three items; the level of influence of legal regulations in the wine tourism development (WTD) through coercive force (CF) with four items; and the level of imitation wine tourism strategies/practices adopted by firms, through mimetic force (MF) with four items. All these items adapted from Kostova & Roth (2002) and Riquel-Ligero (2010).

The wine tourism development (WTD) is measure by a set of attributes composing the wine tourism product and that is identified as relevant by studies on the demand side, which shows the evaluation of tourists on wine tourism experience (Alant & Bruwer, 2004; Alonso, 2005; Bruwer & Lesschaeve, 2012; Bruwer, 2003; Carlsen & Charters, 2006; Cohen & Ben-Nun, 2009; Dowling & Carlsen, 1998; Getz & Brown, 2006; Hall et al., 2002; McDonnell & Hall, 2008; Sparks, 2007; Stavrinoudis, Tsartas, & Chatzidakis, 2012; Tassiopoulos, Nuntsu, & Haydam, 2004; Zhang & Qiu, 2011). A total of 45 items involves physical aspects of the interior and exterior of the winery, human resources, marketing, service and wine tourism activities offered at the wineries.

The social legitimacy (SL) captures the level of organizational consonance with social values and interests of pressure groups in the institutional environment, through 12 valid

items and adapted by Riquel-Ligero (2010). The organizational performance (OP) verifies the impact of the development of wine tourism in the organization through six items adapted from Hung, Chung, & Lien, (2007) and Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo (2010).

The questionnaire was available online for ten weeks between the months May to August 2014. The sample for the study was drawn from a list of 62 wineries with a component of wine tourism in their business, obtained from the Alentejo Wine Route website. The target population was invited to participate in the survey voluntarily, by telephone and email. From the returned questionnaires, a total of 40 responses were fully completed.

### 4.3.3 Data

The information in Table 4.1, which summarizes the profile of the firms in the sample, shows that most firms (65%) have up to 15 employees and up to 3 employees involved with wine tourism activities. Wine production is concentrated up to 1 million liters/year to 75% of the sample.

Table 4.1: Sample characteristics

<i>Sampling specifications</i>		
Object of study	Wineries with wine tourism component	
Geographic location	Alentejo wine tourism region (Portugal)	
Addressed to	Directors or wine tourism managers (one person per firm)	
Database	Alentejo Wine Route	
	<i>f</i>	<i>%</i>
Universe	62	100.0
Valid responses	40	64.51
<i>Sample characteristics</i>		
Number of permanent employees	<i>f</i>	<i>%</i>
1-15	26	65.0
16-30	4	10.0
31-50	5	12.5
Over 51	5	12.5
Number of employees involved in wine tourism	<i>f</i>	<i>%</i>
1-3	26	65.0
4-6	12	30.0
Over 7	2	5.0
Wine production (liters/year)	<i>f</i>	<i>%</i>
Up to 15.000	3	7.5
15.001 to 200.000	6	15.0
200.001 to 500.000	10	25.0
500.001 to 1.000.000	11	27.5
1.000.001 to 5.000.000	6	15.0
Over 5.000.001	4	10.0



#### 4.3.4 Data Analysis Methods

Structural equation modeling has been increasingly used in tourism research (Nunkoo & Ramkissoon, 2011). In wine tourism research, applications of this method can be found mainly in studies of wine tourists' attitudes and behaviors; rarely in a supply side, precisely at the wine business.

For the purposes of this study, the statistical package SPSS (version 22) and the software SmartPLS (version 3.1.5), (Ringle, Wende, & Becker, 2014) were used to describe data and estimate the structural equation model, respectively. Given the small sample size the model complexity the Partial Least Square Path Modeling (PLS-PM) approach was used estimate and validate the model (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

The model depicted in Figure 4.1 follows Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero (2013) approach which proposes that institutional pressures (IP) is a second-order construct with formative relationships to normative force (NF), coercive force (CF), mimetic force (MF). According to Chin (2010), this model can be classified as a molar second-order construct since NF, CF and MF have a first order reflective measurement model. More recently, Becker, Klein, & Wetzels (2012) classifies it as a reflective-formative model in the sense that there is a “general concept”, which is IP in our model, that fully mediates the influence of reflective first-order constructs (NF, CF and MF) in subsequent endogenous variables (wine tourism development (WTD), in our model). So, this approach enables to derive the indirect effect to three reflective first-order constructs (NF, CF and MF) on WTD as the pairwise product of weights for formative construct (IP) and the path coefficient linking IP and WTD. Besides these constructs, and based on the studies conducted by Riquel-Ligero (2010), our model proposes that WTD, social legitimacy (SL) and organizational performance (OP) are reflective first-order constructs.

Becker et al. (2012) present simulation studies showing that the repeated indicator approach should be used for reflective-formative models. As the authors point out “*this approach produces generally less biased, and therefore, more precise parameter estimates and a more reliable higher-order construct score*” (Becker et al., 2012, p. 376). Under this approach, followed in our study, the second order construct is

measured by using the same set of items used to measure each first order construct (Chin, Marcolin, & Newsted, 2003). After estimating the model, it will be validated by observing the most important results for the measurement models (reflective and formative) and for the structural model. The research hypotheses will be tested by observing the signal and the statistical significance of the direct and indirect relationships between the latent constructs.

## **4.4 Results**

### **4.4.1 Measurement Model**

Overall, the model was estimated with a sample size of 40, 7 latent variables and 85 indicators. Table 4.2 shows the main results for the reflective measurement models with 33 indicators. The constructs fulfill the reliability and validity requirements. All items load moderately to high on the corresponding latent constructs (loadings exceed 0.564) suggesting at least moderate individual reliability. Construct reliability is also accomplished since all construct reliability (CR) values surpass the minimum recommended threshold of 0.7 (Fornell & Larcker, 1981).

Besides the loadings' magnitude, its significance is also reported in Table 4.2 (all p-values < 0.01). Moreover, all constructs reveal an Average Extraction Variance (AVE) higher than 0.5 (exceptions to the second-order formative construct (IP), where the analysis of the validity and reliability not apply). It suggesting an adequate convergent validity (Bagozzi & Yi, 1988). In assessing discriminant validity, the Fornell & Larcker (1981) criterion and the cross-loadings were observed (values not in Table 4.2). Regarding the former, we observed that the square root values of the AVE's of each construct were higher than the correlation coefficient values of each construct relative to other constructs. Concerning the cross-loadings, each indicator loads higher on the corresponding construct than on the other.

So, overall, the results of the reflective measurement model suggest that the constructs used in this study have satisfactory levels of internal consistency (i.e., reliability), and convergent as well as discriminant validity. To note that the model was initially

estimated with more 41 items, especially in the WTD construct. However, in order to meet all the measurement model minimum requirements in terms of reliability and validity, they needed to be eliminated. This was an expected result given the exploratory nature of this study.

In assessing the second-order formative construct institutional pressure (IP), we observe that the three weights are statistically significant, meaning that normative force (NF) (weight = 0.578;  $p = 0.000$ ), coercive force (CF) (weight = 0.318;  $p = 0.000$ ) and mimetic force (MF) (weight = 0.409;  $p = 0.000$ ) significantly contribute to form the IP construct. Moreover, the values variance inflation factors (VIF), in the three situations, are all very low, clearly lower than 5, meaning absence of serious multicollinearity.

Table 4.2: Evaluation of measurement models

Constructs	Indicators	Factor loadings	P-values	AVE	CR	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Normative Forces (NF)	Social values	0.772	0.000	0.617	0.826	-	-
	Social norms	0.911	0.000				
	Moral obligation	0.652	0.000				
Coercive Forces (CF)	Regulatory organisms	0.812	0.000	0.627	0.771	-	-
	Compliance with rules/laws	0.772	0.000				
Mimetic Forces (MF)	Experiences information	0.859	0.000	0.748	0.856	-	-
	knowledge of successful experiences	0.870	0.000				
Institutional Pressure (IP)*	Social values	0.662	0.000	0.812	0.998	0.332	
	Social norms	0.725	0.000				
	Moral obligation	0.571	0.001				
	Regulatory organisms	0.616	0.000				
	Compliance with rules/laws	0.565	0.000				
	Experiences information	0.578	0.000				
	knowledge of successful experiences	0.600	0.000				
Wine Tourism Development (WTD)	Regional resources	0.664	0.000	0.508	0.892	0.442	0.195
	Wine knowledge	0.752	0.000				
	Training in tourism	0.780	0.000				
	Language service	0.723	0.000				
	Professional service	0.746	0.000				
	Creativity team	0.708	0.000				
	Familiarity with processes	0.706	0.000				
	Characteristic of the winery tour	0.612	0.000				
Social Legitimacy (SL)	Support and social recognition	0.656	0.000	0.526	0.846	0.507	0.214
	Organizational values	0.752	0.000				
	Employees	0.819	0.000				
	Customers	0.756	0.000				
	Wine Route	0.628	0.001				
Organizational Performance (OP)	Competitive advantage	0.855	0.000	0.638	0.912	0.335	0.170
	Market share	0.860	0.000				
	Profits	0.884	0.000				
	Costs	0.591	0.001				
	Sales	0.803	0.000				
	Customer satisfaction	0.763	0.000				

\*: second-order formative constructs.

#### 4.4.2 Structural Model

Table 4.2 also shows the  $R^2$  and the  $Q^2$  values for the endogenous latent variables. The  $Q^2$  values are all positive meaning that the corresponding structural equation has predictive relevance. The  $R^2$  values, measuring the explained variability in the structural equations for Wine Tourism Development (WTD), Social Legitimacy (SL) and Organizational Performance (OP) are moderate. The latent variable Institutional Pressure (IP) has a very high  $R^2$  value (0.998, almost 1), which is an expected result given its second-order nature and the use of the repeated indicator approach.

The path coefficient estimates are represented in Table 4.3. These are the direct estimated coefficients for the direct relationships in what concerns H1, H2 and H4 and the estimated indirect coefficients regarding H1a, H1b, H1c and H3. These results and the corresponding p-values are outputs of the software SmartPLS (version 3.1.5). From the set of hypotheses only H4 is rejected (p-value > 0.05).

Table 4.3: Direct and indirect effects, and research hypotheses

Hypothesis	Constructs relations	Coefficients $\beta$	p-value (bootstrap)	Hypothesis
H1	IP > WTD	0.665	0.000	Not rejected
H1a	NF > WTD*	0.384	0.000	Not rejected
H1b	CF > WTD*	0.211	0.000	Not rejected
H1c	MP > WTD*	0.271	0.000	Not rejected
H2	WTD > OP	0.420	0.011	Not rejected
H3	WTD > OP*	0.982	0.000	Not rejected
H4	SL > OP	0.199	0.290	Rejected

\*: Indirect effects.

Table 4.4 complements the analysis by presenting to total effects of the exogenous latent variables on WTD and OP. As can be seen, the normative force (NF) is the strongest predictor of wine tourism development (total effect = 0.384) and organizational performance (OP), (total effect = 0.216).

Table 4.4: Analysis of total effects of the independent variables on wine tourism development and organizational performance

		Total effects	
		$\beta$	p-value (bootstrap)
NF	→ WTD	0.384	0.000
CF	→ WTD	0.211	0.000
MF	→ WTD	0.271	0.000
NF	→ OP	0.216	0.000
CF	→ OP	0.119	0.000
MF	→ OP	0.153	0.002
SL	→ OP	0.199	0.209

## 4.5 Discussion and Conclusion

The primary objective of the present work is to analyze the impact of the institutional context on the WTD in wineries of Alentejo. The WTD coexist with a highly institutionalized environment and can be distinguished by the mechanisms of pressure, developed according to Institutional Theory and defended by authors such as (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). The direct and positive effect of institutional pressures in the wine tourism development is supported (H1).

This study can identify that all three sources of institutional pressure influence the WTD differently, aspect that is consistent with the literature that shows the influence of three sources of institutional pressure on the organizations behavior (Colwell & Joshi, 2013; Hoffman, 1999; Teo et al., 2003; Zhu et al., 2013).

The analyses of indirect effects enable to identify the mechanism that has the greatest incidence on the wine tourism development by these organizations. The normative force is the strongest, followed by mimetic force and, in third place, coercive force (Table 4.4), (H1a, b, c).

The normative force introduces a prescriptive and evaluative dimension, social and moral obligation to the wineries behavior for wine tourism through social values (such as cooperation and entrepreneurial partnerships) and compliance with social norms prevailing in environment. The literature also identifies normative influence on environmental behavior of wineries in USA and New Zealand (Marshall et al., 2005; Sinha & Akoorie, 2010) and business-driven sustainability initiatives by Australian wine tourism cluster (Grimstad & Burgess, 2014; Grimstad, 2011).

The results also indicate that mimetic forces has a substantial impact on WTD, which is perceived in the behavior of wineries in knowing and getting information of successful experiences from other companies that already have the wine tourism for later use in their business model. Specifically, the imitation strategies or practices of wine tourism from other companies are not an identified pattern of behavior in companies analyzed, in the context of wine tourism. The importance of cognitive pillar could be related to reputational issues, global image and brand of the company identified in the New Zealand wineries context (Benson-Rea et al., 2011; Sinha & Akoorie, 2010).

Coercive forces also have an impact on WTD, which is consistent with environmental behavior of tourism businesses in general and others (Golicic et al., 2014; Kostova & Roth, 2002; Llamas et al., 2005; Sánchez-Fernández et al., 2014; Sánchez-Fernández, 2014). The coercive pressure provides explicit guidance to organizations through formal rules that are reflected in the adoption and compliance of the Alentejo companies, in action plans, rules and/or agreements for the wine tourism promoted by the wine route. As an example there is the Wine Tourism Guide, as a support tool for entrepreneurs in the sector, in addition to the requirements for adhesion in the route. These formal rules, applied in the Alentejo organizational field, can guide these organizations' behavior by imposing restrictions and playing an active role in the design of support mechanisms for tourism businesses (Urbano et al., 2010) and this regulatory pressure can impact on internal coordination of organizational field (Golicic et al., 2014).

The institutional context influences the wine tourism development (WTD) in global aspects that compose the wine tourism product, which is related to the wine region, the winery tour e service staff (Table 4.2). These global aspects are embedded in the winescape dimensions (Bruwer & Lesschaeve, 2012), and critical features of the wine tourism experience from the consumer perspective (Getz & Brown, 2006). The receptiveness and the professionalization of wine tourism team, the quality of service offered, the education to visitors and the opportunity to personal development visitors are summarily highlighted as important attributes for wine tourists (Alonso, 2005; Carlsen & Charters, 2006; Cohen & Ben-Nun, 2009; Getz & Brown, 2006; Hall et al., 2000; McDonnell & Hall, 2008; Sparks, 2007; Stavrinoudis, Tsartas, & Chatzidakis, 2012; Zhang & Qiu, 2011). They are also recognized as factors able to affect the wineries success (Dowling & Carlsen, 1998).

The second objective of this study includes the effects of institutional influence on the wine tourism behavior of organizations. In this case the results proved that the WTD promotes better performance for wineries (H2) and the social legitimacy for their actions and practices of wine tourism (H3). Empirical results show that the wine route is one of the stakeholders that confer legitimacy to the business of wine tourism (Table 4.2). The organizational structure of a wine route (with rules of conduct, regulations and management standards) provides stability and uniformity in organizational field and influences the wine tourism development in organizational level through normative and

regulatory requirements. This fact strengthens the role of wine routes as certification bodies for wine tourism activities linked to the territory.

Finally, the empirical results show that the social legitimacy has no direct relationship to wineries performance (H4), as it is seen in tourism studies in the environmental area (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2013; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2011).

In summary, from this institutional context identified and defined, this study can conclude, in function of the data of composite reliability obtained, that all the constructs considered in the present study have a fairly acceptable internal consistency. The results suggest strong relationships between institutional pressure and WTD (H1a, b, c), between WTD and organizational performance (H2) and between WTD and social legitimacy (H3), although not confirmed the relationship between social legitimacy and organizational performance (H4).

#### **4.6 Implications, Recommendations and Limitations**

The main contribution of this study involves three aspects simultaneously: application of institutional assumptions, structural equation modeling (SEM) methodology and the wineries perspective on wine tourism research. So, this research contributes to knowledge in terms of testing this theory and provides a series of valid and tested indicators stimulating further research. Specifically, this work fills a research gap by under-taking an empirical investigation on wine tourism by applying the Institutional Theory.

The results allow us to understand the causes and effects of wine tourism development in the organizational context of the wineries from the perspective of Institutional Theory. In this sense, the institutional framework can encourage safer business practices in organizations, due to the homogeneity standards and restrictions imposed on its behavior.

Thus, this study presents a series of practical implications for the business reality of the wine and tourism industry with regard to wine tourism management. Specifically, these findings reflect itself in organizational guidelines that can guide the business model and the wine tourism practice in wineries. Thus, in general, the results are particularly

interesting for the management of wineries and should be considered in the decision making and strategic process of wine tourism.

Some limitations can be highlighted in our study. Being a cross-sectional study, it does not capture the evolution of the Alentejo institutional context over time and the corresponding impact of institutional changes in the organizations behavior. Future studies may consider a longitudinal survey. Moreover, moderating effects were not considered in this study. For example, the enterprises salient features, namely the training and experience of managers/directors, the company size and age, typology (familiar or not familiar) can moderate the effect of institutional pressures on organizational behavior.

A major limitation is that the study does not allow results' generalizations because it is based on the experience of a specific sample of the Alentejo wine companies. Future issues can solve this limitation with a replication in other wine tourism regions. Eventually the comparison between companies that do not belong to wine routes and/or tourism enterprises in rural areas, therefore, without the connection with the production and wine, may be interesting.

#### **4.7 References**

- Alant, K., & Bruwer, J. (2004). Wine Tourism Behaviour in the Context of a Motivational Framework for Wine Regions and Cellar Doors. *Journal of Wine Research*, 15(1), 27–37.
- Alonso, A. D. (2005). *Wine Tourism Experiences in New Zealand: an Exploratory Study*. Tese de Doutoramento não publicada, Lincoln University.
- Alonso, A. D., & Liu, Y. (2012). Old Wine Region, New Concept and Sustainable Development: Winery Entrepreneurs' Perceived Benefits from Wine Tourism on Spain's Canary Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 991–1009.
- Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990). The Double-edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–195.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: a Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359–394.



- Benson-Rea, M., Ditter, J.-G., & Brouard, J. (2011). Understanding Institutional Landscapes : A Comparative International Study of Two Wine Regions. In *6th AWBR International Conference* (pp. 1–14). França: Bordeaux Management School. Retrieved from <http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2011/09/29-AWBR2011-Benson-Rea-Ditter-Brouard.pdf>.
- Brás, J. M., Costa, C., & Buhalis, D. (2010). Network Analysis and Wine Routes: the Case of the Bairrada Wine Route. *The Service Industries Journal*, *30*(10), 1621–1641.
- Brunori, G., & Rossi, A. (2000). Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, *40*(4), 409–423.
- Bruwer, J. (2003). South African Wine Routes: some perspectives on the wine tourism industry's structural dimensions and wine tourism product. *Tourism Management*, *24*(4), 423–435.
- Bruwer, J., & Lesschaeve, I. (2012). Wine Tourists' Destination Region Brand Image Perception and Antecedents: Conceptualization of a Winescape Framework. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *29*(7), 611–628.
- Carlsen, J. (2004). A Review of Global Wine Tourism Research. *Journal of Wine Research*, *15*(1), 5–13.
- Carlsen, J., & Charters, S. (2006). *Global Wine Tourism: research, management and marketing*. (J. Carlsen & S. Charters, Eds.). London: CAB International.
- Chin, W. (2010). How to write Up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg: Springer Handbooks of Computational Statistics, 655–689.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, *14*(2), 189–217.
- Christou, E., & Nella, A. (2010). A review of wine tourism research from 1995 to 2010: Analysis of 110 contributions. *Journal of Hospitality and Tourism*, *8*, 2–15.
- Cohen, E., & Ben-Nun, L. (2009). The important dimensions of wine tourism experience from potential visitors' perception. *Tourism and Hospitality Research*, *9*(1), 20–31.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *Business Strategy and the Environment*, *22*, 73–91.
- D'Aunno, T., Succi, M., & Alexander, J. a. (2000). The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, *45*(4), 679–703.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, *39*(4), 1024–1039.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorfism and collective rationality in organizatuion fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.

- Dowling, R., & Carlsen, J. (1998). Wine tourism: perfect partners. In R. Dowling & J. Carlsen (Eds.), *First Australian Wine Tourism Conference* (p. 300). Margaret River, Australia: Edith Cowan University.
- Forbord, M., Schermer, M., & Grießmair, K. (2012). Stability and variety – Products, organization and institutionalization in farm tourism. *Tourism Management*, 33(4), 895–909.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 39–50.
- Getz, D. (2000). *Explore wine tourism: Management, Development and Destinations*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D., & Brown, G. (2006). Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146–158.
- Golicic, S. L., Davis, D. F., Davis-Sramek, B., & McCarthy-byrne, T. M. (2014). Institutional Pressures and Relationships in the Wine Supply Chain. In *Academy of Wine Business Research*, Germany: Hochschule Geisenheim University, 1–16.
- Grimstad, S. (2011). Developing a framework for examining business-driven sustainability initiatives with relevance to wine tourism clusters. *International Journal of Wine Business Research*, 23(1), 62–82.
- Grimstad, S., & Burgess, J. (2014). Environmental sustainability and competitive advantage in a wine tourism micro-cluster. *Management Research Review*, 37(6), 553–573.
- Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B., & Macionis, N. (2002). *Wine Tourism Around the World*. (C. M. Hall, L. Sharples, B. Cambourne, & N. Macionis, Eds.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hashimoto, A., & Telfer, D. J. (2003). Positioning an Emerging Wine Route in the Niagara Region. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(3-4), 61–76.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hung, R., Chung, T., & Lien, B. Y.-H. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 1023–1034.
- Hung, R., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294.
- Iglesias, M. P., & Navarro, M. M. (2014). Desarrollo del enoturismo desde la perspectiva de las bodegas familiares. *Cuadernos de Turismo*, (34), 233–249.
- Inácio, A. I. (2009). Enoturismo no Douro e no Alentejo: da (re)construção cultural à criação de dinâmicas territoriais locais. In J. M. Simões & C. C. Ferreira (Eds.), *Turismo de nicho: motivações, produtos, territórios*, Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, Universidade Lisboa, 159–175.

- Karhunen, P. (2008). Managing international business operations in a changing institutional context: The case of the St. Petersburg hotel industry. *Journal of International Management*, 14, 28–45.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215–243.
- Lavandoski, J., Silva, J. A., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Institutional theory in tourism studies: evidence and future directions. *Spatial and Organizational Dynamics - Discussion Papers: Challenging Services*, (13), 31–47. Retrieved from [http://www.cieo.pt/discussion\\_papers\\_previous\\_editions.php](http://www.cieo.pt/discussion_papers_previous_editions.php)
- Llamas, R. S., García, V. J., & López, F. J. (2005). Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14(3), 9–40.
- Marshall, R. S., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US Wine industry. *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 92–109.
- McDonnell, A., & Hall, C. M. (2008). A framework for the evaluation of winery servicescapes: a New Zealand case. *Pasos Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 6(2), 231–247.
- Neves, J. M., & Silva, S. Q. (2011). Wine tourism in alentejo – towards a conceptual framework. In Universidade do Algarve (Ed.), *International Conference on Tourism & Management Studies*, Faro: Tourism and Management Studies, 1069–1073.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance* (1st ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Novais, C. B., & Antunes, J. (2009). O contributo do Enoturismo para o desenvolvimento regional: o caso das Rotas dos Vinhos. In Universidade Piaget (Ed.), *Cabo Verde: Redes e Desenvolvimento Regional* (1253–1280). Cabo Verde. Retrieved from <http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%2013/115A.pdf>
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011). Structural equation modelling and regression analysis in tourism research. *Current Issues in Tourism*, 15(8), 777–802.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 235–249.
- Pastor, L. V. E. (2006). *El turismo del vino: otra experiencia de ocio* (No. 30) (Colección.). Bilbao: Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto.
- Pina, A. J. da S. (2009). *Contributo do enoturismo para o desenvolvimento de regiões do interior: o caso da Rota dos Vinhos do Alentejo*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2014). Smartpls3. Hamburg: SmartPLS. Retrieved from [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com)

- Riquel-Ligero, F. J. (2010). *Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces*, Tese de Doutoramento não publicada, Universidad de Huelva.
- Riquel-Ligero, F. J. (2011). The social legitimacy of golf tourism: an application to the golf courses of Andalusia. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 1(1), 152–173.
- Riquel-Ligero, F. J., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 22, 29–38.
- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From the Costa Rican Hotel Industry. *Society & Natural Resources: An International Journal*, 17(9), 779–797.
- Sánchez-Fernández, M. D. (2014). Institutional context of hotel social responsibility in the Euro-region: a factorial análisis. *ROTUR, Revista de Ocio Y Turismo*, 7, 106–119.
- Sánchez-Fernández, M. D., Vargas-Sánchez, A., & Remoaldo, P. (2014). Institutional context and hotel social responsibility. *Kybernetes*, 43(3/4), 413–426.
- Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Califórnia: Sage Publications.
- Shah, K. U. (2011). Strategic organizational drivers of corporate environmental responsibility in the Caribbean hotel industry. *Policy Sciences*, 44, 321–344.
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal: as Rotas de Vinho. *Pasos Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 6(2), 269–279.
- Sinha, P., & Akoorie, M. E. M. (2010). Sustainable Environmental Practices in the New Zealand Wine Industry: An Analysis of Perceived Institutional Pressures and the Role of Exports. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(1), 50–74.
- Sparks, B. (2007). Planning a wine tourism vacation? Factors that help to predict tourist behavioural intentions. *Tourism Management*, 28(5), 1180–1192.
- Stavrinoudis, T. A., Tsartas, P., & Chatzidakis, G. (2012). Study of the major supply factors and business choices affecting the growth rate of wine tourism in Greece. *Current Issues in Tourism*, 15(7), 627–647.
- Strambach, S., & Surmeier, A. (2013). Knowledge dynamics in setting sustainable standards in tourism – the case of “Fair Trade in Tourism South Africa.” *Current Issues in Tourism*, 1–17.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Tassiopoulos, D., Nuntsu, N., & Haydam, N. (2004). Wine Tourists in South Africa: A Demographic and Psychographic Study. *Journal of Wine Research*, 15(1), 51–63.
- Telfer, D. J. (2001). Strategic alliances along the Niagara Wine Route. *Tourism Management*, 22, 21–30.
- Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: an institutional perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19–49.

- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro, D. (2010). Support policy for the tourism business: a comparative case study in Spain. *The Service Industries Journal*, 30(1), 119–131.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2011). An institutional approach to the environmental practices of golf courses. *Academmmia Turística*, 4(1), 5–15.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2012). Influence of the institutional context on the performance of golf courses, considering the natural environment. *Environmental Engineering and Management Journal*, 11(11), 2001–2012.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2013). Institutional Analysis of Environmental Management Practices: Application to Golf Courses. In Á. Matias, P. Nijkamp, & M. Sarmiento (Eds.), *Quantitative Methods in Tourism Economics* (pp. 307–328). London: Springer Berlin Heidelberg.
- Wilke, E. P., & Rodrigues, L. C. (2013). Fontes de pressão institucional: reflexões sobre legitimidade na indústria hoteleira brasileira. *RBTur*, 7(2), 318–358.
- Zhang, X., & Qiu, C. (2011). Research on the development of Wine Tourism Product based on the analysis of the wine tourist behavioral intentions: the case of Dynasty Winery. In *Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC)*, Deng Leng: IEEE, 1439–1442.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19(2), 106–117.

**5. STUDY 4 - DRIVERS AND EFFECTS OF THE WINE TOURISM  
DEVELOPMENT IN WINERIES: THE PERSPECTIVE OF DYNAMIC  
CAPABILITIES**

# **DRIVERS AND EFFECTS OF THE WINE TOURISM DEVELOPMENT IN WINERIES: THE PERSPECTIVE OF DYNAMIC CAPABILITIES**

JOICE LAVANDOSKI, JOÃO ALBINO SILVA, ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ,  
PATRÍCIA OOM DO VALLE

## **ABSTRACT**

In the organizational context of the wineries, the wine tourism involves the winery entry in the tertiary sector of the economy, through a set of tourism services and activities. This study draws from Dynamic Capabilities approach to propose that wineries purposely create, extend and modify their processes, building and using key dynamic capabilities to wine tourism development in their business unit. The Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) and data from a quantitative survey is applied in wineries with a wine tourism component in the Alentejo Wine Route, Portugal. This study shows the drivers of dynamic capabilities on the wineries' behavior towards wine tourism development and the effect of wine tourism on organizational performance. The result shows that wineries renew and extend its operational capabilities. A set of new key capabilities (sensing, learning, integrating, coordinating and reconfiguring) contribute simultaneously and differently for the wine tourism development. In addition, the wine tourism development positively impact on wineries performance.

**Keywords:** Wine Tourism Development, Dynamic Capabilities, Strategic Change Process, Organizations.

## 5.1 Introduction

The existence of the wine tourism depends, in large extent, on the combination and a harmonious relationship between the industries of wine and tourism (Alonso & Liu, 2012; Iglesias & Navarro, 2014; Telfer, 2001). Studies identify some problems in this relation: wineries are not focus on the wine tourism product; there is shortage of information on tourism; there is a lack or a weak integration between the wine producers and inter-industry cooperation (Alonso & Liu, 2012; Beames, 2003; Dowling & Carlsen, 1998; Macionis, 1997).

For the wine industry, the wine tourism is primarily an opportunity to diversify business and to add value to the company main product, the wine (Iglesias & Navarro, 2014). Studies show the benefits of the wineries with wine tourism, such as, increased profitability and sales, improved brand reputation and product quality, enhanced organizational competitiveness. It can also help to educate customers and consumers for wine (Beverland & Lockshin, 2001; Carlsen, 2004; Christou & Nella, 2010; Dowling & Carlsen, 1998; Stavrinoudis, Tsartas, & Chatzidakis, 2012). There is wineries that recognize the wine tourism as a possibility for their business survival (Hojman & Hunter-Jones, 2012), although this activity be a secondary or tertiary, in terms of importance within the company (Iglesias & Navarro, 2014). In parallel, there are studies that identify wineries that achieve very limited direct benefits or no benefits from wine tourism involvement (Alonso & Liu, 2012).

In the organizational context, the wine tourism requires that the winery entries the tertiary economic sector, by providing a set of tourism services and activities in combination with its main activities related to agriculture and the wine production. However, the wine productive environment and the tourism industry are at opposite sides of the industrial spectrum (Carlsen, 2004). In this case, there are different economic conditions applicable to the wine and tourism and the characteristics of each of these industries are essentially different in a microeconomic sense, in terms of supply, demand, product/service, income/profit, growth, quality, among other (Carlsen, 2004). This factor may explain why the wineries, in general, have a strong orientation to the product, in this case the wine production, and a little knowledge on tourism (Dowling & Carlsen, 1998; Iglesias & Navarro, 2014; Macionis, 1997).



Questions about the development nature of the wine tourism business in this organizations still need clarification (Carlsen, 2004; Dowling & Carlsen, 1998; Getz, 2000; Hall, Sharples, Cambourne, & Macionis, 2002). The literature still cannot explain how the wineries to adapt for the wine tourism. This study intents to contribute in this area, by proposing that the involvement of the wineries with the services sector, through the adaptation of a wine tourism component in their business, give rise to an innovative process for them when they are guided towards this type of service activity. In this sense, they need to change internal process and learn to develop activities previously non-routine. So, the wine tourism requires new routines, processes and organizational capabilities, and this because, to some extent, the wineries need to adapt themselves for the wine tourism – and this may be related to the level of wine tourism development and the importance that this new business unit assumes within the organization.

The present investigation attempts to show that wine tourism causes a lot of changes in processes, procedures, organizational structures, decision rules, disciplines and strategic capacity of organizations to meet the wine tourist needs. Examples are the endogenous resources mobilization for the creation of accommodation units from existing infrastructure (historic and traditional buildings) or the use and adaptation of spaces that were previously used exclusively for the agricultural activity and that will be used also for tourism. In this sense, wine tourism involves a strategic change process that may impact and change the business model of these organizations, enabling them to combine production and manufacturing (agriculture-oriented wine production in the wine industry), as well as the cellar door tastings for a wine experience (service-oriented in the tourism industry), (Carlsen, 2004; Iglesias & Navarro, 2014; Zamora & Barril, 2007).

Through the Dynamic Capabilities approach, the first aim of this study is to understand to which extent their levels of dynamic capabilities can contribute to wine tourism development in wineries. The second objective is to analyze the effects of the wine tourism development on the organizational performance. The study is based on a conceptual model applied to the wineries with wine tourism in the Alentejo Wine Route, in Portugal, estimated and validated through Structural Equations Modeling. We intent, therefore, to provide insights into the strategic management field through an

analysis of an intraorganizational business model, allowing us to measure the drivers and effects of wineries' behavior towards wine tourism development.

Dynamic capabilities have become a theoretical framework to the understanding of organizational strategic changes (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). The main assumption of Dynamic Capabilities approach is that the company needs sensing, seizing, and reconfiguring capabilities to acquire competitive advantage. Reference works with the dynamic capabilities concept are recent. However, in a short time, theoretical and empirical developments in different areas and economy sectors have been presented (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009; Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece, 2007, 2009; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Zollo & Winter, 2002). Some studies are applied to service sector, particularly in tourism (Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad, 2011; Kim & Boo, 2010; Lemmetyinen & Go, 2009; Nieves & Haller, 2014). However, there are no studies specifically regarding to wine tourism development (Lavandoski, Vargas-Sánchez, & Silva, 2014).

The paper is organized as follows. The next section reviews the literature on Dynamic Capabilities, presents studies that examine the development processes of dynamic capabilities and their effects on the service sector, particularly on tourism enterprises. It ends by proposing the conceptual model and research hypotheses. This is followed by a discussion of the methods and data used in the study. Then, the results of the analysis are presented. The final section discusses the main findings and the implications for future research.

## **5.2 Research Background**

### **5.2.1 Dynamic Capabilities-based View**

This study draws from Dynamic Capabilities approach to argue that wineries purposely create, extend and modify their processes, building and using key dynamic capabilities to wine tourism development in their business unit. In this organizational context, these

dynamic capabilities enable to analyze strategic change process towards wine tourism development and have effect on organizational performance.

Dynamic Capabilities is an emerging approach to strategic management, with a concern centered on the resources reconfiguration and organizational capabilities. They began to be studied after the Theory of Resource Based View (RBV) been considered inadequate to explain the sustainable competitive advantage of organizations in quick changing environments (Teece, 2009; Teece & Pisano, 1994). A dynamic capability was initially defined as *"the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments"* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997: 516). Since this seminal study, a large body of researchers has advanced primarily with theoretical frameworks and later with empirical studies in different research areas. Following Winter (2003) and Teece (2007), Pavlou & El Sawy (2011: 242) understand *"dynamic capabilities as those capabilities that help units extend, modify, and reconfigure their existing operational capabilities into new ones that better match the changing environment"*, where *"operational capacities"* are *"defined as the ability to execute day-to-day activities"* (Pavlou & El Sawy, 2011: 242).

The dynamic capabilities differ from other organizational abilities according to the importance and nature they have in the organization (Barreto, 2010). They are located on a second hierarchical level (Winter, 2003). Dynamic capabilities has a transformational nature related to cycles of organizational change and they operate to purposefully create, extend, or modify its resource base of the firm located on the first hierarchical level (Helfat et al., 2007). There is a consensus that the dynamic capabilities are a particular type of organizational capability that is unique and specific to an organization (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2009; Teece et al., 1997). Thus, in a number of organizations there are heterogeneous dynamic capabilities (Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006). Dynamic capabilities cannot be bought, they must be built (Prahalad & Hamel, 1990; Teece et al., 1997; Teece & Pisano, 1994) and are difficult to replicate or imitate (Teece, 2009; Teece & Pisano, 1994). Dynamic capabilities can generally occur only incrementally (Teece & Pisano, 1994). Eisenhardt & Martin (2000) recognize the potential of dynamic capabilities as a tool to manipulate the configuration of resources to pursue improved effectiveness.

A particular set of underlying processes explain how dynamic capabilities works. The original study of Teece et al. (1997) presents the microfoundations of dynamic capabilities: coordination/integration, learning and reconfiguration. Subsequently, Teece (2007) regroups in three stages: sensing, seizing and managing threats and reconfiguration. The first stage refers to the identification and evaluation of opportunities in the environment. The second stage of the process involves mobilizing the necessary resources to identified opportunities, defining strategies and getting value through these operations. The third stage, managing threats and reconfigurations, is the continuous renewal of resources and organizational routines needed to maintain a competitive advantage. Considering David Teece's arguments, solid and recent empirical studies propose a measurable model to represent the nature of dynamic capabilities (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013; Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2012).

These studies establish that dynamic capabilities have an indirect positive effect on performance through reconfiguring operational capabilities. In the Protogerou et al. (2012) point of view, the dynamic capabilities involves the coordination, learning and strategic competitive response. Differently, Pavlou & El Sawy (2011, 2013) present four components of the dynamic capabilities: sensing, learning, integration, and coordination capabilities. Sensing capability refers to the ability to spot, interpret, and pursue opportunities in the environment. Learning capability is the ability to revamp existing operational capabilities with new knowledge. Integrating capability is the ability to combine individual knowledge into the unit's new operational capabilities. Finally, coordinating capability refers the ability to orchestrate and deploy tasks, resources, and activities in the new operational capabilities. These four dynamic capabilities interact in a sequential logic to reconfigure existing operational capabilities (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013).

Teece (2009) recognizes that dynamic capabilities and innovations are connected and this can be seen by the following argument: *"dynamic capabilities of course require the creation, integration, and commercialization of a continuous stream of innovation consistent with customer needs and technological opportunities"* (Teece, 2009: 52). Regards to restructuring and diversification of farm businesses, Grande (2011) study reveals that without the ability to sense and seize opportunities, farm businesses would probably be neither dynamic nor adaptive. Several studies with Dynamic Capabilities

approach, applied in the service sector, analyze the relationship between dynamic capabilities and innovation (Ellonen, Wikström, & Jantunen, 2009; Gebauer, 2011; Hertog, Aa, & Jong, 2010; Kindström, Kowalkowski, & Sandberg, 2013; Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011).

In the service sector, through the identification of key microfoundations instituted by Teece (2007), researchers investigate how dynamic capabilities shape the way in which service business is developed in a broad range of manufacturing companies. The main challenges for companies that change their business model to develop services are manage and expand the dynamic capabilities of sensing, seizing, and reconfiguring, which facilitate a focus on service business and are essential to successful service innovation (Fischer, Gebauer, Gregory, Ren, & Fleisch, 2010; Gebauer, 2011; Kindström et al., 2013). Salunke et al. (2011) suggest that service companies with entrepreneurial behavior (proactiveness, innovativeness and risk-taking) seek innovation, carefully selecting and using the dynamic capabilities that allow them to achieve greater innovation and competitive advantages. Thus, the dynamic capabilities enable companies to create new knowledge-based resource combinations, leading to service innovation.

The literature about new services development and the service innovation researchers, cited and researched by Salunke et al. (2011), have shown that service development processes are different from the product development processes. The complex features of services (intangibility, inseparability, variability, perishability and heterogeneity) should be considered and, in turn, this reflects the unique conditions of the service industry. This can be seen in the wineries behavior for wine tourism, object of this analysis and where the wine tourism development can be seen as an innovative process for these companies when they are guided into the tourism service. The service innovation can be conceptualized "*as the extent to which new knowledge is integrated by the firm into service offerings, which directly or indirectly results in value for the firm and its customers/clients*" (Salunke et al., 2011: 1253).

It is recent and ever-increasing the application of Dynamic Capabilities approach in the tourism sector, as identified by Lavandoski et al. (2014). These tourism studies provide insights of dynamic capabilities development processes in hotels (Nieves & Haller, 2014), meeting planners (Kim & Boo, 2010), coordinators' perceptions (Lemmetäinen

& Go, 2009), as well as many others studies on tourism destinations, from which it emerge the concept of destination capabilities (Haugland et al., 2011). Nieves & Haller (2014) found that a higher level of human capital (level of employees' knowledge, skills and abilities) encourages the development of dynamic capabilities of sensing, learning, integrating and coordinating in Spain and Portugal hotels (Nieves & Haller, 2014). In the meeting planners context, knowledge management and the ability to reconfigure and integrate the existing resources in new ways (resource reconfigurability) are two key abilities, which directly impact the job performance of meeting planners (Kim & Boo, 2010). Additionally, Lemmetyinen & Go (2009) identify that three key capabilities required for managing tourism business networks are the partnering capability, the ability to create knowledge and the absorptive capability.

### **5.2.2 Conceptual Model and Research Hypotheses**

This literature review attempts to demonstrate that the organizational processes are becoming an acceptable and promising way to analyze the dynamic capabilities. These previous studies show how the organizations change internal processes through dynamic capabilities. These processes include methods for new product development, problem-solving processes, knowledge-sharing processes, marketing knowledge development, among others (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Teece, 2007, 2009). The first objective of this study is to understand to which extent their levels of dynamic capabilities can contribute to wine tourism development in wineries. This study argues that wineries purposely create, extend and modify their processes, building and using key dynamic capabilities towards wine tourism development. This leads us to the following hypothesis:

*H1: There is a direct and positive relationship between dynamic capabilities and wine tourism development in organizational context.*

Using the component of sensing, learning, integrating and coordinating capability to measure dynamic capabilities (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013) researchers can connect empirical research results to the dynamic capabilities literature in a rigorous way (Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abad, 2014). Based on this argument, the following hypotheses are proposed:

*H1a: The ability to spot, interpret, and pursue opportunities in the environment (sensing capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

*H1b: The ability to revamp existing operational capabilities with new knowledge (learning capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

*H1c: The ability to embed new knowledge in new operational capabilities by creating a shared understanding and collective sense-making (integrating capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

*H1d: The ability to coordinate and deploy tasks, resources, and activities in the new operational capabilities (coordinating capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

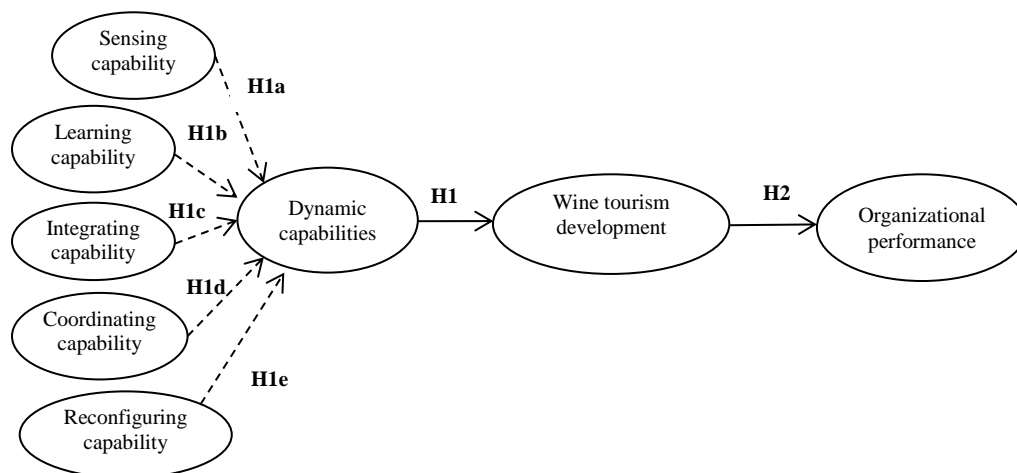
*H1e: The ability to reconfigure existing operational capabilities into new ones (reconfiguring capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

The use of dynamic capabilities enables organizations to utilize strategic measures to prevent negative impacts on the organization. Eisenhardt & Martin (2000) argue that the value of dynamic capabilities for competitive advantage lies in their ability to alter the base of resource. In general, studies assumes a potential positive influence of dynamic capabilities on organizational performance (Desai, Sahu, & Sinha, 2007; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Grande, 2011; Hsu & Wang, 2012; Hung, Chung, & Lien, 2007; Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo, 2010; Kim & Boo, 2010; Leonidou, Leonidou, Fotiadis, & Zeriti, 2013; Pavlou & El Sawy, 2011, 2013; Protogerou et al., 2012; Sainaghi & De Carlo, 2012; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013; Yalcinkaya, Calantone, & Griffith, 2007). This applied specifically to the “*allocation of resources that have a significant impact on the organizational performance is efficiently managed by dynamic capabilities*” (Yien, Chen, Huang, & Huang, 2011: 634). In this study we intend to analyze the effect of the wine tourism development on the organizational performance. Hence, our study proposes one final hypothesis stating that:

*H2: The wine tourism development influences directly and positively the organizational performance.*

So, based on the previous literature, the following model is proposed, which indirectly connects the five capabilities (SC, LS, IC, CC and RC), through dynamic capability (DC), with the wine tourism development (WTD) and the effects on organizational performance (OP). This model makes up a total of 103 indicators (or observable variables) and 8 latent variables. The hypotheses are represented in the corresponding paths in Figure 5.1. The dashed lines represent the hypotheses involving indirect relationships between the constructs.

Figure 5.1: Proposed research model



## 5.3 Methodology

### 5.3.1 The Study Area

The survey was conducted in Alentejo, one of the main wine tourism regions of the country, in the south of Portugal and was chosen due the diversity of wine tourism supply and characteristic of companies with wine tourism units in their business. The Alentejo region has more than 21 thousand hectares of the total area with vineyards and is the largest producer of wine in terms of volume, with Protected Geographical Indication (PGI) in the country (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015). The Alentejo



Wine Route joins 263 wine producers and 97 retailers, where small to large companies stood out on the national scene, in terms of production of wine and large estates of agricultural area with vineyards.

### **5.3.2 The Questionnaire**

A quantitative study was developed taking into account the objectives and hypotheses underlined. A questionnaire based on the characteristics of the object of study (wineries with wine tourism) and the respondents (preferably directors or managers of wine tourism) was developed. The questionnaire was reviewed by experts, and subsequently a pre-test of the questionnaire was conducted during the month of March 2014 in another area of wine tourism in Portugal, Setubal region. The implementation of the pre-test involved a sample of six firms, and its goal was to detect possible flaws in the wording of the questionnaire, such as adapting the vocabulary used, complexity of issues, imprecision in the wording, exhaustion and constraints to informant. Once reviewed and understood, the final draft was drawn up.

The questionnaire, with five-point Likert-type scale questions, examines the dynamic capabilities (DC), the wine tourism development (WTD) and organizational performance (OP), as follows:

Dynamic capabilities (DC) capture; (1) the generation, dissemination, and responsiveness to market opportunities through sensing capability (SC) with four items; (2) the acquisition, assimilation, transformation, and exploitation of knowledge, through learning capability (LC) with five items; (3) the contribution, representation, and interrelation of individual input to the company as a whole, through integrating capability (IC) with five items; (4) the resource allocation, task assignment, and synchronization, through coordinating capability (CC) with five items; (5) and the potential for reconfiguration, through reconfiguring capability (RC) with two items. All these items were adapted from the scale proposed by Pavlou & El Sawy (2011, 2013), which was validated in the electronics industry context (Chen & Chang, 2012) and hotel industry (Nieves & Haller, 2014).

The wine tourism development (WTD) is measure by a set of attributes that compose the wine tourism product and identified as relevant by the experiences studies with

demand (Alant & Bruwer, 2004; Alonso, 2005; Bruwer & Lesschaeve, 2012; Bruwer, 2003; Carlsen & Charters, 2006; Cohen & Ben-Nun, 2009; Dowling & Carlsen, 1998; Getz & Brown, 2006; Hall et al., 2002; McDonnell & Hall, 2008; Sparks, 2007; Stavrinoudis et al., 2012; Tassiopoulos, Nuntsu, & Haydam, 2004; Zhang & Qiu, 2011). A total of 45 items involves physical aspects of the interior and exterior of the winery, human resources, marketing, service and wine tourism activities offered at the wineries.

The organizational performance (OP) measures the impact of the development of wine tourism in the organization through six items adapted from Hung et al. (2007) which were validated from Hung et al. (2010).

The questionnaire was available online for ten weeks between the months of May to August 2014. The sample for the study was drawn from a list of 62 wineries with a component of wine tourism in the Alentejo Wine Route. This means that these wineries surveyed has, at least, the wine production and the visitor's reception to wine tour and tasting. The target population was invited to participate in the survey voluntarily, by telephone and email. From the returned questionnaires, a total of 40 responses were fully completed, representing a high response rate (64.51%) in relation to other studies on wine tourism development (Alonso & Liu, 2012; Iglesias & Navarro, 2014; Stavrinoudis et al., 2012).

### **5.3.3 Data**

Table 5.1 presents the profile of the firms in the sample, showing that most firms (65%) have up to 15 employees and up to 3 employees involved with wine tourism activities, where a minority of employee's team has wine tourism qualification. The wine production ranges from 5 mil and 18 million (liters/year) and is concentrated up to 1 million liters/year to 75% of the sample.

Table 5.1: Sample specifications and characteristics

<i>Sampling specifications</i>		
Object of study	Wineries with wine tourism component	
Geographic location	Alentejo wine tourism region (Portugal)	
Addressed to	Directors or wine tourism managers (one person/firm)	
Database	Alentejo Wine Route	
<i>Sample characteristics</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Universe	62	100.0
Valid responses	40	64.51
Number of permanent employees		
1-15	26	65.0
16-30	4	10.0
31-50	5	12.5
Over 51	5	12.5
Number of employees involved in wine tourism		
1-3	26	65.0
4-6	12	30.0
Over 7	2	5.0
Qualification of wine tourism employees team		
In wine tourism	9	22.5
Other qualification	31	77.5
Wine production (liters/year)		
Up to 15.000	3	7.5
15.001 to 200.000	6	15.0
200.001 to 500.000	10	25.0
500.001 to 1.000.000	11	27.5
1.000.001 to 5.000.000	6	15.0
Over 5.000.001	4	10.0

### 5.3.4 Data Analysis Methods

This research use the statistical package SPSS (v.22) and the software SmartPLS (v.3.1.5), (Ringle, Wende, & Becker, 2014) to describe data and estimate the Structural equation modeling (SEM), respectively. Considering the small sample size and the model complexity (n=40), the Partial Least Square Path Modeling (PLS-PM) approach was considered appropriate to estimate and validate the model (Chin, 2010; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Valle & Assaker, 2015). Nunkoo & Ramkissoon (2011) and Valle & Assaker (2015) show the increasingly use of SEM in tourism research. Note that, in wine tourism research, applications of this method can be found mainly in studies of wine tourists' attitudes and behaviors; rarely in a supply side, precisely at the wine business.

