

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**



**DISSERTAÇÃO**

**INCERTEZA AMBIENTAL, CAPACIDADE TURÍSTICA E DIFERENCIAÇÃO NO  
SETOR VITIVÍNICOLO BRASILEIRO**

**GABRIELA JURAK DE CASTRO**

PELOTAS, 2018

**GABRIELA JURAK DE CASTRO**

**INCERTEZA AMBIENTAL, CAPACIDADE TURÍSTICA E DIFERENCIAÇÃO NO  
SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas como requisito parcial à obtenção do título de Mestre Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins

PELOTAS, 2018

**GABRIELA JURAK DE CASTRO**

**INCERTEZA AMBIENTAL, CAPACIDADE TURÍSTICA E DIFERENCIAÇÃO NO  
SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Data da defesa: 11 de setembro de 2018.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins – UFPel (Orientador)  
Doutor em Administração e Turismo pela UNIVALI

---

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo  
Doutor em Administração pela Universidade Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis  
Doutor em Administração pela FEA-USP

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, em especial aos meus pais Marcos e Irene, que me apoiaram e me deram o suporte necessário para mais esse passo na minha caminhada.

Agradeço também ao meu esposo Wagner pela compreensão e parceria, sem teu incentivo e apoio nas tarefas do dia a dia não teria chego até aqui. Também agradeço às minhas filhas, Helena e Luiza, que são a motivação para continuar evoluindo.

À amiga Letícia Vargas obrigada pela nossa amizade e parceria para buscar e enfrentar novos desafios e ir até o fim.

Ao meu colega de grupo de estudo e temática de pesquisa Cristiano Klinger, obrigado pela parceria e pelas trocas e experiências realizadas.

Muito obrigado aos colegas e professores do PPGDTSA, pelas trocas de experiência e vivências neste.

Em especial, meu agradecimento ao Prof. Dr. Elvis Silveira Martins, meu orientador, pela dedicação, paciência e apoio na construção deste trabalho, teu apoio foi fundamental e muito construtivo, inclusive nos momentos difíceis. Obrigada!

Agradeço ao Prof. Dr. Vilmar Tondolo e ao Prof. Dr. Aléssio Sarquis, pelas contribuições e orientações no desenvolvimento e evolução desta e no meu desenvolvimento acadêmico.

Por fim, agradeço a todos os gestores e pessoas ligadas às vitivinícolas que disponibilizaram o seu tempo para contribuir com esta pesquisa.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi correlacionar a incerteza ambiental (complexidade e dinamismo), as capacidades dinâmicas (turística) e a diferenciação em empresas vitivinícolas no Brasil. O tipo de pesquisa utilizada foi a quantitativa, sendo que a estratégia desenvolvida foi a *survey*. O universo compreendeu todas as vinícolas do Brasil vinculadas a entidades representativas, obtendo uma amostra intencional de 123 empresas, sendo de diferentes estados brasileiros, com representatividade do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Pernambuco e Bahia. Para a análise dos dados, em um primeiro momento, foi utilizada a análise fatorial confirmatória, buscando verificar o quão bem as variáveis mediam o construto. Na sequência, realizou-se a modelagem de equações estruturais para o teste de hipóteses formuladas. Identificou-se que tanto a complexidade quanto o dinamismo do ambiente influenciam a capacidade turística. Foi possível identificar que a capacidade turística influencia a diferenciação nessas empresas, como demonstrado pelas práticas das vinícolas na busca por produtos e processos que gerem resultado superior aos atuais. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a análise da relação da capacidade turística diretamente com o desempenho, além da comparação com outras regiões e países.

**Palavras-chave:** incerteza ambiental; capacidade turística; diferenciação; vitivinicultura.

## **ABSTRACT**

The objective of this dissertation was to correlate environmental uncertainty (complexity and dynamism), dynamic capacities (tourism) and differentiation in wine companies in Brazil. The type of research used was quantitative, and the strategy developed was a survey. The universe comprised all the wineries in Brazil linked to representative entities, obtaining an intentional sample of 123 companies, being from different Brazilian states, representing Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Pernambuco and Bahia. For the analysis of the data, at first, we used the confirmatory factorial analysis, seeking to verify how well the variables measured the construct. Then, the structural equation modeling was performed to test formulated hypotheses. It was identified that both the complexity and the dynamism of the environment influence the tourist capacity. It was possible to identify that the tourist capacity influences the differentiation in these companies, as demonstrated by the practices of the wineries in the search for products and processes that generate results superior to the current ones. As a suggestion for future work, it is suggested to analyze the relationship between tourism capacity directly and performance, as well as the comparison with other regions and countries.

**Keywords:** environmental uncertainty; tourist capacity; differentiation; viticulture.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo proposto de relacionamento entre as variáveis do estudo.....	26
<b>Figura 2</b> - Modelagem estrutural.....	36
<b>Figura 3</b> - Modelo inicialmente proposto para mensuração do construto complexidade ambiental.....	41
<b>Figura 4</b> - Modelo final de mensuração do construto complexidade ambiental .....	42
<b>Figura 5</b> - Modelo inicial de mensuração do construto dinamismo ambiental.....	43
<b>Figura 6</b> - Modelo inicial de mensuração do construto capacidade turística .....	44
<b>Figura 7</b> - Modelo inicial proposto para mensuração do construto diferenciação .....	46
<b>Figura 8</b> - Modelo final de mensuração da diferenciação .....	48
<b>Figura 9</b> - Modelo final com cargas fatoriais .....	50

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Dimensões ambientais .....	18
<b>Quadro 2</b> - Definições para capacidades dinâmicas .....	21
<b>Quadro 3</b> - Itens do construto Capacidade Turística .....	30
<b>Quadro 4</b> - Itens do construto Incerteza Ambiental .....	31
<b>Quadro 5</b> - Itens do construto diferenciação.....	32
<b>Quadro 6</b> – Teste de validade do construto.....	35
<b>Quadro 7</b> – Classificação dos respondentes por estado .....	39
<b>Quadro 8</b> – Tempo de empresa do respondente.....	39
<b>Quadro 9</b> – Função do respondente.....	40
<b>Quadro 10</b> - Índices de ajuste do modelo final para mensuração complexidade ambiental.....	42
<b>Quadro 11</b> - Índices do modelo de mensuração do dinamismo ambiental .....	43
<b>Quadro 12</b> - Índices do modelo de mensuração da capacidade turística .....	44
<b>Quadro 13</b> - Índices de ajuste do modelo proposto para mensuração da diferenciação.....	47
<b>Quadro 14</b> - Índices de ajuste do modelo geral de mensuração .....	49
<b>Quadro 15</b> - Resumo do teste de hipóteses .....	51
<b>Quadro 16</b> – Hipóteses e teorias.....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	12
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Relevância.....	13
1.2.2 Contribuição .....	14
1.2.3 Ineditismo .....	14
<b>1.3 Problema de Pesquisa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho</b> .....	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Ambiente Organizacional</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Incerteza Ambiental.....	17
2.1.1.1 Complexidade Ambiental.....	19
2.1.1.2 Dinamismo Ambiental.....	19
<b>2.2 Capacidades Dinâmicas</b> .....	<b>20</b>
2.2.1 Capacidade Turística.....	22
<b>2.3 Diferenciação</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4 Modelo Conceitual e Relação entre Construtos e Hipóteses</b> .....	<b>25</b>
2.4.1 Modelo Conceitual.....	25
2.4.2 Relações entre Construtos e Hipóteses .....	26
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 Estratégia de Pesquisa</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3 Universo e Amostra</b> .....	<b>29</b>
<b>3.4 Coleta de Dados</b> .....	<b>30</b>
3.4.1 Variáveis e Medidas .....	30
3.4.2 Pré-Teste.....	33

3.4.3 Coleta de dados .....	33
<b>3.5 Estratégia de Análise dos Dados .....</b>	<b>34</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Caracterização do segmento estudado .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Caracterização das empresas pesquisadas .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Análise fatorial confirmatória - AFC .....</b>	<b>40</b>
4.3.1 Complexidade Ambiental.....	40
4.3.2 Dinamismo Ambiental.....	42
4.3.3 Capacidade Turística.....	44
4.3.4 Diferenciação .....	45
<b>4.4 Modelo Geral de Mensuração.....</b>	<b>49</b>
<b>4.5 Teste das hipóteses .....</b>	<b>50</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Limitações.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Recomendações .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia, vista como um meio de vencer o outro, ganhou espaço nos mais diversos campos: político, econômico e principalmente empresarial. No campo empresarial, a estratégia se resumiu por um bom tempo a pequenas intervenções pontuais, em que a preocupação dos gestores era restrita aos fatores internos das empresas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, visto que não existia um ambiente de competição agressiva, o mercado era pouco diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido. Entretanto, com o constante aparecimento de novas tecnologias e novos concorrentes, as estratégias tornaram-se essenciais às organizações como meio de alcançar o seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Ao analisar o mercado, é possível identificar no sistema agroindustrial, objeto deste trabalho, um importante papel na economia brasileira, demonstrando a necessidade do aprofundamento dos estudos para apoiar o desenvolvimento desta cadeia.

Neste trabalho optou-se por estudar a capacidade turística, o ambiente organizacional e a diferenciação no contexto das vitivinícolas. Segundo o IBRAVIN, o país se consolidou como o quinto maior produtor da bebida no Hemisfério Sul, além de ser um dos mercados que cresce mais rapidamente no globo. Embora essas agroindústrias tenham evoluído e otimizado suas ações administrativas, ainda enfrentam desafios em sua gestão para garantir a sua sobrevivência e alcançar a vantagem competitiva no mercado em que atuam.

Segundo informações do IBRAVIN, o abastecimento do mercado de vinhos no Brasil registrou um crescimento de 3% no primeiro semestre de 2017, em relação ao mesmo período de 2016. Porém, a expansão do mercado de vinho no Brasil está sendo melhor aproveitada pelos estrangeiros, que conseguem ser mais competitivos.

De acordo com os dados do IBRAVIN, nos primeiros seis meses de 2016 ocorreu a comercialização de 138.256.246 litros e no primeiro semestre de 2017 foram comercializados 142.384.337 litros de vinho. Embora havendo um leve

aumento no consumo entre os períodos, esse acréscimo deve-se ao quase 40% na entrada de produtos estrangeiros no país, enquanto que o desempenho do vinho nacional teve um recuo de aproximadamente 10%, mesmo que se observa que os vinhos brasileiros possuem liderança no mercado interno (65% de participação).

O ambiente organizacional é um elemento importante que deve ser considerado no processo de formulação da estratégia, pois pode impactar diretamente no desempenho das organizações. Neste sentido, Dess e Beard (1984) relatam que uma das dimensões considerada pela influência ambiental é a incerteza ambiental, a qual interfere nos processos gerenciais, em particular sobre as práticas estratégicas das empresas (SILVEIRA- MARTINS; TAVARES, 2014).

O dinamismo e a complexidade ambiental possibilitam que as capacidades dinâmicas sejam um meio de alcançar a diferenciação, pois assumem um papel de destaque no processo de gestão estratégica das organizações, sendo estas conceituadas como as habilidades de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, inovando rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência (TEECE; PISANO, 1997).

Dentro das capacidades dinâmicas existentes, optou-se por abordar a capacidade turística (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015) relacionada às atividades das vitivinícolas, visto que é crescente a utilização das potencialidades dessas agroindústrias para fins turísticos. A capacidade turística surge como uma oportunidade de obter diferenciação e desenvolver vantagens competitivas, bem como o fortalecimento dessas organizações.

O trabalho busca responder a seguinte questão: Qual a correlação entre a incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação nas vitivinícolas brasileiras?

A seguir são apresentados os objetivos do trabalho visando, além da justificativa, problema de pesquisa e estruturação do estudo.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a correlação entre os construtos incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação no contexto das vitivinícolas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Correlacionar a incerteza ambiental e a capacidade turística.
- Relacionar a capacidade turística com a diferenciação.

## 1.2 Justificativa

O presente trabalho é justificado com base em três tópicos: relevância, ineditismo e contribuição, os quais são apresentados na sequência.

### 1.2.1 Relevância

Na literatura é possível encontrar trabalhos sobre capacidades dinâmicas, ambiente e diferenciação. Porém, na maioria dos trabalhos esses temas são trabalhados isoladamente ou com apenas uma relação, destaca-se os trabalhos de Escobar (2012), que estudou a relação das capacidades dinâmicas, orientação estratégica e desempenho moderada pelo ambiente, Gardelin, Rosseto e Verdinelli (2013), cujo trabalho abordou o relacionamento da incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores e Muller e Silveira-Martins (2015), que abordaram a orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho. Outro trabalho publicado foi o de Lavandoski et al. (2017), que abordou as capacidades dinâmicas no contexto das vitivinícolas, voltadas ao enoturismo, o qual envolve a entrada dessas empresas no setor terciário da economia, por meio de um conjunto de serviços e atividades turísticas.

De acordo com Escobar (2012), é importante realizar pesquisas que integrem diversas variáveis a fim de estender as interrelações entre ambiente e organização, de forma a auxiliar os gestores a perceberem suas potenciais fontes de vantagens competitivas.

A necessidade de abordar as capacidades dinâmicas é identificada no trabalho de Silveira-Martins (2012), no qual o autor explica que as organizações podem suportar o mercado globalizado e incerto realizando pesquisas com a finalidade de explorar as capacidades dinâmicas presentes nas empresas.

A relevância deste estudo apoia-se também na pesquisa de Silveira-Martins e Müller (2015), quando afirmam que para manter um bom desempenho é necessário considerar a interação do ambiente, sendo que a influência de recursos, capacidades e comportamentos estratégicos pode ser decisiva nos resultados da empresa.

A recomendação de estudos quantitativos que envolvam capacidades dinâmicas no contexto das vitivinícolas, também é realizada por Lavandoski et al. (2017), que afirma haver ainda lacunas para a investigação empírica.

### 1.2.2 Contribuição

Este trabalho contribui para a área de conhecimento em termos de testar teoria e fornecer uma série de indicadores válidos e testados, estimulando pesquisas futuras, principalmente no que tange à capacidade turística, pouco abordada pela literatura.

