

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



DISSERTAÇÃO

DIRECIONAMENTOS ESTRATÉGICOS:

um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil

Cátia Regina Müller

Pelotas, 2016

Cátia Regina Müller

DIRECIONAMENTOS ESTRATÉGICOS:

um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil

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

Orientador: Elvis Silveira-Martins

Pelotas, 2016

Cátia Regina Müller

DIRECIONAMENTOS ESTRATÉGICOS: um estudo avaliando a orientação
empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do
Brasil

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: 18 de agosto de 2016.

Banca examinadora:

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

Prof. Dr. Volnei Krause Köhls - UFPel
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Marcio Nakayama Miura - UNIOESTE
Doutor em Administração e Turismo pela UNIVALI

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu pai Auri e minha mãe Marlene, que com todo seu amor e carinho dão a base para me sustentar a alcançar os desafios do caminho.

Às minhas irmãs Cíntia e Cristina, que em todos os momentos me incentivaram, e me disponibilizaram todo o apoio necessário para vencer os obstáculos desta jornada.

Ao Gustavo, meu namorado e companheiro de todas as horas, que me escutou em todas as preocupações e dúvidas, e ainda teve que me levar a diversas empresas para que eu pudesse realizar as pesquisas.

Ao meu orientador Prof. Elvis, por ter me auxiliado nessa caminhada, ora para me motivar a não desistir e afirmar que é possível alcançar todos os objetivos, ora para determinar a necessidade do trabalho a ser feito.

E por fim agradecer aos meus colegas e professores, especialmente aos colegas Carolina, Melissa, Fernanda e Ox pelo companheirismo nas elaborações de artigos e apresentação de trabalhos, durante o curso.

RESUMO

O cenário mercadológico apresenta desafios, que provocam estudiosos interessados no entendimento das estratégias mais eficazes e gestores que visam a manutenção dos empreendimentos, projetando-os por meio da influência do ambiente para manter vantagem competitiva. Dessa forma, objetivo desse estudo foi analisar a orientação empreendedora, as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, mediados pela incerteza e pela munificência ambiental, em cervejarias artesanais do Brasil. Com isso, buscou-se subsídios na teoria para dar aporte para o desenvolvimento da pesquisa. A metodologia utilizada é do tipo quantitativa, sendo a estratégia survey. A amostra contou com 102 cervejarias artesanais analisadas, que contemplou diversos estados do país, sendo que a maioria das empresas é do Rio Grande do Sul e está há menos de 5 anos no mercado, e os respondentes são na maior parte sócios-proprietários e do gênero masculino. Para a análise dos dados, foi utilizado o programa MPlus, no qual foi realizada a análise fatorial confirmatória para verificar o ajuste das variáveis aos construtos teóricos. Na sequência, foi realizada a modelagem de equações estruturais dos construtos para os testes das hipóteses. Os resultados identificam que a relação da orientação empreendedora é positiva com desempenho. A munificência e a incerteza ambiental influenciam a relação da orientação empreendedora com o desempenho. Já as associações relacionadas à capacidade ambidestra e turística com o desempenho não foram confirmadas, o que impossibilitou verificar a influência do ambiente nessa relação. Da mesma forma, a verificação da mediação das capacidades ambidestra e turística na relação entre orientação empreendedora e desempenho não foi realizada porque não foram confirmadas as relação das capacidades com o desempenho. Recomenda-se para pesquisas posteriores a ampliação da amostra para outros países, e sugere-se que seja verificada cada uma das dimensões da orientação empreendedora (proatividade, inovatividade, e assunção de riscos), e da capacidade ambidestra (ações de exploração e exploração) com desempenho.

Palavras-chave: orientação empreendedora, capacidade ambidestra; capacidade turística; desempenho.

ABSTRACT

The market scenario presents challenges that cause scholars interested in understanding the most effective strategies and managers that are aimed at maintaining the projects, projecting them through environmental influence to maintain competitive advantage. Thus, objective of this study was to analyze the entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and organizational performance, mediated by uncertainty and environmental munificence in craft breweries in Brazil. Thus, it sought to subsidies in theory to give contribution to the development of research. The methodology used is of quantitative type, and the survey strategy. The sample had 102 craft breweries analyzed, which included several states, with most companies is from Rio Grande do Sul and is less than five years in the market, and respondents are mostly members-owners and male gender. For data analysis, we used the MPlus program, which was carried out confirmatory factor analysis to check the fit of the variables to the theoretical constructs. Following the structural equation modeling of the constructs for hypothesis testing was performed. The results identify that the relationship of entrepreneurial orientation is positive with performance. The munificence and environmental uncertainty influence the relationship between entrepreneurial orientation with performance. The associations related ambidextrous and tourist capacity with performance have not been confirmed, which made it impossible to verify the influence of the environment in this relationship. Similarly, checking the mediation of ambidextrous and tourist capacities in the relationship between entrepreneurial orientation and performance was not carried out because they were not confirmed the relationship of capacity with the performance. It is recommended for further research on a larger sample to other countries, and it is suggested to be checked each of the dimensions of entrepreneurial orientation (proactivity, innovativeness and risk-taking), and ambidextrous capacity (operating actions and exploitation) with performance.

Keywords: entrepreneurial orientation, ambidextrous capacity; tourist capacity; performance.

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Framework</i> sobre Orientação Empreendedora.	19
Figura 2 Modelo de Capacidades Dinâmicas.	23
Figura 3 Modelo Conceitual: Hipóteses 1, 2, 3, 4 e 5.....	35
Figura 4 Modelo Conceitual: Hipóteses 6 e 7.....	35
Figura 5 Modelo Conceitual: Hipóteses 8,9 e 10.....	35
Figura 6 Modelo Conceitual: Hipóteses 11, 12 e 13.....	36
Figura 7 Mapa das cervejarias artesanais brasileiras	39
Figura 8 UF das cervejarias artesanais.....	45
Figura 9 Função dos respondentes.....	46
Figura 10 Tempo das empresas.....	47
Figura 11 Modelo de mensuração do construto Orientação Empreendedora ..	49
Figura 12 Modelo de mensuração do construto Capacidade Ambidestra	51
Figura 13 Modelo de mensuração do construto Capacidade Turística	53
Figura 14 Modelo de mensuração do construto Incerteza	55
Figura 15 Modelo de mensuração do construto Munificência	57
Figura 16 Modelo de mensuração do construto Desempenho	59
Figura 17 Modelo Estrutural Final	61

Lista de Quadros

Quadro 1 Dimensões da Orientação Empreendedora.	18
Quadro 2 Itens do construto Orientação Empreendedora	40
Quadro 3 Itens do construto Ambidestria Organizacional	41
Quadro 4 Itens do construto Capacidade Turística	42
Quadro 5 Itens do construto Incerteza	42
Quadro 6 Itens do construto Munificência	43
Quadro 7 Itens do construto Desempenho.....	43
Quadro 8 Índices de AFC	44
Quadro 9 Índices de ajuste do modelo para mensuração da Orientação Empreendedora	48
Quadro 10 Índices de ajuste do modelo para mensuração da Capacidade Ambidestra	50
Quadro 11 Índices de ajuste do modelo para mensuração da Capacidade Turística	52
Quadro 12 Índices de ajuste do modelo para mensuração da Incerteza	54
Quadro 13 Índices de ajuste do modelo para mensuração da Munificência	56
Quadro 14 Índices de ajuste do modelo para mensuração do Desempenho ...	58
Quadro 15 Índices de ajuste do modelo para mensuração do Modelo Final....	60
Quadro 16 Resumo do teste de hipóteses	62

Sumário

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 Problema de pesquisa.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.3.1 Relevância.....	13
1.3.2 Contribuição	15
1.3.3 Originalidade	15
1.4 Estrutura do projeto.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Orientação Empreendedora.....	17
2.2 Capacidades Dinâmicas.....	20
2.2.1 Capacidade Ambidestra	24
2.2.2 Capacidade Turística	26
2.3. Ambiente Organizacional	28
2.3.1 Incerteza Ambiental.....	28
2.3.2 Munificência Ambiental.....	29
2.4 Caracterização do segmento cervejeiro	30
2.5 Hipóteses e Modelo Conceitual.....	33
3 MÉTODO.....	37
3.1 Classificação da Pesquisa.....	37

3.2 Estratégia de Pesquisa.....	37
3.3 Universo e Amostra	37
3.4 Estratégia de Coleta de Dados.....	38
3.5 Variáveis e Métricas	39
3.6 Análise dos Dados	43
4 RESULTADOS	45
4.1 Caracterização das cervejarias artesanais.....	45
4.2 Modelo de mensuração.....	47
4.2.1 Construto Orientação Empreendedora.....	47
4.2.2 Construto Capacidade Ambidestra.....	49
4.2.3 Construto Capacidade Turística.....	51
4.2.4 Construto Incerteza Ambiental	53
4.2.5 Construto Munificência Ambiental	54
4.2.6 Construto Desempenho.....	56
4.3 Modelo Estrutural Final.....	58
4.4 Teste de Hipóteses	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
5.1 Limitações	69
5.2 Recomendações	69
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A- Protocolo de Pesquisa.....	82
APÊNDICE B- Instrumento de Pesquisa.....	83

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas manterem seu negócio competitivo no mercado são necessárias estratégias para conduzir o bom andamento. Por isso, com intuito de entender como as empresas alcançam um desempenho satisfatório é necessário considerar a interação do ambiente, sendo que a influência de recursos, capacidades e comportamentos estratégicos pode ser decisiva nos resultados.

Um dos comportamentos que busca facilitar as adaptações ao ambiente, é orientação empreendedora (OE), que está associada beneficentemente ao desempenho, tem efeito positivo nas medidas de performance financeira, pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (MARTENS; FREITAS, 2008).

Outro conceito que ajuda a explicar como as firmas criam a vantagem competitiva, mesmo em ambientes turbulentos é o de capacidades dinâmicas. Este conceito foi derivado da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991), e há diversos estudos relacionando as capacidades dinâmicas ao sucesso organizacional visto que representam capacidades estratégicas que permitem a articulação, reestruturação e criação de processos e rotinas organizacionais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas podem englobar vários tipos de capacidades. Um dos tipos é a capacidade ambidestra, a qual é definida como a habilidade de controlar os esforços entre as ações de exploração (criar e inovar) e de exploração (ações de melhoria) explicadas por March (1991). E também há a Capacidade Turística na qual as empresas associam o turismo à atividade fim da empresa, porém ainda há poucos estudos com esse tipo de capacidade.

Para gerar o desenvolvimento de capacidades, há uma contínua influência do ambiente. O ambiente pode promover uma escassez de informações, provocando a incerteza ambiental (DUNCAN, 1972) ou uma abundância de recursos e conhecimentos caracterizando a munificência ambiental (JOGARATNAM; TSE; OLSEN, 1999).

Dessa forma, o gestor deve lidar com as práticas estratégicas da empresa, seja ela, orientação empreendedora, a capacidade ambidestra e a capacidade turística, obtendo vantagens destas para amenizar as carências, além de estar atento as incongruências sofridas pelo ambiente e influenciando diretamente as ações de exploração e exploração.

Com base no elucidado, buscou-se identificar um segmento que apresentasse características similares ao descrito, onde o gestor visa continuamente melhorar as estratégias, seja através da orientação empreendedora ou das capacidades dinâmicas, sofrendo as influências do ambiente que o cerca. Sendo assim, as cervejarias artesanais foram identificadas como um objeto passível de ser estudado com tais características.

Com um ambiente favorável para produtos diferenciados, exclusivos e de acesso limitado a pequenos grupos de apreciadores, as cervejas especiais ganharam espaço no gosto dos consumidores, conforme afirma Ferreira et al. (2011). A Associação Brasileira da Indústria da Cerveja -ACERVA- (2014) destaca que o Brasil apresenta um consumo de 58 litros por habitante ano, as cervejarias respondem por aproximadamente 1,7% do Produto Interno Bruto do país. Já o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja - SINDICERV (2014) aponta um crescimento das vendas de cerveja artesanal no Brasil, destacando que de 2008 a 2011 houve um aumento de 79% nas vendas de cervejas artesanais, contra 54% das cervejas comuns.

Apesar da expansão desse setor no país, percebe-se que esses empreendedores encontram dificuldade em definir suas estratégias. Um dos fatores restritivos ao desenvolvimento das microcervejarias artesanais apontadas no estudo de Piatto e Révillion (2013) envolvem a falta de crédito para compra de equipamentos e matéria prima, as dificuldades de registro e a falta de assistência técnica. Apesar de contar com um público alvo bem definido, a necessidade de expandir a rede de clientes é um desafio para esses empreendedores frente à importância da manutenção de uma forte interação pessoal com os consumidores dessa categoria de produtos.

Além disso, quanto a capacidade turística de cervejarias Plummer *et al.* (2005); Coelho-Costa (2015), afirmam para que tenha mais pesquisas em cervejarias é preciso que haja um maior reconhecimento do papel que o turismo

pode ter nessas empresas, pois há exemplo de empresas vinícolas, em que os estudos sobre enoturismo já estão bem consolidados.

Nesse sentido, os direcionamentos estratégicos das cervejarias artesanais serão analisados neste estudo. A seguir, são demonstrados os objetivos que nortearão o trabalho, a justificativa do estudo, o problema de pesquisa e a estrutura do estudo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- ✓ Analisar a orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional das cervejarias artesanais do Brasil, mediados pelo ambiente.

1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Associar orientação empreendedora com capacidade turística;
- ✓ Relacionar orientação empreendedora com capacidade ambidestra;
- ✓ Associar orientação empreendedora com desempenho;
- ✓ Correlacionar capacidade turística com desempenho organizacional;
- ✓ Relacionar capacidade ambidestra e desempenho organizacional;
- ✓ Verificar o efeito mediador da incerteza ambiental na orientação empreendedora, capacidade turística, capacidade ambidestra, e desempenho organizacional;
- ✓ Examinar o efeito mediador da munificência ambiental na orientação empreendedora, capacidade turística, capacidade ambidestra, e desempenho organizacional.