The Figure 5.1 show the model by following Pavlou & El Sawy (2011, 2013) approach which proposes that dynamic capabilities (DC) is a second-order construct with formative relationships to sensing capability (SC), learning capability (LC), integrating

capability (IC), coordinating capability (CC) and reconfiguring capability (RC). The original model of Pavlou & El Sawy (2011, 2013) posits reconfiguration as an internal measure of the ‘dynamic capability’ construct, but in our model this reconfiguring capability has been considered as one of the capabilities, as seen in David Teece arguments and recognized in the following studies (Fischer et al., 2010; Gebauer, 2011; Kindström et al., 2013).

Due to the formative relationship of DC construct with the five capabilities, our model can be classified as a “molar second-order construct” (Chin, 2010) or as a “reflective-formative model” (Becker, Klein, & Wetzels, 2012), in the sense that there is a “general concept”, which is DC in our model, that fully mediates the influence of reflective first-order constructs (SC, LC, IC, CC and RC) in subsequent endogenous variables (wine tourism development (WTD), in our model). So, this approach enables to derive the indirect effect to five reflective first-order constructs (SC, LC, IC, CC and RC) on WTD as the pairwise product of weights for formative construct (DC) and the path coefficient linking DC and WTD. Besides these constructs, our model also proposes that WTD and organizational performance (OP) are reflective first-order constructs.

Studies presented by Becker et al. (2012) showing that the repeated indicator approach should be used for reflective-formative models and *“this approach produces generally less biased, and therefore, more precise parameter estimates and a more reliable higher-order construct score”* (Becker et al., 2012: 376). Under this approach, followed in our study, the second order construct is measured by using the same set of items used to measure each first order construct (Becker et al., 2012; Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Chin, 2010). Additionally, empirical studies with Dynamic Capabilities also providing justification for the acceptance of the second-order model (Protogerou et al., 2012; Wilden et al., 2013).

After estimating the model, it will be validated by observing the most important results for two components: the measurement model (reflective and formative) and the structural model (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013; Henseler et al., 2009). Finally, the research hypotheses will be tested by observing the signal and the statistical significance of the direct and indirect relationships between the latent constructs.

## 5.4 Results

### 5.4.1 Measurement Model

Overall, the model was estimated with a sample size of 40, eight latent variables and 103 indicators, in total. Table 5.2 shows the main results for the reflective measurement models, where remained 55 indicators. The results of the reflective measurement model suggest that the constructs used in this study have satisfactory levels of internal consistency (i.e., reliability), and validity (convergent and discriminant). All items load moderately to high on the corresponding latent constructs (loadings exceed 0.592) suggesting at least moderate individual reliability. The loadings' significance is also reported in Table 5.2 (all  $p < 0.01$ ). To note that the model was initially estimated with many items, especially in the WTD construct. However, in order to meet all the measurement model minimum requirements in terms of reliability and validity, they needed to be eliminated. This was an expected result given the exploratory nature of this study.

Table 5.2: Reflective measurement models

Constructs	Indicators	Second-order loadings	First-order loadings	<i>p-values</i>
Sensing Capability (SC)	Analyze the market	0.823	0.888	0.000
	Review effects of changes on customers	0.695	0.846	
	Product development efforts	0.803	0.911	
	Implement ideas	0.782	0.877	
Learning Capability (LC)	Identify new information	0.828	0.890	0.000
	Assimilate new information	0.799	0.905	
	Transform information into new knowledge	0.771	0.928	
	Use new knowledge	0.744	0.923	
	Developing new knowledge	0.791	0.922	
Integrating Capability (IC)	Individual contribution to the group	0.593	0.748	0.000
	Global understanding of each other's tasks	0.800	0.913	
	Knowledge and skills to function	0.799	0.898	
	Interaction between departments	0.605	0.738	
	Interconnect activities between departments	0.777	0.912	
Coordinating Capability (CC)	Synchronize the work	0.761	0.831	0.000
	Allocation of resources	0.693	0.839	
	Assign tasks	0.645	0.732	
	Compatibility between knowledge	0.658	0.902	
	Team coordination	0.642	0.795	
Reconfiguring Capability (RC)	Reconfigure resources	0.765	0.929	0.000
	Recombine resources	0.794	0.935	
Wine Tourism Development (WTD)	Regional resources	-	0.666	0.000
	Training in tourism	-	0.772	
	Language service	-	0.688	
	Familiarity with processes	-	0.707	
	Restaurant	-	0.686	

	Artistic activities	-	0.765	
	Thematic activities	-	0.685	
Organizational Performance (OP)	Competitive advantage	-	0.851	0.000
	Market share	-	0.861	
	Profits	-	0.892	
	Costs	-	0.627	
	Sales	-	0.821	
	Customer satisfaction	-	0.726	

Table 5.3 presents the values of Average Extraction Variance (AVE), construct reliability (CR),  $R^2$  and the  $Q^2$  values for the endogenous latent variables. For CR the values in our model surpass the minimum recommended threshold of 0.7 (Fornell & Larcker, 1981). Moreover, all constructs reveal an Average Extraction Variance (AVE) higher than 0.5, suggesting an adequate convergent validity (Bagozzi & Yi, 1988). Particularly, this meaning that a latent variable is able to explain more than half of the variance of its indicators on average. In assessing discriminant validity, the Fornell & Larcker (1981) criterion and the cross-loadings were observed (values not in the Tables). Regarding the former, we observed that the square root values of the AVE's of each construct were higher than the correlation coefficient values of each construct relative to other constructs. Concerning the cross-loadings, each indicator loads higher on the corresponding construct than on the other. Finally, the  $R^2$  values measuring the explained variability in the structural equations for SC, LC, IC, CC, WTD and OP are moderate. And the  $Q^2$  values are all positive meaning that the corresponding structural equations have predictive relevance.

Table 5.3: Evaluation of measurement models

	<b>AVE</b>	<b>CR</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>
Dynamic Capabilities (DC)*	-	0.963	1.000	0.538
Sensing Capability (SC)	0.776	0.933	-	-
Learning Capability (LC)	0.835	0.962	-	-
Integrating Capability (IC)	0.715	0.926	-	-
Coordinating Capability (CC)	0.675	0.912	-	-
Reconfiguring Capability (RC)	0.869	0.930	-	-
Wine Tourism Development (WTD)	0.506	0.877	0.529	0.224
Organizational Performance (OP)	0.643	0.914	0.394	0.222

\*: Construct of second-order.

For the second-order formative construct (DC) does not apply the analysis of the validity and the reliability due to be formative. Thus, in assessing the second-order formative construct dynamic capability (DC), we observe that the five weights are statistically significant, meaning that sensing capability (SC) (weight = 0.256;  $p =$

0.000), learning capability (LC) (weight = 0.295;  $p = 0.000$ ), integrating capability (IC) (weight = 0.263;  $p = 0.000$ ), coordinating capability (CC) (weight = 0.233;  $p = 0.000$ ) and reconfiguring capability (RC) (weight = 0.121;  $p = 0.000$ ) significantly contribute to form the DC construct. Moreover, the values variance inflation factor (VIF), in the five situations are all very low, clearly lower than 5, meaning absence of serious multicollinearity in a set of indicators linked to a formative construct (DC in ours study).

#### 5.4.2 Structural Model

The path coefficient estimates are showed in Table 5.4. These are the direct estimated coefficients for the direct relationships in what concerns H1 (a, b, c, d, e) and H2. These results and the corresponding  $p$ -values are outputs of the software SmartPLS. All the set of hypotheses are not rejected ( $p < 0.05$ ).

Table 5.4: Direct and indirect effects, and research hypotheses

Hypothesis	Constructs relations	Coefficients $\beta$	$p$ -value (bootstrap)	Verification of hypothesis
H1	DC > WTD	0.727	0.000	Not rejected
H1a	SC > WTD*	0.186	0.000	Not rejected
H1b	LC > WTD*	0.214	0.000	Not rejected
H1c	IC > WTD*	0.191	0.000	Not rejected
H1d	CC > WTD*	0.170	0.000	Not rejected
H1e	RC > WTD*	0.088	0.000	Not rejected
H2	WTD > OP	0.628	0.000	Not rejected

\*: Indirect effects.

Total effects of the exogenous latent variables on WTD and OP are represented in Table 5.5. As can be seen, the learning capability (LC) is the strongest predictor of wine tourism development (total effect = 0.214) and organizational performance (OP) (total effect = 0.120). All total effects are statistically significant.

Table 5.5: Analysis of total effects of the independent variables on wine tourism development

		Total effects	
		$\beta$	<i>p-value</i> (bootstrap)
SC	→ WTD	0.186	0.000
LC	→ WTD	0.214	0.000
IC	→ WTD	0.191	0.000
CC	→ WTD	0.170	0.000
RC	→ WTD	0.088	0.000
SC	→ OP	0.117	0.000
LC	→ OP	0.134	0.000
IC	→ OP	0.120	0.000
CC	→ OP	0.106	0.000
RC	→ OP	0.055	0.000

## 5.5 Discussion and Conclusion

The primary interest of the present work is to analyze how the wine tourism development in Alentejo wineries occurs. The theoretical framework of Dynamic Capabilities allows identifying that these wineries build and use dynamic capabilities that enable them to reconfigure resources and capabilities in a new way towards wine tourism development (WTD). Thus, the direct and positive relationship of dynamic capabilities with WTD is supported (H1).

This study can identify that a set of capabilities - sensing, learning, coordinating, integrating and reconfiguring - contribute simultaneously and differently for the WTD, (H1a, b, c, d, e). The result is consistent with the literature that shows the contribution of these capabilities on new product development (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013) and corresponds to the results obtained in the service sector studies (Fischer et al., 2010; Gebauer, 2011; Kindström et al., 2013).

The analyses of indirect effects enable to identify the capabilities that have the greatest incidence on the wine tourism development in Alentejo wineries. The learning, integrating and sensing capabilities are the strongest, followed by coordinating and reconfiguring capabilities (Table 5.4). Following the logic sequence of dynamic capabilities development in organizations proposed by Pavlou & El Sawy (2011, 2013), sensing capability is the organizational ability to scan the environment for identify markets opportunities and customer needs (Teece et al, 1997). The wine tourism fits into a new market opportunity for wineries and meets current customer needs seeking to know and learn about wines, enjoy rural environments and local gastronomy, among



others. This wineries analyzed often engage in discover, interpret and responding to opportunities in the environment.

Learning capability is the ability to revamp existing operational capabilities with new knowledge (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013). It involves routines to acquire, assimilate, transform and exploit knowledge in the organization (Zahra & George, 2002). In order to wine tourism development is necessary that the wineries create new spaces on the agricultural property to receive visitors in the cellar and offers tourist activities combined with wine. This new business segment involves an internal learning process, through specific organizational routines, such as: acquire new information and knowledge, assimilate this new information and knowledge, transforming existing information into new knowledge about wine tourism, utilizing knowledge into new activities/service to wine tourism and developing new knowledge that has the potential to influence the wine tourism activities development in the company's business unit.

Integrating capability is related to the collective logic and shared interaction patterns (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013). In this wineries context, the wine tourism activities should contribute to knowledge and information to other departments, such as the departments towards the wine production and the sales and marketing. This wine tourism contribution, which can be perceived through the visitors' feedback on prices products and the quality, allows the company carefully interconnect wine tourism activities with others organizational departments and thus, better react in novel situations.

Coordinating capability requires wine tourism synchronization with others activities and departments, making the visits and wine tourism activities do not interfere with daily agricultural activities, to wine production. The winery ensures that there is compatibility between the knowledge of the wine tourism group members and the work processes as whole. Examples are the wine tourism team knowledge on specific aspects of the vineyard conduct in this company and the market segmentation. Necessarily, this involves human resources duly trained and qualified for the tasks that execute and well-coordinated.

The reconfiguring capability is another necessary ability to the wine tourism development in wineries business. It involves routines to successfully reconfigure

resources to come up with new productive assets, in this case, in tourism products like as tours to visitors, accommodations in winery and interpretation and dissemination of cultural and natural heritage of company ownership. These firms should often engage in resource recombination by the implementation of new management methods to wine tourism and the human resources allocation procedures to better correspond to the need of visitors and their organizational assets. This particular reconfiguring capability is the least contributes to the WTD in the Alentejo wineries. This finding may be related to the organizational difficulty to extend the resource base into new tourism services.

Particularly, for the Alentejo wineries context, the dynamic capabilities influence the wine tourism development (WTD) in the company's ownership of regional resources to promote wine tourism; in attributes of service like as thematic and artistic activities and restaurant service; and in human resource attributes related to service staff (Table 5.2). The human resources are generally analyzed as antecedents that influence the dynamic capabilities development process (Grande, 2011; Nieves & Haller, 2014; Salunke et al., 2011; Zollo & Winter, 2002). In this sense, the *“education level and the type education possessed by owner/managers seemed to influence the process of learning and thus the building of DCs”* (Grande, 2011: 231).

Regard to the second objective, the results proved that the results proved that the WTD promotes better performance for wineries (H2), in term of competitive advantage, market share, profits, sales and customer satisfaction, while some costs with products and services may be reduced (Table 5.2). Similar results are identified in small New Zealand wineries (Beverland & Lockshin, 2001).

In summary, from this intraorganizational perspective identified and defined, this study reveals how the wineries change internal processes using dynamic capabilities that allow them to engage with the tourism industry, through the wine tourism. This result clearly shows that wineries renew and extend its operational capabilities. And it can be an initial clue to support the claim that the reconfiguration of operational capabilities allows wineries to be more dynamic and adaptive, as identified by Grande (2011) in the Norwegian farm context. However, it is important to consider the Teece pointing that for maintaining dynamic capabilities thus requires entrepreneurial management (Teece, 2009).

Thus, the study can conclude, in function of the data of composite reliability obtained, that all the constructs considered in the present study have a fairly acceptable internal consistency. The results suggest strong relationships between dynamic capabilities and WTD (H1a, b, c, d, e) and between WTD and wineries performance (H2).

## **5.6 Implications, Recommendations and Limitations**

The main contribution of this study involves three aspects simultaneously: application of Dynamic Capabilities, Structural Equation Modeling (SEM) methodology and the wineries perspective on wine tourism research. So, this research contributes to knowledge in terms of testing this theory and provides a series of valid and tested indicators stimulating further research. Specifically, this work fills a research gap by under-taking an empirical investigation on wine tourism by applying the Dynamic Capabilities approach.

The results allow us to understand the drivers and effects of wine tourism development in the organizational context of the small wineries to large, in Alentejo, through Dynamic Capabilities approach. The research incorporates five dynamic capabilities that drive the innovation process into the wine tourism in the wineries, showing that wineries renew and extend its operational capabilities. In this sense, the needed to ensure that opportunities, once sensed, can be learned and synchronized into the company as a whole, and how the business can be reconfigured when the ecosystem in which the enterprise is embedded remains instable and highly competitive.

This study presents a series of practical implications for the business reality of the wine and tourism industry with regard to wine tourism nature and management. From a managerial point of view, this paper provides guidance concerning the relevance of investing in dynamic capabilities and how they can be leveraged. Organizations in highly competitive environments (like tourism) should be guided by managers that need to be entrepreneurs and innovators. Thus, creating and putting in place dynamic capabilities to sensing, learning, integrating, coordinating and reconfiguring capabilities are essential, in addition to facilitate a focus on service business and particularly on wine tourism development. In general, these findings are particularly interesting for the

managerial decision-processes seeking organizational success and advantages competitive.

Some limitations can be highlighted in our study. Being a cross-sectional study, it does not capture the longitudinal evolution of dynamic capabilities in organizations. Also, do not analyze how the dynamic capabilities can be improved by identifying their antecedents. Particularly, this analysis on strategic change process of the wineries invites further research into entrepreneurship and innovation, organizational learning, the managers and human resource roles toward wine tourism.

A major limitation is that the study does not allow results' generalizations because it is based on the experience of a specific sample of the Alentejo wine companies. Future issues can solve this limitation with a replication in other wine tourism region, for example, due to explanatory power of the theoretical framework presented.

## 5.7 References

- Alant, K., & Bruwer, J. (2004). Wine Tourism Behaviour in the Context of a Motivational Framework for Wine Regions and Cellar Doors. *Journal of Wine Research*, 15(1), 27–37.
- Alonso, A. D. (2005). *Wine Tourism Experiences in New Zealand: an Exploratory Study*. Tese de Doutoramento não publicada, Lincoln University.
- Alonso, A. D., & Liu, Y. (2012). Old Wine Region, New Concept and Sustainable Development: Winery Entrepreneurs' Perceived Benefits From Wine Tourism on Spain's Canary Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 991–1009.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: an Exploration of How Firms Renew Their Resources Base. *British Journal of Management*, 20(S1), S9–S24.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 16, 397–416.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.

- Beames, G. (2003). The Rock, the Reef and the Grape: The Challenges of Developing Wine Tourism in Regional Australia. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 205–212.
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359–394.
- Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2001). Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries Wine Industry. *Journal Of Small Business Management*, 39(4), 354–362.
- Bruwer, J. (2003). South African Wine Routes: Some Perspectives on the Wine Tourism Industry's Structural Dimensions and Wine Tourism Product. *Tourism Management*, 24(4), 423–435.
- Bruwer, J., & Lesschaeve, I. (2012). Wine Tourists' Destination Region Brand Image Perception and Antecedents: Conceptualization of a Winescape Framework. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(7), 611–628.
- Carlsen, J. (2004). A Review of Global Wine Tourism Research. *Journal of Wine Research*, 15(1), 5–13.
- Carlsen, J., & Charters, S. (2006). *Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing*. (J. Carlsen & S. Charters, Eds.). London: CAB International.
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2012). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119.
- Chin, W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Handbooks of Computational Statistics, 655–689.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Christou, E., & Nella, A. (2010). A Review of Wine Tourism Research From 1995 to 2010: Analysis of 110 Contributions. *Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 2–15.
- Cohen, E., & Ben-Nun, L. (2009). The Important Dimensions of Wine Tourism Experience From Potential Visitors' Perception. *Tourism and Hospitality Research*, 9(1), 20–31.
- Desai, D., Sahu, S., & Sinha, P. K. (2007). Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies. *VIKALPA*, 32(4), 45–62.
- Dowling, R., & Carlsen, J. (1998). Wine Tourism: Perfect Partners. In R. Dowling & J. Carlsen (Eds.), *First Australian Wine Tourism Conference* (p. 300). Margaret River, Australia: Edith Cowan University.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Ellonen, H.-K., Wikström, P., & Jantunen, A. (2009). Linking Dynamic-capability Portfolios and Innovation Outcomes. *Technovation*, 29(11), 753–762.
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G., & Fleisch, E. (2010). Exploitation or Exploration in Service Business Development?: Insights from a Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Service Management*, 21(5), 591–624.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 39–50.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the Contribution of Management Innovation to the Evolution of Dynamic Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238–1250.
- Getz, D. (2000). *Explore wine tourism: Management, Development and Destinations*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D., & Brown, G. (2006). Critical Success Factors for Wine Tourism Regions: a Demand Analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146–158.
- Grande, J. (2011). New Venture Creation in the Farm Sector – Critical Resources and Capabilities. *Journal of Rural Studies*, 27(2), 220–233.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1–12.
- Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B., & Macionis, N. (2002). *Wine Tourism Around the World*. (C. M. Hall, L. Sharples, B. Cambourne, & N. Macionis, Eds.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of Tourism Destinations: an Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. (C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, & S. Winter, Eds.). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hertog, P. Den, Aa, W. Van Der, & Jong, M. W. De. (2010). Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490–514.
- Hojman, D. E., & Hunter-Jones, P. (2012). Wine Tourism: Chilean Wine Regions and Routes. *Journal of Business Research*, 65(1), 13–21.

- Hsu, L.-C., & Wang, C.-H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205.
- Hung, R., Chung, T., & Lien, B. Y.-H. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 1023–1034.
- Hung, R., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294.
- Iglesias, M. P., & Navarro, M. M. (2014). Desarrollo del Enoturismo desde la Perspectiva de las Bodegas Familiares. *Cuadernos de Turismo*, (34), 233–249.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I. P. (2015). Wine Sector Statistics in the Year 2013. *Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.* Retrieved February 2, 2015, from <http://www.ivv.min-agricultura.pt/>
- Kim, J., & Boo, S. (2010). Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(7), 736–747.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Lavandoski, J., Vargas-Sánchez, A., & Silva, J. A. (2014). Significado e Importância da Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos Estudos Turísticos: uma Revisão de Literatura. In M. Santos, P. Águas, F. Serra, & J. A. C. Santos (Eds.), *TMS Conference Series - Perspectivas Contemporâneas em Turismo*. Faro: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, 317–330.
- Lemmetynen, A., & Go, F. M. (2009). The Key Capabilities Required for Managing Tourism Business Networks. *Tourism Management*, 30(1), 31–40.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. a., & Zeriti, A. (2013). Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, 35, 94–110.
- Macionis, N. (1997). *Wine Tourism in Australia: Emergence, Development and Critical Issues*. University of Canberra.
- Mcdonnell, A., & Hall, C. M. (2008). A Framework for the Evaluation of Winery Servicescapes: a New Zealand Case. *Pasos Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 6(2), 231–247.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011). Structural Equation Modelling and Regression Analysis in Tourism Research. *Current Issues in Tourism*, 15(8), 777–802.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2013). Searching for a Simple Model of Dynamic Capabilities. *Social Science Electronic Publishing*, (2003), 1–35. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2369378](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2369378)

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2014). Smartpls3. Hamburg: SmartPLS. Retrieved from [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com)
- Sainaghi, R., & De Carlo, M. (2012). Developing Dynamic Capabilities In A Tourism Destination: An Organizational Approach. In *12 Euram*. Rotterdam, Olanda: <http://euram2012.mindworks.ee/public/papers/paper/1385>.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-based Competitive Strategy: Insights From Project-oriented Service Firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251–1263.
- Sparks, B. (2007). Planning a Wine Tourism Vacation? Factors that Help to Predict Tourist Behavioural Intentions. *Tourism Management*, 28(5), 1180–1192.
- Stavrinoudis, T. A., Tsartas, P., & Chatzidakis, G. (2012). Study of the Major Supply Factors and Business Choices Affecting the Growth Rate of Wine Tourism in Greece. *Current Issues in Tourism*, 15(7), 627–647.
- Tassiopoulos, D., Nuntsu, N., & Haydam, N. (2004). Wine Tourists in South Africa: A Demographic and Psychographic Study. *Journal of Wine Research*, 15(1), 51–63.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of firms: an Introduction* (No. 94-103). Laxenburg, Austria.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Telfer, D. J. (2001). Strategic Alliances Along the Niagara Wine Route. *Tourism Management*, 22, 21–30.
- Valle, P., & Assaker, G. (2015). Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Tourism Research: A Review of Past Research and Recommendations for Future Applications. *Journal of Travel Research*, 1–14.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63–93.



- Yien, J.-M., Chen, K.-H., Huang, K.-P., & Huang, C.-J. (2011). Managerial Decision and Resource Reallocation : A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Social Sciences*, 7(4), 632–634.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Rxtension. *Academy of Management Journal*, 27(2), 185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zamora, J., & Barril, M. E. (2007). Turismo Y Vino: Un Estudio Formativo Sobre la Evolución de las Rutas del Vino en Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 16, 173–194.
- Zhang, X., & Qiu, C. (2011). Research on the Development of Wine Tourism Product based on the Analysis of the Wine Tourist Behavioral Intentions: the Case of Dynasty Winery. In *Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC)* (pp. 1439–1442). Deng Leng: IEEE.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

**6. STUDY 5 - CAUSES AND EFFECTS OF WINE TOURISM  
DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONAL CONTEXT THE CASE OF  
ALENTEJO, PORTUGAL**

# CAUSES AND EFFECTS OF WINE TOURISM DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONAL CONTEXT: THE CASE OF ALENTEJO, PORTUGAL

JOICE LAVANDOSKI, ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ, PATRÍCIA OOM DO VALLE, JOÃO ALBINO SILVA

## Abstract

Companies with innovative behavior seek differentiation and are constantly conciliating needs and internal objectives, with new market opportunities and restrictions imposed by the institutional framework. The involvement of the wineries with the service sector, by adapting to wine tourism, raises an innovative process, which requires some organizational change. This study deals with this issue, arguing that the wineries change process towards wine tourism development may occur by internal drivers and external pressures. In this sense, the wineries are analyzed through two different points of views, an intraorganizational perspective with the Dynamic Capability and an interorganizational perspective with the Institutional Theory. The Structural Equation Modeling (SEM) methodology is used to estimate and validate the model, which aims to explain causes and effects of wine tourism development. Results supporting the propositions that through wine tourism development the wineries create, extend and modify their processes, building and using dynamic capabilities, whereas institutional factors shape firms' behavior and ensure social legitimacy, besides improving their organizational performance.