Acredita-se que a análise da percepção da incerteza ambiental possibilite um processo de construção e formulação das estratégias a serem adotadas no negócio, contribuindo assim para uma maior eficiência e eficácia no cumprimento dos objetivos da empresa.

Outro ponto a ser considerado na contribuição, é a pertinência da relação da capacidade turística com a diferenciação, identificando assim o elo entre construtos existentes nas interações organizacionais.

A partir dos resultados alcançados com esta pesquisa, ao ser aplicada especificamente no contexto das vitivinícolas do Brasil, é possível que os gestores destas indústrias tenham conhecimento da relação dos construtos no desempenho da empresa, possibilitando assim a expansão do modelo de negócio ao envolver atividades ligadas ao turismo.

### 1.2.3 Ineditismo

Diante da revisão literária realizada, pôde-se comprovar que as relações estabelecidas neste trabalho entre incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação não foram encontradas em trabalhos anteriores.

O único estudo encontrado, que aborda a análise sobre orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, moderados pelo ambiente, foi o de Müller e Silveira-Martins (2016), porém aplicada no contexto das cervejarias artesanais do Brasil.

Por tais razões, entende-se que o ineditismo deste trabalho é considerado pela relevância do tema e escassez de estudos com esta abordagem, mesmo que foram encontrados os trabalhos de Silveira-Martins e Zonatto (2015), Muller e Silveira-Martins (2015) e Silveira-Martins, Zonatto e Mascarenhas (2016), mas somente com

a abordagem da capacidade turística, a qual fornece evidências que permitem o entendimento de como estas indústrias alcançam e sustentam vantagens competitivas desde um só viés. Por isso, estudar a influência do ambiente em tal capacidade e analisar o impacto deste construto na diferenciação tornam o estudo mais completo e esclarecedor.

### **1.3 Problema de Pesquisa**

O trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: Qual a correlação entre a incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação nas vitivinícolas brasileiras?

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo está organizado em cinco seções. Primeiramente, apresenta-se uma breve introdução composta por uma contextualização do estudo, objetivos, justificativa e problema de pesquisa. Na segunda parte, é abordada a fundamentação teórica, que situa o contexto intelectual de cada um dos construtos. Em seguida, são apresentados os procedimentos para realização da pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados e discussão.

Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho, suas limitações e recomendações para estudos futuros, ampliando assim o alcance e o crescimento de pesquisas voltadas à relação entre construtos direcionados à estratégia empresarial, mapeando e potencializando a geração de resultados. São apresentados na sequência as referências e o questionário utilizado na coleta de dados junto as vitivinícolas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica aborda a revisão das temáticas ambiente, capacidades dinâmicas e diferenciação.

O primeiro item desta seção contempla o ambiente, destacando a incerteza ambiental nas dimensões complexidade e dinamismo. Após são abordadas as capacidades dinâmicas que abrangendo as proposições que envolvem a capacidade turística, por último, apresenta-se o referencial sobre diferenciação.

### **2.1 Ambiente Organizacional**

Para Duncan (1972), as diferenças entre ambiente interno e ambiente externo devem ser consideradas. Segundo o autor, o ambiente interno é constituído por fatores físicos e sociais relevantes dentro dos limites da organização, salientando que devem ser considerados no processo de decisão. Já o ambiente externo é composto por fatores físicos e sociais relevantes que estão fora dos limites organizacionais ou da unidade de decisão específica e também devem ser levados em consideração no processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) afirmam que toda a empresa faz parte de uma rede de influências e relações externas, com características heterogêneas, composta de uma combinação complexa de fatores como produto, mercado, costumes e práticas industriais, regulamentações governamentais e relações com fornecedores financeiros, de matéria-prima e de serviços.

A compreensão do ambiente organizacional possibilita escolhas relativas a mercados, produtos, tecnologia, entre outros, derivando em um particular processo de construção do ambiente (WEICK, 1979).

Esse pensamento é reforçado por Hall (1984) ao expressar a responsabilidade dos indivíduos em perceber o ambiente organizacional, pois são eles e não as empresas que detêm a capacidade de realizar a análise do ambiente.

O comportamento do gestor é destacado por Astley e Van de Ven (2007) que destacam que o gestor deve perceber, processar e responder ao ambiente instável,

além de promover adaptação da organização através do rearranjo de sua estrutura interna, garantindo sua sobrevivência e eficácia.

No entender de Carvalho (2011), o relacionamento da organização e a percepção do gestor em relação aos aspectos do ambiente, são temáticas importantes para a compreensão do processo estratégico da organização, da mesma forma que os aspectos relacionados às características das organizações têm sido alvo de estudos como fatores relacionados ao desempenho alcançado pelas empresas.

Conforme a literatura apresentada, o ambiente organizacional pode influenciar o desempenho da empresa, portanto é responsabilidade do gestor perceber e interpretar esse ambiente com a maior eficácia e efetividade possível.

### 2.1.1 Incerteza Ambiental

Segundo Duncan (1972), diversos autores elaboraram conceitos para o termo incerteza ambiental, e definiram como um logaritmo do número de possíveis resultados que um evento pode ter.

Porém, para Duncan (1972), a incerteza ambiental é composta por três elementos: i) a falta de informação sobre os fatores ambientais aliados a uma determinada situação de tomada de decisão; ii) desconhecimento do resultado de uma decisão específica, relacionado a quanto a organização poderá perder se tomar uma decisão incorreta; iii) incapacidade de atribuir possibilidades com algum grau de confiança, no que diz respeito à forma como os fatores ambientais irão afetar o sucesso ou insucesso da unidade durante a gestão do tomador de decisão.

O autor destaca a importância de se considerar a maneira como os elementos físicos e sociais são interpretados pelos gestores na tomada de decisão. A leitura dos componentes do ambiente e suas dimensões específicas indicam como os indivíduos identificam o ambiente, e isso reflete em diferentes graus de “certeza” percebidos pelos indivíduos envolvidos no processo decisório. No Quadro 1 pode-se observar a proposta de Duncan para identificar dimensões de ambiente.

**Quadro 1 - Dimensões ambientais**

	<b>Simples</b>	<b>Complexo</b>
<b>Estático</b>	<p><b>Percepção de incerteza baixa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número pequeno de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. Os fatores e componentes são semelhantes entre si;</li> <li>3. Os fatores e componentes são basicamente os mesmos e não mudam.</li> </ol>	<p><b>Percepção de incerteza moderadamente baixa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grande número de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. Não há semelhança entre os fatores e componentes;</li> <li>3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos.</li> </ol>
<b>Dinâmico</b>	<p><b>Percepção de incerteza moderadamente alta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzido número de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. Fatores e componente são similares entre si;</li> <li>3. Fatores e componentes mudam permanentemente.</li> </ol>	<p><b>Percepção de incerteza alta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grande número de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. Fatores e componentes diferem entre si;</li> <li>3. Fatores e componentes mudam permanentemente.</li> </ol>

**Fonte:** adaptado de Duncan (1972)

Duncan (1972) ressalta que por derivar da percepção dos gestores da organização, o delineamento da tipologia do ambiente é suscetível de variabilidade. Isso acontece porque cada indivíduo possui suas próprias percepções e não existe um padrão de percepção.

As incertezas do ambiente e o aumento da competição obrigam os gestores a adaptarem-se às transformações ambientais, adequando as mudanças estratégicas à realidade de seu ambiente (ROSSETTO; ROSSETTO, 2003).

As mudanças ambientais, desde as mais simples até as mais complexas, afetam o comportamento dos gestores e conseqüentemente da organização. Para lidar com a incerteza, empresas adotam determinados comportamentos estratégicos a fim de atingir seus objetivos propostos, procurando desempenhos superiores (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013).

Dessa maneira, Lang et al. (2014), destacam que a complexidade e o dinamismo do ambiente organizacional elevam a dificuldade dos gestores em ajustar a organização ao seu ambiente, elevando cada vez mais o grau de incerteza no processo decisório.

Teece, Peteraf e Leih (2016) ressaltam que a medida em que globalização da economia avança, aumenta o grau de incerteza no ambiente empresarial, pois permite a difusão de choques e a abertura de oportunidades de negócios em qualquer lugar e em toda parte.

#### 2.1.1.1 Complexidade Ambiental

Duncan (1972) define complexidade ambiental como o número de fatores ambientais que devem ser considerados no momento da tomada de decisão. Gestores que lidam com ambientes mais complexos têm maior percepção de incerteza e necessitam de maior capacidade para processar informações, o que conduz, em muitos casos, a organização a mudanças internas e estruturais para lidar com o aumento de informação a ser processada que a diversificação provoca.

Da mesma maneira Porto et al. (2009) definem complexidade como a heterogeneidade ou amplitude das atividades essenciais de uma organização, bem como o grau de sofisticação requerido para seu desempenho, envolvendo muitas interações para a tomada de decisão, e elevado grau de abstração na gestão.

Day (2011) e o MSI (2012) abordam a complexidade de mercado e que a mesma está aumentando em um ritmo acelerado através do fortalecimento da tecnologia dos clientes; da proliferação das mídias, canais e pontos de contatos com consumidores; personalização de produtos e serviços e da microsegmentação.

No trabalho de Carvalho e Rossetto (2014), que visou propor uma escala de mensuração da complexidade, os autores concordam que seja formada pela heterogeneidade do segmento, pela sua dispersão, bem como pela dificuldade de obtenção de informações e de entendimento da evolução do segmento.

#### 2.1.1.2 Dinamismo Ambiental

Conforme Duncan (1972), o Dinamismo Ambiental está relacionado com a extensão em que mudanças imprevisíveis ocorrem no ambiente, sendo definido como o grau em que os fatores ambientais que afetam a tomada de decisão permanecem constantes ao longo do tempo ou se encontram num processo contínuo de mudança.

Para Miles, Snow e Pfeffer (1974) a ausência de padrões e a imprevisibilidade são as melhores medidas de um ambiente dinâmico. Enquanto Jurkovich (1974)

afirma que é importante fazer distinção entre taxa de mudança ambiental e incerteza ambiental, pois, mudanças previsíveis não causam incerteza nas decisões e processos da organização, restrita somente às mudanças repentinas que são difíceis de prever.

Nesse sentido, Silva et al. (2008), afirma que com a incerteza dos ambientes dinâmicos os gestores necessitam cada vez mais de informações concisas e diferenciadas para tomar decisões precisas. Portanto uma boa estruturação pode dar maior controle sobre os fatores críticos e a incerteza do mercado poderá estabelecer uma boa vantagem competitiva.

Conforme Mccarthy (2010), o dinamismo está baseado na frequência das mudanças do ambiente, como as mudanças das necessidades dos clientes, descontinuidades tecnológicas, alterações concorrenciais ou de fornecedores.

Sener (2012) corrobora com os achados de Dress e Beard (1984) e, com base em estudos de outros autores (SIMERLY; LI, 2000), afirma que quanto maior o dinamismo ambiental, maior também a dificuldade dos atores na avaliação do estado atual e futuro do ambiente. Sendo que as organizações que percebem um alto grau de dinamismo em seu ambiente estão mais propensas a seguir uma política de inovação (DA-SILVA; SANTOS-JUNIOR; CASTRO, 2014).

## **2.2 Capacidades Dinâmicas**

A Visão Baseada em Recursos (RBV) é um marco teórico influente para o entendimento de como alcançar e manter a vantagem competitiva dentro das empresas (WERLANG et al., 2014). Quando as empresas dispõem de recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, é possível obter uma vantagem competitiva sustentável, implementando novas estratégias criadoras de valor que não podem ser facilmente copiadas por empresas concorrentes (BARNEY, 1991).

De acordo também com Barney, op. cit., os elementos da RBV são utilizados como base para explicar as capacidades dinâmicas, ou seja, como as empresas reconfiguram seus recursos para conseguir competir em um ambiente dinâmico.

Nesse contexto, Collis (1994) afirma que a agilidade na tomada de decisões frente aos concorrentes e ambientes incertos está diretamente relacionada ao desenvolvimento de estratégias baseadas nas capacidades dinâmicas.

Já no estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas são definidas como habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar mudanças rápidas no ambiente.

Eisenhardt e Martin (2000) ampliam o conceito das capacidades dinâmicas explicando que as empresas devem criar valor a partir dos processos organizacionais e estratégias adotadas em ambientes dinâmicos.

De acordo com Müller e Silveira-Martins (2016), os trabalhos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000) foram os pioneiros no que tange o tema capacidades dinâmicas. Porém, existem muitas definições atribuídas a capacidade dinâmicas desde os seus estudos iniciais, no Quadro 2, alguns desses conceitos apresentam-se sintetizados.

#### **Quadro 2 - Definições para capacidades dinâmicas**

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
<b>Collis (1994)</b>	capacidade de inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
<b>Teece, Pisano e Shuen (1997)</b>	habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar mudanças rápidas no ambiente.
<b>Eisenhardt e Martin (2000)</b>	como as empresas criam valor a partir dos processos organizacionais e estratégias adotadas em ambientes dinâmicos.
<b>Zollo e Winter (2002)</b>	são rotinas operacionais que visam à eficácia, sendo o resultado de um processo de aprendizagem organizacional.
<b>Andreeva e Chaika (2006)</b>	são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
<b>Helfat et al. (2007)</b>	a capacidade de uma organização para criar propositalmente, ampliar e modificar sua base de recursos.
<b>Wang e Ahmed (2007)</b>	comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
<b>McKelvie e Davidson (2009)</b>	um feixe de outras capacidades.
<b>Martins e Pereira (2011)</b>	“ ‘capacidade’ aborda o papel que a administração estratégica tem de se adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências internas e externas para competir em ambientes com mudanças.” (...) “ ‘dinâmicas’ alude à habilidade de revigorar competências de acordo com o ambiente.”

**Fonte:** adaptado de Müller e Silveira-Martins (2016) e Camargo e Meirelles (2012)

Conforme Camargo e Meirelles (2012), estas várias definições de capacidades vão ao encontro daquilo que Helfat et al. (2007) afirmam: as capacidades dinâmicas surgem em diversas formas, dentre elas, as capacidades dinâmicas relacionadas com a capacidade dos gestores de tornar a empresa mais lucrativa e fazê-la crescer de forma consistente.

Além disso, Camargo e Meirelles, op. cit., classificam as capacidades dinâmicas em duas visões: a primeira, define as capacidades dinâmicas como um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais combinadas; a segunda, as define como processos que as organizações devem usar para poderem se adaptar e manter vantagens competitivas.