1.2 Problema de pesquisa

A principal questão do estudo é: Qual a relação entre a orientação empreendedora, a capacidade ambidestra, a capacidade turística e o desempenho

mediados pela incerteza e munificência ambiental em cervejarias artesanais do Brasil?

1.3 Justificativa

A justificativa irá abordar três tópicos: a relevância do estudo, sua contribuição teórica e empírica, além de situar a pesquisa em termos de originalidade.

1.3.1 Relevância

Com um crescente mercado das cervejarias artesanais, porém com poucos estudos que buscam avaliar esse nicho específico. Bizinelli *et al.*(2013), Demichei (2014), Howleat (2013), Coelho-Costa (2015), analisam o segmento, porém com objetivos distintos do apresentando neste. Esta pesquisa insere-se em uma lacuna teórica pouco considerada e pode representar importância na área de orientação empreendedora, capacidades dinâmicas, ambiente organizacional e desempenho organizacional.

A relevância deste estudo foi identificada através dos gaps teóricos indicado no estudo de Gupta, Dutta e Chen (2014), o qual eles revelam que os críticos dos estudos de capacidades dinâmicas (e.g. EASTERBY SMITH *et al.*, 2009; LOCKETT *et al.*, 2009; WANG; AHMED, 2009) observam que há uma carência de testes empíricos que relatam que as capacidades podem elevar o desempenho da empresa, além de não conseguirem articular uma trilha clara entre as capacidades e os resultados de desempenho.

Helfat (1997) destaca que precisamos aprender mais sobre as maneiras pelas quais as empresas identificam e promovem oportunidades para o crescimento. Tal tarefa, nunca é fácil em um ambiente estático, tornando-se um desafio ainda maior entender como as empresas competem em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Por isso, a importância de relacionar com o ambiente atual das cervejarias artesanais. A relevância desse estudo se apoia também na recomendação de Gardelin, Rosseto e Verdinelli (2013), pois estes sugeriram em seu trabalho a necessidade de analisar a relação entre incerteza ambiental e

comportamento nas empresas e avaliar a influência da complexidade, do dinamismo e da munificência.

Para Howlett (2013) se uma fábrica de cerveja torna-se frequentada por turistas, poderia gerar maiores ganhos financeiros e aumentaria a quantidade de viajantes em hotéis, restaurantes, lojas, e conseqüentemente o consumo da cerveja. Além disso, deve haver estratégias para aumentar as atrações locais que poderiam promover um desenvolvimento turístico da região. Com essa afirmação percebemos a necessidade de entender as estratégias para desenvolver a capacidade turística das cervejarias, visto que seu fomento, não apenas fornece o aumento do desempenho da empresa, mas também o desenvolvimento de um local e de uma região, gerando ganho para ambos.

O tema das cervejarias artesanais está, basicamente, vinculado ao fomento das produções agrícolas para a indústria cervejeira como a cevada, indicando uma ligação com a proposta do curso “Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustrias”. As indústrias podem fazer parte das cadeias produtivas que vão desde o agricultor familiar até a indústria da cerveja. Conforme a Embrapa (2012) o mercado brasileiro da cevada pode ser classificado como um mercado especializado, com o segmento de cevada voltado para malteação, com integração intensa entre produtores e agroindústria de transformação (maltaria/cervejaria).

Demichei (2014) afirma que:

A interação entre as mudanças no segmento cervejeiro e os movimentos do mercado, o que leva à discussão do processo da formação de identidade territorial na qual a relação entre o território e a gastronomia vai além do simples ato de plantar, cultivar, colher, comercializar e comer. Ela faz parte de um conjunto de estratégias e políticas capazes de auxiliar no fomento do desenvolvimento territorial.

Com isso, destaca-se a importância de estudar as estratégias que os elos da cadeia devem ter a fim de garantir que haja comprometimento para que ocorra o crescimento dos agricultores e indústria e, conseqüentemente, o desenvolvimento territorial.

1.3.2 Contribuição

Por meio da identificação da análise das incertezas e da munificência do ambiente, e percebendo a sua influência nas capacidades ambidestra e turística das cervejarias artesanais, o estudo irá auxiliar as tomadas de decisões e projeção dos caminhos futuros das cervejarias, por meio da contribuição do conhecimento suscitado. Acredita-se que o estudo facilite o processo de direcionamentos estratégicos da empresa para melhorar o desempenho organizacional, por meio da maximização das capacidades dinâmicas e da orientação empreendedora, adequadas ao ambiente.

Outro destaque cabe à contribuição para a ciência da administração, mais especificamente na área de estratégia, pois é necessário repassar as relações que ocorrem no ambiente interno e externo das organizações e saber identificar as melhores formas de gestão de empresas com características semelhantes às cervejarias.

1.3.3 Originalidade

Há carência de estudos que abordam a relação entre a orientação empreendedora, as capacidades dinâmicas e o ambiente. Além disso, trabalhos que relacionam orientação empreendedora e capacidade turística ainda não foram encontrados. Apesar de ter diversos trabalhos que relacionam a Orientação Empreendedora e Desempenho como o de: Miller (1983), Zahra (1993), Covin e Slevin (1991), Martens e Freitas (2007), Silveira-Martins e Vaz (2015).

Ademais, não foram encontrados estudos com os mesmos objetivos, analisando as cervejarias artesanais do Brasil, considerando dessa forma um trabalho original. O estudo de Bizinelli *et al.* (2013) relatou a experiência do turismo cervejeiro em Curitiba, através da análise de multicaseos. França (2010) estudou as redes das cervejarias no Vale do Itajaí em Santa Catarina para verificar a contribuição dessas empresas no desenvolvimento daquele local. Internacionalmente, nos Estados Unidos em Colorado, Howlett (2013) desenvolveu um conjunto de orientações de marketing para agências de turismo com o objetivo de promover e aumentar o turismo em cervejarias. E na África do Sul, Rogerson

(2015) estudou o turismo da cerveja para entender a evolução do turismo da cerveja naquele país.

1.4 Estrutura

Este trabalho está organizado em cinco seções. Nessa introdução apresentou-se a contexto do estudo, objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa e o problema de pesquisa. Na segunda seção apresenta-se a teoria que dá suporte a pesquisa, são expostos o marco teórico sobre orientação empreendedora, capacidades dinâmicas – a qual está subdivida nos itens capacidade ambidestra e a capacidade turística- e a percepção sobre incerteza e munificência ambiental, além da caracterização do segmento cervejeiro. Após, são explanadas as hipóteses do estudo.

Em seguida, a metodologia é descrita. Na sequência, são demonstrados os resultados. Por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais do trabalho, bem como as limitações e as recomendações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora (OE) é um importante tópico dentro do estudo de empreendedorismo, e tem sua base conceitual intrinsecamente relacionada com o processo de formulação de estratégias do gestor. A orientação empreendedora é entendida como sendo o empreendedorismo no nível da organização, sendo que o empreendedorismo pode ser visto como a capacidade de assumir riscos e responsabilidades no desenho e prática de um novo negócio ou na alteração de um já existente, sendo a inovação sua principal característica (MARTENS; FREITAS, 2007).

Por sua vez, as organizações com postura empreendedora são aquelas que demonstram que o comportamento padrão ocorre constantemente, envolve todos os níveis organizacionais e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais (COVIN; SLEVIN, 1991).

Conforme os primeiros estudiosos sobre o assunto, Miller (1983); Covin e Slevin (1991), a orientação empreendedora é caracterizada por três dimensões, quais sejam: inovatividade, assunção de riscos e proatividade.

Para Miller (1983) a orientação empreendedora das organizações se manifesta com a presença simultânea e em certo nível das três dimensões, o que implica na sua unidimensionalidade. O trabalho de Miller (1983) é considerado seminal com essa temática. As três dimensões proposta por ele são assim definidas, conforme Quadro 1:

INOVATIVIDADE	a dimensão que detém a tendência da organização de compartilhar e apoiar novas ideias, de forma que a experimentação, a novidade e os processos criativos podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.
PROATIVIDADE	baseia-se em uma perspectiva de futuro, através da qual as empresas buscam, de forma ativa, antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, a fim de obter vantagem competitiva.
ASSUNÇÃO DE RISCOS	esta dimensão está relacionada com a aceitação da incerteza e do risco das atividades associadas, normalmente é caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas.

Quadro 1- Dimensões da orientação empreendedora
 Fonte: Adaptado de Miller (1983)

Lumpkin e Dess (1996) indicam que além dessas, mais duas dimensões caracterizam a orientação empreendedora: a autonomia e agressividade competitiva. A autonomia é associada à proatividade para as oportunidades de mercado e a agressividade faz referência à tendência de agir de forma agressiva em relação aos concorrentes.

A figura 1 demonstra os fatores que impactam no desempenho, orientação empreendedora através do framework proposto por Lumpkin e Dess (1996). Podem-se identificar os fatores ambientais e fatores organizacionais que impactam o desempenho da organização.

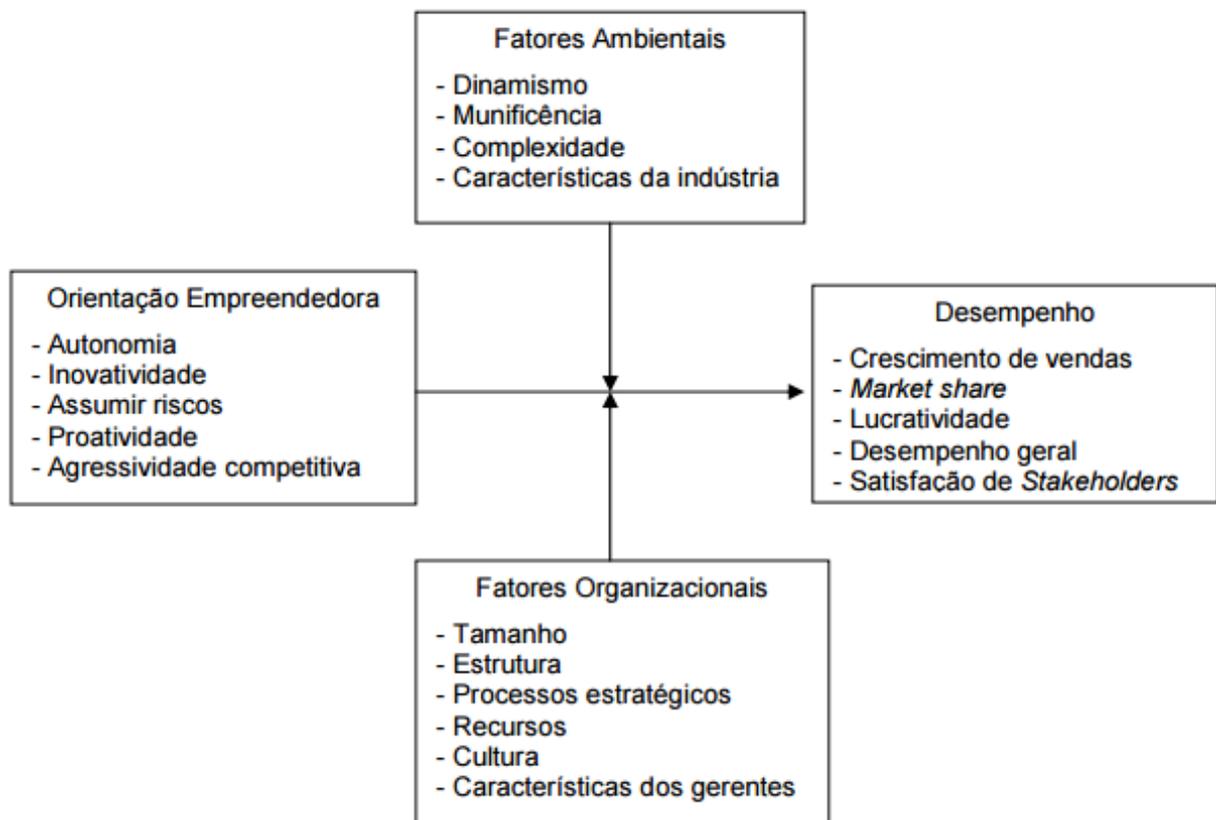


Figura 1 – *Framework* sobre Orientação Empreendedora.
Fonte: LUMPKIN; DESS,1996.

Para Covin, Green e Slevin (1991) a orientação empreendedora é um construto de estratégia, no qual seu conceito inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos demonstrados através dos gerentes da organização.

As empresas empreendedoras se destacam por forte ênfase em inovação, conforme Miller e Friesen, 1982. Hitt *et al.* (1999) afirmam que as empresas com forte orientação empreendedora têm habilidade em lidar com incertezas do ambiente a seu favor, trazendo benefícios para empresa.

Covin e Miles (1999) expõem o empreendedorismo como forma de explorar oportunidades, de renovar e de rejuvenescer firmas. Dessa forma, a orientação empreendedora pode ser entendida como prioridade que as firmas dão ao processo de identificar e de explorar oportunidades do mercado (SHANE, VENKATARAMAN, 2000).

Para Wiklund e Shepherd (2005) a orientação empreendedora contribui para a performance de pequenas empresas de forma positiva. Indicam que a orientação

empreendedora pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, além disso podem contribuir para superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos.

Nesse mesmo sentido, a orientação empreendedora pode representar a atividade empreendedora das organizações na busca pela competitividade, com objetivo de criar novas oportunidades e rompendo a inércia organizacional (De CLERCQ *et al.*, 2013).

Venkataraman e Sarasvathy (2005) pontuam a presença da Visão Baseada em Recursos, recomendando que não é apenas o acesso a recursos que indica no desempenho das organizações, mas a sua forma de utilização. Nessa lógica, os autores indicam um caminho de investigação que clarifique os processos envolvidos na relação entre recursos e desempenho. Nesse aspecto, podem ser incluídas também as capacidades dinâmicas (TONDOLO *et al.*, 2014).

Nesse estudo, será utilizada como base o trabalho de Miller (1983), visto que ele dará o suporte adequado para entender as questões dessa pesquisa.

2.2 Capacidades Dinâmicas

O desenvolvimento de estratégias baseadas nas capacidades dinâmicas está relacionado diretamente com a agilidade na tomada de decisões frente aos concorrentes e ambientes incertos (COLLIS, 1994).