**Keywords:** Strategic Change, Dynamic Capabilities, Institutional Pressures, Wine Tourism Development, Structural Equation Modeling.

## 6.1 Introduction

The wine tourism contributes in different ways to the development of regions/tourism destinations, new business, new cultures and habits (Bruwer, 2003; Dowling & Carlsen, 1998; Michael Hall, Sharples, Cambourne, & Macionis, 2000). It is an activity that is growing at an exponential rate and, in academic field, it is an emerging thematic area of study (Carlsen, 2004; Christou & Nella, 2010). Despite an extensive literature on wine tourism on the supply side, in the perspective of the wine industry, there is still much to be known on the development nature of the wine tourism business (Carlsen, 2004). Particularly, is still not fully clarified how the wineries also become and develop as companies, linked to the tourism activity through the wine tourism. The involvement of the wineries with the services sector, through the adaptation of a wine tourism component in their business, gives rise to an innovative process for them when they are guided towards this type of service activity. In this sense, they need to change internal processes and learn to develop new activities previously non-routine. Then, this study establishes that the wineries change process towards wine tourism development (WTD) may occur by internal drivers and external pressures. Overall, this study analyzes the wineries from two different points of views, an intraorganizational (internal drivers) and interorganizational perspective (external pressures).

Under the intraorganizational perspective, based on the Dynamic Capabilities approach (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece & Pisano, 1994), we argue that wineries purposely create, extend and modify their processes, building and using key dynamic capabilities towards WTD. The Dynamic Capabilities is an emerging approach to Strategic Management, with a concern centered on the process of reconfiguring resources and organizational capabilities to acquire competitive advantages (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Teece, 2007, 2009).

On the other hand, the interorganizational perspective, based on the Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983), allow us to propose that institutional environment exerts pressure on the wineries' behavior towards WTD and the effect of this influence confers legitimacy to the actions and practices of wine tourism. The Institutional Theory is a consolidated Theory of Organizations with focus on the relationship between the organization and its environment and on the rules within this environment governing and imposing restrictions on the organization behavior (North, 1990; Scott, 1995).

A relevant study on Dynamic Capabilities and Institutional Theory can be found in Delmas (2002) and (Delmas & Toffel, 2012). Some tourism studies with the Dynamic Capabilities approach are identified (Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad, 2011; Kim & Boo, 2010; Lemmetyinen & Go, 2009; Nieves & Haller, 2014). There is also extensive literature using the Institutional Theory to investigate the influence of the institutional context on the environmental behavior of tourism companies (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Rivera, 2004; Shah, 2011; Strambach & Surmeier, 2013; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2012). However, significant research questions still remain about the building of dynamic capabilities and the influence of institutional environment on wine tourism, particularly on the wineries context (Lavandoski, Silva, & Vargas-Sánchez, 2013; Lavandoski, Vargas-Sánchez, & Silva, 2014).

Thereby, this study aims, first, to identify the set of indicators to measure the wine tourism development in the organizational context of the wineries (objective 1). After that and using these indicators this study intends to understand causes and effects of WTD in wineries. The second and the third objective analyze the causes of the WTD, which involves understanding how the dynamic capabilities contribute to the WTD and secondly, to understand which institutional mechanisms exert greater pressure on the wineries behavior to WTD. The fourth objective is concerned with the effects of WTD on the social legitimacy and the organizational performance. Using a quantitative survey applied in 40 wineries of Alentejo, in Portugal, with wine tourism component and belonging the Wine Route, this study adopts the Structural Equation Modeling (SEM) methodology to estimate and validate the conceptual model.

Following this introduction, the next section shows challenges and opportunities for wineries with wine tourism and presents the set of indicators to measure the WTD. The following section focuses on the two theoretical bases supporting this work. It ends by proposing the conceptual model and research hypotheses. This is followed by a discussion of the methods and data used in the study. Then, the results of the analysis are put forward. The final section discusses the main findings and the implications for future research.

## 6.2 Wine Tourism Development

Literature investigating the wine tourism development (WTD) is vast. Recent studies from the supply perspective and specifically applied to wineries can be identified (Alonso & Liu, 2012; Boatto, Galletto, Barisan, & Bianchin, 2013; Hojman & Hunter-Jones, 2012; Iglesias & Navarro, 2014; López-Guzmán, Rodríguez-García, Sánchez-Cañizares, & Luján-García, 2011; Stavrinoudis, Tsartas, & Chatzidakis, 2012; Telfer, 2001).

An essential requirement for the WTD is the existence of a wine industry with wineries open to visit, following the “cellar door” concept (Carlsen & Charters, 2006; Hall et al., 2000). Stavrinoudis et al. (2012) identifies some necessary skills by wine producers related to wine tourism-associated activities and finds that wine producers involved in wine tourism earn more money and have a higher education. Additionally, Iglesias & Navarro (2014) verify the need for financial, technological and human resources with knowledge and training in tourism. Lifecycle analysis led to identifying typologies of wineries (Beverland & Lockshin, 2001; Dodd & Beverland, 2001) and development stages of evolution in regions or wine routes (Boatto et al., 2013; Deery, Mahony, & Moors, 2012; Skinner, 2002; Tomljenović, 2006; Zamora & Barril, 2007). Factors linked to demand and supply, aspects such as the type and amount of visitors, facilities and attractions, community networking and alliances, organizational performance, are analyzed. In a different perspective, the main inhibiting factors that negatively impact on wine tourism growth, according to the wineries, involve the lack of organization and coordination within the wine industry, information guidance on tourism, government support of local authorities and, in turn, limited resources of organizations (Alonso & Liu, 2012; Stavrinoudis et al., 2012).

The extensive wine tourism literature consulted allows us to identify indicators composing the wine tourism product which subsequently may allow researchers to measure the WTD in the organizational context of wineries, the first objective of this study. A set of indicators to measure the WTD is constructed through studies, mainly on the demand side and focused on tourists’ evaluation about wine tourism experience. Table 6.1 summarizes the indicators that have been used to measure the WTD, involving four main dimensions and a total of forty-five indicators.

Table 6.1: Set of indicators to measure the wine tourism development in organizational context

Attributes	Indicators	Source
<b>Physical</b>	Access ways, landscape, outdoor space, regional resources, indoor space, accessibility, reception, wine shop, space for events.	Alant & Bruwer, 2004; Alonso, 2005; Bruwer & Lesschaeve, 2012; Bruwer, 2003; Carlsen & Charters, 2006; Cohen & Ben-Nun, 2009; Dowling & Carlsen, 1998; Getz & Brown, 2006; Hall, Sharples, Cambourne, & Macionis, 2000; Mcdonnell & Hall, 2008; Sparks, 2007; Stavrinoudis et al., 2012; Tassiopoulos, Nuntsu, & Haydam, 2004; Zhang & Qiu, 2011
<b>Human resources</b>	Wine knowledge, training in tourism, language service, professional service, flexibility and host, team creativity, familiarity with processes.	
<b>Marketing</b>	Obtaining information about visitors, contact after visit, wine sales price.	
<b>Service</b>	Reception hours, restaurant, tourism accommodation, wine treatments and Spa, local produce in partnership, activities (for children, sporting, artistic, thematic, period, in partnership, cultural), characteristic of the winery tour, the circuit of the tour, audiovisual resources, guided tour, free visit, wine tasting, visit without cost, the visit driving, access to the winemaker, characteristic of the wine tasting, tasting without cost, wine menu, personalized wine tasting, technical visits.	

## 6.3 Theoretical Foundation and Hypotheses

### 6.3.1 Dynamic Capabilities

Dynamic capability was initially defined as *"the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments"* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997: 516). Recently, Pavlou & El Sawy (2011) highlights the role of dynamic capability to change (extend, modify, and reconfigure) the firm's operational capabilities, that is, the abilities to execute day-to-day activities.

There is a consensus that the dynamic capabilities are a particular type of organizational capability that is unique and specific to an organization (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2009; Teece et al., 1997). These capabilities cannot be bought, they must be built (Prahalad & Hamel, 1990; Teece et al., 1997; Teece & Pisano, 1994) and are difficult to replicate or imitate (Teece, 2009; Teece & Pisano, 1994). Eisenhardt & Martin (2000) recognize the potential of dynamic capabilities as a tool to manipulate the configuration of resources to pursue improved effectiveness.

Researchers investigate how dynamic capabilities shape the way in which manufacturing companies develop services in their business (Fischer, Gebauer, Gregory, Ren, & Fleisch, 2010; Gebauer, 2011; Kindström, Kowalkowski, & Sandberg, 2013; Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011). Grande (2011) explore the critical resources and capabilities for farm businesses engaged in entrepreneurial activities. Tourism studies provide insights of dynamic capabilities development processes in hotels (Nieves & Haller, 2014), meeting planners (Kim & Boo, 2010), coordinators' perceptions (Lemmetyinen & Go, 2009) and tourism destination (Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad, 2011). Overall, these studies show how the organizations changes internal processes, such as methods for new product development, through dynamic capabilities (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Teece, 2007, 2009). In this study we propose that wineries intentionally create, extend and modify their processes, building and using key dynamic capabilities towards WTD. This leads us to the following hypothesis:

*H1: There is a direct and positive relationship between dynamic capabilities and wine tourism development in organizational context.*

Considering the key microfoundations instituted by David Teece's (Teece, 2007, 2009; Teece et al., 1997; Teece & Pisano, 1994), solid and recent empirical studies propose a measurable model to represent the nature of dynamic capabilities (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013; Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2012). Pavlou & El Sawy (2011, 2013) present four components of the dynamic capabilities: sensing, learning, integrating, and coordinating capabilities. These four dynamic capabilities interact in a sequential logic to reconfigure existing operational capabilities (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013). In this sense, our study uses these components to measure dynamic capabilities towards WTD, by proposing the following hypotheses:

*H1a: The ability to spot, interpret, and pursue opportunities in the environment (sensing capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

*H1b: The ability to revamp existing operational capabilities with new knowledge (learning capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*



*H1c: The ability to embed new knowledge in new operational capabilities by creating a shared understanding and collective sense-making (integrating capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

*H1d: The ability to orchestrate and deploy tasks, resources, and activities in the new operational capabilities (coordinating capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

*H1e: The ability to reconfigure existing operational capabilities into new ones (reconfiguring capability), through its contribution to form the dynamic capabilities, positively influences the wine tourism development.*

### **6.3.2 Institutional Theory**

This study is also draws from the Neo-institutional Theory which integrates the economic view (North, 1990) and the sociological view (Scott, 1995; DiMaggio & Powell, 1983) of institutions. According to the Institutional Theory, the organizations are involved in an institutional environment characterized by the existence of different institutions guiding the organizations' behavior through restrictions (North, 1990).

It is extensive the scientific literature that investigates the influence of the institutional pillars on organizational behavior (Bansal, 2005; Colwell & Joshi, 2013; D'Aunno, Succi, & Alexander, 2000; Hoffman, 1999; Kostova & Roth, 2002; Llamas, García, & López, 2005; Teo, Wei, & Benbasat, 2003; Zhu, Sarkis, & Lai, 2013). Regarding to wine tourism, our study argues that the WTD in wineries is influenced by institutional pressures. This leads us to the following hypothesis:

*H2: There is a direct and positive relationship between institutional pressures and wine tourism development in organizational context.*

There is a consensus among theoretical authors on the three institutional pillars supporting this theory: regulatory, normative and cognitive (Scott, 1995). Each of these pillars differently affects the organizations' behavior through mechanisms of institutional pressure. The normative pillar is formed by values and social standards that

establish informal rules for organizational behavior, conferring rights, duties, privileges, responsibilities and a certain order of social actors (Scott, 1995). This pillar exerts normative pressure on organizations. Thus, the following hypothesis is proposed:

*H2a: The acceptance of values and social norms (normative forces), through its contribution to form the institutional pressures, positively influences the wine tourism development in wineries.*

The regulative pillar provides explicit guidance to organizations by means of formal rules, making them in accordance and in compliance with the laws and, therefore, imposing a legal framework for organizational behavior (Scott, 1995). This regulator pillar exerts coercive pressure on organizations. Thus, the corresponding hypothesis is:

*H2b: The acceptance of laws and other regulations (coercive forces), through its contribution to form the institutional pressures, positively influences the wine tourism development in wineries.*

In turn, the cognitive pillar refers to cultural elements (social rules and abstract meanings) governing organizational behavior (Scott, 1995). This cognitive pillar exerts mimetic pressure which translates into imitation of models, practices and/or strategies considered successful by organizations. Thus, the hypothesis is:

*H2c: The imitation of wine tourism practices (mimetic forces), through its contribution to form the institutional pressures, positively influences the wine tourism development in wineries.*

Some studies investigate how institutional context influences the environmental behavior of tourism companies, including hotels (Rivera, 2004; Shah, 2011) and golf courses (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2013; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2012). Overall, these studies identify a larger influence of the coercive and then normative pressures in relation to mimetic pressures in the adoption of corporative environmental practices. On the other hand, studies on the environmental behavior applied in the wine industry show that the normative and regulative pillars are dominant (Marshall, Cordano, & Silverman, 2005; Sinha & Akoorie, 2010). However, for the Australian wine tourism cluster, a weak or even lack of government actions and

regulations on the environment were verified (Grimstad & Burgess, 2014; Grimstad, 2011).

According to the Institutional Theory, organizations seek to obtain endorsement and social acceptability, and credibility of the environment in which they operates (Ashforth & Gibbs, 1990; DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995). This lead us to the concept of social legitimacy, which is an acquired status by the organizations through particular stakeholders, namely: the government regulatory bodies, with authority over organizations; and public opinion that have the fundamental role of establishing and keeping acceptability standards (Deephouse, 1996). Organizational legitimacy can be understood as “*a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within a socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*” (Suchman, 1995, p. 574). This mean that in a “legitimate organization” values and actions (organizational practices) are consistent with the stakeholders’ values and their expectations of institutional actions (Oliver, 1991). In general, the conformity with institutional pressures increases the probability of survival and organizational success (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995).

Empirical evidence reveals that organizations seek to obtain social legitimacy for their actions and organizational practices, in addition to improving organizational performance (Llamas et al., 2005; Riquel-Ligero, 2010, 2011; Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez, & Remoaldo, 2014). Hence, our study aims to verify the effects of WTD on the social legitimacy (SL) and organizational performance (OP):

*H3: The wine tourism development influences directly and positively the organizational performance.*

*H4: The wine tourism development has an indirect effect on organizational performance through social legitimacy.*

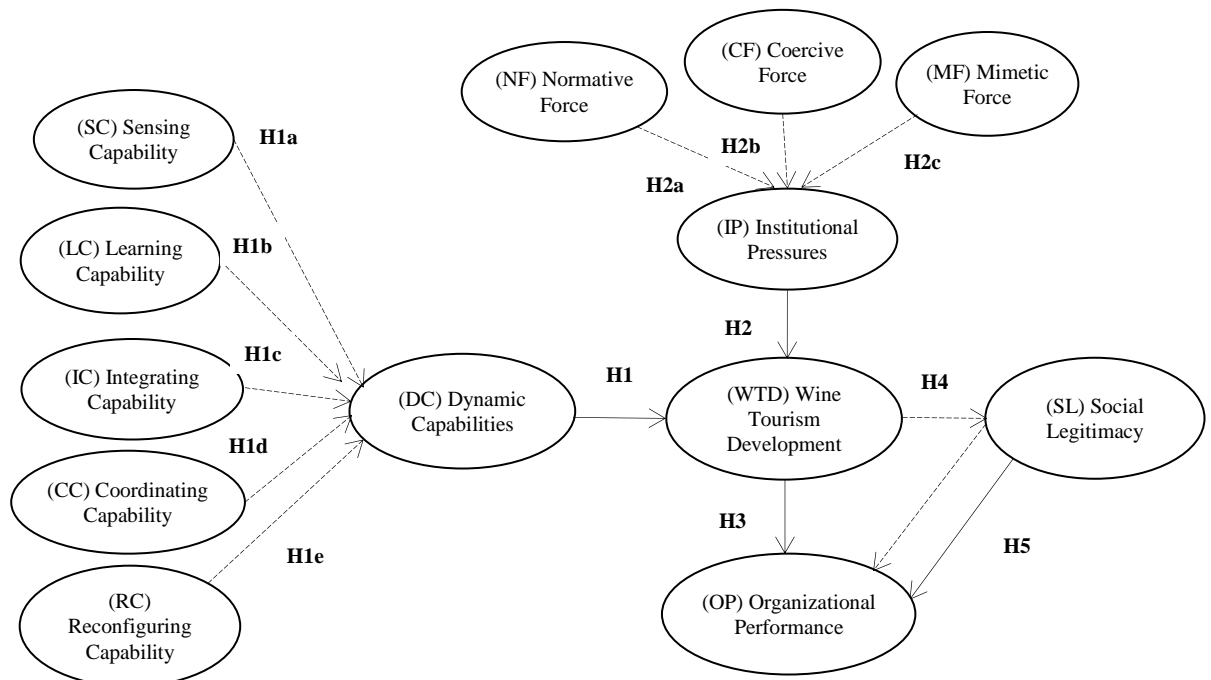
*H5: There is a direct and positive relationship between social legitimacy and organizational performance on wine tourism.*

Thus, based on the previous literature, an original conceptual model is proposed, which intends to analyze causes and effects of the wine tourism development (WTD) in

organizational context. Regarding the causes, the model indirectly connects the five capabilities (SC, LC, IC, CC, RC), through dynamic capability and three institutional forces (NF, CF, and MF), through institutional pressure (IP) with the wine tourism development (WTD). The effects on WTD are verified under the organizational performance (OP) and the social legitimacy (SL).

Thereby, this model makes up a total of 137 indicators (or observable variables) and 13 latent variables. The hypotheses are represented in the corresponding paths in Figure 6.1. The dashed lines represent the hypotheses involving indirect relationships between these constructs.

Figure 6.1: Proposed research model



## 6.4 Research Methodology

### 6.4.1 Study Area and Sample

The survey was conducted in Alentejo, south of Portugal. The wine tourism is a strategic product for the development of tourism in Portugal, with a strong growth of wine tourism in the country, in the last 14 years (Turismo de Portugal, 2014). Alentejo

is one of the main wine tourism regions of the country and was chosen due the diversity of wine tourism supply and characteristic of companies with wine tourism units in their business. The Alentejo Wine Route joins 263 wine producers and 97 retailers, where small to large companies stood out on the national scene, in terms of production of wine and large estates of agricultural area with vineyards. Concerning to wine, the Alentejo region has more than 21 thousand hectares of the total area with vineyards and is the one of the country's largest wine producers in terms of volume, behind only by the Douro and Porto (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015).

The unit of analysis in this study is the wineries with wine tourism component in their business and belonging an Alentejo Wine Route. In this sense, the universe of sample for the study was drawn from a list of 62 wineries effectively operationalizing wine tourism at the time of data collection, obtained from the Alentejo Wine Route website and confirmed by telephonic contact. In order to get safe and reliable information of this wineries, the target population was controlled to involves, essentially, directors, managers or directly responsible for wine tourism (one person per firm). To collect data, all the wineries were invited to participate in the survey voluntarily, through responding the questionnaire, in two different ways according to their preference: online or face to face meeting. Due to the reduced availability of this target population and the time to conduct the survey, the online questionnaire was preferred.

#### **6.4.2 Questionnaire**

A quantitative survey was developed taking into account the objectives and hypotheses underlined. The questionnaire with five-point Likert-type scale questions was reviewed by experts, and subsequently a pre-test of the questionnaire was conducted during the month of March 2014 in another area of wine tourism in Portugal, Setubal region. The implementation of the pre-test involved a sample of six firms, and its goal was to detect possible flaws in the wording of the questionnaire, such as adapting the vocabulary used, complexity of issues, imprecision in the wording, exhaustion and constraints to respondents. Once reviewed and understood, the final draft was drawn up.

The questionnaire examines the building dynamic capabilities (DC), the influence of the institutional pressures (IP), the wine tourism development (WTD), and the obtaining social legitimacy (SL) and organizational performance (OP), as follows:

Dynamic capabilities (DC) capture: the generation, dissemination, and responsiveness to market opportunities, through sensing capability (SC) with four items; the acquisition, assimilation, transformation, and exploitation of knowledge, through learning capability (LC) with five items; the contribution, representation, and interrelation of individual input to the company as a whole, through integrating capability (IC) with five items; the resource allocation, task assignment, and synchronization, through coordinating capability (CC) with five items; and the potential for reconfiguration, through reconfiguring capability (RC) with two items. The items that remained in the model after the estimation are presented in Table 6.2. All these items were adapted from Pavlou & El Sawy (2011, 2013), which were validated in the electronics industry context (Chen & Chang, 2012) and hotel industry (Nieves & Haller, 2014).

Institutional pressures (IP) captures: the level of congruence of social norms and values of the institutional environment, through normative force (NF) with three items; the level of influence of legal regulations in the wine tourism development (WTD) through coercive force (CF) with four items; and the level of imitation wine tourism strategies/practices adopted by firms, through mimetic force (MF) with four items. All these items adapted from Kostova & Roth (2002) and Riquel-Ligero (2010) and can be seen in Table 6.2.

The wine tourism development (WTD) is measure by a set of 45 indicators composing the wine tourism product, namely physical aspects of the interior and exterior of the winery, human resources, marketing, service and wine tourism activities offered at the wineries, presented in Table 6.1.

The social legitimacy (SL) captures the level of organizational consonance with social values and interests of pressure groups in the institutional environment, with 12 items adapted by Riquel-Ligero (2010), applied in context of environmental behavior of golf courses. This scale was adapted in other tourism study (Sánchez-Fernández et al., 2014). Finally, organizational performance (OP) verifies the impact of the WTD in the

organization with six items adapted by Hung et al. (2007), which were validated by Hung et al. (2010), and can be seen in Table 6.2.

The questionnaire was available online for ten weeks between the months May to August 2014. From the returned questionnaires, a total of 40 responses were fully completed, representing a high response rate (64.51%) in relation to other studies on WTD (Alonso & Liu, 2012; Iglesias & Navarro, 2014; Stavrinoudis et al., 2012).

### **6.4.3 Data**

The profile of the sample shows a set of wineries located at Alentejo, receiving an average of 260 visitors/months in high season. And 70% of firms have up to 10 years of experience with wine tourism activities. An adapted scale of Skinner (2002) to verify the lifecycle of the wine tourism development in five phases (initial, involvement, development, consolidation and stagnation, respectively) shows that almost 50% of wineries are in the “development phase” of the wine tourism, with the wine tourism as a well-defined market and organized by the company. Then, 27.5% of wineries are in the “involvement phase” of the wine tourism with others departments. A minority of companies are in the “initial phase” (17.5%) and others (7.5%) has a “consolidated” wine tourism, that is, in an advanced stage of maturity and where it grows at a slower pace.

### **6.4.4 Data Analysis Methods**

In a first moment, the statistical package SPSS (version 22) was used to describe the data. Then, given the small sample size the model complexity, the Partial Least Square Path Modeling (PLS-PM) approach was considered appropriate to estimate and validate the model and also to test the research hypotheses (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). In this case, the software SmartPLS (version 3.1.5), (Ringle, Wende, & Becker, 2014) was employed.

For an overview of the PLS-PM methodology, Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009), Hair, Ringle, & Sarstedt (2011) and Chin (1998) are important references. For some illustrative applications in strategic management see Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle

(2012). Structural Equation Modeling (SEM) has been increasingly used in tourism research (Nunkoo & Ramkissoon, 2011) and PLS-PM in particular (Valle & Assaker, 2015). In wine tourism research, applications of this method can be found mainly in studies of wine tourists' attitudes and behaviors; rarely in a supply side, precisely at the wine business. According to the importance of the theoretical framework for the proper implementation of SEM (Nunkoo & Ramkissoon, 2011), the construct measures of model building are presented.

#### **6.4.5 Construct measures**

The model in Figure 6.1 is based on Pavlou & El Sawy (2011, 2013) and Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero (2013) approaches, as follows: Pavlou & El Sawy (2011, 2013) proposes that dynamic capabilities (DC) is a second-order construct with formative relationships to sensing capability (SC), learning capability (LC), integrating capability (IC) and coordinating capability (CC). Our model added the reconfiguring capability (RC) as a fifth capability, as seen in David Teece arguments and recognized in the following studies (Fischer et al., 2010; Gebauer, 2011; Kindström et al., 2013; Teece, 2009). Additionally, Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero (2013) approach proposes that institutional pressures (IP) is a second-order construct with formative relationships to normative force (NF), coercive force (CF), mimetic force (MF).

Based on these relationships this model can be classified as a molar second-order model (Chin, 2010), since the five capabilities (SC, LC, IC, CC, RC) and the three forces (NF, CF, MF) have a first order reflective measurement model. Recently, Becker, Klein, & Wetzels (2012) classifies it as a reflective-formative model in the sense that there is a "general concept", which is DC and IP in our model, that fully mediates the influence of reflective first-order constructs (SC, LC, IC, CC, RC and NF, CF, MF, respectively) in subsequent endogenous variables (wine tourism development (WTD), in our model). This second order constructs (DC and IP) are measured by using the same set of items used to measure each first order construct (Becker et al., 2012; Chin, Marcolin, & Newsted, 2003). So, this approach enables to derive the indirect effect to eight reflective first-order constructs on WTD as the pairwise product of weights for formative construct (DC and IP) and the path coefficient linking DC and IP to WTD.