Segundo Teece, Peteraf e Leih (2016), as capacidades dinâmicas definem a competência de inovar, adaptar-se às mudanças e criar mudanças favoráveis aos clientes e desfavorável aos concorrentes. Ainda, segundo os teóricos, as decisões gerenciais determinam como a empresa cria, molda e implanta capacidades.

Por isso são necessários estudos que apontem a relevância das capacidades dinâmicas para o entendimento e prática de ações para potencializá-las.

Outros autores, salientam que é necessário construir um ambiente de trabalho propício para o surgimento de ideias inovadoras. Além disso, para identificar, implementar, (re) configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis, visando o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, é preciso desenvolver um quadro de colaboradores criativo, inovador e que saiba trabalhar em equipe (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016).

Mesmo que haja diversas tipologias de capacidades dinâmicas e estudos de cada uma delas, mesmo que escassos, para alcançar o objetivo deste trabalho, de correlacionar capacidades dinâmicas, ambiente e diferenciação, é investigada a capacidade turística, criada por Silveira-Martins e Zonatto (2016).

### 2.2.1 Capacidade Turística

A Organização Mundial do Turismo - OMT (2001) define turismo como as atividades que os indivíduos realizam durante viagens e estadas em localidades diferentes do seu entorno habitual, com finalidade de lazer, negócios ou outros.

Já para Ferreira (2011), a atividade turística compreende a capacidade de uma empresa reconhecer e proporcionar atrativos e potencialidades naturais e culturais de uma localidade.

Complementando esse pensamento, Santos e Kadota (2012) dizem que o turismo é um elemento ativo da economia, gera impactos sobre a renda, o emprego e o bem-estar social da localidade, região ou de um país.

Segundo o Ministério do Turismo (BRASIL, 2016), em 2015, o Brasil recebeu mais de seis milhões de turistas estrangeiros, gerando uma receita cambial de 5,8 bilhões de dólares, demonstrando que no Brasil, o setor de turismo é economicamente importante.

Para César, Belusso e Da-Silva (2014), a caracterização de um território através das atividades realizadas em suas dimensões permite uma apropriação do mesmo para fins turísticos. Nesse sentido, a capacidade turística das empresas constitui-se um novo campo de estudo na área de negócios.

Em 2016, Silveira-Martins e Zonatto constroem o conceito de capacidade turística relacionando-o com a gestão das potencialidades internas da organização e proporcionando o desenvolvimento das ações de turismo, podendo antecipar-se às ameaças ambientais e administrando melhor as oportunidades apresentadas, assim gerando melhor desempenho.

Conforme explicam Silveira-Martins e Zonatto, op. cit., com o conhecimento da história da localidade e região, bem como suas opções de lazer e entretenimento constituem-se um diferencial de empresas que atuam no setor turístico, para atender as diferentes necessidades de seus clientes.

Além disso, de acordo com Silveira-Martins, Zonatto e Mascarenhas (2016), a capacidade turística é formada por um conjunto de habilidades e características que favorecem uma singularidade das organizações de turismo, gerando diferenciação da forma como negociam com o ambiente.

A história, a cultura, a região e outras peculiaridades podem gerar diversos campos turísticos, entre eles o enoturismo que é uma realidade em diversos países produtores de vinho e, no contexto europeu, a prática é consolidada na Itália, França, Espanha e Portugal (Castaing, 2007; Darmaillac, 2009; García et al., 2010).

Algumas vinícolas reconhecem o enoturismo como uma possibilidade de sobrevivência para o seu negócio (Hojman; Hunter-Jones, 2012), ainda que esta atividade tenha importância secundária ou terciária na empresa (Iglesias; Navarro, 2014).

Nesse sentido, Lavandoski (2018) destaca que para oferecer o enoturismo as vinícolas devem atuar no setor terciário da economia, oferecendo um conjunto de

serviços e atividades turísticas em paralelo com as atividades principais da empresa, as quais estão relacionadas com a agricultura e a produção de vinho.

### **2.3 Diferenciação**

A formulação de estratégias exige que as organizações avaliem as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças do ambiente a fim de definir seu posicionamento no mercado. A definição de pontos fortes e fracos das empresas leva em conta o impacto sobre o custo ou diferenciação, que segundo Michael Porter (1974) são tipos básicos de vantagem competitiva.

Porter (1980) considera que existem três abordagens estratégicas genéricas que podem ser implementadas pelas indústrias, com o intuito de fortalecer suas vantagens competitivas, são elas: (i) liderança no custo; (ii) diferenciação; e (iii) enfoque.

A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com o fim de criar diferenciais para o consumidor (PORTER, 1980).

Hill (1988) entende que a diferenciação permite à empresa atingir uma posição de baixo custo, entretanto, o grau de contribuição da diferenciação para o alcance da posição de baixo custo depende de 2 fatores: (i) acréscimo de demanda proporcionado pelo investimento em diferenciação e (ii) redução de custos resultante do aumento de volume.

De acordo Porter (2005) a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Assim, duas questões embasam a escolha da estratégia competitiva: (i) a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; (ii) os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria. Entretanto, nenhuma destas questões é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva, pois as indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e assim a posição competitiva reflete uma luta interminável entre os concorrentes. Portanto, a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

Mintzberg (2006), sugere seis maneiras básicas de diferenciar as ofertas, detalhando a estratégia de diferenciação proposta anteriormente por Porter: (i) preço, (ii) não diferenciação, (iii) imagem, (iv) suporte, (v) qualidade e (vi) design.

O dilema entre custos *versus* diferenciação é de relevância e importância para o estabelecimento da estratégia competitiva pelas empresas, justificando-se assim a busca de uma estratégia que contemple o “meio-termo” entre custos e diferenciação (ROYER, 2010).

A estratégia com enfoque na diferenciação permite que a empresa crie produtos únicos, onde os consumidores o percebem como diferentes ou distintos de alguma forma que é importante para eles, e permite que a empresa cobre mais por esse produto ou serviço (ATKIN; GILINSKY Jr.; NEWTON, 2012).

A diferenciação das empresas depende da compreensão das reais necessidades dos consumidores, que não são homogêneas, é necessário compreender como eles escolhem os produtos ou serviços, e o entendimento das motivações dos consumidores para comprar, seus gostos, seus comportamentos, que geram oportunidades às empresas de adquirirem lucros diferenciados.

Para a análise da diferenciação, Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014) propõem uma análise sob três dimensões, são elas: (i) pessoas, (ii) processos e (iii) ambiente. A análise a partir deste contexto, permite verificar e relacionar as ações e resultados que a empresa está alcançando, em decorrência das estratégias de diferenciação que adota.

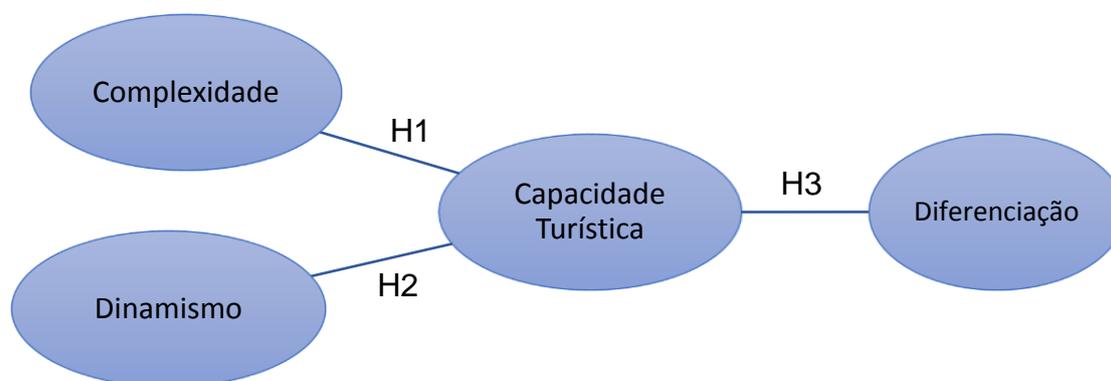
Quando as empresas buscam a diferenciação, segundo Dorion et al. (2016), ela precisa ter uma orientação proativa na identificação e resolução de questões voltadas a identificação de oportunidades, quebras de regras antigas, comunicação clara e explorar necessidades latentes dos clientes, atuando em cenários de incerteza voltados a criar valor aos consumidores.

## **2.4 Modelo Conceitual e Relação entre Construtos e Hipóteses**

### **2.4.1 Modelo Conceitual**

O modelo conceitual abaixo busca representar graficamente as relações que serão testadas estatisticamente entre incerteza ambiental (complexidade e dinamismo), capacidade turística e diferenciação.

**Figura 1** - Modelo proposto de relacionamento entre as variáveis do estudo



**Fonte:** autora (2018)

As descrições e contextualizações teóricas das hipóteses serão apresentadas na próxima seção.

#### 2.4.2 Relações entre Construtos e Hipóteses

Nesta seção ocorre a descrição do conjunto das hipóteses formuladas, bem como os respectivos teóricos que sustentam as suas construções.

Miles e Snow (1978), afirmam que as empresas respondem ao que percebem, e os sucessos despercebidos não afetam as suas ações e decisões, ou seja, os ambientes não são certos ou incertos por si mesmos, e, sim, são percebidos de maneira diferente pelos seus gestores ou tomadores de decisão.

Nesse sentido, Beal (2000) destaca que o monitoramento do ambiente pode ser considerado como passo para alcançar um ajuste entre estratégia da empresa e o ambiente, porque permite conhecer oportunidades e ameaças que influenciam no desempenho e na sobrevivência da organização, apoiando o processo de formulação de estratégia.

A complexidade do ambiente também foi analisada Carvalho (2011) sob dois enfoques: percepção de complexidade do ambiente, e a orientação empreendedora.

A necessidade de conhecer o ambiente para o processo de formulação de estratégias, é reforçada no estudo de Silveira-Martins e Tavares (2014), quando afirmam que faz parte do cotidiano dos gestores de todos os segmentos se o

aparecimento de novos concorrentes, além do fortalecimento de antigos, que geram demandas de ações eficazes nas tomadas de decisão. Portanto, são necessárias estratégias que priorizem as competências internas da organização com olhares sobre o dinamismo e complexidade do mercado.

Isto posto, as seguintes hipóteses são formuladas:

H1 – A complexidade do ambiente influencia a capacidade turística.

H2 – O dinamismo do ambiente influencia capacidade turística.

De acordo com Silveira-Martins e Tavares (2014), a incerteza ambiental, considerando as diferentes, complexas e mutantes variáveis que circundam, ainda continua sendo um desafio para pesquisadores e gestores encontrarem mecanismos de melhor gerenciá-la. Portanto, competências organizacionais, como a capacidade turística, devem ser confrontadas com estes cenários de desconfiança, buscando potencial de diferenciação e conseqüentemente melhoria de desempenho

A capacidade turística, que é uma vertente das capacidades dinâmicas com potenciais estratégicos para as tomadas de decisão, procura melhor aproveitar as competências internas, superando as adversidades ambientais e provendo melhores resultados para a empresa. (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016).

Ainda segundo os autores, os investimentos em estratégias que englobem ações efetivas que priorizem a geração de atendimento personalizado ao turista, geração e atualização permanente de conhecimento sobre os atrativos existentes, além da incorporação dos novos, e a proficiência sobre a história local e regional contribuem para o desenvolvimento de capacidades específicas para as empresas que atuam no setor turístico, melhorando o seu desempenho.

Na mesma linha Miranda (2017), enfatiza que a estruturação da estratégia e do modelo de negócio com foco no desenvolvimento de capacidades específicas e únicas reflete na consolidação do desempenho superior com foco na geração de valor para o cliente e conseqüentemente, em vantagem competitiva.

Assim, apresenta-se a terceira hipótese deste estudo:

H3 – A capacidade turística influencia a diferenciação.

As três hipóteses formuladas e aqui apresentadas, foram estudadas e analisadas ao longo deste estudo, sendo os resultados dos testes demonstrados no item 4.5. No próximo capítulo será descrita metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos que serão empregados visando alcançar os objetivos deste trabalho, abordando a classificação e estratégia de pesquisa, universo e amostra, coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa é do tipo quantitativa utilizando a técnica de análise multivariada. Para Prodanov e Freitas (2013), essa abordagem é utilizada quando a pesquisa busca a relação causa-efeito entre os fenômenos e também pela possibilidade descrever a complexidade de determinadas hipóteses ou de um problema. Este tipo de pesquisa vai ao encontro do objetivo proposto para este trabalho: correlacionar a incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação.

#### **3.2 Estratégia de Pesquisa**

Os procedimentos da pesquisa foram realizados com base no método do tipo *survey*, que envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer através de algum tipo de questionário (PRODANOV; FREITAS, 2013).

#### **3.3 Universo e Amostra**

O universo deste estudo é composto pelas empresas do setor vinícola nacional, sendo estas identificadas a partir de órgãos e entidades representativas do segmento, como: IBRAVIN, UVIBRA, EMBRAPA Uva e Vinho, associações das vitiviniculturas, entre outros.

Considerando as informações disponibilizadas por estas, buscou-se contato com as empresas tanto pessoalmente quanto pela internet, chegando a um total de 123 respondentes, oriundos de diferentes regiões do país, conforme caracterizado na análise dos dados.

Esta amostra é caracterizada por conveniência, conforme Malhotra (2006) justifica sua utilização, atendendo aos objetivos da pesquisa. A utilização desta amostra por conveniência se justifica pela participação no estudo de respondentes que estejam a disposição e que sejam capazes de fornecer as informações solicitadas no questionário.

### 3.4 Coleta de Dados

O procedimento para coleta de dados foi viabilizado em três etapas. Na primeira são apresentadas as variáveis e medidas que integram o instrumento de pesquisa quantitativo. Na segunda parte foi realizado o pré-teste e, por fim, a execução da coleta.

#### 3.4.1 Variáveis e Medidas

Para o construto capacidade turística, foi utilizada a escala validada de Silveira-Martins e Zonatto (2015). Para análise dos dados foram utilizadas escalas de 6 pontos, em que 1 representa discordância total e 6 concordância total, as variáveis são demonstradas no Quadro 3.