As capacidades dinâmicas se baseiam em pressupostos da visão baseada em recursos (RBV) para explicar como as organizações reconfiguram seus recursos para conseguir competir em um ambiente dinâmico. Nessa teoria (RBV), a posse de recursos estratégicos garante às empresas a obtenção de vantagens competitivas. Quando esses recursos são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, a empresa pode ter vantagem competitiva através de aplicação de estratégias que outras empresas não possuem e não podem ser copiadas pelos concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

No entanto, a carência quanto aos métodos e fórmulas de como as firmas alcançam a vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis levou pesquisadores ao desenvolvimento de uma nova perspectiva: a abordagem das capacidades dinâmicas que são vistas no trabalho de Eisenhardt e Martin (2000) como uma extensão da teoria baseada em recursos. Destaca-se que o

trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000) foram os primeiros a consolidar a ideia das capacidades dinâmicas.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997) as capacidades dinâmicas são as habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar mudanças rápidas no ambiente. Complementando essa afirmação, para Eisenhardt e Martin (2000) as capacidades dinâmicas são definidas como as empresas que criam valor a partir dos processos organizacionais e estratégias adotadas em ambientes dinâmicos.

Eisenhardt e Martin (2000) indicam que a natureza das capacidades dinâmicas é influenciada pelo dinamismo de mercado e sua evolução no tempo. As capacidades dinâmicas indicam a forma como as rotinas organizacionais e estratégicas obtêm seus recursos, enquanto mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e morrem.

Nessa mesma linha de pensamento, Zollo e Winter (2002) compreendem que as capacidades dinâmicas são rotinas operacionais que visam à eficácia, sendo o resultado de um processo de aprendizagem organizacional. Zahra e George (2002) relatam que essa capacidade de absorver conhecimentos externos pode ser um elemento para a renovação dos recursos organizacionais, por meio dos quais uma organização adquire, transforma e aplica conhecimentos.

Este cenário de aprendizagem organizacional também se aplica a adaptação e a reconfiguração de estratégias em ambientes pouco dinâmicos e estáveis, por intermédio dos quais a organização gera de forma sistêmica e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade (ZOLLO; WINTER, 2002).

Helfat *et al.* (2007, p.) definiram a capacidade dinâmica como a capacidade de uma organização de criar propositalmente, crescer e estender sua base de recursos. A base de recursos inclui o tangível, intangível e ativo humano (ou recursos), além de outras capacidades que a organização já possui. Segundo esses autores, o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções: a) identificação de necessidades ou oportunidades de mudança; b) formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e c) desenvolvimento de cursos de ação. Helfat *et al.* (2007) afirmam que nem todas as capacidades dinâmicas servem às três funções, no entanto expõe que as capacidades dinâmicas lidam com duas funções principais com relação à base de recursos de uma

organização: a) busca, seleção e criação de recursos; e b) implantação dos recursos.

Teece (2007) assegura que as capacidades dinâmicas são meta-competências que superam a competência operacional e estão destinadas a avaliar as fontes e métodos das organizações que operam em ambientes dinâmicos e de rápidas mudanças, e que geram criação de valor, podendo ser explicadas como capacidades que sentem como está o ambiente e buscam aproveitar as oportunidades.

Em complemento, Wang e Ahmed (2007) indicam três tipos de capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade de inovação. A capacidade adaptativa é a capacidade da empresa em identificar e tirar proveito das oportunidades disponíveis de mercado. Já a capacidade absorptiva é conceituada como a forma com que a empresa obtém, absorve e aplica os seus conhecimentos, de forma com que haja uma combinação entre conhecimento interno e externo. Ainda, de acordo com os autores, a capacidade de inovação é a habilidade em desenvolver novos produtos e mercados através da formulação de estratégias que geram novos conhecimentos e inovações.

Visando melhor exemplificar seu posicionamento, Wang e Ahmed (2007) propuseram um modelo que analisa o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (figura 2). O modelo está baseado em duas premissas básicas: a) as capacidades são construídas durante longo período de tempo; e b) o crescimento da organização que ocorre de modo tradicional, por meio do acúmulo e do desenvolvimento de recursos internos e capacidades. A partir dessas premissas, são desenvolvidas três proposições: i) quanto mais dinâmico é o ambiente do mercado, mais forte é o direcionamento das empresas em exibir capacidades dinâmicas devido às mudanças externas; ii) quanto mais capacidades dinâmicas uma empresa demonstra, maior é a probabilidade de construir capacidades particulares ao longo do tempo, sendo que o desenvolvimento de capacidades particulares é ditado pela estratégia da empresa; e iii) as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho a longo prazo, através de uma relação indireta, mediada pelo desenvolvimento de capacidades, e esta é intercedida pela estratégia da empresa (WANG; AHMED, 2007).

Em estudo realizado nas agroindústrias gaúchas, identificou-se que as capacidades dinâmicas tem relação positiva com o desempenho, identificando que as agroindústrias convergem para a inovação (exploração) e melhoria (exploração) dos seus produtos e serviços, caracterizando a capacidade ambidestra, que será melhor analisada no próximo item (VAZ; SILVEIRA-MARTINS, 2015)

Após analisar as diversas linhas que podem ser seguidas para determinar o que são capacidades dinâmicas, serão abordados os tipos de capacidade ambidestra e capacidade turística.

2.2.1 Capacidade Ambidestra

Os estudos sobre ambidestria tiveram como base o trabalho de Duncan (1974). Esse autor destaca duas dimensões para explicar o modelo direcionado para organizações inovadoras, como base na estrutura e no processo. A primeira é denominada como iniciação para a criação, a qual se refere como grau maior de complexidade, um grau menor de formalização e uma baixa centralização que são caracterizadas por facilitar a coleta e o processamento das informações. A segunda dimensão é a implementação para a criação, que representa nível alto de formalização e centralização e um nível baixo de complexidade, dessa forma causam a redução de conflito organizacional e a ambiguidade.

Em seguida, ao ampliar os estudos de Duncan (1974), March (1991) indicou que a ambidestria é resultado do equilíbrio de suas ações: a exploração e exploração. A exploração está associada à inovação, e refere-se às atividades de variação, da tomada de decisão com riscos, experimentação e criação de novos produtos. Enquanto a exploração está ligada a melhoria, se refere às atividades de refinamento, escolha, produção, eficiência, implementação e desenvolvimento das atividades principais da empresa.

Cabe salientar que o trabalho de March (1991), é considerado o trabalho seminal sobre ambidestria, sendo ele utilizado como referência para elaboração de muitos instrumentos para coleta de dados, bem como servir de base teórica na maioria dos estudos sobre assunto (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETO, 2014).

Tushman e Anderson (2004 apud FRANKLIN, 2010) afirmam que esse contraste entre exploração e exploração faz com que os gestores da empresa destruam o que está sendo criado para implantar e reconstruir uma organização que

esteja mais bem adaptada as mudanças tecnológicas que virão. A empresa que visa somente a exploração tende ser obsoletos ao longo do tempo, enquanto os que têm como objetivo apenas inovar constantemente como na exploração acabam não tendo o retorno do seu conhecimento, e o retorno é mais demorado e incerto quando comparado com a exploração (MARCH, 1991; LEVINTHAL; MARCH, 1993). Dessa forma, os autores sugerem a utilização de forma simultânea a exploração e exploração.

He e Wong (2004) afirmam que há pouca evidência sobre os impactos positivos da ambidestralidade organizacional no desempenho das empresas. Por isso, esses autores analisaram como as atividades de exploração e exploração, quando atuam de forma conjunta, podem influenciar o desempenho das firmas. Para os autores, as atividades de exploração estão associadas a estruturas orgânicas, mudanças de trajetória, improvisação, autonomia, tecnologias emergentes e outras características que orientam as inovações organizacionais para uma ruptura com os padrões estabelecidos. Enquanto as atividades de exploração sugerem um comportamento organizacional que visa o refinamento, implementação e tem por objetivo a eficiência, através de estruturas organizacionais mecanicistas, voltadas para o controle e burocracia em um contexto de mercado e tecnologias estáveis.

As empresas ambidestras são aquelas que conseguem, ao mesmo tempo, ser criativas e inovadoras, além de eficientes e precisas do ponto de vista dos processos estruturados. Gupta, Smith e Shalley (2006) afirmam que através das ações de exploração ou exploração pode ser alcançado um melhor desempenho, não sendo necessária a execução de ambas simultaneamente, enquanto March (1991) relata que se a empresa adotar exclusivamente a exploração ou de exploração pode arriscar o desempenho previsto.

Quando analisadas as ações em empresas vinícolas brasileiras, Silveira-Martins, Rosseto e Añaña (2014) verificaram que tanto as estratégias ambidestras, como as ações de exploração e exploração tem relação positiva com o desempenho das organizações, indicando que quanto maior for o investimento nestas práticas (exploração ou exploração) será igualmente a performance das empresas.

Já Piao (2014) analisou as implicações da exploração e exploração na longevidade organizacional através de um estudo com dados de 20 anos de indústrias. Relatou que a exploração, independente da exploração, e vice-versa tem impacto positivo na longevidade das empresas. Quando analisadas conjuntamente,

a exploração enfraquece a relação entre a exploração e longevidade organizacional. O autor aconselha que as empresas precisam se engajar ativamente tanto a exploração e exploração, a fim de prolongar a sua vida útil, apesar da força contra desencadeada pela dinâmica negativa entre a exploração e exploração.

Ao verificar a influência do ambiente na ambidestria e analisar a ambidestria no papel dos gestores em empresas da Mongólia, Purvee e Enkhtuvshin (2014) indicam que liderança transformacional influencia de forma positiva na ambidestria dos gestores e essa influência é mais forte em um ambiente dinâmico.

No entanto, quando as empresas não mantêm essa dinâmica imprevisível do mercado fez com que muitas organizações tendem a falhar (SCOTT, 2014). Por isso, a ambidestria tem um papel importante, na manutenção da exploração e exploração, para conseguir compreender e se adaptar constantemente ao ambiente, e mantendo os objetivos organizacionais.

2.2.2 Capacidade Turística

A capacidade turística pode ser definida como a gestão dos potenciais internos da empresa com o intuito de promover o turismo, precedendo as ameaças ambientais e melhor administrando as oportunidades que lhe são apresentadas, motivando melhores resultados organizacionais (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015).

De acordo com o Ministério do Turismo, advém a produção associada ao turismo seja ela artesanal, industrial ou agropecuária, de forma que ela tenha atributo cultural ou natural de um local ou de uma região que venha a agregar valor ao produto turístico, quando se tem algo que destaque o diferencial do produto. Através da produção surge à possibilidade de caracterizar tanto os produtos quanto seus processos de produção que integram a economia local, isso é feito para adequar os produtos ao mercado, tornando-os uma atratividade dos destinos, para qualificar e diversificar a atividade turística (BRASIL, 2011).

O turismo quando associado à atividade econômica, é dependente da lógica das atividades econômicas em geral, portanto são necessários estudos sobre o turismo para conhecer o funcionamento dos mercados, e compreender como o comportamento dos agentes econômicos determina a produção e o consumo da atividade. O turismo como elemento ativo da economia, gera impactos sobre a

renda, o emprego e o bem-estar social da localidade, região ou de um país, região ou localidade (SANTOS; KADOTA, 2012).

O sistema turístico solicita a organização da atividade turística em torno de uma cadeia produtiva e a interação entre empresas, setores e estrutura que formam a cadeia (MELLO; COSTA; PIMENTA, 2014). Além do mais, o produto turístico deve, necessariamente, levar em conta os atrativos, as ações políticas locais em âmbito público e privado como forma de fomentar o turismo e a comunidade local, com seus costumes, crenças e valores como forma de caracterizar e criar uma identidade local, regional e nacional, através de uma imagem real e bem definida (SILVEIRA; BECKER, 2012).

Quanto ao planejamento do turismo, devem estar estabelecidos os grandes eixos ou bases do desenvolvimento, podendo ser definido como o processo destinado a determinar os objetivos gerais do desenvolvimento, as políticas e as estratégias que nortearão os aspectos referentes aos investimentos, ao uso e ao ordenamento dos recursos utilizáveis para este fim (BENI, 1999). Dessa forma, ressalta-se a importância da gestão sustentável do turismo.

Souza (2006) destaca que apesar do levantamento da oferta turística ser fundamental para o planejamento, não é suficiente para estruturar o turismo como atividade econômica e social isenta de problemas e dificuldades. É importante reunir em objetivos comuns à diversidade de interesses que fluem no setor é uma tarefa árdua e contínua. Ao utilizar o planejamento como orientação para o desenvolvimento local/regional, a participação das pessoas deve ser fator preponderante, pois são elas as responsáveis pela implementação e isso exige discussões contínuas e necessidade de transformação da própria cultura instalada nos locais, para que as mudanças possam ser viabilizadas.

Nesse contexto, podemos destacar a necessidade de uma gestão capaz de atender aos turistas, com os produtos ou serviços que a empresa trabalha. O turismo sendo o espelho da empresa e em contrapartida aumenta o desempenho da empresa.

A seguir, são apresentados os artefatos teóricos que moldam o ambiente organizacional, seja a incerteza ou a munificência.

2.3 Ambiente Organizacional

Esta seção irá avaliar a incerteza e a munificência ambiental, as quais estão descritas na sequencia.

2.3.1 Incerteza Ambiental

A empresa é composta por um ambiente que é real, mensurável e externo a ela, e sua influência podem ocasionar algumas dificuldades. As incongruências ambientais que ocorrem constantemente, nos tomadores de decisão, os quais devem aprender a lidar com as incertezas. Os estudos organizacionais analisam as influências do ambiente organizacional sobre o comportamento das empresas, e também que o mesmo gera recursos às organizações, ocasionando maior ou menor grau de incerteza, com mais ou menos intensidade (GARDELIN; ROSSETO; VERDINELLI, 2013).

A definição de incerteza ambiental conforme um dos autores pioneiros, Duncan (1972), é formada por três componentes: 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, associado a quanto a organização poderá perder se a tomar uma decisão incorreta; iii) incapacidade de atribuir possibilidades com algum grau de confiança, em relação à forma como os fatores ambientais irão afetar o sucesso ou insucesso da unidade durante a gestão do tomador de decisão.