Besides these constructs and based on the studies conducted by Riquel-Ligero (2010), our model also proposes that WTD, social legitimacy (SL) and organizational performance (OP) are reflective first-order constructs.

## **6.5 Results**

The model estimation steps through SEM involve analyzing the relationship between the indicators and their respective latent variables (measurement model) and the relationships between the latent variables (structural model). Based on assessing the correct specification of the measurement models, we will evaluate the predictive power of the structural model (Henseler et al., 2009), and report on the observed effects. The research hypotheses will be tested by observing the signal and the statistical significance of the direct and indirect relationships between the latent constructs.

### **6.5.1 Measurement Model**

The model was initially estimated with a sample size of 40 cases, 13 latent variables and 137 indicators. In order to meet all the measurement model minimum requirements in terms of reliability and validity, some indicators needed to be eliminated. So, the final model remained with 75 indicators. This was an expected result given the exploratory nature of this study. Table 6.2 shows the main results for the reflective measurement models. Hence, their convergent reliability was assessed by indicator and construct reliability. All loadings for the reflective indicators exceed the minimum acceptable value of 0.50, suggesting at least moderate individual reliability. Construct reliability were observed by assessing the composite reliability (CR), where values surpass the minimum recommended threshold of 0.7 (Fornell & Larcker, 1981). Table 6.2 also reports the loadings' significance (all p-values  $\leq 0.02$ ) and constructs with an Average Variance Extracted (AVE) higher than 0.5, suggesting an adequate convergent validity (Bagozzi & Yi, 1988). For the second-order formative constructs (DC and IP) does not apply the analysis of the validity and the reliability due to be formative.

Discriminant validity of reflective constructs was examined via cross-loadings' assessment (Fornell & Larcker, 1981). This analysis, not presented in the paper due

space limitations, reveals that each item loads higher on its respective construct than on any other constructs, suggesting, therefore, discriminant validity.

Overall, the results of the reflective measurement model suggest that the constructs used in this study have satisfactory levels of internal consistency (i.e., reliability) as well as convergent and discriminant validity.

Table 6.2: Evaluation of measurement models

Constructs	Indicators	Factor loadings	p-values	AVE	CR	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Sensing Capability (SC)	Analyze the market	0.888	0.000	0.776	0.933	-	-
	Review effects of changes on customers	0.846	0.000				
	Product development efforts	0.911	0.000				
	Implement ideas	0.876	0.000				
Learning Capability (LC)	Identify new information	0.889	0.000	0.835	0.962	-	-
	Assimilate new information	0.905	0.000				
	Transform information into new knowledge	0.928	0.000				
	Use new knowledge	0.923	0.000				
	Developing new knowledge	0.922	0.000				
Integrating Capability (IC)	Individual contribution to the group	0.748	0.000	0.715	0.926	-	-
	Global understanding of each other's tasks	0.913	0.000				
	Knowledge and skills to function	0.898	0.000				
	Interaction between departments	0.738	0.000				
	Interconnect activities between departments	0.912	0.000				
Coordinating Capability (CC)	Synchronize the work	0.831	0.000	0.675	0.912	-	-
	Allocation of resources	0.839	0.000				
	Assign tasks	0.732	0.000				
	Compatibility between knowledge	0.902	0.000				
	Team coordination	0.796	0.000				
Reconfiguring Capability (RC)	Reconfigure resources	0.929	0.000	0.869	0.930	-	-
	Recombine resources	0.935	0.000				
Dynamic Capabilities (DC)*	Analyze the market	0.823	0.000	-	0.963	1.000	0.538
	Review effects of changes on customers	0.698	0.000				
	Product development efforts	0.802	0.000				
	Implement ideas	0.781	0.000				
	Identify new information	0.829	0.000				
	Assimilate new information	0.799	0.000				
	Transform information into new knowledge	0.773	0.000				
	Use new knowledge	0.746	0.000				
	Developing new knowledge	0.792	0.000				
	Individual contribution to the group	0.588	0.000				
	Global understanding of each other's tasks	0.798	0.000				
	Knowledge and skills to function	0.797	0.000				
	Interaction between departments	0.603	0.000				
	Interconnect activities between departments	0.773	0.000				
	Synchronize the work	0.761	0.000				
	Allocation of resources	0.693	0.000				
Assign tasks	0.646	0.000					
Compatibility between knowledge	0.661	0.000					

	Team coordination	0.643	0.000				
	Reconfigure resources	0.765	0.000				
	Recombine resources	0.796	0.000				
Normative Forces (NF)	Social values	0.764	0.000				
	Social norms	0.908	0.000	0.617	0.826	-	-
	Moral obligation	0.663	0.000				
Coercive Forces (CF)	Regulatory organisms	0.817	0.000				
	Compliance with rules/laws	0.766	0.000	0.627	0.771	-	-
Mimetic Forces (MF)	Experiences information	0.863	0.000				
	knowledge of successful experiences	0.866	0.000	0.748	0.856	-	-
Institutional Pressure (IP)*	Social values	0.631	0.000				
	Social norms	0.694	0.000				
	Moral obligation	0.575	0.001				
	Regulatory organisms	0.637	0.000	-	0.812	1.000	0.329
	Compliance with rules/laws	0.573	0.000				
	Experiences information	0.604	0.000				
Wine Tourism Development (WTD)	knowledge of successful experiences	0.610	0.000				
	Regional resources	0.750	0.000				
	Indoor space	0.700	0.000				
	Training in tourism	0.652	0.000				
	Reception hours	0.677	0.000	0.500	0.888	0.515	0.220
	Restaurant	0.689	0.000				
	Artistic activities	0.748	0.000				
	Thematic activities	0.724	0.000				
Social Legitimacy (SL)	Characteristic of the winery tour	0.707	0.000				
	Support and social recognition	0.630	0.000				
	Organizational values	0.755	0.000				
	Employees	0.831	0.000	0.523	0.844	0.472	0.189
	Customers	0.763	0.000				
Organizational Performance (OP)	Wine Route	0.612	0.002				
	Competitive advantage	0.857	0.000				
	Market share	0.869	0.000				
	Profits	0.894	0.000	0.640	0.913	0.358	0.191
	Costs	0.580	0.001				
	Sales	0.810	0.000				
	Customer satisfaction	0.746	0.000				

\*: second-order formative constructs.

Regarding the second-order formative constructs in our model, we observe that the weight of the three forces are statistically significant and contribute positively to form the IP construct (NF= 0.531; CF= 0.346; MF= 0.432; all p-values = 0.000). The same applies to the weight of the five capabilities that significantly contribute to form the DC construct (SC=0.252; LC= 0.300; IC= 0.251; CC= 0.242; RC= 0.125; all p-values = 0.000). We also tested for multicollinearity by looking at the variance inflation factor (VIF). All the observed values are very low, clearly lower than 5 (between 1.000 and 3.579 in our model), meaning absence of serious multicollinearity (Henseler et al., 2009).

## 6.5.2 Structural Model

Table 6.3 also shows the  $R^2$  and the  $Q^2$  values for the endogenous latent variables. The  $R^2$  values, measuring the explained variability in the structural equations for WTD, SL and OP, are moderate. The latent variables DC and IP have a very high  $R^2$  value ( $R^2 = 1$ ), which is an expected result is given its second-order nature and the use of the repeated indicator approach. The  $Q^2$  values, through blindfolding, are all positive meaning that the corresponding structural equation has predictive relevance. The path coefficients' significance and the corresponding p-values, in outputs of the software SmartPLS, are represented in Table 6.3. These are the estimated coefficients for the direct relationships in what concerns H1, H2, H3 and H4 and the estimated indirect coefficients regarding H1a, H1b, H1c and H3. From the set of hypotheses only H5 is rejected (p-value > 0.05).

Table 6.3: Direct and indirect effects of the independent variables on development variables, and research hypotheses

Hypothesis	Constructs relations	Coefficients $\beta$	p-value (bootstrap)	Hypothesis
H1	DC > WTD	0.448	0.001	Not rejected
H1a	SC > WTD*	0.113	0.001	Not rejected
H1b	LC > WTD*	0.134	0.002	Not rejected
H1c	IC > WTD*	0.112	0.002	Not rejected
H1d	CC > WTD*	0.108	0.001	Not rejected
H1e	RC > WTD*	0.056	0.003	Not rejected
H2	IP > WTD	0.343	0.020	Not rejected
H2a	NF > WTD*	0.182	0.024	Not rejected
H2b	CF > WTD*	0.119	0.025	Not rejected
H2c	MP > WTD*	0.148	0.026	Not rejected
H3	WTD > OP	0.438	0.042	Not rejected
H4	WTD > OP*	1.017	0.001	Not rejected
H5	SL > OP	0.205	0.321	Rejected

\*: Indirect effects.

Table 6.4 shows the total effects for the exogenous latent variables on WTD and OP, where the learning capability (LC) and the normative force (NF) are the best predictors of WTD (total effects of 0.134 and 0.182, respectively) and also of OP (total effects of 0.078 and 0.105, respectively).

Table 6.4: Analysis of total effects of the independent variables on wine tourism development and organizational performance

Total effects on wine tourism development				Total effects on organizational performance			
		$\beta$	p-value (bootstrap)			$\beta$	p-value (bootstrap)
SC	→ WTD	0.113	0.001	SC	→ OP	0.065	0.016
LC	→ WTD	0.134	0.002	LC	→ OP	0.078	0.016
IC	→ WTD	0.112	0.002	IC	→ OP	0.065	0.024
CC	→ WTD	0.108	0.001	CC	→ OP	0.063	0.012
RC	→ WTD	0.056	0.003	RC	→ OP	0.032	0.023
NF	→ WTD	0.182	0.024	NF	→ OP	0.105	0.021
CF	→ WTD	0.119	0.025	CF	→ OP	0.069	0.022
MF	→ WTD	0.148	0.026	MF	→ OP	0.086	0.030

## 6.6 Discussion and Conclusion

The model proposed in our study intends to contribute to a better understanding of the process by which wineries combine the internal needs and opportunities in the business environment as well as how they deal with the pressures of the institutional context to develop wine tourism in their business unit.

Thus, the causes of WTD in the organizational context of the wineries are checked against the use of dynamic capabilities and the influence of institutional pressures in the organizational behavior of these companies to develop wine tourism. The direct and positive relation of dynamic capabilities and institutional pressures in the WTD by Alentejo wineries, object of this study, is supported (H1 e H2), (Table 6.3). Particularly, these two contrary (internal and external) forces influence the WTD in global aspects that compose the wine tourism product, which are related to the wine region, the winery tour, physical and organizational structures, and facilities and service staff (Table 6.2).

The wineries build/use a set of capabilities simultaneously and differently for the WTD (H1a, b, c, d, e). This finding is consistent with the literature that shows the contribution of these capabilities on new product development (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013) and corresponds to the results obtained in the service sector studies (Fischer et al., 2010; Gebauer, 2011; Kindström et al., 2013). The sensing capability enable wineries to spot, interpret, and pursue opportunities about wine tourism in the environment; the learning capability involves routines to acquire, assimilate, transform and exploit knowledge about wine tourism in the organization; the integrating and coordinating capabilities allow a careful interconnection and synchronization of wine tourism activities with

others organizational departments to better react in novel situations. Thus, the reconfiguring capability involves routines and procedures to successfully allocate resources to come up with new productive assets employed in wine tourism (like as tours to visitors, accommodations in winery, interpretation and dissemination of cultural and natural heritage of company ownership).

At the same time, these wineries are suffering different pressures of the institutional context that influence their behavior towards WTD. The three sources of institutional pressure simultaneously and differently influence the WTD (H2a, b, c), aspect that is consistent with the literature that shows the influence of the three sources of institutional pressure on the organizations' behavior (Colwell & Joshi, 2013; Hoffman, 1999; Teo et al., 2003; Zhu et al., 2013). The normative force introduces a prescriptive and evaluative dimension, social and moral obligation to the wineries behavior for wine tourism, through social values and compliance with social norms prevailing in environment. The coercive pressure provides explicit guidance to organizations through formal rules that are reflected in the adoption and compliance of the Alentejo companies in action plans, rules and/or agreements for the wine tourism promoted by the wine route. At last, the mimetic force is perceived in the wineries behavior through knowing and getting information of successful experiences from other companies that already have the wine tourism for later use in their business model.

Also to note that our results support that the WTD promotes better performance for wineries (H3), especially in terms of profits, market share and competitive advantage, and the social legitimacy for their actions and practices of wine tourism (H4), (Table 6.3). The main stakeholders that have an important role in establishing and maintaining social acceptability standards (legitimacy) to the business of wine tourism are the employees, the customers and the wine route. In particular, the organizational structure of a wine route (with rules of conduct, regulations and management standards) provides stability and uniformity in organizational field and influences the WTD in organizational level through normative and regulatory requirements. However, the empirical results show that the social legitimacy has no direct relationship to wineries performance (H5), as it is seen in tourism studies in the environmental area (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2013; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2011).

Besides, the analyses of total effect enable us to identify that the learning capability and the normative force have the greatest incidence on the WTD and the organizational performance in Alentejo wineries (Table 6.4). This means that the WTD demands to the wineries: a) with the ability to acquiring, assimilating, transforming, and exploiting knowledge, internally. As a dynamic capability has the power to originate innovative behavior (Delmas & Toffel, 2012; Delmas, 2002; Teece, 2007), this leads us to suppose that these wineries has an organizational culture open to innovation and entrepreneurship and the WTD represents this innovative process. At the same time, b) with the acceptance of values and social standards in the environmental that establish informal and formal rules for organizational behavior. This conclusion leads us to a statement, in which institutional factors as rigidity and environmental uncertainty may restrict the organizational change and, therefore, an innovative behavior of the wineries, as detected by Delmas (2002) in European managers.

In summary, the results of this study - built upon the intraorganizational perspective using the Dynamic Capability approach and the interorganizational perspective using the Institutional Theory - support these propositions: through WTD the wineries purposely create, extend and modify their processes, building and using dynamic capabilities (H1), whereas institutional factors shape firms' behavior (H2) and ensure social legitimacy for their actions and practices (H4), besides improving their organizational performance (H3).

## **6.7 Implications, Recommendations and Limitations**

This study provides important and significant contributions to scientific knowledge in tourism and is, therefore, innovative in two ways: it combine two theoretical approaches from different perspectives analysis, although complementary, allowing a holistic analysis of organizational behavior; and it uses a structural equation modeling (SEM) methodology to empirically test it in the wineries perspective and, thus, on wine tourism research.

So, this is the first attempt to combine these two theoretical frameworks to explain the wine tourism behavior. Thereby, this research contributes to knowledge in terms of testing theory and provides a series of validated indicators, stimulating further research.

Specifically, this work fills a research gap by under-taking an empirical investigation on wine tourism by applying the Dynamic Capability approach in parallel with the Institutional Theory, which enables modelling the causes and effects of the WTD in the wineries.

Another significant contribution of this research is the set of indicators to measure the WTD in organizational context. This is particularly interesting because it may help to identify why there are wineries more developed than others, in terms of wine tourism. The literature has not yet identified indicators for evaluating the level of WTD on the wineries.

The perspective of the Dynamic Capability approach shows that wineries renew and extend its operational capabilities towards WTD. The Institutional Theory, in turn, shows how the institutional contexts influence the organizational behavior imposing restrictions. The results generate a series of practical implications for the wine tourism management of wineries, specifically in term of the decision making and strategic process of business. Findings can enable managers identify factors that contribute to the WTD and reflect itself in organizational guidelines that can guide the business model and the wine tourism practice, for example. Also it can provide insights about the interorganizational relationship between the wine route and organizations, which have significant consequences on WTD. Managers should perceive that compliance with the standards of conduct generally accepted offers greater stability to organizations, because the institutional context can facilitate or hinder certain organizational actions. With regards to the organizational change process, managers have a key role in determining organizational objectives and strategic planning of the business model in order to take advantage of new opportunities and threats (Grande, 2011; Nieves & Haller, 2014).

Our study is limited both in terms of its cross-sectional design and its restriction to the Alentejo context. These aspects do not allow results' generalizations. Particularly, these aspects can be overcome with future studies. For example, subsequent studies may investigate the longitudinal evolution of the maintenance of dynamic capabilities and the institutional context over time. Researchers may also considerate possible moderating effects of the firm's characteristics (size and age) and the education and experience of managers. Finally, future studies should approximate two fields of



Strategic Management and Organizations Theory, in general, and Dynamic Capabilities and Institutional Theory, in particular.

## 6.8 References

- Alonso, A. D., & Liu, Y. (2012). Old Wine Region, New Concept and Sustainable Development: Winery Entrepreneurs' Perceived Benefits From Wine Tourism on Spain's Canary Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 991–1009.
- Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990). The Double-edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–195.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: a Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359–394.
- Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2001). Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries Wine Industry. *Journal Of Small Business Management*, 39(4), 354–362.
- Boatto, V., Galletto, L., Barisan, L., & Bianchin, F. (2013). The Development of Wine Tourism in the Conegliano Valdobbiadene Area. *Wine Economics and Policy*, 2(2), 93–101.
- Bruwer, J. (2003). South African Wine Routes: Some Perspectives on the Wine Tourism Industry's Structural Dimensions and Wine Tourism Product. *Tourism Management*, 24(4), 423–435.
- Carlsen, J. (2004). A Review of Global Wine Tourism Research. *Journal of Wine Research*, 15(1), 5–13.
- Carlsen, J., & Charters, S. (2006). *Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing*. (J. Carlsen & S. Charters, Eds.). London: CAB International.
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2012). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for business research*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, 295–336.
- Chin, W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Handbooks of Computational Statistics, 655–689.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a

- Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Christou, E., & Nella, A. (2010). A Review of Wine Tourism Research From 1995 to 2010: Analysis of 110 Contributions. *Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 2–15.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *Business Strategy and the Environment*, 22, 73–91.
- D'Aunno, T., Succi, M., & Alexander, J. a. (2000). The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 679–703.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Deery, M., Mahony, G. B. O., & Moors, R. (2012). Employing a Lifecycle Typology to Generate a Unified and Strategic Approach to Regional Wine Tourism Development. *Tourism Planning & Development*, 9(3), 291–307.
- Delmas, M. A. (2002). Innovating Against European rigidities Institutional Environment and Dynamic Capabilities. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 19–43.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2012). Institutional Pressures and Organizational Characteristics: Implications for Environmental Strategy. In P. Bansal & A. Hoffman (Eds.), *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*. Oxford: Oxford University Press, 229–247. Retrieved from [http://www.people.hbs.edu/mtoffel/publications/Delmas&Toffel\\_2012\\_chapter.pdf](http://www.people.hbs.edu/mtoffel/publications/Delmas&Toffel_2012_chapter.pdf)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dodd, T. H., & Beverland, H. (2001). Winery Tourism Life-cycle Development: a Proposed Model. *Tourism Recreation Research*, 26(2), 11–21.
- Dowling, R., & Carlsen, J. (1998). Wine Tourism: Perfect Partners. In R. Dowling & J. Carlsen (Eds.), *First Australian Wine Tourism Conference*. Margaret River, Australia: Edith Cowan University, 1-300.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G., & Fleisch, E. (2010). Exploitation or Exploration in Service Business Development?: Insights From a Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Service Management*, 21(5), 591–624.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 39–50.

- Gebauer, H. (2011). Exploring the Contribution of Management Innovation to the Evolution of Dynamic Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238–1250.
- Grande, J. (2011). New Venture Creation in the Farm Sector – Critical Resources and Capabilities. *Journal of Rural Studies*, 27(2), 220–233.
- Grimstad, S. (2011). Developing a Framework for Examining Business-driven Sustainability Initiatives With Relevance to Wine Tourism Clusters. *International Journal of Wine Business Research*, 23(1), 62–82.
- Grimstad, S., & Burgess, J. (2014). Environmental Sustainability and Competitive Advantage in a Wine Tourism Micro-cluster. *Management Research Review*, 37(6), 553–573.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320–340.
- Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B., & Macionis, N. (2002). *Wine Tourism Around the World*. (C. M. Hall, L. Sharples, B. Cambourne, & N. Macionis, Eds.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Haugland, S. a., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of Tourism Destinations. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of Tourism Destinations: an Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hojman, D. E., & Hunter-Jones, P. (2012). Wine Tourism: Chilean Wine Regions and Routes. *Journal of Business Research*, 65(1), 13–21.
- Hung, R., Chung, T., & Lien, B. Y.-H. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 1023–1034.
- Hung, R., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294.
- Iglesias, M. P., & Navarro, M. M. (2014). Desarrollo del Enoturismo desde la Perspectiva de las Bodegas Familiares. *Cuadernos de Turismo*, (34), 233–249.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I. P. (2015). Wine Sector Statistics in the Year 2013. *Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.* Retrieved February 2, 2015, from <http://www.ivv.min-agricultura.pt/>

- Kim, J., & Boo, S. (2010). Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(7), 736–747.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215–243.
- Lavandoski, J., Silva, J. A., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Institutional Theory in Tourism Studies: Evidence and Future Directions. *Spatial and Organizational Dynamics - Discussion Papers: Challenging Services*, (13), 31–47. Retrieved from [http://www.cieo.pt/discussion\\_papers\\_previous\\_editions.php](http://www.cieo.pt/discussion_papers_previous_editions.php)
- Lavandoski, J., Vargas-Sánchez, A., & Silva, J. A. (2014). Significado e Importância da Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos Estudos Turísticos: uma Revisão de Literatura. In M. Santos, P. Águas, F. Serra, & J. A. C. Santos (Eds.), *TMS Conference Series - Perspectivas Contemporâneas em Turismo*. Faro: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, 317–330.
- Lemmetynen, A., & Go, F. M. (2009). The Key Capabilities Required for Managing Tourism Business Networks. *Tourism Management*, 30(1), 31–40.
- Llamas, R. S., García, V. J., & López, F. J. (2005). Un Análisis Institucional de la Implatación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos Españoles. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14(3), 9–40.
- López-Guzmán, T., Rodríguez-García, J., Sánchez-Cañizares, S., & Luján-García, M. (2011). The Development of Wine Tourism in Spain. *International Journal of Wine Business Research*, 23(4), 374–386.
- Marshall, R. S., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring Individual and Institutional Drivers of Proactive Environmentalism in the US Wine Industry. *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 92–109.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1st ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011). Structural Equation Modelling and Regression Analysis in Tourism Research. *Current Issues in Tourism*, 15(8), 777–802.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2013). Searching for a Simple Model of Dynamic Capabilities. *Social Science Electronic Publishing*, (2003), 1–35. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2369378](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2369378)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2014). Smartpls3. Hamburg: SmartPLS. Retrieved from [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com)
- Riquel-Ligero, F. J. (2010). *Análisis Institucional de las Prácticas de Gestión Ambiental de los Campos de Golf Andaluces*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidad de Huelva.
- Riquel-Ligero, F. J. (2011). The Social Legitimacy of Golf Tourism: an Application to the Golf Courses of Andalusia. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 1(1), 152–173.
- Riquel-Ligero, F. J., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Las Presiones Institucionales del Entorno Medioambiental : Aplicación a los Campos de Golf. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 22, 29–38.
- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries : Evidence From the Costa Rican Hotel Industry. *Society & Natural Resources: An International Journal*, 17(9), 779–797.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-based Competitive Strategy: Insights From Project-oriented Service Firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251–1263.
- Sánchez-Fernández, M. D., Vargas-Sánchez, A., & Remoaldo, P. (2014). Institutional Context and Hotel Social Responsibility. *Kybernetes*, 43(3/4), 413–426.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Califórnia: Sage Publications.
- Shah, K. U. (2011). Strategic Organizational Drivers of Corporate Environmental Responsibility in the Caribbean Hotel Industry. *Policy Sciences*, 44, 321–344.
- Sinha, P., & Akoorie, M. E. M. (2010). Sustainable Environmental Practices in the New Zealand Wine Industry: An Analysis of Perceived Institutional Pressures and the Role of Exports. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(1), 50–74.
- Skinner, A. M. (2002). Napa Valley, California: a Model of Wine Region Development. In C. M. Hall, L. Sharples, B. Cambourne, & N. Macionis (Eds.), *Wine Tourism Around the World: Development, Management and Markets*. Oxford: Butterworth Heinemann, 283–296.
- Stavrinoudis, T. A., Tsartas, P., & Chatzidakis, G. (2012). Study of the Major Supply Factors and Business Choices Affecting the Growth Rate of Wine Tourism in Greece. *Current Issues in Tourism*, 15(7), 627–647.
- Strambach, S., & Surmeier, A. (2013). Knowledge Dynamics in Setting Sustainable Standards in Tourism – the case of “Fair Trade in Tourism South Africa.” *Current Issues in Tourism*, 1–17.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.

- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction* (Working paper No. 94-103). Laxenburg, Austria.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Telfer, D. J. (2001). Strategic Alliances Along the Niagara Wine Route. *Tourism Management*, 22, 21–30.
- Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. (2003). Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: an Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19–49.
- Tomljenović, R. (2006). Wine Tourism Destination Life-cycle. In *5th International Conference on Perspectives of rural tourism in new Europe - GEOTOUR*. Košice: 5th International Conference on Perspectives of rural tourism in new Europe, 228–241.
- Turismo de Portugal. (2014). O Enoturismo em Portugal: Caracterização da Oferta e da Procura. Portugal: Turismo de Portugal, IP. Retrieved from <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/enoturismo-Portugal-2014.pdf>
- Valle, P., & Assaker, G. (2015). Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Tourism Research: A Review of Past Research and Recommendations for Future Applications. *Journal of Travel Research*, 1–14.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2011). An Institutional Approach to the Environmental Practices of Golf Courses. *Academmmia Turística*, 4(1), 5–15.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2012). Influence of the Institutional Context on the Performance of Golf Courses, Considering the Natural Environment. *Environmental Engineering and Management Journal*, 11(11), 2001–2012.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2013). Institutional Analysis of Environmental Management Practices: Application to Golf Courses. In Á. Matias, P. Nijkamp, & M. Sarmiento (Eds.), *Quantitative Methods in Tourism Economics* (pp. 307–328). London: Springer Berlin Heidelberg.
- Wilke, E. P., & Rodrigues, L. C. (2013). Fontes de Pressão Institucional: Reflexões sobre Legitimidade na Indústria Hoteleira Brasileira. *RBTur*, 7(2), 318–358.
- Zamora, J., & Barril, M. E. (2007). Turismo Y Vino: Un Estudio Formativo sobre la Evolución de las Rutas del Vino en Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 16, 173–194.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013). Institutional-based Antecedents and Performance Outcomes of Internal and External Green Supply Chain Management Practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19(2), 106–117.

## **7. CONCLUSÃO GERAL**

## 7.1 Principais Resultados

O principal objetivo desta Tese envolveu desenvolver e testar um modelo de análise que permitisse identificar causas e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho. Para alcançar este objetivo geral foram analisados fatores endógenos de mudança estratégica das organizações através da construção e o uso de capacidades dinâmicas, e fatores exógenos do contexto institucional que exercem pressões institucionais nas organizações.

O quadro teórico em que esta Tese é incorporada surge de uma perspectiva interorganizacional, proporcionada pela Teoria Institucional, e de uma perspectiva intraorganizacional, oferecida pela abordagem de Capacidades Dinâmicas. A integração destas duas perspectivas teóricas permitiu comprovar a construção e uso de capacidades dinâmicas, a influência de pressões institucionais no comportamento organizacional (causas do desenvolvimento do enoturismo), e a obtenção de legitimidade social e desempenho organizacional (efeitos do desenvolvimento do enoturismo). Os principais resultados empíricos foram individualmente detalhados nos três últimos estudos desta Tese e nesta secção são recapitulados os mais expressivos. A Figura 7.1 apresenta um esquema dos principais resultados desta investigação.

Figura 7.1: Causas e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas empresas vitivinícolas





A investigação permitiu verificar que ambos os fatores exógenos e endógenos contribuem significativamente para o desenvolvimento do enoturismo nas empresas vitivinícolas. Onde as capacidades dinâmicas (fatores endógenos) influenciam mais o desenvolvimento do enoturismo do que as pressões institucionais (fatores exógenos) (ver Tabela 6.3, Estudo 5). Esta conclusão é consoante com a predominância das teorias do campo da gestão estratégica, como é a abordagem de Capacidades Dinâmicas, na compreensão dos comportamentos estratégicos das organizações.

Relativo aos fatores exógenos, o desenvolvimento do enoturismo coexiste com um ambiente altamente institucionalizado, onde forças institucionais de natureza normativa, mimética e coercitiva, respectivamente, exercem diferentes pressões institucionais no comportamento organizacional (ver contexto institucional relacionado com o enoturismo no Alentejo, Apêndice 5). As pressões produzidas pelas normas e valores sociais (pressões normativas) constituem um dos principais fatores para o desenvolvimento do enoturismo. Esta conclusão vem reforçar os resultados de trabalhos na área ambiental, desenvolvidos no sector vinícola (Marshall, Cordano, & Silverman, 2005; Sinha & Akoorie, 2010) e no *cluster* de enoturismo na Austrália (Grimstad & Burgess, 2014; Grimstad, 2011). O estudo permitiu observar que, na configuração das pressões normativas, a coerência com as normas e valores sociais e a obrigação moral são os indicadores que formam este tipo de pressão. Revelando, portanto, a existência de obrigação moral por parte das empresas de estarem em consonância com as normas e valores sociais que predominam no ambiente.

A Rota dos Vinhos do Alentejo demonstrou ter um papel relevante no comportamento das organizações para desenvolver o enoturismo. Ela é um importante organismo institucional que fornece estabilidade e uniformidade ao campo organizacional, influencia o desenvolvimento do enoturismo nas organizações através de requerimentos normativos e reguladores ao compreender tanto regras de conduta informais como planos e acordos formais.

Foi comprovado que a obtenção de informação e o conhecimento de experiências bem-sucedidas de enoturismo por parte destas empresas tem uma relação direta com o desenvolvimento do enoturismo (o que representa as pressões miméticas). Dessa forma há um interesse organizacional em partilhar experiências e fomentar a colaboração e parcerias empresarias entre atores sociais. Conclusão que pode ter relação com o

comportamento de cooperação competitiva entre as empresas, denominado “coopetição” (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

Contudo, este estudo não conseguiu comprovar que as empresas analisadas seguem as mesmas estratégias e modelos de desenvolvimento do enoturismo de outras empresas (padrões de imitação homogêneos). Mas esta situação não exclui a necessidade e preocupação das organizações em procurarem a diferenciação, por exemplo através da adoção de um conjunto de práticas e estratégias heterogêneas, apesar de enfrentarem as mesmas pressões institucionais. Explicar como as empresas percebem e respondem as pressões institucionais pode estar relacionado com as características organizacionais (incluindo capacidade organizacional, recursos e estrutura, característica dos gestores, cultura corporativa) que acabam por levar os gestores a interpretarem de forma diferente essas pressões institucionais (Delmas & Toffel, 2012; Delmas, 2002; Levy & Rothenberg, 2002).

Conforme manifestado empiricamente, o desenvolvimento do enoturismo influencia diretamente o desempenho destas empresas, ao nível de todos os aspectos analisados neste estudo; ou seja; melhoram os lucros, a quota de mercado, a vantagem competitiva, as vendas e os níveis de satisfação dos clientes, enquanto os custos com produtos e serviços são reduzidos.

O estudo também conseguiu verificar que o desenvolvimento do enoturismo tem um efeito indireto sobre o desempenho organizacional através da obtenção de legitimidade social para as ações e a prática do enoturismo. Por meio do estudo da legitimidade social manifesta-se a necessidade de apoio social das empresas vitivinícolas para desenvolverem o enoturismo. O estudo revelou que três *stakeholders* dão apoio às organizações para desenvolverem o enoturismo, que são os colaboradores, os clientes e a Rota dos Vinhos do Alentejo. Em relação a este último, as empresas necessitam cumprir condições legais (referindo às pressões coercitivas) e normativas impostas pela Rota para conseguir o seu apoio.

Então, com o desenvolvimento do enoturismo as empresas vitivinícolas melhoram os seus níveis de desempenho e também obtêm legitimidade para o enoturismo. Isto quer dizer que os requerimentos do contexto institucional para conseguir legitimidade acabam por ajudar indiretamente as empresas a alcançarem melhor desempenho. No

entanto, as empresas não percebem diretamente que a aceitação social lhes confere melhores níveis de desempenho organizacional pois o estudo não conseguiu comprovar uma relação direta entre a legitimidade social e o desempenho organizacional (ver Tabela 6.3, Estudo 5). Estudos turísticos na área ambiental também não comprovam a relação direta entre legitimidade e desempenho (Riquel-Ligero & Vargas-Sánchez, 2013; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2011).

O contexto institucional pode, assim, facilitar ou dificultar determinadas ações e comportamentos organizacionais como, por exemplo, a inovação (Delmas, 2002). Entendendo o desenvolvimento do enoturismo como um processo inovador das organizações vitivinícolas e consoante este ponto de vista, o contexto institucional (conjuntamente com a mudança organizacional através das capacidades dinâmicas) é um facilitador/dinamizador, bem como um entrave às organizações no que se refere ao enoturismo. Por exemplo, a Rota de Vinhos (como uma das instituições relevantes neste ambiente institucional) que fornece parâmetros reguladores e normativos e confere legitimidade ao enoturismo nas empresas, guia as atividades corporativas para uma direção “mais segura” e de estabilidade entre os atores sociais no mesmo campo organizacional. Por outro lado, também acaba por restringir o comportamento organizacional através da imposição destes mesmos parâmetros que originam incertezas, rigidez e conduzem à sua homogeneização, podendo tornar-se, portanto, um agente dificultador/inibidor de estratégias e práticas heterogéneas e de comportamentos inovadores, por exemplo.

Relativamente aos fatores endógenos, os resultados desta investigação permitem concluir que as empresas vitivinícolas mudam processos internos para desenvolverem o enoturismo no seu negócio. As empresas constroem e utilizam um conjunto de novas capacidades que as permitem mudar processos e rotinas internas para atender aos requerimentos do enoturismo. Todas as cinco capacidades analisadas (capacidade de detectar, aprender, integrar, coordenar e reconfigurar) constituem importantes fatores para o desenvolvimento do enoturismo. Este resultado é consistente com a literatura que mostra a contribuição destas capacidades no desenvolvimento de novos produtos (Pavlou & El Sawy, 2011, 2013) e aplicados em estudos no sector de serviços (Fischer, Gebauer, Gregory, Ren, & Fleisch, 2010; Gebauer, 2011; Kindström, Kowalkowski, & Sandberg, 2013) e no turismo (Nieves & Haller, 2014).

Os processos (rotinas) organizacionais que mais contribuíram para o desenvolvimento do enoturismo nas empresas vitivinícolas envolvem a geração, disseminação e resposta organizacional às oportunidades no ambiente/mercado (capacidade de detectar). A aquisição e assimilação de nova informação, sua transformação em novo conhecimento sobre enoturismo e a utilização/exploração deste novo conhecimento em novos serviços/atividades para o enoturismo demonstram a aptidão destas empresas para renovar capacidades operacionais existentes (rotineiras na organização) e incorporar novos conhecimentos sobre enoturismo (capacidade de aprender). Sendo esta capacidade que mais contribui para o desenvolvimento do enoturismo.

A transformação de novos conhecimentos em novas capacidades operacionais através da criação de um entendimento compartilhado e de um sentido coletivo na organização permitiram às organizações integrar as atividades de enoturismo com outros departamentos da empresa (capacidade de integrar) e sincronizá-lo com outros sectores/departamentos da empresa (capacidade de coordenar). A lógica sequencial da construção e uso de capacidades dinâmicas completa-se com rotinas e procedimentos de alocação de recursos que permitem obter/gerar novos ativos produtivos que são empregados no enoturismo (capacidade de reconfigurar), como exemplo, “*tours*” de visitas à adega e vinhas, exploração turística do património cultural e natural de propriedade da empresa, serviços de hospedagem e animação, dentre outros.

A construção e o uso de capacidades dinâmicas reflete, portanto, a maneira como a mudança estratégica para desenvolver o enoturismo ocorre no âmbito das empresas vitivinícolas alentejanas. Os itens apresentados na grelha de desenvolvimento do enoturismo (Apêndice 3) reúnem um conjunto de atributos e indicadores que compõem o produto enoturístico que podem ser utilizados pelas empresas tanto na fase de planeamento estratégico e estruturação da oferta de enoturismo, como num instrumento prático de avaliação do nível de desenvolvimento do enoturismo nas empresas.

Verificada a mudança estratégica e considerando a “*adaptação*” das empresas vitivinícolas ao ambiente institucional (pois este trabalho não analisou a resposta das organizações às pressões institucionais), os resultados revelados nesta investigação permitem avançar com uma conclusão: empresas que se restringem em oferecer um produto enoturístico “*básico*” (provas de vinho, por exemplo) exigem um nível de adaptação organizacional para o enoturismo menor do que aquelas que oferecem

serviços turísticos mais estruturados (como experiências de vindima que incluem um pacote de alojamento, restauração e animação). Dessa forma, quanto mais desenvolvido/estruturado estiver o produto enoturístico e consoante a importância que o enoturismo assume dentro da organização, mais exigirá mudança e adaptação significativas, por parte da empresa. Isto quer dizer que a empresa pode mudar e não conseguir a necessária adaptação aos requerimentos da atividade enoturística.

A forma como os fatores exógenos e endógenos influenciam o desenvolvimento do enoturismo em aspectos globais do produto enoturístico (ver Tabela 6.2 e conclusões, Estudo 5) e as características organizacionais da amostra deste trabalho (com variabilidade em termos de tamanho da empresa, número de funcionários, experiência adquirida com o enoturismo, fase atual de desenvolvimento do enoturismo), dão algumas pistas iniciais que podem ser discutidas e verificadas em futuros estudos. Portanto, esta investigação dá evidências de que pode existir relação entre o nível de mudança/adaptação organizacional, o nível de desenvolvimento do enoturismo e a importância que o enoturismo assume dentro da organização.

## **7.2 Contributos Teóricos e Metodológicos**

A Tese apresenta uma proposta inovadora, sendo uma primeira tentativa de interligar duas perspectivas teóricas, a Teoria Institucional e a abordagem de Capacidades Dinâmicas, que oferecem perspectivas de análise complementares para a investigação empírica sobre enoturismo. Outra inovação é a utilização da metodologia de Modelação de Equações Estruturais e do método PLS-PM, em particular, em pesquisas sobre enoturismo e na perspectiva da oferta. Esta metodologia tem tido uma crescente utilização na área do turismo (Nunkoo & Ramkissoon, 2011; Valle & Assaker, 2015) e no enoturismo, principalmente em estudos sobre atitudes e comportamentos dos enoturistas. Dessa forma, estes dois aspectos inovadores oferecem uma série de contribuições para a consolidação do corpo de conhecimento na área do turismo, com implicações relevantes na matéria do enoturismo.

Ao nível teórico, esta pesquisa permite avançar com estudos sobre enoturismo, mudança organizacional e influência institucional numa análise organizacional que combina a perspectiva interorganizacional (através da Teoria Institucional) com a perspectiva

intraorganizacional (através das Capacidades Dinâmicas), em vez de uma perspectiva isolada, mais frequentemente utilizada. A investigação possibilita a utilização de um quadro teórico que visa compreender a complexidade do comportamento organizacional para permitir o desenvolvimento de um quadro conceptual estruturado (Figura 7.1).

De modo geral, no plano conceptual, a revisão da literatura sobre enoturismo resultou na elaboração de uma grelha de indicadores para a mensuração do desenvolvimento do enoturismo (Apêndice 3). A literatura ainda não se tinha debruçado, de forma suficiente, na identificação destes indicadores que permitem avaliar o nível de desenvolvimento do enoturismo nas empresas vitivinícolas. A compreensão de como o enoturismo se desenvolve nestas organizações preenche uma lacuna de investigação empírica sobre a natureza de desenvolvimento do enoturismo e para a consolidação de um quadro conceptual de investigação sobre enoturismo. Nomeadamente o questionário (Apêndice 1), a grelha de desenvolvimento do enoturismo (Apêndice 3) e o quadro de objetivos e variáveis de medida (Apêndice 4) oferecem importantes contributos para futuros estudos.

Metodologicamente esta pesquisa avança com um modelo conceptual de análise inovador, que foi objeto de validação e que permite explicar causas e efeitos do desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional. As opções teóricas e metodológicas que foram propostas, através da abordagem de Capacidades Dinâmicas e a Teoria Institucional, oferecem uma visão mais completa sobre esta temática. Em função da forma como as variáveis de investigação foram analisadas, a natureza quantitativa do estudo e da validação dos resultados através da Modelação de Equações Estruturais (SEM), esta pesquisa pode estimular futuras pesquisas e ser replicada em outras regiões de enoturismo nacional e internacionalmente.

### **7.3 Contributos para o Sector Empresarial do Enoturismo**

A investigação demonstrou como as empresas vitivinícolas desenvolvem o enoturismo no seu negócio, permitindo um envolvimento delas com o sector do turismo. Na perspectiva intraorganizacional desenvolver o enoturismo é uma decisão estratégica que implica processos de mudança organizacional através da renovação e expansão de capacidades operacionais. Por outro lado, conforme a perspectiva interorganizacional, o

contexto institucional influencia o comportamento organizacional impondo restrições, conferindo padrões de aceitabilidade social para a prática do enoturismo nas empresas e guia as atividades corporativas para uma direção “mais segura” e de estabilidade.

Estes resultados geram uma série de implicações práticas para a realidade empresarial do sector vitivinícola no que diz respeito à gestão do enoturismo. De modo geral, as contribuições desta investigação vão ao encontro de um dos objetivos estabelecidos do programa de implementação de produtos estratégicos no PENT 2013-2015 (Turismo de Portugal, 2013), ao sensibilizar a indústria vitivinícola para formatarem rotinas de visitas e usufruto turístico complementares à sua atividade principal. Impulsionando, portanto, o crescimento e a consolidação deste segmento de negócio (enoturismo), em Portugal e especialmente na região do Alentejo.

De modo específico, as contribuições aplicam-se à tomada de decisão e aos processos estratégicos, dentre os quais destacam-se: identificação de fatores endógenos e exógenos que contribuem para o desenvolvimento do enoturismo; orientação para uma melhor estruturação da oferta de enoturismo e do modelo de negócio a ser adotado; diretrizes para a operacionalização e avaliação dos produtos enoturísticos (oferta de enoturismo). Neste quesito, especialmente a grelha de indicadores para mensuração do desenvolvimento do enoturismo (Apêndice 3) apresenta-se como uma ferramenta relevante para os gestores.

Este trabalho permitiu destacar a existência de um alto grau de conhecimento das normas e dos valores sociais impostos pela rota de vinhos e que são percebidos como uma obrigação moral pelas empresas. Fatores que reforçam o papel das rotas como organismos de certificação para as atividades de enoturismo ligadas ao território.

Contudo, é importante destacar o fraco acervo legal que regula a prática do enoturismo nestas empresas (ver contexto institucional relacionado com o enoturismo no Alentejo, Apêndice 5). Isto é demonstrado na fraca incidência da pressão coercitiva e pode ser uma explicação do porquê as capacidades dinâmicas influenciam mais o desenvolvimento do enoturismo do que as pressões institucionais. Do ponto de vista regulamentar, as atividades de enoturismo em âmbito organizacional carecem de diretrizes reguladoras bem definidas para o enoturismo. O que gera pouca orientação às

empresas sobre como desenvolver a componente de enoturismo no negócio, bem como, pouco controlo por parte da Rota de Vinhos e do Turismo de Portugal, por exemplo.

Os resultados demonstraram que o modelo de negócio adotado pelas empresas vitivinícolas com o enoturismo traz benefícios organizacionais que superam os malefícios, nomeadamente em termos de lucros obtidos com o enoturismo, quota de mercado e vantagem competitiva. Para uma adequada exploração do enoturismo em âmbito organizacional é preciso que ele seja desenvolvido em paralelo e como um complemento às atividades principais da empresa ligadas à vitivinicultura, de modo que ele não atrapalhe o bom funcionamento da empresa como um todo. Neste quesito o capital humano tem uma importância fundamental. São os colaboradores e, a seguir, os clientes, os principais *stakeholders* que dão apoio social às organizações para desenvolver o enoturismo. Dessa forma, é necessário seguir apostando em treinamento e formação dos colaboradores, nomeadamente em turismo e enoturismo. Pois o desempenho dos colaboradores tem consequências na satisfação dos clientes.

#### **7.4 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Futuros Estudos**

As limitações e direções para futuras pesquisas têm sido destacadas nos cinco estudos que compõem esta Tese. De forma geral, destacam-se as limitações gerais da pesquisa e como podem ser futuramente superadas.

A amostra inclui apenas empresas vitivinícolas pertencentes a uma rota de vinhos, assim, contrapor estes resultados com empresas que não pertencem a nenhuma rota de vinhos (ainda que sejam em menor quantidade), parece ser relevante. O escopo geográfico da amostra foi limitado à região do Alentejo. Outras regiões de enoturismo no país, especialmente a região do Douro e Porto, bem como outros destinos de enoturismo a nível internacional podem apresentar novas conclusões merecedoras de comparação com os resultados obtidos nesta investigação.

A natureza do estudo é quantitativa, sendo o único instrumento de recolha de dados, um questionário com aplicação *online*. A aplicação *online* permitiu o acesso aos informantes-chave (gestores) mais facilmente e num curto espaço de tempo. Embora as respostas não foram imediatas obrigando a contatos telefónicos e *emails*. Outro fator limitador deste trabalho é o de só revelar o ponto de vista de um informante, não



permitindo contrapor opiniões de colaboradores em cargos e funções diferentes na empresa.

Por ser um estudo transversal, não permitiu analisar a evolução das organizações e as mudanças no quadro institucional, ao longo do tempo. Futuros estudos de natureza qualitativa poderão suprir estas análises quantitativas.

Estas limitações salientam a necessidade de continuar a desenvolver a investigação. Uma próxima continuação deste trabalho que, em virtude da limitação temporal não foi possível realizar, será caracterizar as empresas de acordo com o nível de desenvolvimento do enoturismo em que se encontram. Isto permitirá identificar níveis de desenvolvimento do enoturismo diferentes de uma empresa para outra e revelará quais atributos e indicadores do produto enoturístico estão presentes em cada nível de desenvolvimento. Uma hipótese futura será verificar a relação entre o nível de mudança organizacional, o nível de desenvolvimento do enoturismo e a importância que o enoturismo assume dentro da organização. Pode ser conveniente também, complementar o estudo com metodologias de investigação qualitativa como os estudos de caso.

Outra direção para futuros estudos é analisar fatores moderadores como as características organizacionais (cultura organizacional, capacidade de inovação, tamanho e idade da empresa, por exemplo) que podem afetar o desenvolvimento do enoturismo. Estudos longitudinais podem permitir estudar a evolução do quadro institucional ligado ao enoturismo, bem como a resposta estratégica das organizações às pressões institucionais. Aprofundar o estudo de campo em outras regiões vitivinícolas portuguesas e no mundo permitindo verificar como componentes territoriais influenciam o desenvolvimento do enoturismo. Estudos futuros podem investigar com mais profundidade a legitimidade social, desenvolvendo indicadores que ajudem a estudar a relação entre enoturismo, legitimidade social e vantagem competitiva. O conceito de campo organizacional pode ser melhor explorado, por exemplo, através da análise de redes para analisar a estruturação do campo organizacional aplicado às rotas de vinho.

## 7.5 Referências

- Delmas, M. A. (2002). Innovating Against European Rigidities Institutional Environment and Dynamic Capabilities. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 19–43.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2012). Institutional Pressures and Organizational Characteristics: Implications for Environmental Strategy. In P. Bansal & A. Hoffman (Eds.), *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*. Oxford: Oxford University Press, 229–247. Retrieved from [http://www.people.hbs.edu/mtoffel/publications/Delmas&Toffel\\_2012\\_chapter.pdf](http://www.people.hbs.edu/mtoffel/publications/Delmas&Toffel_2012_chapter.pdf)
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G., & Fleisch, E. (2010). Exploitation or Exploration in Service Business Development?: Insights from a Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Service Management*, 21(5), 591–624.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the Contribution of Management Innovation to the Evolution of Dynamic Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238–1250.
- Grimstad, S. (2011). Developing a Framework for Examining Business-driven Sustainability Initiatives with Relevance to Wine Tourism Clusters. *International Journal of Wine Business Research*, 23(1), 62–82.
- Grimstad, S., & Burgess, J. (2014). Environmental Sustainability and Competitive Advantage in a Wine Tourism Micro-cluster. *Management Research Review*, 37(6), 553–573.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Levy, D. L., & Rothenberg, S. (2002). Heterogeneity and Change in Environmental Strategy: Technological and Political Responses to Climate Change in the Global Automobile Industry. In A. J. Hoffman & M. Ventresca (Eds.), *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*. Califórnia: Stanford University Press, 173–193.
- Marshall, R. S., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring Individual and Institutional Drivers of Proactive Environmentalism in the US Wine Industry. *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 92–109.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetição: um Conceito Revolucionário que combina Competição com Cooperação*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building Dynamic Capabilities through Knowledge Resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011). Structural Equation Modelling and Regression Analysis in Tourism Research. *Current Issues in Tourism*, 15(8), 777–802.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2013). Searching for a Simple Model of Dynamic Capabilities. *Social Science Electronic Publishing*, (2003), 1–35. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2369378](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2369378)

- Riquel-Ligero, F. J., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Las Presiones Institucionales del Entorno Medioambiental : Aplicación a Los Campos de Golf. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 22, 29–38.
- Sinha, P., & Akoorie, M. E. M. (2010). Sustainable Environmental Practices in the New Zealand Wine Industry: An Analysis of Perceived Institutional Pressures and the Role of Exports. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(1), 50–74.
- Turismo de Portugal. (2013). Plano Estratégico Nacional do Turismo: revisão e objetivos 2013-2015. Lisboa: Turismo de Portugal, IP. Retrieved from <http://www.turismodeportugal.pt/>
- Valle, P., & Assaker, G. (2015). Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Tourism Research: A Review of Past Research and Recommendations for Future Applications. *Journal of Travel Research*, 1–14.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2011). An Institutional Approach to the Environmental Practices of Golf Courses. *Academmmia Turística*, 4(1), 5–15.