**Quadro 3** - Itens do construto Capacidade Turística

<b>CONSTRUTO: CAPACIDADE TURÍSTICA</b>	
<b>Item</b>	
<b>ctu1</b>	- A empresa gera atendimento personalizado para o turista.
<b>ctu2</b>	- A empresa tem conhecimento sobre os atrativos turísticos (locais) do município e região.
<b>ctu3</b>	- A empresa dá atenção aos novos acontecimentos turísticos (locais) no município e região.
<b>ctu4</b>	- A empresa tem conhecimento sobre a história local e regional.
<b>ctu5</b>	- Estamos em uma localização próxima a pontos estratégicos.

**Fonte:** Silveira-Martins e Zonatto (2015, p. 756)

A percepção de incerteza ambiental foi medida com base no estudo de Carvalho e Rossetto (2014). A escala divide as fontes de incerteza em duas dimensões: complexidade e dinamismo. A percepção dos gestores foi medida através

de uma escala de 6 pontos, sendo 1 para mínima percepção de incerteza e 6 para máxima percepção de incerteza.

**Quadro 4** - Itens do construto Incerteza Ambiental

<b>CONSTRUTO: INCERTEZA AMBIENTAL</b>	
<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>
<b>COMPLEXIDADE</b>	<b>cmp1</b> - É difícil entender como está evoluindo nosso mercado.
	<b>cmp2</b> - É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento.
	<b>cmp3</b> - É necessário avaliar muitos fatores externos à empresa quando se precisa tomar uma decisão estratégica.
	<b>cmp4</b> - Em nosso mercado há muitos diferentes tipos de serviços sendo ofertados com características e preços diferenciados.
	<b>cmp5</b> - Muitas vezes precisamos tomar decisões sem saber que resposta nós receberemos do mercado (clientes, concorrentes, etc).
	<b>cmp6</b> - Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes).
	<b>cmp7</b> - Tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento.
<b>DINAMISMO</b>	<b>din1</b> - As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos.
	<b>din2</b> - A atuação dos nossos concorrentes tem mudado muito nos últimos 3 anos.
	<b>din3</b> - Nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos.
	<b>din4</b> - A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos.
	<b>din5</b> - A tecnologia envolvida com nossas atividades tem mudado muito nos últimos.
	<b>din6</b> - Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos.

**Fonte:** Carvalho e Rossetto (2014)

Para a mensuração do construto diferenciação competitiva, foi utilizado o questionário adaptado que foi elaborado e validado por Castro Junior, Gonçalo e

Rossetto (2014), considerando as três dimensões, conforme estudo: (i) pessoas, (ii) processos e (iii) ambiente.

O instrumento possui vinte (20) itens que foram analisados, divididos nas três dimensões, considerando a escala de 1 a 6, sendo a pontuação 1 atribuída a diferenciação muito inferior e 6 à diferenciação muito superior, conforme apresentado no quadro 5.

**Quadro 5 - Itens do construto diferenciação**

<b>CONSTRUTO: DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA</b>	
<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>
<b>PESSOAS</b>	<b>pes1</b> - Treinamento da equipe operacional na produção.
	<b>pes2</b> - Treinamento da equipe operacional de Governança.
	<b>pes3</b> - Treinamento da equipe operacional de Recepção.
	<b>pes4</b> - Treinamento da equipe Administrativa.
	<b>pes5</b> - Treinamento da equipe Comercial.
<b>PROCESSOS</b>	<b>pro1</b> - Procedimento Operacional Padrão (POP) para resposta e agilidade de atendimento na Recepção.
	<b>pro2</b> - Procedimento Operacional Padrão (POP) para rapidez na higienização.
	<b>pro3</b> - Procedimento Operacional Padrão (POP) focada na eficiência de custos na Governança.
	<b>pro4</b> - Procedimento Operacional Padrão (POP) focado na flexibilidade e ajuste rápido as exigências do mercado.
	<b>pro5</b> - Procedimento Operacional Padrão (POP) para recrutamento e seleção de colaboradores.
	<b>pro6</b> - Procedimento Operacional Padrão (POP) para Manutenção responsável por obter o máximo do equipamento.
	<b>pro7</b> - Procedimento Operacional Padrão (POP) baseado na qualidade pela satisfação do seu cliente.
	<b>pro8</b> - Procedimento de comercialização
<b>AMBIENTE</b>	<b>amb1</b> - Manutenção do Ambiente da Estrutura Física: (Parede, Elétrica, Hidráulica, Carpete, Louça, Pintura, etc).

	<b>amb2</b> - Manutenção no Ambiente da produção
	<b>amb3</b> - Oferta do Espaço para Eventos: (Conforto, Cadeiras, Mesas e Estrutura Física.
	<b>amb4</b> - Oferta do Ambiente para Alimentos e Bebidas: (Conforto, Espaço, Cadeiras, Equipamentos, Louça)
	<b>amb5</b> - Disponibilidade de estacionamento

**Fonte:** adaptado de Castro Junior, Gonçalves e Rossetto (2014)

### 3.4.2 Pré-Teste

Primeiramente, o questionário foi aplicado a cinco gestores de vitiviniculturas, que já estão no cargo de gestão por um período entre 6 a 10 anos de empresa. Através da experiência desses gestores foi possível identificar os ajustes necessários para a plena compreensão dos demais respondentes. Dentre eles a descrição de alguns conceitos ligados à gestão, visto que alguns gestores não possuem formação na área.

### 3.4.3 Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionários enviados por e-mail, contato telefônico e aplicação presencial. Também foi enviado e-mail para as entidades representativas do segmento (Associações, Sindicatos, entre outros), solicitando que o instrumento de pesquisa, também fosse encaminhado por elas para as vitivinícolas que tinham contato, com intuito de colaborar com este estudo. Como fonte de apoio para coleta dos questionários estruturados foi elaborado um questionário virtual com informações a respeito da pesquisa, utilizando a ferramenta Formulário do Google, disponível no link: <https://goo.gl/forms/03S4LRWFSshWBEjO2>.

O preenchimento das pesquisas foi monitorado pela pesquisadora, na intenção de realizar o registro do nome das vitivinícolas que já contribuíram com o estudo, na intenção de não mais contatá-las. Na ausência de respostas através da internet, foi realizado contato telefônico para confirmar o recebimento do e-mail, explicando a relevância da pesquisa e convidando os tomadores de decisões a participar. A aplicação presencial diretamente com os gestores, foi realizada com a utilização do mesmo questionário on-line, disponível no Google Drive, mantendo assim a centralização das respostas de todos os participantes neste processo.

O instrumento de pesquisa encontra-se no Apêndice A.

### 3.5 Estratégia de Análise dos Dados

Segundo Freitas et al. (2000) a análise dos dados é um ponto determinante para a obtenção de informações precisas e valiosas para o estudo, devendo ser analisados por meio de ferramental estatístico para a obtenção das informações desejadas.

A análise dos dados elencados nesta pesquisa foi realizada pela análise fatorial confirmatória, que representa uma técnica de interdependência conforme Hair et al. (2009) apresenta, cujo propósito principal é a definição da estrutura inerente entre as variáveis que fazem parte do estudo na análise.

A análise fatorial, segundo Hair et al. (2009) pode ser de dois tipos: confirmatória ou exploratória. O autor destaca que a análise fatorial exploratória é utilizada quando não se tem muito conhecimento sobre as relações entre os conjuntos de dados que estão em estudo.

Ao abordar sobre a análise fatorial confirmatória, Hair et al. (2009) destaca que é uma técnica utilizada quando da existência de um modelo teórico sobre a estrutura de um conjunto de dados que o pesquisador deseja testar, permitindo assim testar a assertividade da medição das variáveis com o respectivo construto.

A análise neste estudo para cada um dos construtos se deu pela análise fatorial confirmatória (CFA), que de acordo com Hair et al. (2009) permite testar quão bem as variáveis medem o respectivo construto, avaliando a teoria apresentada e explicando como os itens mensurados descrevem o objeto de pesquisa. Considerando ainda os autores, os resultados apresentados combinados necessitam ser testados para a certeza da validade do construto e qualidade da medição.

Tendo em vista que a normalidade dos dados não foi evidenciada, optou-se pela utilização do estimador robusto de mínimos quadrados ponderados (WLSMV), em consonância com Muthén e Muthén (2010). Como indicadores de verificação do ajuste dos modelos individuais e completo (modelagem de equações estruturais), foram considerados: o índice de ajuste comparativo (CFI), o índice de Tucker-Lewis (TLI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

De acordo com Hair et al. (2007), para algumas amostras próximas a 100 questionários, o cálculo do  $\chi^2$  deve ser considerado como limitado, podendo causar distorções. Confirmando este posicionamento, o software utilizado MPlus® 6,

registra a informação de que, no caso do estimador utilizado, os valores de  $\chi^2$  não podem ser tomadas como absolutas, justificando o fato de o mesmo ter sido desconsiderado.

Por consequência, tendo por base o proposto pelo Hair et al. (2009), são apresentados os indicadores utilizados no quadro 6:

**Quadro 6 – Teste de validade do construto**

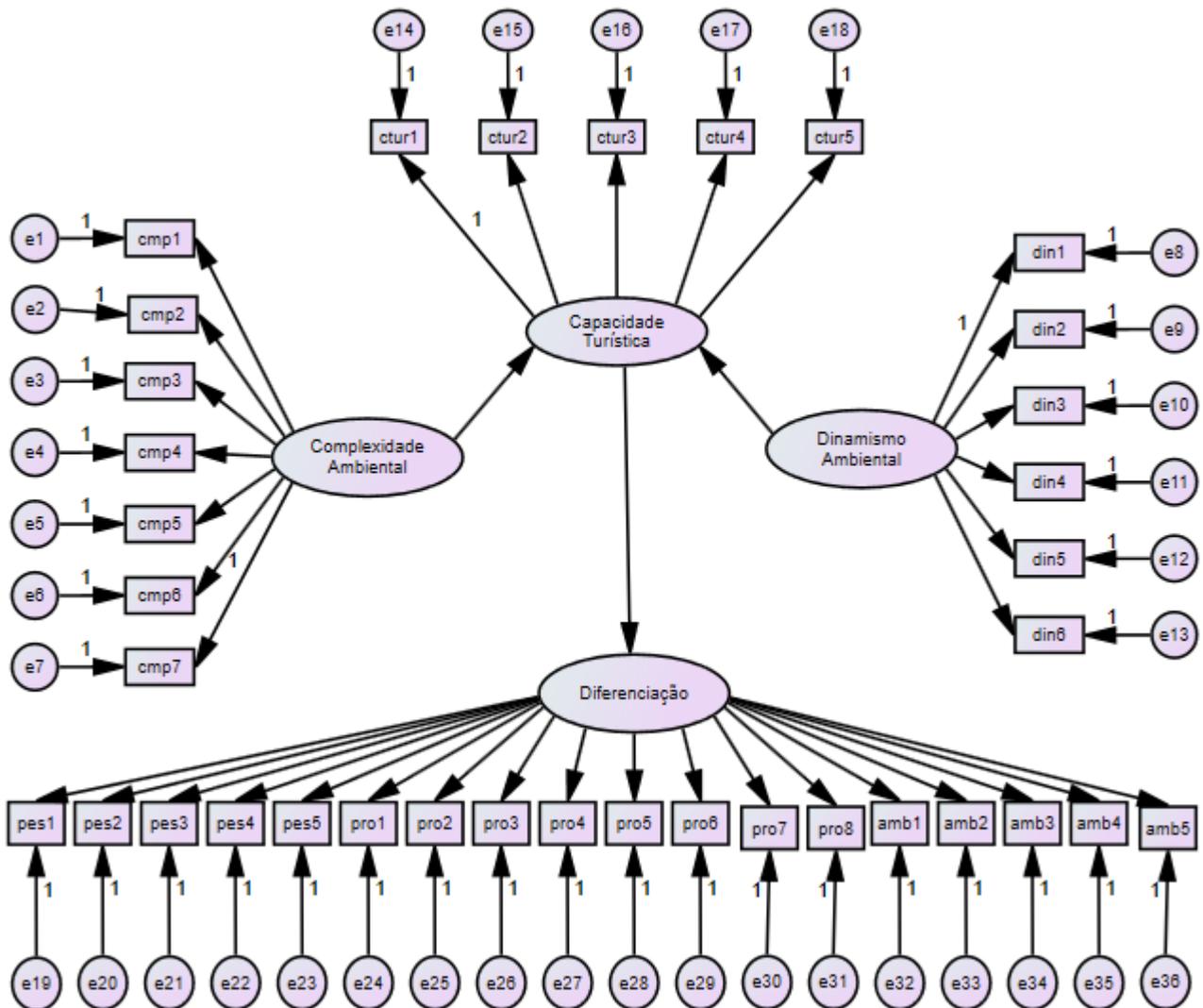
Medida	Valor mínimo esperado
CFI	> 0,900
TLI	> 0,900
RMSEA	< 0,10

**Fonte:** Hair et al. (2009)

Após a realização da análise fatorial confirmatória, com o aceite de covariância parcial ou exclusão dos indicadores, foi elaborado o modelo de equações estruturais, que conforme Hair et al. (2009) é utilizado na representação das relações existentes, considerando entre as variáveis e os construtos, permitindo assim realizar o teste das hipóteses, a análise e as considerações finais deste estudo.

Na Figura 2 é possível observar o modelo inicial formulado com base na teoria e que foi submetido as análises anteriormente descritas.

Figura 2 - Modelagem estrutural



Fonte: autora (2018)

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentadas as análises desenvolvidas neste estudo.

### **4.1 Caracterização do segmento estudado**

A indústria vinícola brasileira iniciou com a colonização italiana na Serra Gaúcha, onde foram implantados vinhedos idênticos aos da Itália e aos poucos a produção familiar tornou-se um negócio. Principalmente, após a instalação de vinícolas estrangeiras, que compraram vinícolas familiares tradicionais ou simplesmente começaram do zero, forçando o vitivicultor gaúcho a se modernizar e adotar práticas de administração científica sobrepondo a administração familiar.

Segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), atualmente, a área de produção vitivinícola no Brasil soma 79,1 mil hectares, divididos principalmente entre seis regiões, totalizando mais de 1,1 mil vinícolas, a maioria instalada em pequenas propriedades. O país se consolidou como o quinto maior produtor da bebida no Hemisfério Sul, sendo um dos mercados que cresce mais rapidamente no globo.