Posteriormente, Milliken (1987) descreveu três tipos de incerteza ambiental em seu estudo. O primeiro tipo foi denominado incerteza sobre o estado, e atinge os gestores quando o ambiente externo é visto como imprevisível, refere-se à incerteza sobre as ações a serem adotadas pelas organizações, à natureza de mudanças e à forma como as mudanças afetam o comportamento das empresas. O segundo tipo é descrito como incerteza sobre o efeito e envolve a incapacidade de prever a forma que os impactos do ambiente irão atingir a empresa. E o terceiro tipo é denominado incerteza sobre a resposta, e está relacionada com a dificuldade de avaliar as alternativas disponíveis e os efeitos de cada ação adotada na organização.

De acordo com Boyd e Fulk (1996), a percepção de incerteza foi medida levando em conta pontuações da taxa de mudança do setor e complexidade. Os

autores indicam que a incerteza ambiental foi medida para cada setor como produto da interação entre percepção de incerteza e percepção de importância para a organização, pois nem todo aspecto de incerteza deve ser considerada na frequência de exploração (scanning) estratégica.

No estudo de Priem, Love e Shafer (2002) foi feita uma pesquisa com executivos, no qual solicitaram que listassem as causas de incerteza dos ambientes em que a empresa estava inserida. Por fim, aos motivos percebidos Competição; Atuação do Governo; Custos de Produção/Vendas; Mudanças Sociais; Recursos Humanos; e, Vantagem Competitiva Internacional. Ao final da pesquisa, os autores forneceram várias oportunidades para estender e testar a nova taxonomia, entre elas associar os clusters de incerteza com a estratégia. Neste estudo será utilizado o construto para estudar incerteza ambiental com base nas sugestões de tais autores.

Gomes *et al.* (2011) afirma que a base das escolhas estratégicas, por isso a organização direciona esforços para a proteção de funções consideradas chaves. Apesar dessas estratégias protegerem a organização de alterações inesperadas, a empresa não foca seus recursos numa direção estratégica.

2.3.2 Munificência Ambiental

O conceito sobre munificência do ambiente surgiu por volta dos anos 70. Pfeffer e Salancik (1978), a partir da lógica da dependência de recursos, entendem a munificência como disponibilidade e fartura de recursos no ambiente em que a firma está inserida. Conforme Dess e Beard (1984) o ambiente munificente é aquele com capacidade de lidar com o crescimento sustentável da organização, na qual a munificência ambiental está relacionada à disponibilidade de recursos.

Castrogiovanni (1991) observa que o construto da munificência ambiental, indicando que a sua constituição é mensurada através do crescimento ou declínio do mercado, da concentração de ameaças ou oportunidades, e da capacidade disponível no ambiente, esta última vista como os recursos disponíveis.

Enquanto, Jogaratnam, Tse e Olsen (1999) indicam que a munificência diz respeito à expansão na qual um ambiente pode sustentar e suportar um crescimento. A insuficiência ou abundância de recursos críticos necessários para as empresas atuarem em um ambiente influencia a sobrevivência e o crescimento contínuo das firmas que compartilham em um determinado ambiente.

Em complemento, Rosembusch *et al.* (2007) afirma que um ambiente munificente melhora o desempenho da organização em termos de crescimento, sobrevivência e rentabilidade e o acesso aos recursos do ambiente torna as empresas menos vulneráveis as turbulências externas, e as firmas inseridas em ambientes altamente munificentes geralmente tem mais opções estratégicas do que as firmas em ambientes hostis.

Semelhante ao demonstrado, no estudo de Carvalho e Rosseto (2012) a munificência se caracterizou como a disponibilidade de recursos a todos os competidores, o aumento da disponibilidade de recursos, a oferta de mais oportunidades do que ameaças aos competidores e o crescimento do mercado. Dessa forma, cabe salientar que quando há disponibilidade dos recursos do ambiente as empresas são menos vulneráveis as turbulências externas.

De acordo com Martins e Bataglia (2011) a munificência melhora o desempenho financeiro da organização, destacando a importância do ambiente nas decisões estratégicas da empresa, quando analisaram as empresas do setor de manufatura nos Estados Unidos.

Na próxima seção, será analisado as características do objeto a ser estudado, as cervejarias artesanais brasileiras.

2.4 Caracterização do segmento cervejeiro no Brasil

A cerveja chegou ao Brasil, com a colonização holandesa, no século XVII, e em seguida nos deixou sem a bebida, pois eles deixaram o país em 1654. Mais tarde, em 1808, ela volta ao país junto com os colonizadores advindos da Inglaterra, cabe ressaltar que os ingleses eram os maiores produtores da cerveja no século XIX. Já no final do século, a cerveja importada da Alemanha começou a ganhar espaço, esta era trazida em garrafas e caixas, visto que a cerveja da Inglaterra era trazida em barris (SANTOS, 2004).

No Brasil, não se tem com precisão a data de início de produção da cerveja, no entanto, havia imigrantes alemães no Rio Grande do Sul, com o conhecimento em fabricar cervejas. Em 1836, teve a primeira propaganda publicitária sobre a cerveja artesanal brasileira, no Jornal do Comércio do Rio de Janeiro (SANTOS, 2004).

De acordo com Ferreira *et al.* (2011) as cervejas artesanais são uma categoria que engloba as cervejas que possuem qualidade superior e alto valor agregado. Em geral, são cervejas que utilizam receitas ou processos de fabricação diferentes das de fabricação em larga escala. O autor afirma que nos séculos XX e XXI ocorreu o renascimento da produção caseira de cerveja (homebrewing) e com isso a nova geração de microcervejarias pelo mundo trouxeram inovações aos consumidores, por meio da oferta de produtos de qualidade e diversificado, antigamente apenas acessível a um público restrito.

No Brasil, através dos registros mais recentes do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, o período entre os anos de 2004 a 2013 foi responsável pela abertura de 214 estabelecimentos de produção de cervejas e chopes, sendo por este motivo, este período ficou conhecido como o ‘renascimento da cerveja brasileira artesanal (COELHO-COSTA, 2015).

As empresas que investem capital neste tipo de empreendimento, não estão preocupados em competir em um mercado global, ou com grandes empresas no mercado doméstico. No entanto, concentram-se nas ‘brechas’ deixadas pelas grandes empresas, e buscam nichos de mercados oferecendo ao consumidor um produto e serviço único, diferenciado com alto valor agregado. Essas empresas visam mudar o enfoque das prioridades do fabricante para as prioridades do consumidor, fazendo com que o cliente sintam-se único (KALNIN; CASAROTTO FILHO; CASTRO, 2002).

Conforme Ferreira *et al.* (2011), existe um ambiente favorável para produtos diferenciados, exclusivos e de acesso limitado a pequenos grupos de apreciadores, importantes no surgimento das cervejas especiais. Entre os fatores estimulantes do consumo de cervejas artesanais cita-se a ‘diplomação em consumo’ do consumidor brasileiro, cada vez mais exigente, com o paladar mais apurado e sensibilizado. Ao mesmo tempo, observa-se a concentração e o domínio de grandes grupos cervejeiros, resultando em um contingente significativo de profissionais mestres-cervejeiros disponíveis no mercado e advindos das cervejarias menores, estes possuem o conhecimento na produção da cerveja e continuam a participar ativamente desse movimento como consultores, instrutores de cursos para interessados, ajudando a aprimorar receitas e a difundir a cultura cervejeira.

Cabe ressaltar que não há nenhuma terminologia definida e utilizada como regra geral. Outros termos como artesanais, premium, superpremium e gourmet

também são utilizados para caracterizar cervejas de qualidade superior. Com um mercado recente e um conceito que está sendo recentemente, pode explicar a falta de uma metodologia consistente para este segmento (STEFENON, 2012)

Ademais, as cervejarias buscam se estabelecer como rota turística em diversas regiões do Brasil. Assim como as empresas de vinho já consolidadas na Serra Gaúcha, buscam se estabelecer como rotas a fim de promover turismo. Demichei (2014) relata que ao constituírem um território cervejeiro, as empresas podem obter vantagens econômicas ao reduzir os seus custos de produção. Outra questão levantada como vantagem são as redes que se estabelecem no segmento de cervejas artesanais, onde, a partir das relações estabelecidas entre as microcervejarias e cervejarias artesanais novos cenários se estabelecem, como a possibilidade da constituição de roteiro turístico no local, brassagens coletivas e a intenção de uma cerveja do polo cervejeiro.

A partir dos conceitos definidos pelo enoturismo, Bizinelli *et al.* (2013), relata que o turismo cervejeiro pode ser tratado como um segmento do fenômeno turístico que pressupõe o deslocamento de pessoas motivadas pelas propriedades organolépticas da cerveja, bem como o contexto de degustação e elaboração, além da apreciação das tradições, das festas e da cultura, da gastronomia e da tipicidade produtiva de cada estabelecimento.

Enquanto Plumer *et al.* (2005) afirma que o turismo cervejeiro é caracterizado pelas atividades cuja principal motivação esteja em visitar uma fábrica de cerveja, festivais ou shows de cerveja para conhecer o processo de fabricação e degustar o que é produzido. Dessa forma, a degustação de cervejas é usada como estratégia para atrair mais visitação e gerar novos consumidores de cerveja.

Com base no elucidado, este estudo visa entender os direcionamentos estratégicos das cervejarias artesanais brasileiras, tanto a orientação empreendedora, a capacidade ambidestra, bem como analisar sua capacidade de turismo, através da influência da incerteza e munificência do ambiente. A seguir, a próxima seção demonstra as hipóteses a serem analisadas nessa pesquisa.

2.5 Hipóteses e Modelo Conceitual

A orientação empreendedora oferece a empresas uma forma de estender os limites de suas capacidades de revigorar a gestão de seus recursos. Conforme Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo apresenta grande impacto na *performance* empresarial e é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva. Evidências sugerem que as empresas mais prósperas são aquelas que se engajam em níveis elevados de atividade empreendedora. Diversos estudos empíricos verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de *performance* organizacional (MILLER, FRIESEN, 1982; COVIN, SLEVIN, 1991). Além disso, Madsen *et al.* (2007) avaliaram o impacto das capacidades dinâmicas na orientação empreendedora e verificaram uma relação positiva e significativa entre estas duas variáveis. Assim, este estudo pretende também testar as hipóteses que se seguem:

H1: A orientação empreendedora tem relação com o desempenho

H2: Existe relação entre orientação empreendedora e capacidade ambidestra

H3: Existe relação entre orientação empreendedora e capacidade turística;

Jansen (2005) afirma que níveis altos de exploração e exploração são capazes de aumentar o desempenho da organização, enquanto Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) identificaram que o desempenho organizacional é obtido pelo equilíbrio entre as dimensões exploração e exploração (ambidestria), mas também se dá de forma individualizada. Teece (2007) alega que as capacidades dinâmicas permitem às empresas alcançar desempenho superior em longo prazo. A partir disso, as hipóteses a serem analisadas são:

H4: A capacidade ambidestra media a relação entre orientação empreendedora e desempenho

H5: A capacidade turística media a relação entre orientação empreendedora e desempenho

H6: Existe relação entre capacidade ambidestra e desempenho

H7: Existe relação entre capacidade turística e desempenho

Martins e Betaglia (2011) informam que para garantir sua sobrevivência e atingir seus objetivos, a organização busca tanto se adaptar às demandas externas, quanto influenciar os agentes ambientais para garantir acesso aos recursos de que precisa. Por isso, as empresas devem ser capazes de elaborar estratégias a fim de se manter competitivas. Enquanto Scott (2014) em seu estudo indicou que *“Uma estratégia de negócios ambidestro caracterizado pela agressividade competitiva, defensiva eficiente, e equilibrado vai permitir a empresa prosseguir com prospecção, exploração, e coordenação como principais prioridades estratégicas de inovação”*. Podemos verificar a importância das capacidades dinâmicas nas decisões estratégicas, quando o ambiente apresenta incerteza. O estudo de Escobar, Verdinelli e Escobar (2014) aponta que a percepção do ambiente com munificência alta se associa aos valores maiores de Orientação empreendedora.

Além disso, Purvee e Enkhtuvshin (2014) informam que a ambidestria dos gestores tem influência maior em um ambiente dinâmico. De acordo com Grant, Baden e Fuller (2004), em ambientes incertos, as ações de ambidestria obtém melhores resultados, conseguindo obter desempenho superior aos concorrentes.

Sendo assim, formou-se a hipótese 8, 9, 10, 11, 12 e 13.

H8: A munificência media a relação entre orientação empreendedora e desempenho;

H9: A munificência media a relação entre capacidade ambidestra e desempenho;

H10: A munificência media a relação entre capacidade turística e desempenho;

H11: A incerteza ambiental media a relação entre orientação empreendedora e desempenho

H12: A incerteza ambiental media a relação entre capacidade ambidestra e desempenho

H13: A incerteza ambiental media a relação entre capacidade turística e desempenho

Com objetivo de melhor identificar a relação entre os construtos: orientação empreendedora; capacidade ambidestra; capacidade turística; desempenho, mediados pela incerteza ou munificência ambiental, foi desenvolvido o modelo conceitual, de acordo com as figuras 3, 4 e 5 com objetivo de demonstrar como serão avaliadas as hipóteses. A figura 3 demonstra a influência da orientação

empreendedora no desempenho, capacidade turística e capacidade ambidestra, bem como a mediação da capacidade ambidestra e da capacidade turística na relação entre orientação empreendedora e desempenho.