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1: Questionário



### DOUTORAMENTO EM TURISMO QUESTIONÁRIO SOBRE O ENOTURISMO

Este inquérito, para o qual pedimos a sua colaboração, insere-se no âmbito de um trabalho académico, enquadrado no Programa de Doutoramento em Turismo na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. As respostas destinam-se unicamente para tratamento e análise nesta investigação, sendo garantida a sua confidencialidade.

**Instrução: o inquérito deve ser preenchido pelo Gestor de Enoturismo ou Diretor da empresa** (tempo estimado de 15 a 20 min.).

Obrigada, doutoranda Joice Lavandoski  
joicelavandoski@yahoo.com.br  
Tel: 938 047 686

#### SECÇÃO A: ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_
2. Forma Jurídica:  
 Individual                       Sociedade Unipessoal por Quotas                       Estab. Indiv. Resp. Lim. (EIRL)  
 Sociedade por Quotas (L.da)                       Sociedade Anónima (S.A.)                       Sociedade Nome Coletivo (Cia)  
 Sociedade em Comandita                       Cooperativa                       Fundação
3. Qual o seu nome? \_\_\_\_\_
4. Qual o seu cargo/função: \_\_\_\_\_

#### SECÇÃO B: CONTEXTO INSTITUCIONAL

5. Pense no **envolvente a esta empresa e nas Instituições com as quais se relaciona**. Assinale o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações:

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:

**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

5.1	Esta empresa procura seguir os <b>valores sociais</b> (cooperação, colaboração e parcerias empresariais) que predominam na envolvente institucional ao desenvolver o Enoturismo.	1	2	3	4	5
5.2	Na prática do Enoturismo esta empresa procura estar em consonância com as <b>normas sociais</b> que refletem os meios de comunicação, a Rota dos Vinhos do Alentejo (CVRA), as instituições de ensino ou as associações profissionais e empresariais.	1	2	3	4	5
5.3	Desenvolver o Enoturismo conforme os valores e as normas sociais impostas pela Rota dos Vinhos do Alentejo (CVRA) é uma <b>obrigação moral</b> desta empresa.	1	2	3	4	5
5.4	A Rota dos Vinhos do Alentejo, através da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA) é um <b>organismo institucional regulador</b> que promove os planos de ação, regras ou acordos para o Enoturismo que são adotados nesta empresa.	1	2	3	4	5
5.5	As <b>regras</b> impostas pela Rota dos Vinhos do Alentejo (CVRA) para o Enoturismo são <b>cumpridas</b> por esta empresa (ex: Guia de Enoturismo do Alentejo, requisitos para adesão à Rota).	1	2	3	4	5
5.6	Existem <b>acordos</b> com outros agentes turísticos ou <b>planos</b> de âmbito nacional (Plano Estratégico Nacional do Turismo para a Gastronomia e Vinhos - PENT 2013-2015) ou de âmbito europeu (como a Carta Europeia de Enoturismo) que influenciam o desenvolvimento do Enoturismo nesta empresa.	1	2	3	4	5
5.7	O Enoturismo nesta empresa é <b>guiado por legislação</b> , nomeadamente pela obrigação de adquirir um <b>licenciamento</b> de acordo com as atividades turísticas desenvolvidas na empresa (animação turística, empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, estabelecimentos de restauração e bebidas, dentre outras).	1	2	3	4	5
5.8	Para desenvolver o Enoturismo esta empresa procurou <b>obter informações da experiência</b> de outras empresas que já tinham a componente de Enoturismo no seu negócio.	1	2	3	4	5
5.9	As ações, estratégias ou práticas de Enoturismo adotadas por outras empresas são vistas como <b>modelos a seguir</b> por esta empresa.	1	2	3	4	5
5.10	Esta empresa tem <b>seguido</b> estratégias ou práticas de Enoturismo de outras empresas para desenvolver o Enoturismo.	1	2	3	4	5

5.11	Esta empresa <b>conhece experiências bem sucedidas</b> de outras empresas que desenvolveram o Enoturismo.	1	2	3	4	5
5.12	Esta empresa procura obter <b>apoio e reconhecimento social</b> ao desenvolver a componente de Enoturismo no seu negócio.	1	2	3	4	5
5.13	<b>Os valores organizacionais</b> que esta empresa defende para o Enoturismo estão em consonância com os valores predominantes na comunidade.	1	2	3	4	5

6. Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância em relação as seguintes afirmações, referindo aos **stakeholders como os grupos sem cujo suporte o negócio de Enoturismo nesta empresa não existiria e cujos interesses devem ser contemplados na sua gestão** (administração pública, colaboradores, comunidade local, meios de comunicação, clientes, fornecedores, Rota dos Vinhos do Alentejo, associações profissionais, setor empresarial...).

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:

**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

6.1	As diferentes <b>administrações públicas</b> (ex: Câmaras Municipais, Turismo de Portugal, I.P., Instituto da Vinha e do Vinho, ...) dão legitimidade e apoio social ao nosso negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.2	Os nossos <b>colaboradores</b> conferem legitimidade e apoio social ao negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.3	Os <b>residentes</b> da nossa <b>comunidade local</b> conferem legitimidade e apoio social ao nosso negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.4	Os <b>meios de comunicação</b> conferem legitimidade e apoio social ao nosso negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.5	Nossos <b>clientes/consumidores</b> conferem legitimidade e apoio social ao negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.6	Nossos <b>fornecedores</b> conferem legitimidade e apoio social ao negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.7	A <b>Rota dos Vinhos do Alentejo</b> (através da <b>Comissão Vitivinícola Regional Alentejana</b> ) confere legitimidade e apoio social ao nosso negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.8	As <b>associações profissionais</b> envolvidas com o Enoturismo (ex: Associação de Profissionais de Turismo de Portugal, Associação Nacional de Escanções, ...) conferem legitimidade e apoio social ao nosso negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.9	O <b>setor empresarial</b> em que esta empresa se relaciona para desenvolver o Enoturismo confere legitimidade e apoio social ao nosso negócio de Enoturismo.	1	2	3	4	5
6.10	Esta empresa considera importante manter <b>relações estáveis</b> com os seus stakeholders.	1	2	3	4	5

#### SECÇÃO C: PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

7. Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações, **relacionadas com o Enoturismo nesta empresa**.

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:

**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

7.1	Esta empresa <b>analisa frequentemente o mercado</b> para identificar novas oportunidades de negócio relacionadas com o Enoturismo.	1	2	3	4	5
7.2	<b>Monitoriza</b> periodicamente os <b>efeitos</b> das mudanças no seu ambiente de negócio <b>sobre os seus clientes</b> (ex: criação de novos espaços e atividades turísticas, receção de visitantes, contratação de profissionais para a área do Turismo, ampliação de foco do negócio e de segmento de mercado).	1	2	3	4	5
7.3	<b>Revê</b> frequentemente seus <b>esforços de desenvolvimento de serviços/atividades</b> para garantir que estão de acordo com as necessidades e os desejos dos clientes (ex: através de reuniões internas, replaneamento do negócio).	1	2	3	4	5
7.4	Dedica muito tempo a <b>implementar novas ideias</b> para novos serviços/atividades e a melhorar a oferta enoturística existente.	1	2	3	4	5
7.5	Tem rotinas eficazes para <b>identificar, avaliar e obter</b> novas informações e conhecimentos sobre Enoturismo.	1	2	3	4	5
7.6	Tem rotinas adequadas para <b>assimilar</b> as novas informações e conhecimentos.	1	2	3	4	5
7.7	É eficaz na <b>transformação</b> da informação existente em <b>novo conhecimento</b> sobre Enoturismo.	1	2	3	4	5

7.8	É eficaz na <b>utilização</b> do conhecimento obtido em <b>novos serviços/atividades</b> para o Enoturismo.	1 2 3 4 5
7.9	É eficaz no <b>desenvolvimento</b> de <b>novo conhecimento</b> que tem o potencial de influenciar o desenvolvimento de serviços/atividades enoturísticas na unidade de negócio da empresa.	1 2 3 4 5
7.10	As atividades de Enoturismo <b>contribuem com conhecimentos e informações</b> para <b>outros departamentos</b> da empresa, como os que estão voltados para a produção/elaboração de vinho, o departamento de vendas e marketing, o departamento de exportação (ex: através da opinião/ <i>feedback</i> dos visitantes sobre os preços e a qualidade dos produtos).	1 2 3 4 5
7.11	A equipa de Enoturismo tem um <b>entendimento global das tarefas e responsabilidades</b> de cada um dos seus membros e que influenciam na empresa como um todo.	1 2 3 4 5
7.12	A gestão desta empresa tem <b>plena consciência</b> de que os responsáveis pelo Enoturismo (equipa de colaboradores) têm <b>conhecimento e competência</b> relevantes para desenvolver esta nova unidade de negócio que envolve serviços/atividades turísticas.	1 2 3 4 5
7.13	Os vários <b>departamentos</b> desta empresa <b>interagem entre si</b> para responder as mudanças do ambiente de negócio, nesta área do Enoturismo.	1 2 3 4 5
7.14	O gestor de Enoturismo consegue, com sucesso, <b>interligar as atividades</b> deste departamento com outros departamentos da empresa (ex: através de parcerias com operadores turísticos para divulgar e fortalecer a imagem de marca da empresa, organização de <i>tours</i> e provas diferenciadas para divulgar o lançamento de produtos, criação de pacotes de experiência aos visitantes com alojamento, restauração, visitas e provas).	1 2 3 4 5
7.15	O resultado do <b>trabalho</b> da equipa de Enoturismo é <b>sincronizado</b> com o trabalho dos outros departamentos da empresa (ex: as visitas turísticas não atrapalham as atividades diárias, agrícolas e de produção de vinho).	1 2 3 4 5
7.16	A equipa de Enoturismo faz uma apropriada <b>afetação de recursos</b> (físicos, humanos, financeiros) para desenvolver o Enoturismo (ex: apropria-se de forma adequada da história da empresa e dos produtos, da reputação e da qualidade dos produtos, do património cultural e natural de posse da empresa, para transformar e comercializar isto na forma de produto turístico).	1 2 3 4 5
7.17	Aos membros da equipa de Enoturismo são <b>atribuídas tarefas compatíveis</b> com os seus conhecimentos e competências.	1 2 3 4 5
7.18	Há <b>compatibilidade entre os conhecimentos</b> dos membros da equipa de Enoturismo e os processos de trabalho da empresa como um todo (ex: a equipa de Enoturismo tem conhecimento específico sobre a maneira como a vitivinicultura é conduzida nesta empresa, os processos específicos de elaboração de vinho adotados, a segmentação de mercado almejada pela empresa).	1 2 3 4 5
7.19	De uma forma geral, a equipa de Enoturismo é <b>bem coordenada</b> .	1 2 3 4 5
7.20	Esta empresa <b>reconfigura com sucesso os seus recursos</b> em produtos turísticos, através de novas atividades e serviços aos visitantes (ex: <i>tours</i> e visitas, serviços de alojamento e restauração, interpretação e divulgação do património cultural e natural de posse da empresa).	1 2 3 4 5
7.21	Esta empresa envolve-se na <b>recombinação de recursos</b> para melhor atender os seus clientes/visitantes (ex: através de procedimentos de reafetação de recursos humanos para atender o Enoturismo, implementação de novos métodos de gestão para o Enoturismo).	1 2 3 4 5

#### SECÇÃO D: DESENVOLVIMENTO DO ENOTURISMO

8. Em relação aos **atributos físicos que compõem o Enoturismo** nesta empresa:

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:

**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

8.1	As vias de acesso são bem sinalizadas para o visitante.	1 2 3 4 5
8.2	O cenário paisagístico é atraente para o visitante.	1 2 3 4 5
8.3	Os espaços exteriores para usufruto dos visitantes são apelativos (terraços, jardins, esplanadas).	1 2 3 4 5
8.4	Esta empresa apropria-se de recursos da região para fomentar o Enoturismo (ex: aspectos climáticos e histórico-culturais da região).	1 2 3 4 5
8.5	O ambiente e a decoração dos interiores são adequados para os visitantes (confortável e visualmente apelativo).	1 2 3 4 5
8.6	Tem recursos de acessibilidade para deficientes físicos e portadores de mobilidade reduzida.	1 2 3 4 5
8.7	Tem local/sala específica e apropriada para a receção de visitantes.	1 2 3 4 5
8.8	Tem loja para a venda de vinho.	1 2 3 4 5
8.9	Possui espaço para eventos e conferências.	1 2 3 4 5

9. Em relação aos **recursos humanos desta empresa envolvidos com o Enoturismo**:

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:  
**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

9.1	Possuem conhecimento suficiente sobre vinhos.	1	2	3	4	5
9.2	Possuem formação/conhecimento suficiente na área do turismo.	1	2	3	4	5
9.3	Estão aptos a conduzir visitas turísticas noutros idiomas (inglês, francês ou espanhol).	1	2	3	4	5
9.4	Fornecem um atendimento profissional (técnico e simpático) e bem informado ao visitante.	1	2	3	4	5
9.5	São flexíveis e acolhedores para com os visitantes.	1	2	3	4	5
9.6	São capazes de desenvolver novas ideias e novo conhecimento (são criativos).	1	2	3	4	5
9.7	Estão familiarizados com os processos e as atividades relacionadas com o Enoturismo que realizam (são especialistas/experientes nas funções e trabalhos específicos que executam).	1	2	3	4	5

10. Sobre a **comercialização e comunicação (marketing) do Enoturismo** nesta empresa:

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:  
**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

10.1	Esta empresa obtém informações sobre os visitantes através de inquéritos de satisfação.	1	2	3	4	5
10.2	Mantém contato com os visitantes após a visita, através de <i>newsletter</i> , <i>e-mail</i> ou redes sociais.	1	2	3	4	5
10.3	O preço dos vinhos na empresa é mais baixo do que em outros pontos de venda.	1	2	3	4	5

11. Em relação aos **serviços oferecidos aos visitantes** nesta empresa:

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:  
**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

11.1	Recebe visitantes aos finais de semana (sábado e/ou domingo).	1	2	3	4	5
11.2	Possui algum serviço de restauração.	1	2	3	4	5
11.3	Possui alojamento turístico.	1	2	3	4	5
11.4	Oferece tratamentos vínicos e/ou Spa.	1	2	3	4	5
11.5	Tem venda de produtos locais em parceria com outros produtores locais (azeite, mel, fumeiros, doçaria, <i>souvenirs</i> , acessórios para vinho).	1	2	3	4	5
11.6	Oferece atividades para <b>crianças</b> (parque infantil, espaço de recreação, quinta pedagógica).	1	2	3	4	5
11.7	Oferece atividades <b>desportivas</b> (trilhas pedestres, tênis, equitação, barco, <i>bt</i> , pesca).	1	2	3	4	5
11.8	Oferece atividades <b>artísticas</b> (exposições).	1	2	3	4	5
11.9	Oferece atividades <b>temáticas</b> (dia do Pai, dia da Mãe, dia do Enoturismo, vindima).	1	2	3	4	5
11.10	O visitante pode participar na <b>vindima</b> ou na pisa da uva ( <b>atividades de época</b> ).	1	2	3	4	5
11.11	Oferece atividades <b>turísticas</b> desenvolvidas em <b>parceria</b> com outras empresas (balão, <i>ski</i> aquático, desporto radical).	1	2	3	4	5
11.12	Oferece atividades <b>culturais</b> em atrativos de posse da empresa (ex: visita a locais históricos como museu, palácio, capela).	1	2	3	4	5
11.13	A visita ( <i>tour</i> ) tem como característica a riqueza de informação e conhecimento que é transmitido aos visitantes ( <b>visita informativa e educacional</b> ).	1	2	3	4	5
11.14	Os visitantes percorrem os espaços onde o vinho é elaborado (vinhas, local de receção de uvas, vinificação/sala de fermentação, caves de envelhecimento).	1	2	3	4	5
11.15	A visita utiliza recursos audiovisuais.	1	2	3	4	5
11.16	A visita é acompanhada pela equipa de colaboradores ( <b>visita guiada</b> ).	1	2	3	4	5
11.17	A visita é <b>livre</b> , ou seja, é conduzida pelo visitante e contempla os interesses específicos de cada visitante.	1	2	3	4	5
11.18	A visita inclui a prova de vinhos.	1	2	3	4	5
11.19	A visita é gratuita ao visitante.	1	2	3	4	5
11.20	As visitas podem ser conduzidas pelo próprio <b>produtor/proprietário</b> da empresa.	1	2	3	4	5
11.21	O visitante pode ter acesso/contato com o <b>enólogo</b> durante a visita ou prova de vinhos.	1	2	3	4	5
11.22	A prova de vinhos tem como <b>característica a variedade</b> de vinhos.	1	2	3	4	5
11.23	A prova de vinhos é <b>gratuita</b> ao visitante.	1	2	3	4	5
11.24	Há um <b>menu de vinhos</b> em prova, preparado pela empresa.	1	2	3	4	5

4



11.25	Na prova, o visitante tem a opção de escolher os vinhos que deseja provar ( <b>prova personalizada</b> ).	1	2	3	4	5
11.26	Esporadicamente há <b>visitas técnicas</b> com prova de vinhos direcionada para um público específico.	1	2	3	4	5

12. Em relação ao **ciclo de vida de desenvolvimento do Enoturismo** nesta empresa, por favor indique qual a **situação atual do Enoturismo**, conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5
<b>Arranque:</b> fase inicial/embrionária de implantação do Enoturismo na empresa.	<b>Envolvimento:</b> fase de envolver o Enoturismo com outros departamentos da empresa, a fim de dinamizar esta nova atividade na empresa.	<b>Desenvolvimento:</b> fase de crescimento, onde o Enoturismo já tem um mercado bem definido e organizado pela empresa.	<b>Consolidação:</b> fase da maturidade, onde o Enoturismo cresce a um ritmo mais lento.	<b>Estagnação:</b> fase de apogeu. O Enoturismo atingiu o pico, ou seja, os objetivos previamente definidos pela empresa.

13. Conforme a escala abaixo, em que medida um **maior desenvolvimento do Enoturismo** é importante para esta empresa?

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Bastante importante	Extremamente importante

#### SECÇÃO E: DESEMPENHO

14. Assinale o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre o **desempenho desta empresa como resultado do Enoturismo**.

Marque com um círculo a opção desejada, conforme a seguinte escala:

**Discordo totalmente** 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

14.1	A <b>vantagem competitiva</b> melhorou significativamente.	1	2	3	4	5
14.2	A <b>quota de mercado</b> melhorou.	1	2	3	4	5
14.3	Os <b>lucros</b> obtidos melhoraram.	1	2	3	4	5
14.4	Os <b>custos</b> com produtos e serviços foram reduzidos.	1	2	3	4	5
14.5	O total de <b>vendas</b> melhorou.	1	2	3	4	5
14.6	Os níveis de <b>satisfação</b> dos clientes melhoraram.	1	2	3	4	5

#### SECÇÃO F: DADOS GERAIS

15. Qual a **média da produção de vinhos em litros/ano**, nos últimos três anos? \_\_\_\_\_
16. Qual o **número médio (aproximado) de visitantes por mês**, em época de alta temporada? \_\_\_\_\_
17. Qual o número de colaboradores:
- 17.1 permanentes na empresa (nº total)? \_\_\_\_\_
- 17.2 envolvidos com o Enoturismo? \_\_\_\_\_
18. Qual o **ano de início** das atividades de Enoturismo? \_\_\_\_\_
19. Alguém na equipa tem formação especializada em Enoturismo? ( ) Sim ( ) Não
20. Qual é a **arquitetura do edifício** onde está instalado o Enoturismo?  
( ) tradicional/histórica ( ) moderna/contemporânea ( ) ambas
21. A empresa tem algum **sistema de certificação** relacionado com a gestão dos recursos naturais e/ou avaliação da qualidade ambiental (como ISO 14001, ISO 9001, dentre outros)? ( ) Sim ( ) Não
22. Pretende manter-se informado(a) sobre os resultados desta investigação? ( ) Sim ( ) Não

**Muita obrigada pela sua colaboração!**

## Apêndice 2: Questionário online

### Questionário sobre o Enoturismo


Este inquérito, para o qual pedimos a sua colaboração, insere-se no âmbito de um trabalho académico, enquadrado no Programa de Doutoramento em Turismo na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. As respostas destinam-se unicamente para tratamento e análise nesta investigação, sendo garantida a sua confidencialidade.


Instrução: O inquérito deve ser preenchido pelo Gestor de Enoturismo ou Diretor da empresa (com um tempo estimado de 15 a 20 min.).

Obrigada, Doutoranda Joice Lavandoski  
[joicelavandoski@yahoo.com.br](mailto:joicelavandoski@yahoo.com.br)  
Tel: 938 047 686



Continuar »

 14% concluído

Com tecnologia  
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

### Apêndice 3: Grelha de desenvolvimento do enoturismo

Dimensão e objetivo	Nº	Indicadores	Parâmetro de avaliação
<b>Atributos Físicos</b>			
Avaliar as características físicas do exterior e do interior da empresa relacionados com o enoturismo.	9 Itens	1. As vias de acesso são bem sinalizadas para o visitante.	( ) Sim ( ) Não
		2. O cenário paisagístico é atraente para o visitante.	( ) Sim ( ) Não
		3. Os espaços exteriores para usufruto dos visitantes são apelativos (terraços, jardins, esplanadas).	( ) Sim ( ) Não
		4. Esta empresa apropria-se de recursos da região para fomentar o Enoturismo (ex: aspectos climáticos e histórico-culturais da região).	( ) Sim ( ) Não
		5. O ambiente e a decoração dos interiores são adequados para os visitantes (confortável e visualmente apelativo).	( ) Sim ( ) Não
		6. Tem recursos de acessibilidade para deficientes físicos e portadores de mobilidade reduzida.	( ) Sim ( ) Não
		7. Tem local/sala específica e apropriada para a receção de visitantes.	( ) Sim ( ) Não
		8. Tem loja para a venda de vinho.	( ) Sim ( ) Não
		9. Possui espaço para eventos e conferências.	( ) Sim ( ) Não
<b>Atributos dos Recursos Humanos</b>			
Avaliar as características da equipa de enoturismo.	7 Itens	1. Possuem conhecimento suficiente sobre vinhos.	( ) Sim ( ) Não
		2. Possuem formação/conhecimento suficiente na área do turismo.	( ) Sim ( ) Não
		3. Estão aptos a conduzir visitas turísticas noutros idiomas (inglês, francês ou espanhol).	( ) Sim ( ) Não
		4. Fornecem um atendimento profissional (técnico e simpático) e bem informado ao visitante.	( ) Sim ( ) Não
		5. São flexíveis e acolhedores para com os visitantes.	( ) Sim ( ) Não
		6. São capazes de desenvolver novas ideias e novo conhecimento (são criativos).	( ) Sim ( ) Não
		7. Estão familiarizados com os processos e as atividades relacionadas com o Enoturismo que realizam (são especialistas/experientes nas funções e trabalhos específicos que executam).	( ) Sim ( ) Não
<b>Atributos do Marketing</b>			
Avaliar a comercialização e comunicação relacionada com o enoturismo.	3 Itens	1. Esta empresa obtém informações sobre os visitantes através de inquéritos de satisfação.	( ) Sim ( ) Não
		2. Mantém contato com os visitantes após a visita, através de <i>newsletter</i> , <i>e-mail</i> ou redes sociais.	( ) Sim ( ) Não
		3. O preço dos vinhos na empresa é mais baixo do que em outros pontos de venda.	( ) Sim ( ) Não
<b>Atributos do Serviço</b>			
Avaliar as características do serviço oferecido na visita de enoturismo.	26 Itens	1. Recebe visitantes aos finais de semana (sábado e/ou domingo).	( ) Sim ( ) Não
		2. Possui algum serviço de restauração.	( ) Sim ( ) Não
		3. Possui alojamento turístico.	( ) Sim ( ) Não
		4. Oferece tratamentos vínicos e/ou Spa.	( ) Sim ( ) Não
		5. Tem venda de produtos locais em parceria com outros produtores locais (azeite, mel, fumeiros, doçaria,	( ) Sim ( ) Não