Um estudo realizado pelo IBRAVIN em parceria com o Fondo Vitivinícola Mendonza apresenta uma pesquisa sobre o perfil do mercado brasileiro, seus consumidores e canais de venda, cujo resultado mostra um consumo crescente da bebida que resulta na popularização da bebida ao redor do país, não sendo consumido somente nas regiões mais frias.

O SEBRAE (2014) destaca que o consumo de vinhos nos países tradicionais consumidores (França, Itália) está diminuindo, devido a mudança nos hábitos das gerações atuais. No Brasil, contrariando a tendência, as taxas de consumo estão crescendo.

O cenário é confirmado pelas informações da Organização Internacional da Vinha e do Vinho – OIV, em 2017 a produção de vinhos mundiais teve uma retração de 8,6% se comparado ao esperado para o ano e de 14,6% se comparado com a safra de 2016. Já no Brasil, houve um crescimento de 160% na produção.

Ainda segundo o SEBRAE (2014), a maioria dos vinhos consumidos atualmente no Brasil são vinhos de mesa que são comercializados com valores baixos. A medida que a renda aumenta o consumidor procura por vinhos finos. Este mercado de “vinhos finos de entrada” é hoje dominado pelo Chile e Argentina, mas demonstra o grande potencial para vinhos brasileiros competitivos. No mercado brasileiro estão disponíveis em média de 40 mil rótulos de 32 países, demonstrando o potencial do mercado interno que despertou interesse em outros países produtores. Portanto, é fundamental para competir neste mercado ter um produto que além de preço competitivo tenha uma excelente qualidade.

O enoturismo é outra oportunidade que surge aos vitivincultores, que assim como a produção de vinho, teve um crescimento considerável nos últimos anos no Brasil. Junto com a profissionalização das vinícolas foram criados espaços adequados para receber visitantes.

De acordo com o site Vinhos do Brasil a maioria dos roteiros enoturísticos encontram-se no estado do Rio Grande do Sul, no extremo sul do Brasil, próximo às fronteiras com Argentina e Uruguai. Entretanto, os polos vitivinícolas no Planalto Catarinense e no Vale do São Francisco, já organizaram uma boa oferta de atrações aos turistas.

Exposto este cenário, a seguir é apresentada a caracterização das empresas que participaram da pesquisa.

## **4.2 Caracterização das empresas pesquisadas**

A validação dos dados analisados por esta pesquisa, considerou, primeiramente, a caracterização dos respondentes e das empresas, para posteriormente ser apresentada a análise dos dados respondidos através do questionário da pesquisa.

Conforme o cadastro vitivinícola, mantido pela parceria entre IBRAVIN, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e Secretária de Agricultura, Pecuária e Irrigação do Rio Grande do Sul, o estado com maior responsabilidade pela produção na vitivinicultura é o Rio Grande do Sul, seguido pelos estados: Paraná, Santa Catarina, Pernambuco e Bahia.

O Quadro 7 demonstra que a pesquisa está alinhada com estes dados, sendo que 97 das 123 empresas respondentes estão situadas no Rio Grande do Sul, o que representa 78,86% do total. Na sequência o estado de Santa Catarina com 16 empresas (13,01%), São Paulo e Paraná com 3 empresas cada estado (2,44%) e Bahia e Pernambuco com 2 cada um (1,63%).

**Quadro 7** – Classificação dos respondentes por estado

Estado	Respostas	Proporção
Rio Grande do Sul	97	78,86%
Santa Catarina	16	13,01%
São Paulo	3	2,44%
Paraná	3	2,44%
Bahia	2	1,63%
Pernambuco	2	1,63%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Sobre o perfil do gestor, identificou-se que 59 trabalham entre 1 a 5 anos na empresa, representando 48% da amostra, seguido dos que trabalham entre 6 a 10 anos, sendo 33 pessoas (26,8%), 16 (13%) respondentes possuem mais de 15 anos de empresa, 12 gestores que possuem entre 11 e 15 anos de empresa (9,8%) e os 3 gestores que possuem menos de 1 ano de empresa (2,4%), conforme apresentado na Quadro 8.

**Quadro 8** – Tempo de empresa do respondente

Tempo	Respostas	Proporção
Menos de 1 ano	3	2,4%
1 a 5 anos	59	48%
6 a 10 anos	33	26,8%
11 a 15 anos	12	9,8%
Mais de 15 anos	16	13%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Dentre os respondentes observou-se que 49 (39,84%) atuam como diretores, 11 (8,95%) são sócio-proprietários das empresas, 28 (22,76%) são enólogos e 35

(28,45%) forma identificados com outras funções, principalmente nas atividades de gerente, consultor e analista, conforme pode ser observado no Quadro 9.

**Quadro 9** – Função do respondente

Tempo	Respostas	Proporção
Diretor	49	39,84%
Sócio/Proprietário	11	8,95%
Enólogo	28	22,76%
Outros	35	28,45%

**Fonte:** dados da pesquisa (2018)

Na seção seguinte, dando continuidade à análise dos dados, será apresentada a análise fatorial confirmatória (AFC) dos construtos.

### 4.3 Análise fatorial confirmatória - AFC

Nesta seção são apresentados os dados referentes a análise realizada do modelo, conforme descrito no capítulo anterior e com a utilização do *software* AMOS 16.0 para a construção gráfica, visto que o MPlus 6 não apresenta esta funcionalidade.

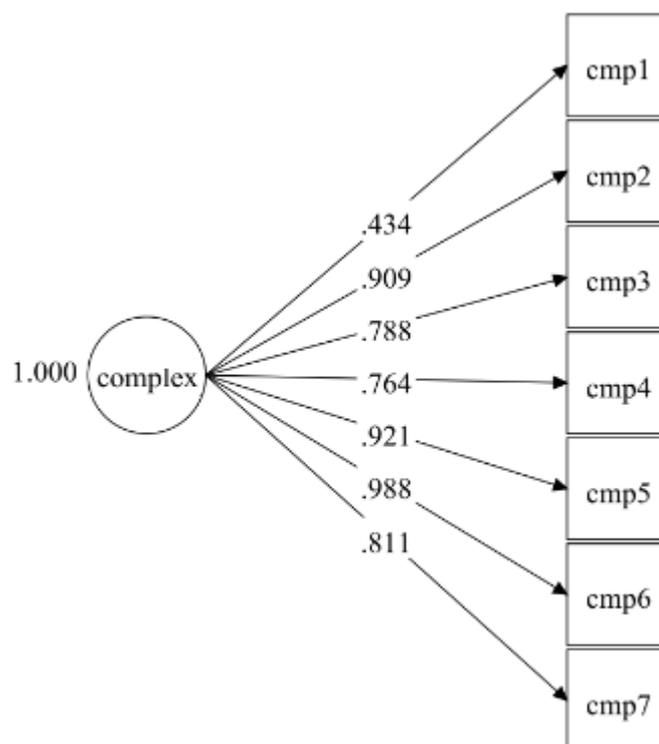
Para organizar a apresentação dos resultados, estes serão dispostos segmentados por construto, assim como seus indicadores, e ao final é apresentado o modelo completo.

#### 4.3.1 Complexidade Ambiental

Conforme já apresentado no capítulo 3.4.1 variáveis e medidas, a mensuração complexidade ambiental, possui 7 variáveis para sua análise e identificação.

A partir destes indicadores foi construído o modelo de mensuração para o construto, conforme Figura 3.

**Figura 3** - Modelo inicialmente proposto para mensuração do construto complexidade ambiental



**Fonte:** autora (2018)

A partir dos cálculos foi possível verificar, via análise fatorial confirmatória, que os indicadores de ajuste CFI (0,937) e TLI (0,905) apresentaram-se dentro do esperado, ou seja,  $> 0,900$ . Por outra ótica, o indicador RMSEA (0,000) foi considerado ajustado em função de que se esperava um valor  $< 0,100$ .

Após as simulações verificou-se que o modelo apresenta melhor ajuste com a exclusão dos indicadores cmp1, cmp2 e cmp3.

Assim, o modelo concorrente, sem a presença dos indicadores cmp1, cmp2 e cmp3, apresenta os valores de ajuste de CFI (0,995) e TLI (0,986), logo  $> 0,900$ , além da manutenção do coeficiente de RMSEA (0,038) abaixo de 0,100.

São apresentados no Quadro 10 os índices do modelo final para este construto, com a exclusão dos dois indicadores já mencionados.

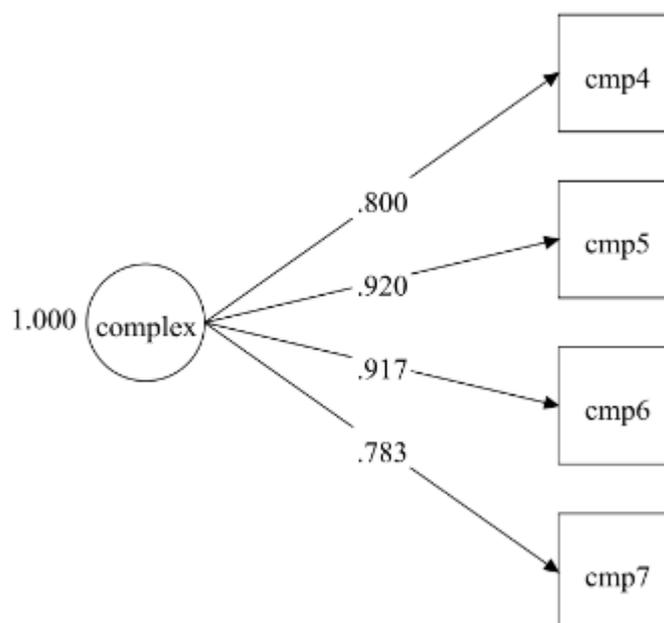
**Quadro 10** - Índices de ajuste do modelo final para mensuração complexidade ambiental

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	0,937	0,995	> 0,900
	TLI	0,905	0,986	> 0,900
	RMSEA	0,000	0,038	< 0,10

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Considerando a mudança nos resultados apresentados, optou-se por adotar o novo final de mensuração do construto complexidade ambiental, apresentado na Figura 4.

**Figura 4** - Modelo final de mensuração do construto complexidade ambiental



Fonte: autora (2018)

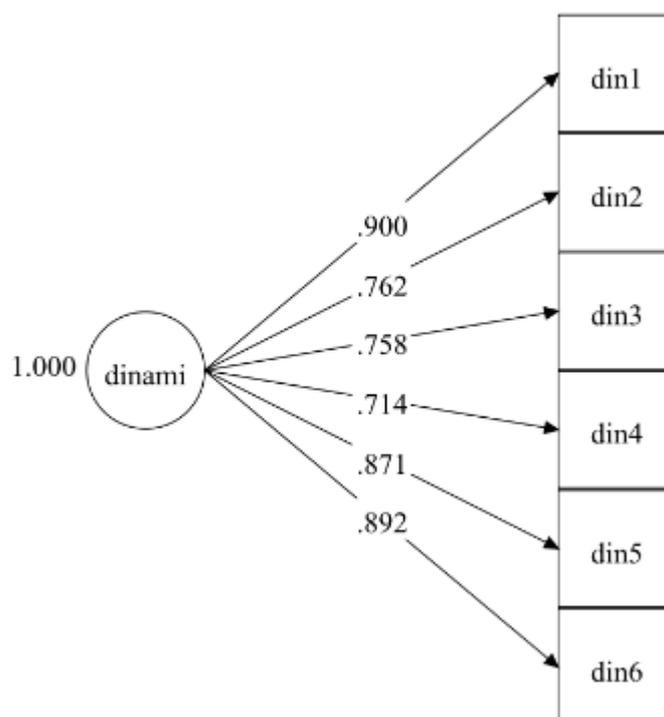
#### 4.3.2 Dinamismo Ambiental

O construto de dinamismo ambiental, foi mensurado pelos indicadores já apresentados, sendo em um total de 6.

Verificou-se que os índices de ajuste CFI (0,932) e TLI (0,887) apresentaram-se muito próximo do esperado, ou seja, >0,900. Ademais, para o indicador RMSEA identificou-se o valor de 0,000 < 0,100.

Considerando estes indicadores, foi desenvolvido um modelo de mensuração apresentado na Figura 5.

**Figura 5** - Modelo inicial de mensuração do construto dinamismo ambiental



**Fonte:** autora (2018)

Utilizando-se da estrutura proposta, chegou-se aos índices já citados e apresentados no Quadro 11.

**Quadro 11** - Índices do modelo de mensuração do dinamismo ambiental

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	<b>0,932</b>	> 0,900
	TLI	<b>0,887</b>	> 0,900
	RMSEA	<b>0,000</b>	< 0,10

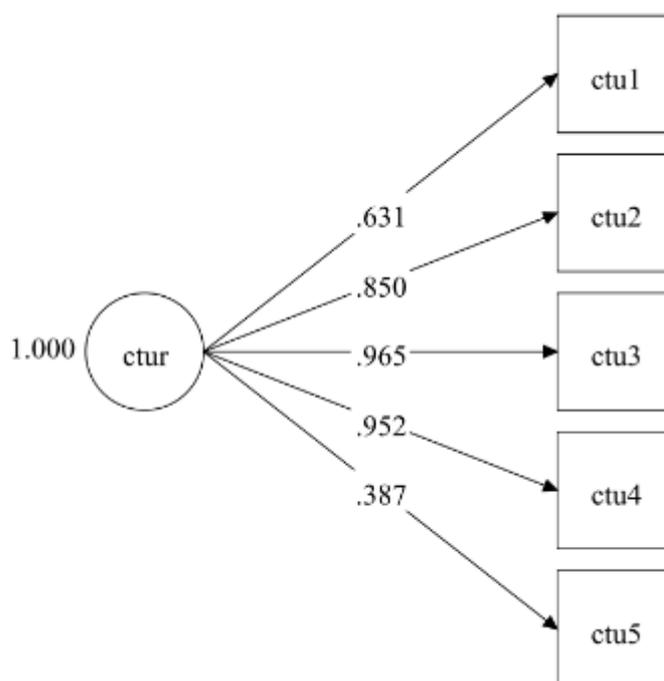
**Fonte:** autora (2018)

Após a inspeção visual dos coeficientes de cada indicador do construto, entendeu-se que o modelo original se encontra habilitado para o prosseguimento das análises, sem a necessidade de desenvolvimento de um modelo concorrente.