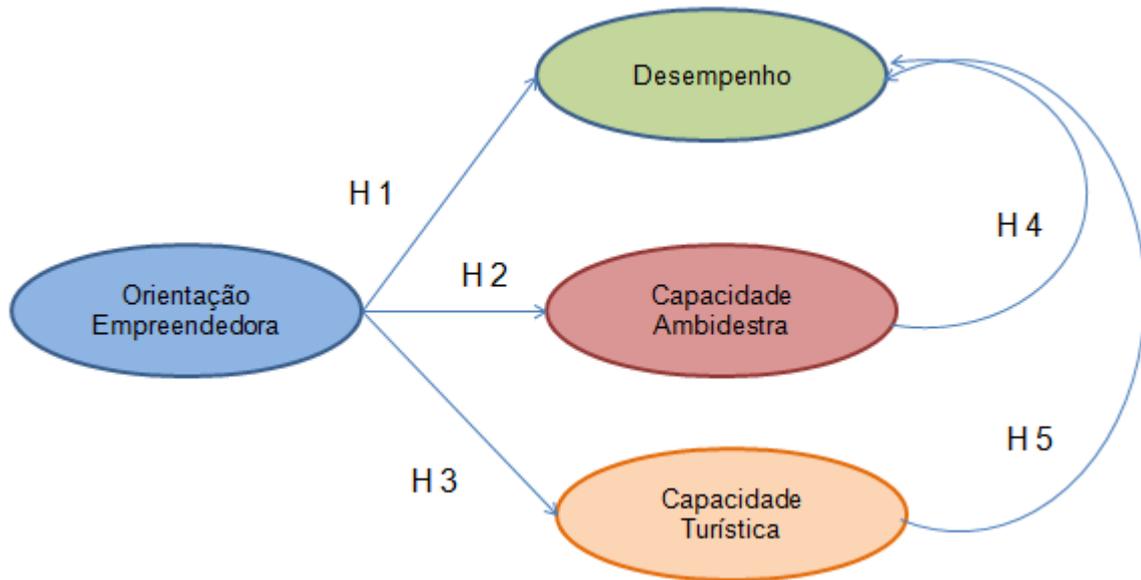


Figura 3 - Modelo Conceitual: Hipóteses 1,2, 3, 4 e 5.

A figura 4 permite a visualização das hipóteses 6 e 7, percebendo a relação entre capacidade ambidestra, capacidade turística e o desempenho.

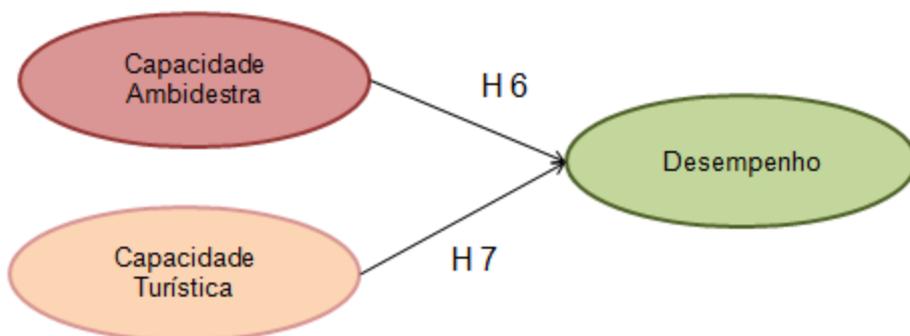


Figura 4 - Modelo Conceitual: Hipóteses 6 e 7.

Enquanto a figura 5 demonstra a relação entre orientação empreendedora, capacidade ambidestra, capacidade turística versus o desempenho mediado pela munificência.

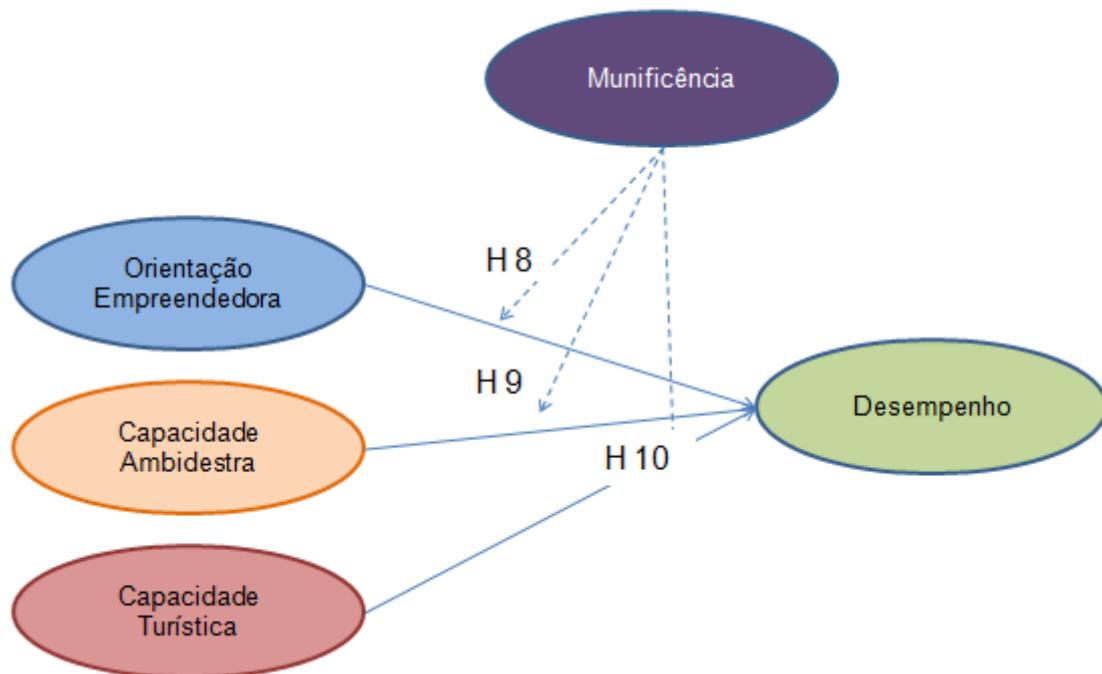


Figura 5 - Modelo Conceitual: Hipóteses 8,9 e 10.

A figura 6 indica a relação entre orientação empreendedora, capacidade ambidestra, capacidade turística versus o desempenho mediado pela incerteza ambiental.

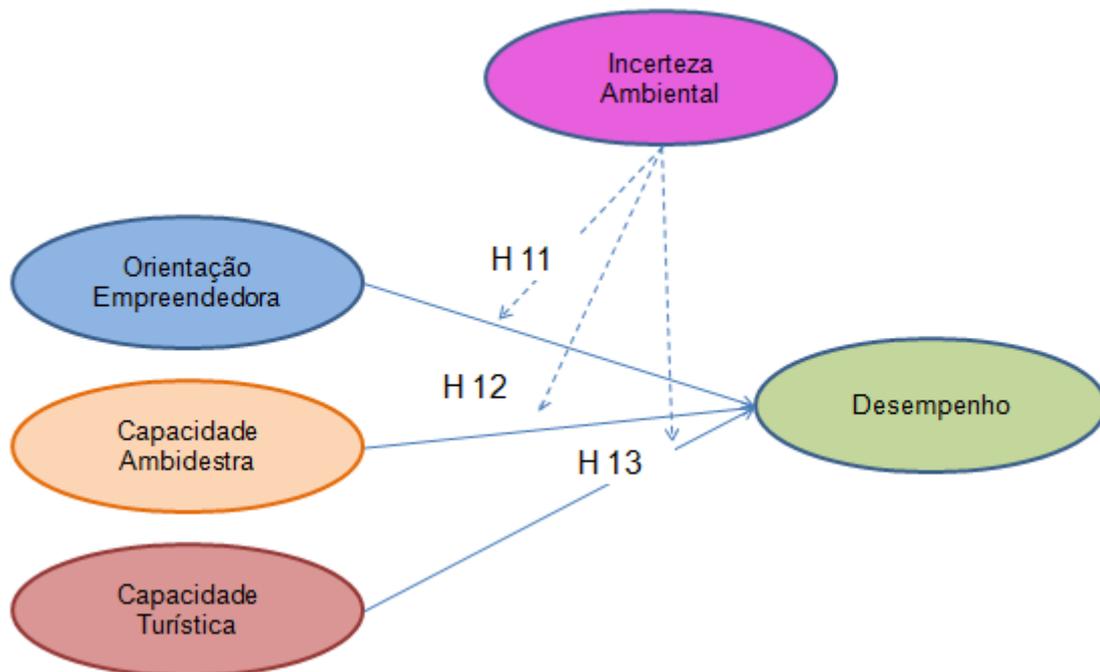


Figura 6 - Modelo Conceitual: Hipóteses 11, 12 e 13.

Na sequência a metodologia do estudo está descrita.

3 MÉTODO

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto está dividido nas seguintes seções: classificação da pesquisa, estratégia de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

A abordagem da pesquisa é do tipo quantitativa. Este tipo de pesquisa é caracterizado pelo envolvimento da coleta de informações de uma amostra de elementos da população em estudo, visando quantificar essas informações e aplicar de alguma forma a análise estatística (MALHOTRA, 2001).

3.2 Estratégias de pesquisa

A estratégia será do tipo *survey*. Freitas *et al.* (2000) relata que as principais características do método *survey* são descrever quantitativamente uma população e fazer uso de um instrumento pré-estabelecido (vide Apêndice B).

3.3 Universo e Amostra

O universo do estudo é composto pelas cervejarias artesanais brasileiras. Segundo a Associação Brasileira de Microcervejarias (Abracerva), existem mais de 300 empresas no segmento. Para a amostra, foram identificadas empresas que possuem vínculo com as seguintes entidades: Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (Abracerva); Associação dos Cervejeiros Caseiros Artesanais do Brasil (ACervA Brasil); Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil); Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, além das Associações das Cervejarias Artesanais (Acervas) de cada estado do Brasil..

Cabe ressaltar, que não foram diferenciadas as cervejarias caracterizadas como artesanais das caseiras. A escolha pela não segregação baseia-se na percepção de que muitos caseiros, embora sem registro em órgão competente, concorrem no mesmo mercado que os artesanais oferecendo e negociando seus produtos. Sendo assim, para fins de pesquisa, entendem-se como cervejarias, produtores artesanais e caseiros.

Os questionários foram aplicados para os gestores das cervejarias artesanais. Foram consideradas cervejarias artesanais aquelas onde ocorre o comércio de bebidas.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com o gestor das cervejarias. Primeiramente, foi realizado um pré-teste com dois gestores de duas cervejarias artesanais da cidade de Pelotas. O primeiro pré-teste foi respondido presencialmente, no qual o respondente indicou alguns ajustes necessários para a compreensão dos futuros entrevistados. Em um segundo momento, foi realizado outro pré-teste com um diferente gestor de uma cervejaria artesanal, onde não foram apontadas dificuldades de entendimento. Na sequência, passou-se a etapa de execução da pesquisa.

Os questionários foram encaminhados por email e redes sociais (whatsapp e facebook), durante os meses janeiro, fevereiro, março e abril de 2016. Também, houve deslocamento até as empresas nas cidades da região de Porto Alegre e de Pelotas. O questionário foi disponibilizado via Lime Survey através do link: <http://gpa.ufpel.edu.br/index.php?sid=82392&lang=pt>.

Obteve-se um total de 108 questionários respondidos, dos quais 6 encontravam-se incompletos, por isso foram considerados para análise dos dados 102 cervejarias artesanais estudadas. A figura 7 demonstra onde estão situadas as cervejarias artesanais do Brasil que responderam ao questionário.



Figura 7 - Mapa das cervejarias artesanais brasileiras estudadas

A seguir, são apresentadas as variáveis e métricas do questionário.

3.5 Variáveis e Métricas

O questionário (Apêndice B) teve como base diferentes estudos. Para coleta dos dados referentes orientação empreendedora foi utilizado o instrumento desenvolvido por Miller (1983) e adaptado por Escobar (2012). Esse questionário já foi utilizado em alguns estudos, há exemplo dos estudos de Escobar, Verdinelli e Escobar (2014); Silveira Martins e Vaz (2015). Foi utilizada a escala de 1 a 6, onde 1 representará discordância total e 6 concordância total.

Itens da Dimensão PROATIVIDADE
Pro1 Em geral, a equipe de gestão do empreendimento, tem forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e serviços.
Pro2 Em geral, ao lidar com seus concorrentes, a equipe de gestão do seu empreendimento normalmente responde a ação que os concorrentes iniciam.
Pro3 Em geral, ao lidar com seus concorrentes, muitas vezes seu empreendimento é o primeiro a introduzir novos produtos e serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.
Pro4 Em geral, no seu empreendimento sempre que há ambiguidade ou dúvida nas regras governamentais, você atua proativamente, tomando a iniciativa.
Pro5 Em geral, a equipe de gestão do seu empreendimento, ao tomar decisões estratégicas responde rapidamente aos sinais de oportunidades
Itens da Dimensão INOVATIVIDADE
Ino1 Seu empreendimento, nos últimos 3 anos, tem valorizado a forte ênfase dada Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em vez de focar na comercialização de produtos/serviços que já existem na empresa e cujo o valor é conhecido
Ino2 Em geral, seu empreendimento tem lançado e comercializado, nos últimos 3 anos, um grande número de linhas de produtos e serviços no mercado.
Ino3 Em geral, a equipe de gestão do seu empreendimento, nos últimos 3 anos, tem efetuado mudanças significativa na linha de produtos/serviços.
Ino4 Em geral, a equipe de gestão do seu empreendimento, é a favor de uma forte ênfase no desenvolvimento e comercialização de novos produtos/serviços baseado em liderança técnica e inovação.
Ino5 Em geral, ao lidar com o mercado, seu empreendimento realiza pesquisa junto a usuários finais e clientes para avaliar a qualidade dos produtos/serviços.
Ino6 Em geral, ao lidar com o mercado, seu empreendimento revê seus esforços para assegurar o desenvolvimento de produtos/serviços em consonância com que os clientes desejam.
Itens da Dimensão ASSUNÇÃO DE RISCOS
Asu1 Em geral, a equipe de gestão de seu empreendimento, ao tomar as decisões estratégicas, foca nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados.
Asu2 Em geral, a equipe de gestão da sua agência, sempre procura grandes oportunidades, em decisões grandes e arrojadas, mesmo com incerteza quanto aos seus resultados.
Asu3 Em geral, a equipe de gestão do seu empreendimento, devido à natureza do ambiente de negócios adota postura arrojada visando atingir os objetivos da empresa.
Asu4 Em geral, a equipe de gestão do seu empreendimento, quando confrontada com situações de decisões envolvendo incertezas, costuma adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais.
Asu5 Em geral, a equipe de gestão do seu empreendimento, está sempre disposta a sacrificar lucratividade nas soluções potenciais quando os problemas seguram o desempenho da empresa

Quadro 2– Itens do construto Orientação Empreendedora

A capacidade ambidestra foi avaliada através da escala de Jansen (2005), conforme apresentado no quadro abaixo. Esse instrumento já foi utilizado nos estudos de Silveira-Martins; Rosseto; Añaña (2013); Vaz e Silveira-Martins (2015). Foi utilizada uma escala de 1 a 6, sendo que a pontuação 1 está atribuída à mínima intensidade nas ações e 6 à máxima intensidade nas ações de exploração e exploração das empresas.