	<i>souvenirs</i> , acessórios para vinho).	
	6. Oferece atividades para crianças (parque infantil, espaço de recreação, quinta pedagógica).	( ) Sim ( ) Não
	7. Oferece atividades desportivas (trilhas pedestres, tênis, equitação, barco, <i>btt</i> , pesca).	( ) Sim ( ) Não
	8. Oferece atividades artísticas (exposições).	( ) Sim ( ) Não
	9. Oferece atividades temáticas (dia do Pai, dia da Mãe, dia do Enoturismo, vindima).	( ) Sim ( ) Não
	10. O visitante pode participar na vindima ou na pisa da uva (atividades de época).	( ) Sim ( ) Não
	11. Oferece atividades turísticas desenvolvidas em parceria com outras empresas (balão, <i>ski</i> aquático, desporto radical).	( ) Sim ( ) Não
	12. Oferece atividades culturais em atrativos de posse da empresa (ex: visita a locais históricos como museu, palácio, capela).	( ) Sim ( ) Não
	13. A visita ( <i>tour</i> ) tem como característica a riqueza de informação e conhecimento que é transmitido aos visitantes (visita informativa e educacional).	( ) Sim ( ) Não
	14. Os visitantes percorrem os espaços onde o vinho é elaborado (vinhas, local de receção de uvas, vinificação/sala de fermentação, caves de envelhecimento).	( ) Sim ( ) Não
	15. A visita utiliza recursos audiovisuais.	( ) Sim ( ) Não
	16. A visita é acompanhada pela equipa de colaboradores (visita guiada).	( ) Sim ( ) Não
	17. A visita é livre, ou seja, é conduzida pelo visitante e contempla os interesses específicos de cada visitante.	( ) Sim ( ) Não
	18. A visita inclui a prova de vinhos.	( ) Sim ( ) Não
	19. A visita é gratuita ao visitante.	( ) Sim ( ) Não
	20. As visitas podem ser conduzidas pelo próprio produtor/proprietário da empresa.	( ) Sim ( ) Não
	21. O visitante pode ter acesso/contato com o enólogo durante a visita ou prova de vinhos.	( ) Sim ( ) Não
	22. A prova de vinhos tem como característica a variedade de vinhos.	( ) Sim ( ) Não
	23. A prova de vinhos é gratuita ao visitante.	( ) Sim ( ) Não
	24. Há um menu de vinhos em prova, preparado pela empresa.	( ) Sim ( ) Não
	25. Na prova, o visitante tem a opção de escolher os vinhos que deseja provar (prova personalizada).	( ) Sim ( ) Não
	26. Esporadicamente há visitas técnicas com prova de vinhos direcionada para um público específico.	( ) Sim ( ) Não

## Apêndice 4: Quadro de objetivos, hipóteses, variáveis e indicadores do modelo de análise<sup>10</sup>

Objetivos de Investigação	Hipótese	Constructo (variáveis latentes)	Fonte da escala	Nº itens	Indicadores (variáveis de medida)	Id. Questio nário	Id. SPSS
<b>Obj. 1:</b> Compreender como os níveis de capacidades dinâmicas podem contribuir para o desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho.	H1a	Capacidade de Detectar	Adaptado de Pavlou e El Sawy (2011)	4	Analisar o mercado	7.1	Cd1
					Monitorizar efeitos	7.2	Cd2
					Esforço de desenvolvimento	7.3	Cd3
					Implementar ideias	7.4	Cd4
	H1b	Capacidade de Aprender		5	Identificar informação	7.5	Ca1
					Assimilar informação	7.6	Ca2
					Transformar em conhecimento	7.7	Ca3
					Utilizar conhecimento	7.8	Ca4
					Desenvolver novo conhecimento	7.9	Ca5
	H1c	Capacidade de Integrar		5	Contribuição grupal	7.10	Ci1
					Tarefas individuais	7.11	Ci2
					Conhecimento para funções	7.12	Ci3
					Interação entre departamentos	7.13	Ci4
					Interligar entre departamentos	7.14	Ci5
	H1d	Capacidade de Coordenar		5	Sincronizar o trabalho	7.15	Cc1
Afetar recursos			7.16		Cc2		
Atribuir tarefas			7.17		Cc3		
Compatibilidade entre conhecimentos			7.18		Cc4		
Coordenação equipa			7.19		Cc5		
H1e	Capacidade de Reconfigurar	2	Reconfigurar recursos	7.20	Cr1		
			Recombinar recursos	7.21	Cr2		
<b>Obj. 2:</b> Compreender quais são as pressões institucionais e como elas influenciam o desenvolvimento do enoturismo nas empresas produtoras de vinho.	H2a	Força Normativa	Adaptado de Riquel Liger (2010)	3	Valores sociais	5.1	Fn1
					Normas sociais	5.2	Fn2
					Obrigação moral	5.3	Fn3
	H2b	Força Coercitiva		4	Organismo regulador	5.4	Fc1
					Cumprir regras	5.5	Fc2
					Existir acordos e planos	5.6	Fc3
					Guiado por legislação	5.7	Fc4
	H2c	Força Mimética		4	Obter informação experiência	5.8	Fm1
					Modelo a seguir	5.9	Fm2
					Imitar	5.10	Fm3
					Conhecer experiências exitosas	5.11	Fm4
					<b>Obj. 3:</b> Compreender qual a relação entre legitimidade social e desempenho organizacional no desenvolvimento do enoturismo em contexto organizacional.	H3	Legitimidade Social
Valores organizacionais	5.13	Ls2					
Administração pública	6.1	Ls3					
Colaboradores	6.2	Ls4					
Comunidade	6.3	Ls5					
Meios de comunicação	6.4	Ls6					
Clientes	6.5	Ls7					
Fornecedores	6.6	Ls8					
Rota dos Vinhos	6.7	Ls9					
Associações profissionais	6.8	Ls10					
Sector empresarial	6.9	Ls11					
Relações estáveis	6.10	Ls12					
H4	Desempenho Organizacional	6	Vantagem competitiva	14.1	Do1		
			Quota de mercado	14.2	Do2		
			Lucros	14.3	Do3		
			Custos	14.4	Do4		
			Vendas	14.5	Do5		
			Satisfação dos clientes	14.6	Do6		
<b>Obj. 4:</b> Identificar quais são os		Desenvolvimento do Enoturismo (Atributos)	Estudos sobre a demanda	9	Vias de acesso	8.1	Af1
					Paisagem	8.2	Af2
					Espaço exterior	8.3	Af3

<sup>10</sup> A ordem dos objetivos e das hipóteses está consoante ao modelo apresentado no Estudo 5, desta Tese.

indicadores que permitem contribuir para a mensuração do desenvolvimento do enoturismo no contexto organizacional das empresas produtoras de vinho.		Físicos)	enoturística. 11		Recursos regionais	8.4	Af4			
						Espaço interior	8.5	Af5		
						Acessibilidade	8.6	Af6		
						Receção	8.7	Af7		
						Loja	8.8	Af8		
						Espaço para eventos	8.9	Af9		
				Desenvolvimento do Enoturismo (Atributos dos Recursos Humanos)	7		Conhecimento sobre vinhos	9.1	Arh1	
								Formação em turismo	9.2	Arh2
								Idioma de atendimento	9.3	Arh3
								Atendimento profissional	9.4	Arh4
								Flexibilidade e acolhimento	9.5	Arh5
								Criatividade da equipa	9.6	Arh6
								Familiaridade com processos	9.7	Arh7
				Desenvolvimento do Enoturismo (Atributos de Marketing)	3		Obter informação sobre os visitantes	10.1	Am1	
								Contato após visita	10.2	Am2
								Preço dos vinhos	10.3	Am3
				Desenvolvimento do Enoturismo (Atributos do Serviço)	26		Horário de receção	11.1	As1	
								Restauração	11.2	As2
								Alojamento turístico	11.3	As3
								Tratamentos vínicos	11.4	As4
								Produtos locais em parceria	11.5	As5
								Atividades para crianças	11.6	As6
								Atividades desportivas	11.7	As7
								Atividades artísticas	11.8	As8
								Atividades temáticas	11.9	As9
								Atividades de época	11.10	As10
								Atividades em parceria	11.11	As11
								Atividades culturais	11.12	As12
								Característica da visita	11.13	As13
								Percurso da visita	11.14	As14
						Recursos audiovisuais	11.15	As15		
						Visita guiada	11.16	As16		
						Visita livre	11.17	As17		
						Prova de vinhos	11.18	As18		
						Visita grátis	11.19	As19		
						Condução da visita	11.20	As20		
						Acesso ao enólogo	11.21	As21		
						Característica da prova	11.22	As22		
						Prova grátis	11.23	As23		
						Menu de vinhos	11.24	As24		
						Prova personalizada	11.25	As25		
						Visitas técnicas	11.26	As26		
		Variáveis de caracterização	14		Nome da empresa	1	Org			
						Forma jurídica	2	Fj		
						Nome entrevistado	2	E		
						Cargo ou função	4	Cf		
						Ciclo de vida enoturismo	12	De1		
						Importância maior desenvolvimento	13	De2		
						Produção de vinho	15	Pv		
						Número de visitantes	16	Nv		
						Colaboradores permanentes	17.1	Cp		
						Colaboradores enoturismo	17.2	Ce		
						Idade do enoturismo	18	Ie		
						Formação da equipa	19	Fe		
						Arquitetura do edifício	20	Ae		
						Sistema de certificação	21	Sc		

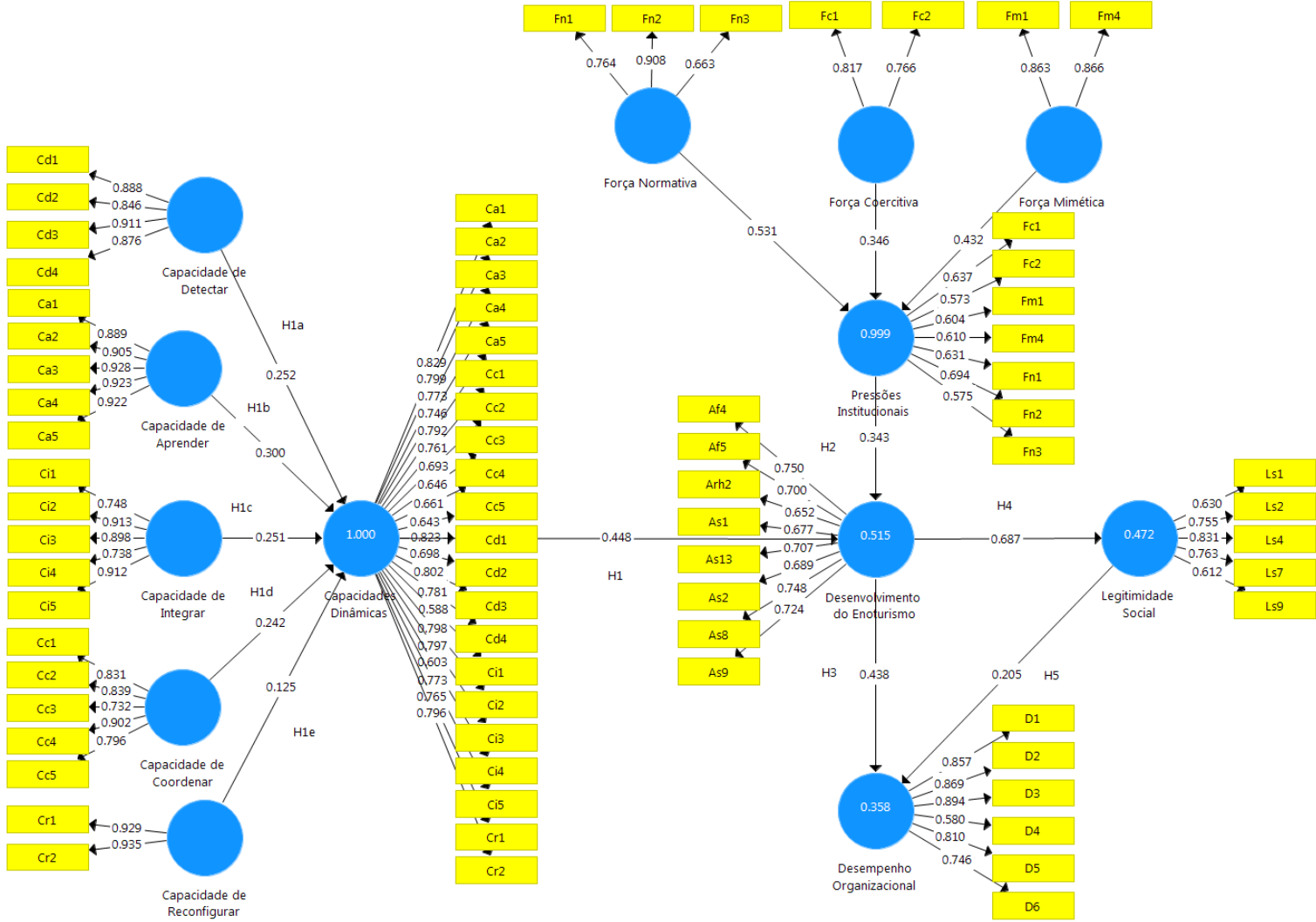
<sup>11</sup> Literatura consultada: Griffin & Loersch (2006), Cohen & Bem-Nun (2009), Bruwer (2003), McDonnell & Hall (2008), Mitchell, Hall & McIntosh (2002), Hall, Longo, Mitchell & Johnson (2002), Roberts & Sparks (2006), Alonso (2005), Getz & Brown (2006), Morris & King (1998), Carlsen, Getz & Dowling (1998), Sparks (2007), Tassiopoulos et al. (2004), Zhang & Qiu (2011), O'Neill & Charters (2006), Bruwer & Lesschaeve (2012), Skinner (2002).

## Apêndice 5: Contexto institucional relacionado com o enoturismo no Alentejo

Mecanismos de difusão	Elementos de pressão institucional	Observação
<b>Coercitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT);</li> <li>- Licenciamento e classificação dos empreendimentos turísticos pelo Turismo de Portugal;</li> <li>- Documento Estratégico Turismo do Alentejo;</li> <li>- Carta Europeia de Enoturismo;</li> <li>- Guia de Enoturismo da Rota dos Vinhos do Alentejo.</li> </ul>	Leis e demais regulamentos das distintas Administrações que obrigam o cumprimento das empresas ligadas ao sector vinícola e turístico.
<b>Normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rota de Vinhos do Alentejo, através da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA);</li> <li>- Turismo de Portugal (IP);</li> <li>- Entidade Regional de Turismo, Turismo do Alentejo (ERT);</li> <li>- Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo, Associação Turismo do Alentejo (ARPTA);</li> <li>- Escolas de Turismo e Hotelaria;</li> <li>- Associação de Municípios Portugueses do Vinho (AMPV);</li> <li>- Associação Internacional de Enoturismo (Aenotur);</li> <li>- Associação das Rotas dos Vinhos de Portugal (ARVP)</li> <li>- European Network of Wine Cities (Recevin);</li> <li>- ViniPortugal;</li> <li>- Instituto da Uva e do Vinho (IVV);</li> <li>- Organização Comum de Mercado do Vinho (OCM);</li> <li>- Associações empresariais e profissionais do sector vinícola e turístico.</li> </ul>	Práticas promovidas pelas associações e instituições de reconhecido prestígio no sector vinícola e turístico.
<b>Mimético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras empresas que possuem a componente de enoturismo na região ou a nível nacional e internacional.</li> </ul>	Experiências bem-sucedidas que são imitadas por outras empresas.

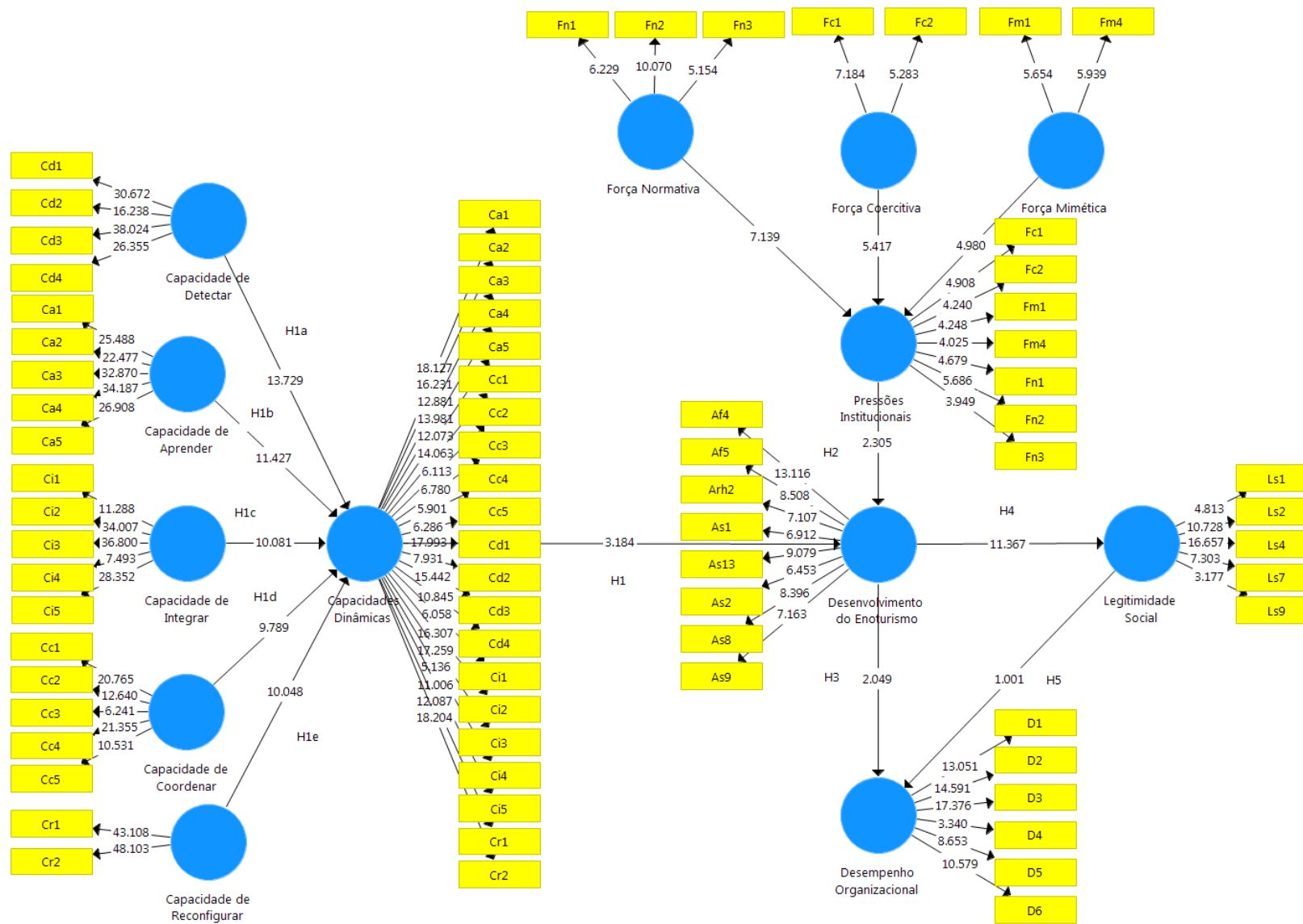
# Apêndice 6: Principais resultados da estimação do modelo conceptual de análise

PLS Estimates for the inner and outer models





PLS bootstrapping results



## Apêndice 7: Autorização de *Copyright* Estudo 1

Publicado no Working Paper *Spatial and organizational dynamics - Discussion Papers: Challenging Services*, 2013, 31-47.

Agradeço a autorização do CIEO.  
Votos de bom trabalho,

saudações

**Joice Lavandoski**

Ph.D. student in Tourism, University of Algarve  
Tel: (351) 938 047 686 - Portugal

Em Terça-feira, 9 de Junho de 2015 9:19, CIEO <cieo@ualg.pt> escreveu:

Cara Joice  
Bom dia

Pode referenciar o seu artigo na sua tese de doutoramento.  
Qualquer questão disponha.

Cumprimentos,

**Marlene Fernandes**

Secretariado

**CIEO - Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações**

Universidade do Algarve | Campus de Gambelas

FE | Edifício 9 | 8005-139 Faro

Tel: +351 289 800 900 (ext. 7406) | 289 244 406

E-mail: [cieo@ualg.pt](mailto:cieo@ualg.pt)

<http://www.cieo.pt/>



---

**From:** joice lavandoski [mailto:joicelavandoski@yahoo.com.br]

**Sent:** segunda-feira, 8 de Junho de 2015 18:02

**To:** CIEO

**Subject:** Solicitação permissão copyrights

Prezada Sra. Marlene, secretaria CIEO

Entro em contato para solicitar a permissão do Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações (CIEO/Ualg) para utilizar o artigo "*Institutional theory in tourism studies: evidence and future directions*" que foi publicado em "Discussion Papers: Challenging Services (2013)" e que será referenciado na minha Tese de Doutoramento.

Venho pedir-lhe permissão para usá-lo com o objetivo de estruturar minha Tese de Doutoramento e integrá-lo no corpo da tese. O artigo será devidamente referenciada como publicado nesta revista. A tese só estará disponível na Universidade do Algarve, repositório Sapientia.

Agradeço a atenção,

**Joice Lavandoski**

Ph.D. student in Tourism, University of Algarve  
Tel: (351) 938 047 686 - Portugal

## Apêndice 8: Autorização de *Copyright* Estudo 2

Publicado no livro *TMS Conference Series: Perspectivas Contemporâneas em Turismo*, 2014, p. 317-330.

Prezado Sr. José António,

Agradeço a autorização, bem como a sua atenção.  
Votos de uma boa semana de trabalho.

saudações

**Joice Lavandoski**

Ph.D. student in Tourism, University of Algarve  
Tel: (351) 938 047 686 - Portugal

Em Segunda-feira, 8 de Junho de 2015 19:57, José António C. Santos <jasantos@ualg.pt> escreveu:

Prezada Joyce,

Muito obrigado pelo seu contacto. Naturalmente poderá utilizar como achar mais apropriado, no todo ou em parte, o artigo "Significado e importância da abordagem de capacidades dinâmicas nos estudos turísticos: uma revisão de literatura" que foi publicado no livro *Perspetivas Contemporâneas em Turismo - TMS Conference Series (2014)*. Espero poder felicitá-la em breve pela conclusão da sua tese.

Com os melhores cumprimentos

José António C. Santos  
Adjunct Professor (PhD)  
Editor of *TOURISM & MANAGEMENT STUDIES* (Scielo Citation Index/Web of Science)  
Office 212, School of Management, Hospitality and Tourism  
UNIVERSITY OF THE ALGARVE,  
Campus da Penha, 8005-139, Faro, Portugal  
jasantos@ualg.pt, 00351 289 800 136, 00351 919 590 995

Citando joice lavandoski <joicelavandoski@yahoo.com.br>:

> PrezadoSr. José António Santos, Coordenação editorial TMS Conference  
> Series (2014) Entro emcontato para solicitar a permissão da Escola  
> Superior de Gestão, Hotelaria eTurismo (ESGHT/Ualg) para utilizar o  
> artigo "Significadoe importância da abordagem de capacidades  
> dinâmicas nos estudos turísticos: umarevisão de literatura" que foi  
> publicado no livro ?PerspectivasContemporâneas em Turismo ? TMS  
> Conference Series (2014)? e que seráreferenciado na minha Tese de  
> Doutoramento. Venho pedir-lhe permissão parausá-lo com o objetivo  
> de estruturar minha Tese de Doutoramento e integrá-lo nocorpo da

> tese. O artigo será devidamente referenciada como publicado nesta  
> revista.  
> A tese só estará disponível na Universidade do Algarve, repositório  
> Sapientia.  
> Agradeço a atenção, Joice Lavandoski  
> Ph.D. student in Tourism, University of Algarve  
> Tel: (351) 938 047 686 - Portugal

Republicado na revista eletrônica *RADA: Revista de Administração Dom Alberto*, 2014, 1(1), p. 129-150.

**Assunto:** Re: Solicitação permissão copyrights  
**De:** joice lavandoski (joicelavandoski@yahoo.com.br)  
**Para:** anapaula.coordenacao@domalberto.edu.br,  
**Data:** Sexta-feira, 12 de Junho de 2015 17:25

Prezada Ana,  
Agradeço a atenção dispensada, bem como a autorização.  
saudações

**Joice Lavandoski**  
Ph.D. student in Tourism, University of Algarve  
Tel: (351) 938 047 686 - Portugal

Em Sexta-feira, 12 de Junho de 2015 17:22, ana paula porto <anapaula.coordenacao@domalberto.edu.br> escreveu:

Prezada senhora Joice Lavandoski,

Artigos publicados na RADA podem ser usados em trabalhos acadêmicos, observando-se normas de citação e referências.

Atenciosamente,

---

**De:** joice lavandoski  
**Enviada em:** 08/06/2015 14:16  
**Para:** natana.pedagogica@domalberto.edu.br; anapaula.coordenacao@domalberto.edu.br  
**Assunto:** Solicitação permissão copyrights

Prezadas  
Sra. Natana Cristina Ribeiro, Prof. Dra. Ana Paula Teixeira Porto, Revista de Administração Dom Alberto (RADA)

Entro em contato para solicitar a permissão da Revista de Administração Dom Alberto (RADA) para utilizar o artigo "*Abordagem de Capacidades Dinâmicas nos estudos turísticos: uma revisão de literatura*" que foi publicado nesta revista, Volume 1, ano 2014 e que será referenciado na minha Tese de Doutorado, da Universidade do Algarve, Portugal.

Venho pedir-lhe permissão para usá-lo com o objetivo de estruturar minha Tese de Doutorado e integrá-lo no corpo da tese. O artigo será devidamente referenciada como publicado nesta revista. A tese só estará disponível na Universidade do Algarve, repositório Sapientia.

Agradeço a atenção,

**Joice Lavandoski**  
Ph.D. student in Tourism, University of Algarve  
Tel: (351) 938 047 686 - Portugal