### 4.3.3 Capacidade Turística

No desenvolvimento do construto capacidade turística levou-se em consideração 5 variáveis, conforme o modelo validado por Silveira-Martins e Zonatto (2015). Diante destes indicadores foi desenvolvido o modelo de mensuração da capacidade turística, conforme pode-se visualizar na Figura 6.

**Figura 6** - Modelo inicial de mensuração do construto capacidade turística



**Fonte:** autora (2018)

Em continuidade ao estudo deste construto, realizou-se a análise dos índices de ajustamento do modelo. Tais indexadores podem ser observados no Quadro 12, bem como os valores mínimos esperados.

**Quadro 12** - Índices do modelo de mensuração da capacidade turística

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	<b>0,998</b>	> 0,900
	TLI	<b>0,997</b>	> 0,900
	RMSEA	<b>0,067</b>	< 0,10

**Fonte:** autora (2018)

Diante dos índices de ajustamento do modelo inicial de mensuração do construto desempenho, observa-se que todos os indicadores apresentaram resultados aceitáveis. O  $X^2$  (7,785) é significativo ( $p=0,168$ ) e o  $X^2 / df$  mostrou-se abaixo de 3, atingindo as expectativas. Com relação ao CFI (0,998) e TLI (0,997) ambos espelharam resultados superiores a 0,900, demonstrando confiança. Por fim, o RMSEA (0,067) ficou abaixo de 0,10.

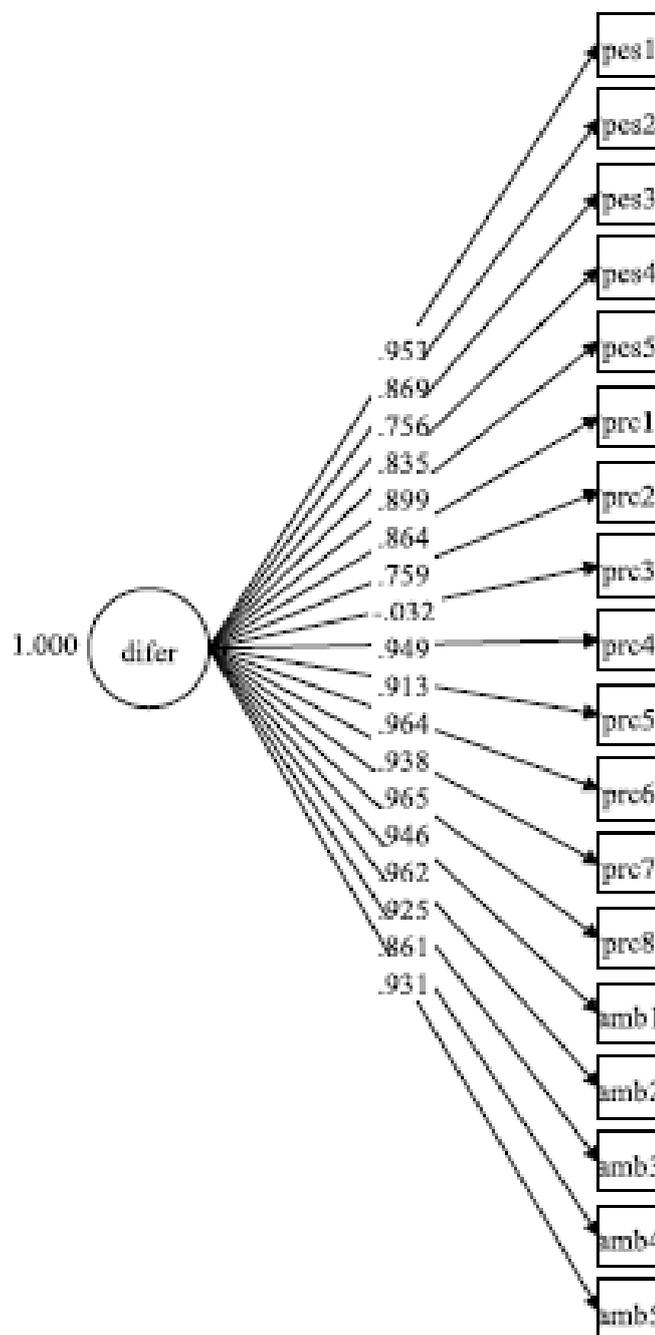
Os indicadores apresentam confiabilidade das variáveis para a mensuração do construto, ou seja, o modelo inicial é adequado para a mensuração do construto capacidade turística.

#### 4.3.4 Diferenciação

O construto diferenciação foi analisado conforme o modelo proposto e validado por Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014), que considera 18 variáveis, abrangendo as três dimensões: (i) pessoas; (ii) processos e (iii) ambiente.

Com base nestes indicadores foi elaborado o modelo de mensuração para este construto, apresentado na Figura 7.

**Figura 7** - Modelo inicial proposto para mensuração do construto diferenciação



**Fonte:** autora (2018)

Ao realizar a análise fatorial confirmatória, referente ao construto diferenciação, verificou-se que os índices de ajuste CFI (0,970 > 0,900), TLI (0,966 > 0,900) e RMSEA (0,000 < 0,100) apresentam-se adequados ao que preconiza a literatura. Entretanto, ao ser realizada a inspeção visual das cargas das variáveis que compõem o construto observou-se que o indicador prc3 possui carga

de -0,032 e *p-value* de 0,713, logo  $> 0,05$ . Sendo assim, procedeu-se a exclusão do mesmo e geração de um modelo concorrente ao original.

Após a execução deste modelo obteve-se os índices de ajuste do modelo inicial e considerando a carga encontrada da variável *prc3*, fez-se necessário sua exclusão do modelo, tendo os resultados apresentados no Quadro 13.

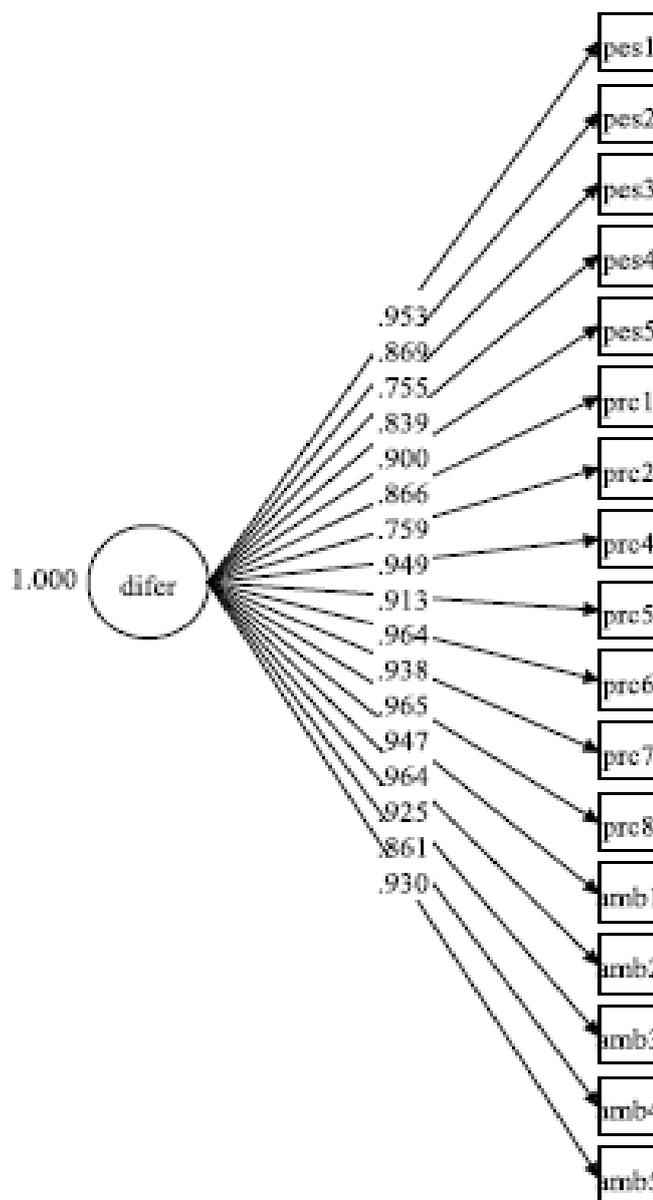
**Quadro 13** - Índices de ajuste do modelo proposto para mensuração da diferenciação

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	0,970	0,972	$> 0,900$
	TLI	0,966	0,968	$> 0,900$
	RMSEA	0,000	0,000	$< 0,10$

Fonte: autora (2018)

O modelo final para mensuração do construto diferenciação foi elaborado a partir da exclusão da variável *prc3*, a partir dos resultados alcançados no modelo opcional, sendo apresentado na Figura 8, visto a identificação dos índices CFI ( $0,972 > 0,900$ ), TLI ( $0,968 > 0,900$ ) apresentaram melhores ajustes. Já o RMSEA ( $0,000 < 0,100$ ) não apresentou alterações.

**Figura 8** - Modelo final de mensuração da diferenciação



**Fonte:** autora (2018)

Considerando que foram realizadas diferentes simulações contemplando todas as variáveis do modelo e que este cenário foi o que se apresentou como sendo o melhor possível quando comparado com o modelo inicial (observando além dos indicadores de ajuste, coeficientes dos indicadores, *p-values*, valores de variâncias e erro). Para Hair et al. (2007), quando ensina sobre os modelos concorrentes, deve-se considerar além das bases teóricas, também, as empíricas. Assim optou-se pela aceitação do modelo concorrente com reservas até a análise do modelo geral, reconhecendo pelo menos por ora, a possibilidade de continuidade da pesquisa.

#### 4.4 Modelo Geral de Mensuração

Considerando a análise realizada em cada um dos construtos de forma individual, e após a análise fatorial confirmatória, foi realizado a mensuração dos índices do modelo geral deste estudo, sendo apresentado os dados no Quadro 14.

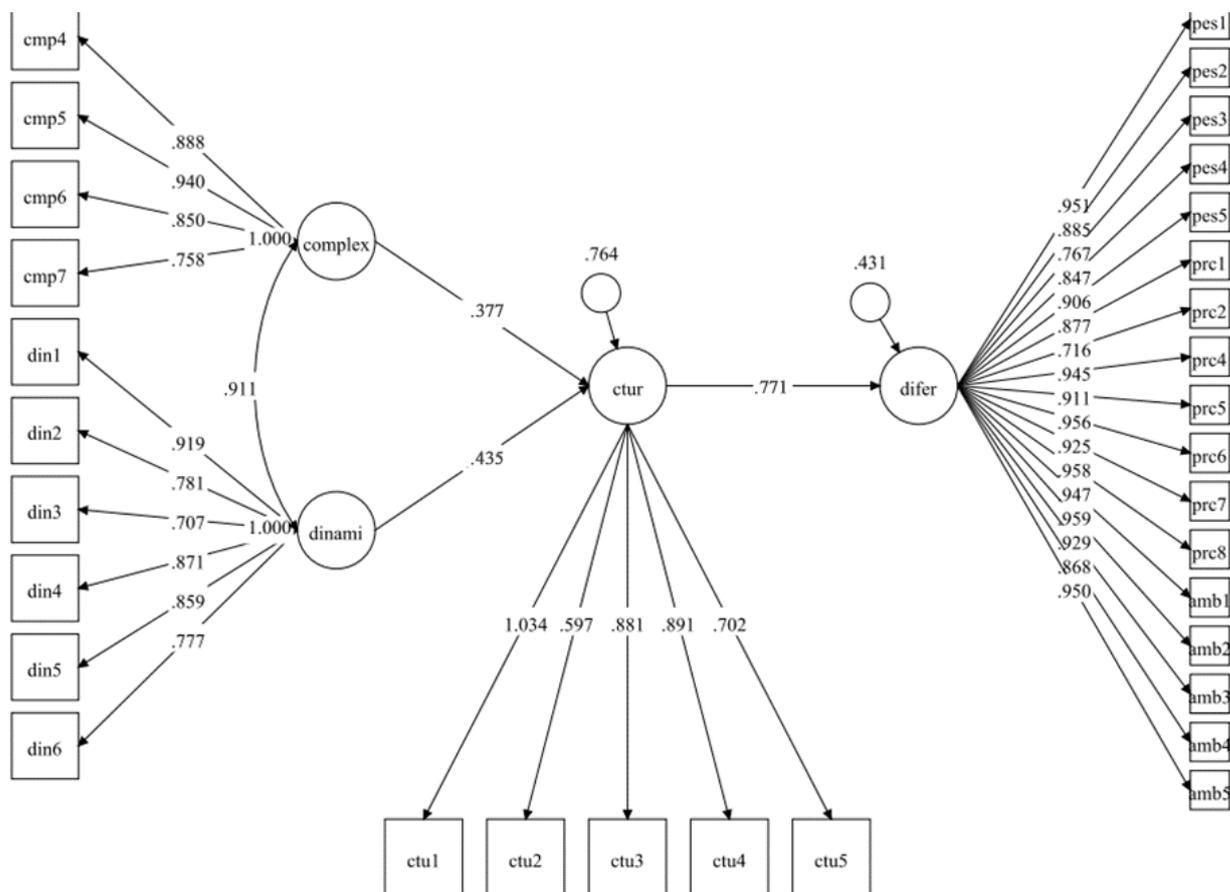
**Quadro 14** - Índices de ajuste do modelo geral de mensuração

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	<b>0,921</b>	-	> 0,900
	TLI	<b>0,914</b>	-	> 0,900
	RMSEA	<b>0,000</b>	-	< 0,10

Fonte: autora (2018)

Com base na análise dos resultados destes indicadores, percebe-se que os índices estão dentro dos valores esperados, retratando um modelo confiável para a estrutura proposta de correlação entre os construtos, sendo apresentado o modelo na Figura 9.

**Figura 9 - Modelo final com cargas fatoriais**



**Fonte:** autora (2018)

Diante das análises realizadas, o modelo proposto foi considerado como ajustado para a realização dos testes sobre as hipóteses apresentadas anteriormente.

#### 4.5 Teste das hipóteses

As hipóteses apresentadas na metodologia foram testadas utilizando o estimador de robustez dos mínimos quadrados ponderados (WLSMV).