Itens da Dimensão EXPLORAÇÃO
Exr1 A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.
Exr2 A empresa cria novos produtos e serviços.
Exr3 A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.
Exr4 A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos.
Exr5 A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.
Exr6 Regularmente a empresa utiliza novos clientes e novos mercados.
Exr7 Regularmente a empresa busca aproximar-se de novos clientes em novos mercados.
Itens da Dimensão EXPLOTAÇÃO
Ext1 A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.
Ext2 A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.
Ext3 A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.
Ext4 A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.
Ext5 A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes.
Ext6 A empresa amplia serviços para os clientes existentes.
Ext7 Para a empresa a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.

Quadro 3- Itens construto Ambidestria Organizacional

Enquanto para o construto capacidades turísticas, foi usada a escala validada de Silveira-Martins e Zonatto (2015). Para análise dos dados foram utilizadas escalas de 6 pontos, onde 1 representa discordância total e 6 concordância total, as variáveis são demonstradas no Quadro 4.

Itens
CT1 A empresa gera atendimento personalizado para o turista
CT2 A empresa tem conhecimento sobre os atrativos turísticos (locais) do município e região
CT3 A empresa dá atenção aos novos acontecimentos turísticos (locais) no município e região
CT4 A empresa tem conhecimento sobre a história local e regional
CT5 Estamos em uma localização próxima a pontos estratégicos

Quadro 4 - Itens do construto Capacidade Turística

Para avaliar a incerteza ambiental e a munificência foi usada a escala validada de Carvalho e Rosseto (2014). Para análise dos dados foram utilizadas escalas de 6 pontos, onde 1 representa discordância total e 6 concordância total. O quadro 5 representa as dimensões que compõe incerteza, o dinamismo e a complexidade e suas variáveis. E o quadro 6 demonstra os itens que compõe o construto da munificência ambiental.

Itens da Dimensão COMPLEXIDADE
Com1 É difícil entender como está evoluindo nosso mercado
Com2 É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento
Com3 É necessário avaliar muitos fatores externos à empresa quando se precisa tomar uma decisão estratégica
Com4 Em nosso mercado há muitos diferentes tipos de serviços sendo ofertados com Características e preços diferenciados
Com5 Muitas vezes precisamos tomar decisões sem saber que resposta nós receberemos do mercado (clientes, concorrentes, etc)
Com6 Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes)
Com7 Tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento
Itens da Dimensão DINAMISMO
Din1 As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos
Din2 A atuação dos nossos concorrentes tem mudado muito nos últimos 3 anos
Din3 Nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos
Din4 A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos
Din5 A tecnologia envolvida com nossas atividades tem mudado muito nos últimos 3 anos
Din6 Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos

Quadro 5 – Itens do construto Incerteza

Itens
Mun1 Nosso mercado tem crescido muito nos últimos 3 anos
Mun2 As condições gerais do nosso mercado têm melhorado nos últimos 3 anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos)
Mun3 O ambiente empresarial no qual estamos inseridos nos oferece mais oportunidades do que ameaças
Mun4 Há clientes, fornecedores e outros recursos disponíveis para todos que atuam em nosso segmento.
Mun5 Estamos em um mercado no qual é muito difícil ser lucrativo
Mun6 Disputamos um mercado com muitos concorrentes fortes

Quadro 6 - Itens do construto Munificência

Ademais, foi inserido outro construto para análise, apesar de não ter um item no capítulo do referencial teórico, é uma variável dependente das outras: o desempenho. Para o construto desempenho foi utilizado instrumento adaptado de Gupta e Govidarajan (1984), sendo que esse já foi utilizado nos estudos de Silveira-Martins (2012) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014), na qual é composto de por duas partes. Na primeira procura-se identificar a importância percebida pelos gestores sobre os indicadores. Já na segunda mensura-se a satisfação. O questionário utilizou uma escala de 1 a 6, onde 1 representa baixa intensidade e 6 alta intensidade

Itens
Des1 Lucratividade
Des2 Fidelização de clientes
Des3 Novos mercados
Des4 Diversificação de portfólio
Des5 Receita
Des6 Retorno do investimento
Des7 Desempenho geral

Quadro 7 - Itens do construto Desempenho

3.6 Análise de dados

Primeiramente, os dados foram tabulados no Programa Microsoft Excel 2010. Após a análise das características das empresas estudadas, foram realizadas as

análises estatísticas no Programa MPlus por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). E, por último, foi feito o Modelo de Equações Estruturais no Programa MPlus que precedeu o teste de cada uma das hipóteses.

A análise fatorial é utilizada para verificar as inter-relações entre um grande número de variáveis e explicá-las em termos comuns, reduzindo o seu número para explicar o estudo (HAIR *et al.*, 2009). E a análise fatorial confirmatória (AFC) foi utilizada para análise dos construtos, permitindo a realização da testagem de como as variáveis se adaptam ao construto (HAIR *et al.*, 2009).

Após a realização da análise fatorial confirmatória, no qual procedeu à manutenção, exclusão ou análise de covariância dos indicadores, realizou-se o modelo de mensuração geral para cada um dos construtos. O modelo é importante para verificar as inter-relações de variáveis entre os construtos (HAIR *et al.*, 2009). O modelo estrutural foi analisado com base no estimador de robustez dos mínimos quadrados ponderados (WLSMV).

Para realizar o ajustamento do modelo foram utilizados os seguintes critérios: qui-quadrado (X^2); qui-quadrado dividido por graus de liberdade (X^2/df); índice de ajuste comparativo (CFI); índice de Tucker Lewis (TLI) e erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), cujo os valores indicados por Hair *et al.* (2009), estão descritos no quadro 8.

Índice	Valores Esperados
X^2	
X^2 / df	≤ 3
P	$\geq 0,05$
CFI	$\geq 0,900$
TLI	$\geq 0,900$
RMSEA	$\leq 0,100$

Quadro 8 – Índices da AFC

Fonte: Hair *et al.*, 2009

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas estudadas

Esta seção tem como objetivo demonstrar a caracterização das empresas e dos respondentes do segmento estudado.

Na figura 8, verifica-se que o estado do Rio Grande do Sul apresentou o maior número de questionários respondidos (41), correspondendo 40,1%. Em seguida, 18 empresas são de São Paulo (17,6%) e de Paraná obteve-se 14 questionários (13,7%). No Distrito Federal, Rio de Janeiro e Santa Catarina, alcançou 5 respondentes em cada um dos estados (4,9%). Enquanto na Bahia e Ceará 3 cervejarias (2,9%). Em Mato Grosso e Minas Gerais, 2 (2%) e no Rio de Grande do Norte obteve-se 1 questionário (1%). Outros 2 (2%) questionários não continham a localização da empresa.

Com o crescimento do mercado em todo o país, o estado do Rio Grande do Sul apresentava-se atrás de São Paulo na quantidade de microcervejarias registradas no MAPA (SEBRAE, 2014). De mesmo modo, a pesquisa destaca os dois estados em quantidade de cervejarias que responderam ao questionário.

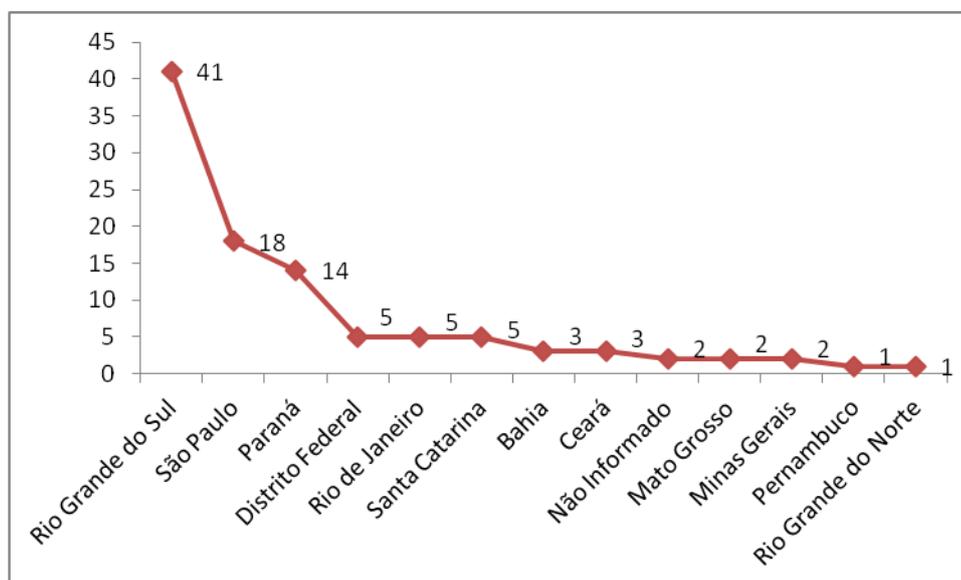


Figura 8. UF das cervejarias artesanais

Identificou-se que os respondentes são em sua maioria do gênero masculino, contando com 90 respostas totalizando 88,2% da pesquisa. Em contrapartida, 12 respondentes pertencem ao gênero feminino, representando 11,8% da pesquisa. O mercado cervejeiro é mais um espaço que as mulheres estão se inserindo aos poucos. Em matéria vinculada no site do Exame (2016) confirma a informação, destacando a inserção da mulher em cervejarias: “a imagem tradicional do especialista em cevada já é coisa do passado... e para desempenhar um trabalho com excelência só é preciso dedicação, qualificação e paixão pelo que se faz”.

Na figura 9, demonstra-se a função dos respondentes das cervejarias, dos quais 63 são sócio-proprietários (61,7%), 17 atuam em atividades de gerência (16,7%), 11 relataram ser diretores (10,8%), e outros 11 determinaram outras funções (10,8%). Infirma-se que estes dados estão adequados com o método do estudo, visto que os dados foram coletados com os tomadores de decisão e os dados confirmam isto quando a maioria são os sócios-proprietários das cervejarias.

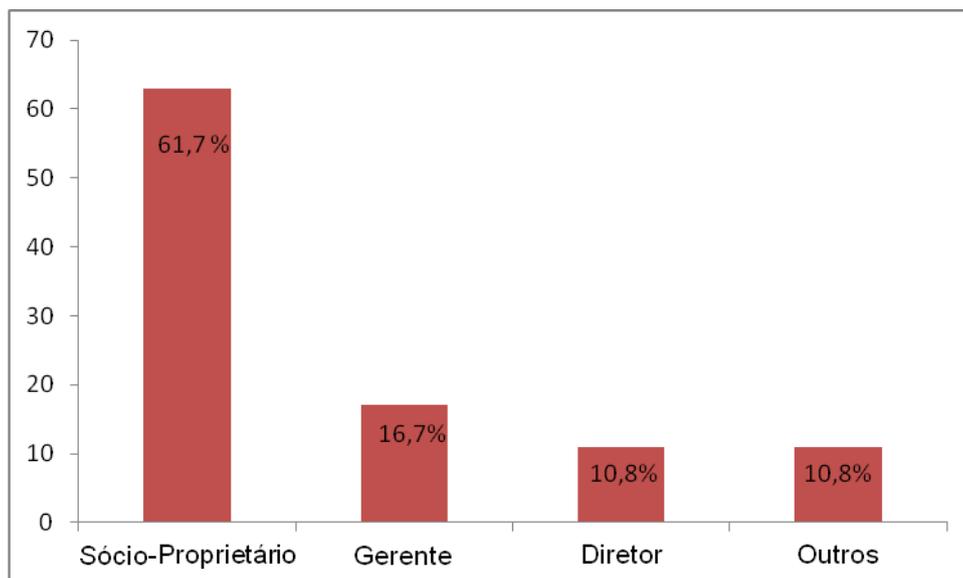


Figura 9. Função dos respondentes

Quanto ao tempo em que as empresas estão no mercado (Figura 10) identificou-se que a maioria (87 empresas) está há menos de 5 anos em atividade, perfazendo o total de 85,3% das cervejarias estudadas. Por outro lado, 12 empresas informaram que estão entre 5 e 10 anos (11,8%) e apenas 3 empresas relatam que estão há mais de 10 anos no mercado (3%). Com um mercado relativamente novo, a pesquisa está de acordo com a informação do Sebrae (2011) onde a grande

maioria destas possui menos de 10 anos, sendo um grande desafio mantê-las, pois esses novos empreendimentos exploram uma via de comercialização diferenciada a estes produtos, além das vias informais que se consolidaram principalmente para os ingressantes mais novos e menos capitalizados (PIATO; RÉVILLION, 2013).

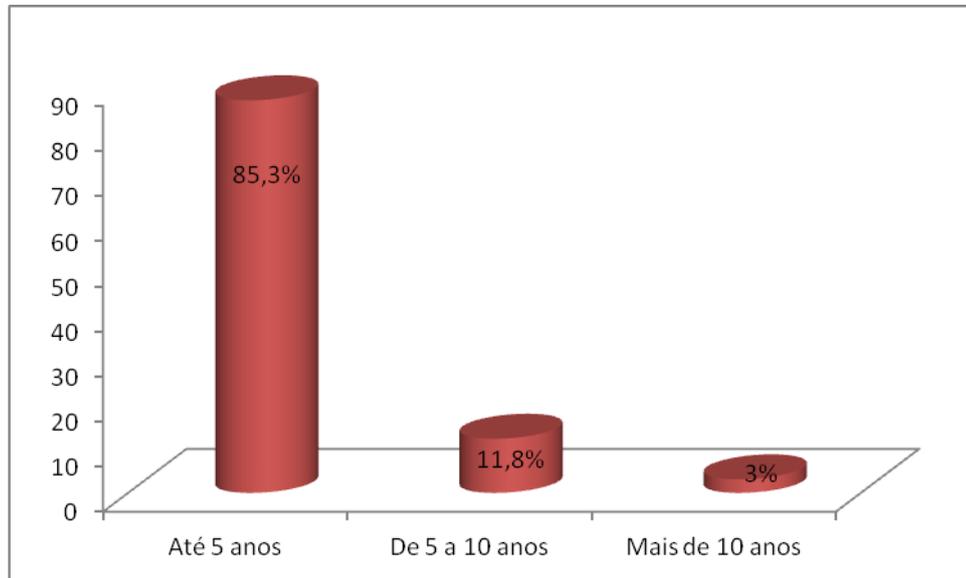


Figura 10. Tempo das empresas

Na sequência é apresentada a formação modelo de mensuração, a partir dos construtos teóricos.

4.2 Modelo de mensuração

4.2.1 Construto Orientação Empreendedora

Primeiramente, a verificação dos índices de ajustes referentes ao construto orientação empreendedora foram analisados. O X^2/df (2,693) ficou abaixo do máximo esperado, no entanto os índices p value (0,000), CFI (0,829), TLI (0,803), e RMSEA (0,129) não atingiram níveis esperados no modelo inicial, de acordo com o estipulado por Hair *et al.* (2009).

Na sequência, foi realizada a inspeção visual sobre os coeficientes de cada variável, procurando identificar aquelas com menor carga e, que por conta desse quantitativo, poderiam estar interferindo nos índices de ajustes do modelo. Neste

sentido, Kline (2011) destaca que para amostras pequenas é necessário que os indicadores possuam um coeficiente de pelo menos 0,600.

Sendo assim, foram excluídos os indicadores que apresentaram carga fatorial abaixo do esperado: Pro2 (0,302); Pro3 (0,407); Pro4 (0,353); Ino1 (0,343); Ino2 (0,338); Ino3 (0,486); Ino4 (0,523), Ino5 (0,452); Ino6 (0,498). Em seguida, foram novamente realizados os testes de ajustes a fim de gerar um novo modelo para comparação.

No modelo final, o índice X^2/df (3,514) ficou um pouco acima do esperado, p value (0,000) não alterou significância, os índices CFI (0,947) e TLI (0,921) melhoraram os índices de ajustes. O RMSEA (0,157) não atingiu o nível ideal, mas o valor está próximo do esperado e também não pode ser tomado como um índice absoluto, visto que este índice é sensível a outros parâmetros, podendo ter sido influenciado pelo tamanho de amostra e pelo número de parâmetros estimados no modelo (LEON, 2011). Dessa forma, optou-se por esse modelo.

O quadro 9 apresenta os índices de ajuste para a Orientação Empreendedora, antes e após os itens excluídos.

Índice	Valores Modelo Inicial	Valores Modelo Final	Valores Esperados
X^2	280,096 (df=104)	49,207 (df=14)	
X^2 / df	2,693	3,514	≤ 3
P	0,000	0,000	$\geq 0,05$
CFI	0,829	0,947	$\geq 0,900$
TLI	0,803	0,921	$\geq 0,900$
RMSEA	0,129	0,157	$\leq 0,100$

Quadro 9 – Índices de ajuste do modelo para mensuração da Orientação Empreendedora

A figura 11 apresenta o diagrama do modelo de mensuração com as estimativas das cargas padronizadas. Ressalta-se que, Pro1 e Pro5 possui carga menor que 0,600, contudo foi considerada a afirmação de Hair *et al.* (2009) os quais indicam que para uma amostra semelhante ao dessa pesquisa o ideal é que a carga possua pelo menos 0,450.

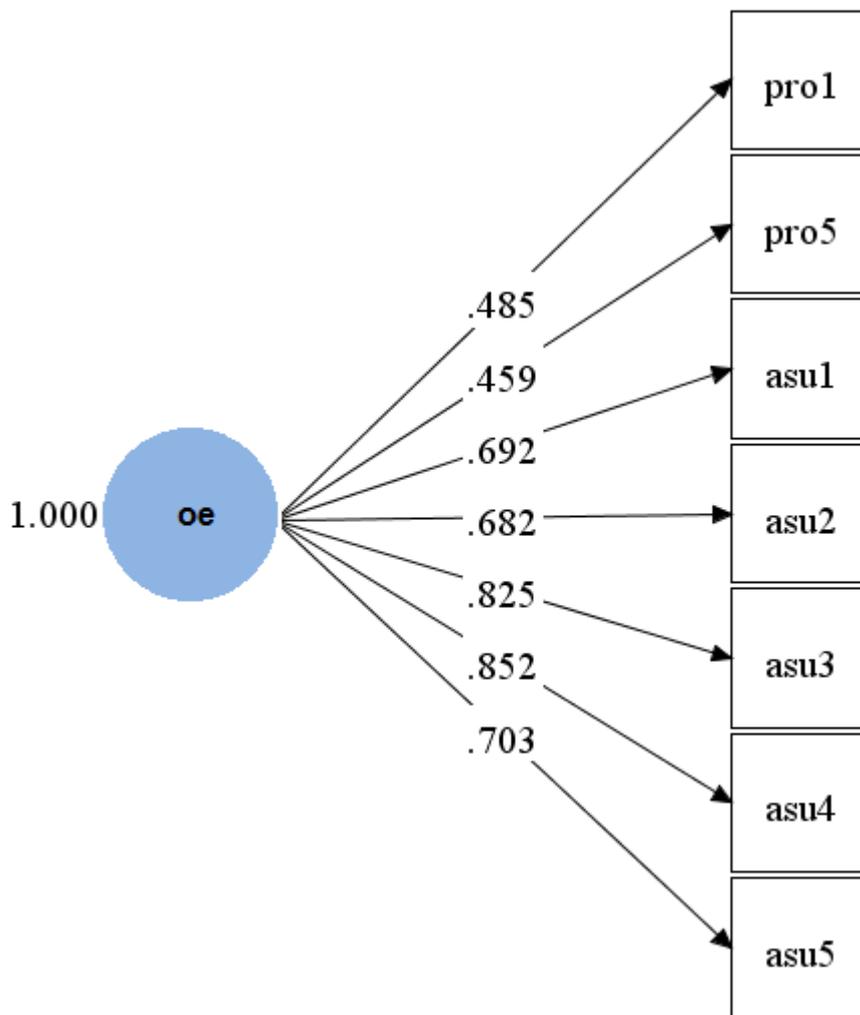


Figura 11. Modelo de mensuração do construto orientação empreendedora

A seguir, segue a apresentação do construto capacidade ambidestra.

4.2.2 Construto Capacidade Ambidestra

No modelo inicial de ajuste do construto capacidade ambidestra, o índice X^2/df (2,938) apresentou-se conforme o esperado, porém p value (0,000) não indicou significância, e os índices CFI (0,873) e TLI (0,850) estão abaixo do mínimo considerado adequado. O RMSEA (0,138) mostrou-se acima do máximo esperado.

Na sequência, foram excluídas as variáveis que não apresentaram carga fatorial insuficiente para representar o construto, ou seja, abaixo de 0,600: Exr1 (0.344); Exr2 (0.541); Exr3 (0.508); Exr4 (0.428); Ext7 (0.507); Ext2 (0.601); Ext3 (0.663); Ext6 (0.648). Adverti-se que apesar das variáveis Ext2; Ext3, Ext6 estarem

com carga maior que 0,600 estas foram excluídas após as simulações, concluindo que o modelo se ajustou melhor com a retirada dessas variáveis.

Após o ajuste do modelo, verificou-se que X^2/df (3,103) ficou muito próximo do valor esperado, o p value (0,145) indicou significância, CFI (0,985) e TLI (0,945) melhoram após a retirada das variáveis que estavam com cargas fatoriais inadequadas, indicando a confiabilidade do construto. Já o RMSEA (0,144) continuou ainda acima do valor esperado. No entanto, optou-se manter o modelo final, pois apresentou os melhores ajustes.

Além disso, o sistema verificou que existe covariância compartilhada entre os seguintes indicadores: Exr7 e Exr6; Ext1 e Exr6; Ext4 e Exr7; Ext4 e Ext1. Para Hair *et al.* (2009), o processo de covariância elucida o compartilhamento do poder preditivo.

O quadro 10 demonstra os valores de ajuste para modelo inicial e final.

Índice	Valores Modelo Inicial	Valores Modelo Final	Valores Esperados
X^2	226,231 (df=77)	12,412 (df=4)	
X^2 / df	2,938	3,103	≤ 3
P	0,000	0,145	$\geq 0,05$
CFI	0,873	0,985	$\geq 0,900$
TLI	0,850	0,945	$\geq 0,900$
RMSEA	0,138	0,144	$\leq 0,100$

Quadro 10 - Índices de ajuste do modelo para mensuração da Capacidade Ambidestra

A figura 12 expõe o modelo proposto para esse construto com as respectivas cargas padronizadas e as covariâncias entre os indicadores. Com as cargas acima do ideal (0,600), apenas Ext1 ficou com um valor um pouco abaixo, entretanto optou-se por mantê-la, porquanto ela demonstrou covariância com outra variável e a afirmação de Hair *et al.* (2009) permite a manutenção de cargas acima de 0,450.

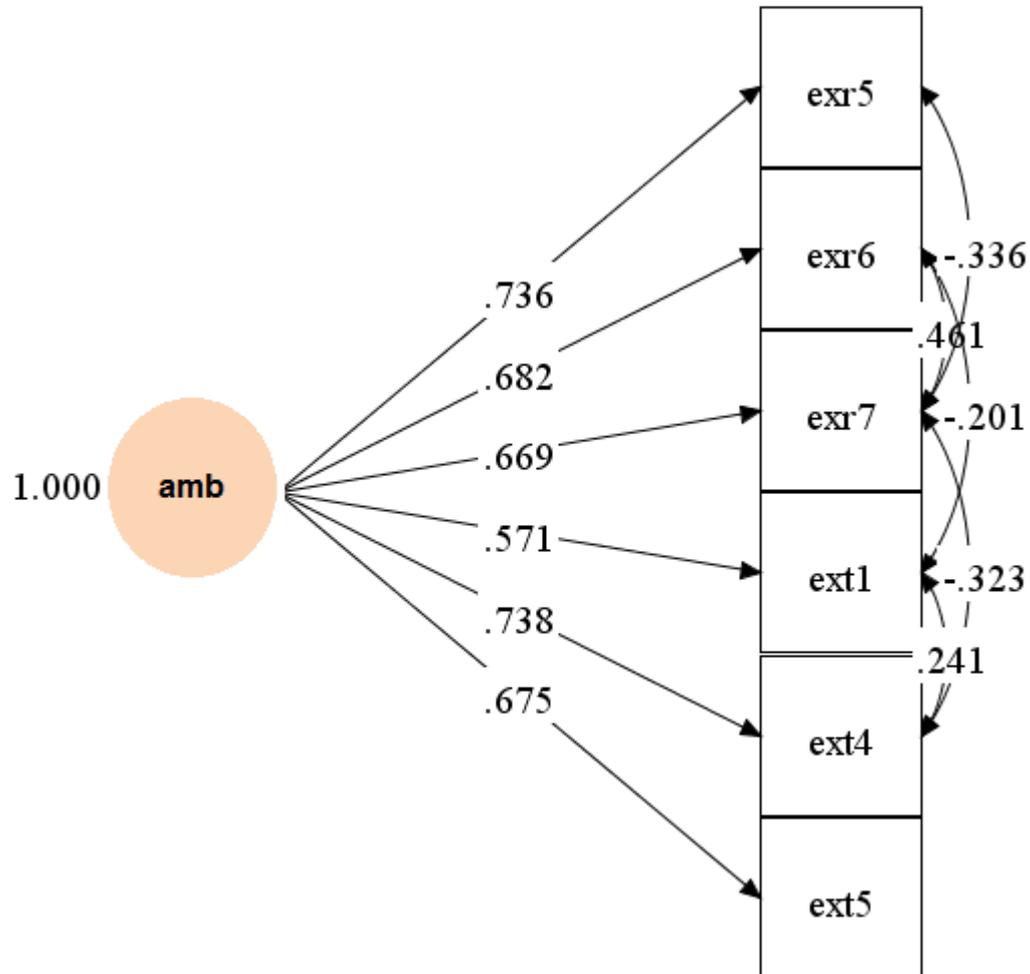


Figura 12. Modelo de mensuração do construto capacidade ambidestra

O construto capacidade turística é demonstrado no próximo item.

4.2.3 Construto Capacidade Turística

No modelo inicial do construto capacidade turística, os índices de ajustes X^2/df (1,231) e p value (0,291) indicam que há significância, CFI (0,998), TLI (0,997) e RMSEA (0,048) aludem um bom ajuste para o construto, pois estão dentro dos valores esperados. Kline (2011) relata que índices CFI e TLI acima de 0,950 indicam um ajuste satisfatório. Estes indicadores demonstram a confiabilidade das variáveis na mensuração do construto, por isso em seguida foi realizada a análise das cargas fatoriais. O quadro 11 apresenta o ajuste do modelo da capacidade turística.

Índice	Valores Modelo Inicial	Valores Esperados
X ²	6,159 (df=5)	
X ² / df	1,231	≤ 3
P	0,291	≥ 0,05
CFI	0,998	≥ 0,900
TLI	0,997	≥ 0,900
RMSEA	0,048	≤ 0,100

Quadro 11 – Índices de ajuste do modelo para mensuração da Capacidade Turística

A figura 13 demonstra o modelo proposto para a capacidade turística e suas cargas padronizadas. Destaca-se que todas as cargas estão acima de 0,600, conforme proposto por Kline (2011) admitindo que a estrutura do construto está consolidada.