Para a apresentação do resultado dos testes das hipóteses, o Quadro 15 apresenta os coeficientes, o nível de significância, a forma de associação e o resultado final para cada uma das hipóteses apresentadas neste estudo.

### Quadro 15 - Resumo do teste de hipóteses

HIPÓTESE	COEFICIENTE	p	ASSOCIAÇÃO	RESULTADO
H1	0,337	0,000	Positiva	Confirmada
H2	0,435	0,000	Positiva	Confirmada
H3	0,771	0,000	Positiva	Confirmada

Fonte: autora (2018)

Considerando estes resultados, valida-se cada uma das hipóteses, destacando que incerteza ambiental influencia a capacidade turística, que por sua vez, possui influência na diferenciação no setor vitivinícola.

A primeira hipótese deste estudo “H1” previa a influência da complexidade do ambiente sob a capacidade turística.

**H1:** A complexidade do ambiente influencia capacidade turística.

Esta hipótese foi confirmada, visto a identificação da existência de uma influência positiva (0,337) entre os construtos da complexidade ambiental com a capacidade turística ( $\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$ ).

Em relação a segunda hipótese, é positiva a relação entre o dinamismo ambiental e a capacidade turística (0,435), sendo confirmada a influência com resultados considerados significantes ( $\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$ ).

**H2:** O dinamismo do ambiente influencia a capacidade turística.

A confirmação das duas primeiras hipóteses reforça o pensamento de Jansen, Rotondaro e Jansen (2005) que dizem que as empresas que conseguem obter um bom conhecimento do ambiente (percepção das incertezas) em que se inserem podem tomar ações proativas e influenciar na evolução do sistema.

O estudo de Nobre, Tobias e Walker (2011) também corrobora para o resultado encontrado, ao destacar que, para a administração de elevados níveis de incerteza ambiental, as organizações devem priorizar a incorporação de um alto grau de cognição às suas estratégias.

Em termos de possibilidades de geração de novas ideias e ações de recombinação de recursos para construção de novas capacidades, a incerteza, no caso de organizações em ambientes turbulentos, pode impor necessidades que serão benéficas à alta administração (MACIEL; SATO; KATO, 2012).

Assim, conforme Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017), quanto mais uma firma está dotada com capacidades que a permitem produzir oferta de mercado de valor superior ou baixos custos, mais estas capacidades podem ser traduzidas em posição de vantagem competitiva e desempenho superior.

A terceira hipótese apresentada neste estudo, que é a influência da capacidade turística sobre a diferenciação, é confirmada e positiva (0,771), sendo significativa ( $\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$ ).

**H3:** A capacidade turística influencia a diferenciação.

O resultado encontrado vai ao encontro dos estudos de Teece, Pisano e Schuen (1997), que afirma que as Capacidades Dinâmicas são a habilidade de a firma integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de forma a responder às rápidas mudanças do ambiente. Sendo assim, a capacidade dinâmica, reflete a habilidade da organização em atingir formas inovadoras de vantagem competitiva, dada a dependência de trajetórias e as posições de mercado. Teece, Pisano e Shuen, op. cit., destacam como fundamental para o campo da estratégia de negócios a maneira como as organizações criam e sustentam vantagem competitiva. Desse modo, as capacidades dinâmicas possuem a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva focando na capacidade de renovação de competências para adequação às mudanças e incertezas no ambiente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) mencionam que, numa empresa que persegue estratégias inovadoras, os executivos devem ver a empresa como um sistema de capacidades e recursos, desenvolvendo estratégias de alavancagem que combinem suas capacidades com o mercado e o contexto ambiental a fim de criar valor para os clientes e proprietários.

De acordo com Costa (2013), vários esforços vêm sendo feitos na literatura acadêmica para identificar as dimensões que levam uma empresa a ter capacidades específicas que sejam fontes de vantagem competitiva.

Reforçando esse pensamento Silveira-Martins e Tavares (2014), identificam que as organizações enfrentam várias mudanças ambientais e por terem diferentes orientações estratégicas, sofrendo assim, com diversas mudanças nas condições internas e externas. Deste modo, a implementação de estratégias destinadas às capacidades na organização associa-se com o desempenho organizacional e, por

consequente, adequada maneira de sobressair-se às inconstâncias que são proporcionadas pelo ambiente.

Algumas capacidades dinâmicas permitem que a empresa entre num novo negócio e estenda sua base de negócios, outras capacidades ajudam a empresa a criar novos produtos e processos de produção. Finalmente existem capacidades dinâmicas relacionadas com a capacidade dos gestores em tornar a empresa mais lucrativa e a fazê-la crescer de forma consistente (MEIRELES; CAMARGO, 2014).

Ainda, é possível observar que os resultados são congruentes com as conclusões de Guerra, Tondolo e Camargo (2016) que afirmam que as Capacidades Dinâmicas permitem a vantagem competitiva sustentável para a firma detentora de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, no entanto, são difíceis de serem identificadas, desenvolvidas e implantadas pela empresa.

Reforçando esses posicionamentos, Sindivinho (2012), Uvibra (2012), Fecovinho (2012) e Ibravin, (2012) e Silveira-Martins (2012) observam que as vitivinícolas estão buscando diferentes ações visando a diferenciação, como a busca por novas apresentações aos produtos tradicionais (vinhos finos, de mesa, espumantes e suco de uva), a criação e apresentação de subprodutos da uva e do vinho, além da exploração do potencial turístico.

Apesar da relevância deste tema, a literatura nacional existente é pequena e dispersa, os estudos existentes sobre o enoturismo tratam essencialmente de aspectos históricos, culturais e organizacionais (COSTA, 2010; LAVANDOSKI, TONINI, e BARRETTO, 2012; MARQUES e SANTOS, 2012; SILVA, 2008; TONINI, 2007; TONINI e LAVANDOSKI, 2011; VALDUGA, 2007, 2012; VALDUGA e VALDUGA, 2016; ZANINI, 2007; ZANINI e ROCHA, 2010).

De acordo com Castro et al. (2017), a Serra Gaúcha é tida como o epicentro da produção vitivinícola brasileira, além de ser a região produtora mais tradicional. A região possui cinco registros junto ao INPI (Instituto Nacional de Marcas e Patentes) de Indicação Geográfica: Vale dos Vinhedos, Pinto Bandeira, Monte Belo do Sul, Altos Montes (Flores da Cunha) e Farroupilha. Todas estas regiões possuem Indicação de Procedência, sendo que o Vale dos Vinhedos além disto possui também Denominação de Origem.

O enoturismo na Serra Gaúcha é uma atividade importante e consolidada (CHIATTONE; CHIATTONE, 2013), que segundo Valduga (2007) teve início nas décadas de 1970 e 1980 e segundo Loks e Tonini (2005) para a indústria vinícola é

uma forma de construir relações com os clientes, que podem experimentar e conhecer os produtos em sua essência.

No estudo de Castro et al. (2017), os autores destacam que a receita oriunda das taxas de visitação não é um elemento financeiro importante para a economia das vinícolas, sendo amplamente superada pela receita da comercialização de vinhos e outros produtos visto que a maioria dos visitantes das vinícolas adquire itens nas lojas dos estabelecimentos.

No Quadro 16 é possível observar as hipóteses e as referências que corroboram especificadamente cada uma delas.

**Quadro 16** - Hipóteses e teorias

	<b>Relação Confirmada</b>	<b>Autores mesma linha</b>
<b>H1</b>	Complexidade Ambiental -> Capacidade Turística	Teece, Pisano e Schuen (1997); Jansen, Rotondaro e Jansen (2005); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); Maciel, Sato e Kato (2012).
<b>H2</b>	Dinamismo Ambiental -> Capacidade Turística	Teece, Pisano e Schuen (1997); Maciel, Sato e Kato (2012); Silveira-Martins e Tavares (2014).
<b>H3</b>	Capacidade Turística -> Diferenciação	Teece, Pisano e Schuen (1997); Costa (2013); Silveira-Martins e Tavares (2014); Meireles e Camargo (2014); Guerra, Tondolo e Camargo (2016); Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017).

**Fonte:** autora 2018

## 5 CONCLUSÕES

No presente estudo buscou-se contribuir com a área de estratégia, apoiando-se no desenvolvimento da sua formulação, testando construtos que possuem influência neste processo. Tendo como objetivo geral correlacionar a incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação. Para isso, fez-se uso da seguinte questão de pesquisa: Qual a correlação entre a incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação nas vitivinícolas brasileiras? Para responder a esta pergunta foi realizada uma pesquisa junto aos gestores das vitiviniculturas.

O potencial de expansão do setor vitivinícola, está relacionado com a atenção dos gestores ao ambiente, envolvendo ações com vistas ao aproveitamento de oportunidades em conjunto com o desenvolvimento de capacidades a serem identificadas e traduzidas em estratégias organizacionais.

Para tanto, é necessário que o gestor perceba e interprete o ambiente com a maior eficácia e efetividade possível, visto que o ambiente em que a empresa está inserida é fonte de constantes incertezas que podem influenciar o desempenho da organização.

Os resultados da análise dos indicadores demonstraram que a complexidade ambiental percebida pelos gestores possui influência sobre a capacidade turística. Ainda no tocante ao ambiente, também foi identificada relação positiva entre o dinamismo e a capacidade turística.

Outro propósito do trabalho foi o de relacionar capacidade turística e diferenciação. Neste quesito, foi encontrada relação positiva de influência.

A percepção do ambiente aliada às capacidades dinâmicas pode contribuir para o crescimento organizacional, dado que gerenciamento eficaz das potencialidades internas das indústrias resulta em práticas estratégicas eficientes que geram diferenciação.

Nesta pesquisa é confirmada a relação entre incerteza ambiental, capacidade turística e diferenciação. Assim, os gestores que desejarem rever suas estratégias, poderão encontrar na literatura o entendimento da realidade com um embasamento teórico consolidado. A aplicação correta das ações pode contribuir para o

desenvolvimento de vantagens competitivas e auxiliar a obter diferenciação e conseqüentemente melhor desempenho.

### **5.1 Limitações**

Alguns aspectos limitaram o âmbito das análises desta pesquisa, dentre estes destacam-se o tamanho da amostra, pois apesar de estar em conformidade com o proposto e condições de execução deste, não é possível generalizar a todas as vitiviniculturas brasileiras, pois temos sua grande maioria localizadas no Rio Grande do Sul.

Outra limitação é o tamanho do questionário, visto que demanda um tempo para ser respondido com atenção, ocasionando algumas desistências por parte dos gestores, argumentando falta de tempo para respondê-lo por completo.

### **5.2 Recomendações**

Esta pesquisa apontou a existência das relações entre o ambiente capacidade dinâmica e diferenciação, entretanto, as mesmas levam à formulação de outros direcionamentos que possibilitam fazer algumas considerações para novos estudos. Desta forma, a seguir apresentam-se algumas sugestões, tendo em vista os resultados obtidos.

Ampliação do estudo com a aplicação da pesquisa a outros países, tanto em desenvolvimento desta cadeia, quanto com regiões que já são referência (Argentina, Uruguai e Chile), permitindo assim uma comparação da influência do ambiente nas capacidades dinâmicas e conseqüentemente no processo de diferenciação.

Ampliação das relações entre o construto das capacidades dinâmicas com a capacidade turística no impacto do desempenho organizacional, visto que o desenvolvimento de projetos regionais, estão emanando estas temáticas.

Por fim, sugere-se um alinhamento de ações e pesquisas na cadeia produtiva da vitivinicultura, com a criação de um grupo de pesquisa interdisciplinar, objetivando o desenvolvimento da gestão e das técnicas produtivas.

## REFERÊNCIAS

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEM, A. H. **Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações.** In: CALDAS, M.; BERTERO, C. O. (Coord.). Teoria das organizações. São Paulo: Atlas, 2007. p. 80-116.

ATKIN, T.; GILINSKY Jr. A.; NEWTON, K. S. Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? **International Journal of Wine Business Research**, v. 24, n. 2, p. 115-133, 2012.

BARCELLOS, P; Graciola, A.; Bebber, S.; Mandelli, F.; Milan, G.; e De Toni, D. A adoção da estratégia de enfoque em diferenciação: O caso do vinho Kosher no mercado brasileiro. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 14, n. 3, p. 02-12, set. 2015 . Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642015000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000300002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15 ago. 2018.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of small business Management**. v. 38, n.1, 27- 47, 2000.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Anuário Estatístico de Turismo 2016 - Ano Base 2015.** Disponível em < <http://dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>>, acesso em 15 de maio de 2017.

CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. e. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_ESO1018.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1018.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2017.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro.** Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Biguaçu, 2011.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R. Proposição e Teste de uma Escala de Dinamismo, Complexidade e Munificência Ambiental. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 4. Outubro/Dezembro, 2014.

CASTAING, Y. **Oenotourisme, mettez en valeur votre exploitation viticole.** Paris: Dunod, 2007.

CASTRO JUNIOR, D. F. L.; GONÇALO, C. R.; ROSSETTO, C. R.; Diferenciação de serviços: construção e validação de escala para mensuração. **Revista Administração FACES Journal**, v.13, n.1, p. 46-64, 2014.

CASTRO, V., SANTOS, G., GIMENES-MINASSE, M. H., & GIRALDI, J. Práticas de visitação nas vinícolas da Serra Gaúcha: unindo vitivinicultura e turismo no sul do Brasil. **Revista Turismo Em Análise**, 28(3), 380-402, 2017.

CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: a theoretical assessment. **Academy of Management Review**, v. 16, 1991.

CESAR, P. A. B.; BELUSSO, A.; DA-SILVA, C. R. **De cantina a atrativo turístico: estudo comparativo das vinícolas da Serra Gaúcha**. ANPTUR, 2014. Disponível em: <[http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.11/DPS1\\_pdf/156.pdf](http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.11/DPS1_pdf/156.pdf)>, acesso em 21 de janeiro de 2017.

CHIATTONE, M. V.; CHIATTONE, P. V. Enoturismo: atrativo e ferramenta para o desenvolvimento sustentável de regiões. **Revista Rosa dos Ventos**, 5(4), 616-634, 2013.

COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**. v.15, 1994.

COSTA, F. V. Capacidade dinâmica: uma análise sob a perspectiva de rotinas e processos de busca e inovação. In: SEMEAD- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XVI, 2013. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2013. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an\\_resumo.asp?pagina=168](http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?pagina=168)>. Acesso em: 11 jul. 2018.

COSTA, L. Enoturismo e paisagem cultural: a vitivinicultura em nova proposta. **Revista Rosa dos Ventos**, 2(2), 116-128, 2010.

DA SILVA, A. A.; FRANKLIN, M. A.; FERREIRA, A. F.; MARTINI, F. DE S.; BACCARIN, G. O. A Influência do Ambiente Organizacional na Inovação de Produtos em Empresas Empreendedoras. In: **V EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, 2008.

DARMAILLAC, S. L. **L'oénotourisme en France: nouvelle valorisation des vignobles**. Ed. Feret. 2009.

DAY, George S. Closing the Marketing capabilities gap. *Journal of Marketing* , v. 75, p. 183-195, July 2011.

DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**. v. 29, 1984.

DORION, E. C. H., et. al. Inovação como estratégia de diferenciação. **Revista Desenvolvimento em Questão**, ano 14 n. 37, 2016.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**.1972.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, 2000.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Biguaçu, 2012.

FECOVINHO. Federação das Cooperativas do Vinho. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. Disponível em: < [http://www.ibravino.org.br/int\\_noticias.php?id=873&tipo=N](http://www.ibravino.org.br/int_noticias.php?id=873&tipo=N) >. 2012. Acesso em: 13 jul. 2018.

FERREIRA, R. C. **Lazer e potencialidades para o turismo em Piracuruca**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Programa Regional de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2011.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GARCÍA, J.; GUZMÁN, T. L.; RUIZ, S. M. C.; GARCÍA, M. J. Turismo del vino en el marco de Jerez. Un análisis desde la perspectiva de la oferta. **Cuadernos de Turismo**, nº 26, pp. 217-234, 2010.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **Revista Administração**, v.48, n.4, 2013.

GUERRA, R. M.; TONDOLO, V. A.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre as capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. V. 15, n.1, 44-64, 2016.

GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, 1984.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HELFAF, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.401-412, July 1988.

HOJMAN, D. E.; HUNTER-JONES, P. Wine tourism: Chilean wine regions and routes. **Journal of Business Research**, 65(1), 13–21, 2012.

IBRAVIN. **Instituto brasileiro do vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

IBRAVIN. **Instituto brasileiro do vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/admin/arquivos/estatisticas/1519912952.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

IBRAVIN. **Instituto brasileiro do vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/admin/arquivos/estatisticas/1519908795.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

IGLESIAS, M. P.; NAVARRO, M. M. Desarrollo del enoturismo desde la perspectiva de las bodegas familiares. **Cuadernos de Turismo**, 34, 233–249, 2014.

JANSEN, L. K. C., ROTONDARO, R. G., JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Gestão & Produção**. v.12, n.3, 405-416, set.-dez., 2005.

JURKOVICH, R.. A Core Typology of Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, September, vol. 19, no. 3, 19: 380-394, 1974.

LANG, J.; BUTZKE, M. A.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico de gestores de IES. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 56-73, 2014.

LAVANDOSKI, J., TONINI, H., & BARRETTO, M. Uva, vinho e identidade cultural na Serra Gaúcha (RS, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 6(2), 90-106, 2012.

LAVANDOSKI, J.; SILVA, J. A.; VARGAS-SÁNCHEZ, A.; PINTO, P. S. L. G. D. S. Indutores e Efeitos do Desenvolvimento do Enoturismo nas Vinícolas: A Perspectiva das Capacidades Dinâmicas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 19, n. 3, p. 458-486, 2017.

LOKS, E. B. D.; TONINI, H. Enoturismo: O vinho como produto turístico. **Turismo em Análise**, v, 16, n, 2, p. 157-173, 2005.

MACIEL, C. O.; SATO, K. H.; KATO, H. T. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 599-618, 2012.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE - MSI. Disponível em: <<http://www.msi.org/news/index.cfm?id=342>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MARQUES, C. B.; SANTOS, C. H. S. A Rota do Vale dos Vinhedos e a sua Economia Local. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, 11(1), 2012.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R.E.; C.C. SNOW, J. PFEFFER, Organizations and Environment: Concepts and Issues. **Industrial Relations**, vol. 13, 1974.

Mintzberg, H. Estratégias genéricas. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.). **O processo da estratégia - conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.

MIRANDA, Anderson Lourenço - Vantagem competitiva em pequenos negócios: perspectivas à luz das capacidades dinâmicas - caso São Luís. Lisboa: ISCTE-IUL, 2017. **Tese de Doutorado**. Disponível em <[www:hdl.handle.net/10071/16105](http://hdl.handle.net/10071/16105)>. Acesso em 20 ago. 2017.

MÜLLER, C. R. Direcionamentos estratégicos: um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – Programa de pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas – UFPel, 2016.

MÜLLER, C. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidades Dinâmicas: Um Estudo Bibliométrico em Bases Nacionais e Internacionais. *In*: XXIX Congresso Latinoamericano de Estrategia - Slade 2016, Montevideo. **Anais...** Montevideo, Uruguay, 2016.

MÜLLER, C. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Direcionamentos Estratégicos: Um Estudo Avaliando a Orientação Empreendedora, Capacidades, Ambiente e Desempenho de Cervejarias Artesanais do Brasil. *In*: VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015.

MUTHÉN, L. K.; MUTHÉN, B. O. **Mplus User's Guide**. 6a Ed, Los Angeles, 2010.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista de Administração Contemporânea**. v.15, n.3, 413-432, 2011.

OIV – **International Organisation of Vine and Wine**. Disponível em: [www.oiv.int](http://www.oiv.int). Acesso em: 15 jun. 2018.

OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO). **Introducciónal Turismo**. Madrid, 2001, 394 p.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper e Row, 1978.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**, New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E., **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1947.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2017.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Necessidade da complementaridade das perspectivas institucionais e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Atibaia, São Paulo, Brasil, 2003.

ROYER, Rogério. As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa. *In*: XXX Encontro Nacional De Engenharia de Produção. **Anais...** São Carlos, 2010.

SANTOS, G. E. O.; KADOTA, D. K. **Economia do Turismo**. São Paulo: Aleph, 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – produção de vinhos e espumantes no Brasil. **Site**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/producao-de-vinhos-e-espumantes-no-brasil/>>. Acesso em: 22 jun. 2018

SENER, I. Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. 8th International Strategic Management Conference. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 58: 169 – 177, 2012.

SILVA, D. D. ; SANTOS JUNIOR, C. D. ; CASTRO, I. . O ambiente organizacional e os fatores inovadores: influências na adoção de mídias sociais. *In*: **VIII EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Goiânia., 2014.

SILVA, L. F. d. M. e. De celeiro a cenário: vitivinicultura e turismo na Serra Gaúcha. **Dissertação**. Universidade de São Paulo, 2008.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias das empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 240f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**. v. 7, p. 707-732, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Processo de Formulação de Estratégias: Capacidade Mercadológica, Incerteza Ambiental e Desempenho. **Organizações em contexto**. Vol. 10, n. 20, jul-dez. 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. da S. Proposição e validação de escala para mensuração de capacidade turística. *In*: Congresso Internacional de Turismo. **Anais ...** Porto, 2015.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. da S.; MASCARENHAS, L. E. Capacidade Turística como Pressuposto de Desempenho Organizacional: um Estudo no Setor Hoteleiro. *In*: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III INOVARSE. **Anais...** 2016.

SIMERLY, R. L.; LI, M. Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test. **Strategic Management Journal**, 21: 31–49, 2000.

SINDIVINHO. Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. Disponível em: <<http://www.sindivinhors.com.br/index.php?lid=6&lidi=237>>. 2012. Acesso em: 15 jun. 2018.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades Dinâmicas, Capacidades Operacionais (Educativo-Marketing) e Desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**. v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. p. 509-533, 1997.

TEECE, D.; PETERAF, M. A.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. **California Management Review**. Forthcoming, 2016. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2771245](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2771245)>. Acesso em: 19 jan. 2017.

TEIXEIRA, O.R.P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A Relação Entre o Ambiente Organizacional e o Comportamento Estratégico no Setor Hoteleiro de Florianópolis-SC. **Turismo. Visão e Ação**. v. 11, p. 157-174, 2009.

TONINI, H. Estado e turismo: políticas públicas e enoturismo no Vale dos Vinhedos. **Dissertação**. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

TONINI, H., & LAVANDOSKI, J. Enoturismo: experiências e sensações no Vale dos Vinhedos - RS. **Turismo em Análise**, 22(1), 25-43, 2011.

UVIBRA. União brasileira de vitivinicultura. **Dados estatísticos sobre a comercialização de vinhos e derivados**. Disponível em: <[http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2011a2016\\_dez.pdf](http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2011a2016_dez.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2018.

UVIBRA. **União brasileira de vitivinicultura**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

VALDUGA, V. O desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos (RS/Brasil). *Cultur - Revista de Cultura e Turismo*, 6(2), 127-143, 2012.

VALDUGA, V. O processo de desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos. **Dissertação**. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

VALDUGA, V., & VALDUGA, M. (2016). The experience of wine tourism in Vale do Vinhedos - Rio Grande do Sul - Brazil. In M. Peris-Ortiz & M. d. I. C. D. R. Rama (Eds.), **Wine and Tourism: a strategic segment for sustainable economic development**, pp. 71-85, 2016.

VAZ, C. S.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: Um Estudo Realizado Em Agroindústrias Gaúchas. *In: Congresso Internacional de Administração. Anais...* Ponta Grossa, 2015.

VINHOS DO BRASIL. **Vinho Brasileiro**. Disponível em: <http://www.vinhosdobrasil.com.br/>, acesso em 20 de janeiro de 2017.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison Wesley, 1979.

WERLANG, N. B.; DALBOSCO, I. B.; FLORIANI, D. E.; ROSSETTO, C. R. Capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização inward de uma multinacional argentina para o Brasil. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 9, n. 1, p. 22-39, 2014.

ZANINI, T. V. Enoturismo no Brasil: um estudo comparativo entre as regiões vinícolas do Vale dos Vinhedos (RS) e do Vale do São Francisco (BA/PE). **Dissertação**, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

ZANINI, T. V., & ROCHA, J. M. D. O enoturismo no Brasil: um estudo comparativo entre as regiões vinícolas do Vale dos Vinhedos (RS) e do Vale do São Francisco (BA/PE). **Turismo em Análise**, 21(1), 68-88, 2010.

### APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo de analisar o desenvolvimento de estratégias da sua empresa, buscando correlacionar a incerteza ambiental com capacidade turística e diferenciação.

Empresa: \_\_\_\_\_

Cidade/Estado: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

#### BLOCO 1: Capacidade Turística

Em relação às ações abaixo descritas, assinale de acordo com o grau de capacidade. Utilize a escala onde **1** equivale a capacidade **MUITO INFERIOR**, e **6** equivalente à capacidade **MUITO SUPERIOR**. (escolher apenas uma alternativa em cada linha).

Ações	(-) Capacidade (+)					
	1	2	3	4	5	6
A empresa gera atendimento personalizado para o turista.						
A empresa tem conhecimento sobre os atrativos turísticos (locais) do município e região.						
A empresa dá atenção aos novos acontecimentos turísticos (locais) no município e região.						
A empresa tem conhecimento sobre a história local e regional.						
Estamos em uma localização próxima a pontos estratégicos.						

#### BLOCO 2: Complexidade Ambiental

Em relação aos fatores abaixo, avalie o grau que você percebe incerteza a cada item, sendo **1** que equivale a percepção de **MENOR** incerteza e **6** equivale a percepção de **MAIOR** incerteza. (escolher apenas uma alternativa em cada linha).

Ações	(-) Percepção (+)					
	1	2	3	4	5	6
É difícil entender como está evoluindo nosso mercado.						
É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento.						
É necessário avaliar muitos fatores externos à empresa quando se precisa tomar uma decisão estratégica.						
Em nosso mercado há muitos diferentes tipos de serviços sendo ofertados com características e preços diferenciados.						

Muitas vezes precisamos tomar decisões sem saber que resposta nós receberemos do mercado (clientes, concorrentes, etc).						
Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes).						

### BLOCO 3: Dinamismo Ambiental

Em relação aos fatores abaixo, avalie o grau que você percebe incerteza a cada item, sendo **1** que equivale a percepção de **MENOR** incerteza e **6** equivale a percepção de **MAIOR** incerteza. (escolher apenas uma alternativa em cada linha).

Ações	Percepção					
	(-)					(+)
	1	2	3	4	5	6
As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos.						
A atuação dos nossos concorrentes tem mudado muito nos últimos 3 anos.						
Nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos.						
A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos.						
A tecnologia envolvida com nossas atividades tem mudado muito nos últimos.						
Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos.						

### BLOCO 4: Diferenciação

Em relação às ações abaixo descritas, avalie o grau de intensidade em que elas são desenvolvidas, sendo **1** atribuída à **mínima** intensidade nas ações e **6** à **máxima** intensidade das ações. (escolher apenas uma alternativa em cada linha).

Ações	Intensidade					
	(-)					(+)
	1	2	3	4	5	6
Treinamento da equipe operacional na produção.						
Treinamento da equipe operacional de Governança.						
Treinamento da equipe operacional de Recepção.						
Treinamento da equipe Administrativa.						
Treinamento da equipe Comercial.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para resposta e agilidade de atendimento na Recepção.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para rapidez na higienização.						

Procedimento Operacional Padrão (POP) focada na eficiência de custos na Governança.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) focado na flexibilidade e ajuste rápido as exigências do mercado.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para recrutamento e seleção de colaboradores.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para Manutenção responsável por obter o máximo do equipamento.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) baseado na qualidade pela satisfação do seu cliente.						
Procedimento de comercialização						
Manutenção do Ambiente da Estrutura Física: (Parede, Elétrica, Hidráulica, Carpete, Louça, Pintura, etc).						
Manutenção no Ambiente da produção						
Oferta do Espaço para Eventos: (Conforto, Cadeiras, Mesas e Estrutura Física.						
Oferta do Ambiente para Alimentos e Bebidas: (Conforto, Espaço, Cadeiras, Equipamentos, Louça)						
Disponibilidade de estacionamento						