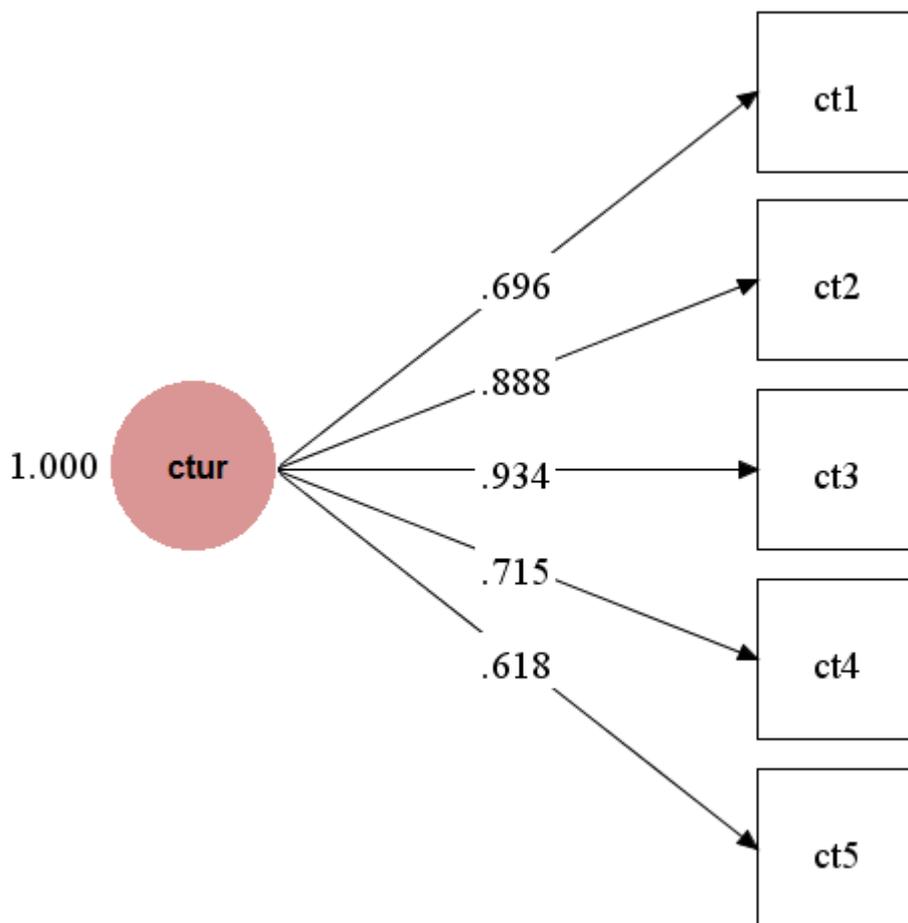


Figura 13. Modelo de mensuração do construto capacidade turística

4.2.4 Construto Incerteza

O modelo inicial do construto incerteza demonstra X^2/df (2,840) dentro do valor esperado, porém p value (0,000) indica que não há significância, os valores de CFI (0,845), TLI (0,814) estão abaixo do mínimo permitido e o RMSEA (0,124) acima do recomendado.

Com essa demonstração, indicando que não há um ajuste de qualidade mínimo, foram excluídas as seguintes variáveis uma a uma para tentar ajustar o modelo desse construto: Din4 (0.45); Din5 (0.491); Din6 (0.254); Com2 (0.575); Com3 (0.493); Com4 (0.484) Com5 (0.451); Com7(0.557), que estavam com a carga menor que 0,600.

A partir da exclusão das variáveis, o modelo final demonstrou que os valores de X^2/df (2,556) ficaram de acordo com o esperado e p value (0,053) demonstrou a significância do indicador. Os valores de CFI (0,985), TLI (0,949) permitem informar que há confiabilidade no construto. No RMSEA (0,124) ocorreu uma singela melhora nos ajustes após a retirada dos indicadores com carga fatorial indesejada. Dessa forma, optou-se pela escolha do modelo final.

O quadro 12 demonstra os índices de ajuste do modelo inicial e os valores do modelo final.

Índice	Valores Modelo Inicial	Valores Modelo Final	Valores Esperados
X^2	184,662 (df=65)	7,670 (df=3)	
X^2 / df	2,840	2,556	≤ 3
P	0,000	0,053	$\geq 0,05$
CFI	0,845	0,985	$\geq 0,900$
TLI	0,814	0,949	$\geq 0,900$
RMSEA	0,134	0,124	$\leq 0,100$

Quadro 12 – Índices de ajuste do modelo para mensuração da Incerteza

Ademais, o sistema MPlus indicou a covariância compartilhada entre os seguintes itens: Din2 e Com1; Din2 e Com6. A covariância permite medir a força da relação entre as variáveis, apesar de não indicar se há relação é forte ou fraca (LEVINE *et al.*, 2013).

Na figura 14, verifica-se o modelo para o construto incerteza e suas cargas padronizadas e covariâncias, respectivamente. As cargas fatoriais estão conforme o

indicado, exceto com1, no entanto optou-se pela sua manutenção, pois está muito próxima de 0,600 e Hair et al. (2009) indica que para amostras pequenas essa carga está adequada.

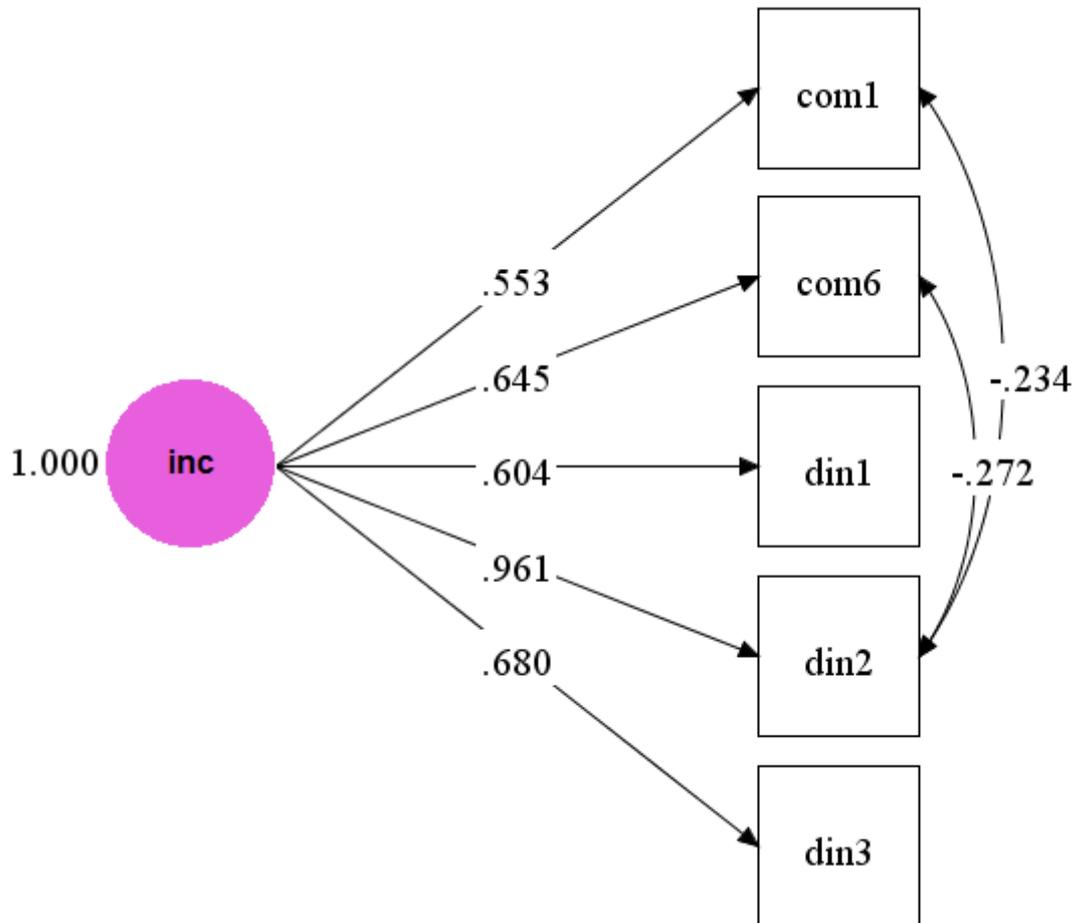


Figura 14. Modelo de mensuração do construto incerteza

No próximo item, é demonstrado o modelo de mensuração do construto munificência ambiental.

4.2.6 Construto Munificência

No modelo inicial do construto munificência, verificou-se que o valor de X^2/df (5,921) apresentou-se muito acima do esperado, o p value (0,000) indicou que não há significância, e os valores de CFI (0,791) e TLI (0,651) estão abaixo do recomendando e o RMSEA (0,220) acima do máximo permitido.

Na sequência, para ajustar o construto do modelo final foram excluídos os seguintes indicadores: Mun1 (0,374), Mun5 (0,101), Mun6 (-0,029), pois estes apresentavam a carga fatorial abaixo de 0,600. Em seguida, foram realizados os ajustes.

O modelo final não apresentou significância ($p=0,000$), porém os índices X^2/df (0), CFI (1,000) e TLI (1,000) apresentaram conforme os valores esperados, implicando na confiabilidade do construto. Ao mesmo tempo, o RMSEA (0,000) apresentou um valor melhor no modelo final.

Nesse estudo, considerando que o indicador p value apresentou divergência com o esperado, entende-se que os demais índices retratam um modelo confiável para o construto munificência.

O quadro 13 demonstra os índices do modelo inicial e do modelo final para a munificência.

Índice	Valores Modelo Inicial	Valores Modelo Final	Valores Esperados
X^2	53,296 (df=9)	0,000 (df=0)	
X^2 / df	5,921	0	≤ 3
P	0,000	0,000	$\geq 0,05$
CFI	0,791	1,000	$\geq 0,900$
TLI	0,651	1,000	$\geq 0,900$
RMSEA	0,220	0,000	$\leq 0,100$

Quadro 13 – Índices de ajuste do modelo para mensuração da Munificência

A figura 15 mostra o modelo do construto munificência, com as cargas fatoriais de todas as variáveis conforme o indicado, maior que 0,600, de acordo com a proposta de Kline (2011).

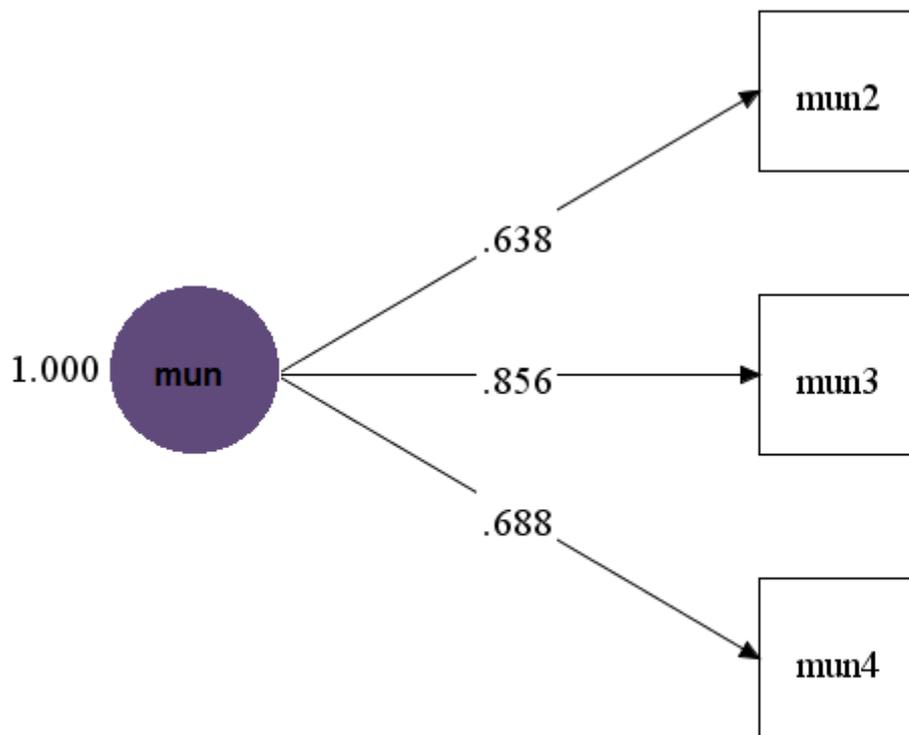


Figura 15. Modelo de mensuração do construto munificência

Na sequência, o construto desempenho é apresentado.

4.2.7 Construto Desempenho

No construto desempenho, ao analisar os índices de ajuste, verificou-se que os índices X^2/df (6,774), p value (0,000), CFI (0,879), TLI (0,818) e RMSEA (0,238) não estão dentro dos valores esperados. Dessa forma, com o intuito de alcançar o ajuste procedeu a exclusão da variável Des4 (0,160), que apresentou carga fatorial abaixo do esperado.

A partir disso, o modelo demonstrou um ajuste de qualidade, já que, apesar de X^2/df (4,165) ficar acima do esperado e p (0,000) não indicar significância, os valores CFI (0,957) e TLI (0,928) permitiu um bom ajuste das variáveis. O RMSEA (0,176) apresentou o valor final próximo do ideal. Embora alguns índices não demonstrem os valores esperados, o modelo final foi considerado como a melhor opção, após as análises. O quadro 14 indica os valores do modelo inicial e os valores do modelo final.

Índice	Valores Modelo Inicial	Valores Modelo Final	Valores Esperados
X ²	94,839 (df=14)	37,490 (df=9)	
X ² / df	6,774	4,165	≤ 3
p	0,000	0,000	≥ 0,05
CFI	0,879	0,957	≥ 0,900
TLI	0,818	0,928	≥ 0,900
RMSEA	0,238	0,176	≤ 0,100

Quadro 14 – Índices de ajuste do modelo para mensuração do Desempenho

Na figura 16 verifica-se o modelo de mensuração para o construto desempenho, com as respectivas cargas fatoriais. As cargas fatoriais apresentam valores acima de 0,600, embora o des3 está com carga fatorial 0,371 optou-se por mantê-la, pois o número ficou próximo ao esperado. Hair et al. (2005) ajudam a complementar a escolha porque explicam que cargas fatoriais menores também podem ser acrescentadas à interpretação, baseadas em outras considerações. Além do mais, à medida que aumenta o número de variáveis em análise, o nível aceitável para considerar uma carga significativa diminui e foram encontradas poucas referências conclusivas que pudesse utilizar para delimitar o cenário que cerca o uso de procedimentos indutivos para a análise fatorial (CRUZ; MOTA, 2009).

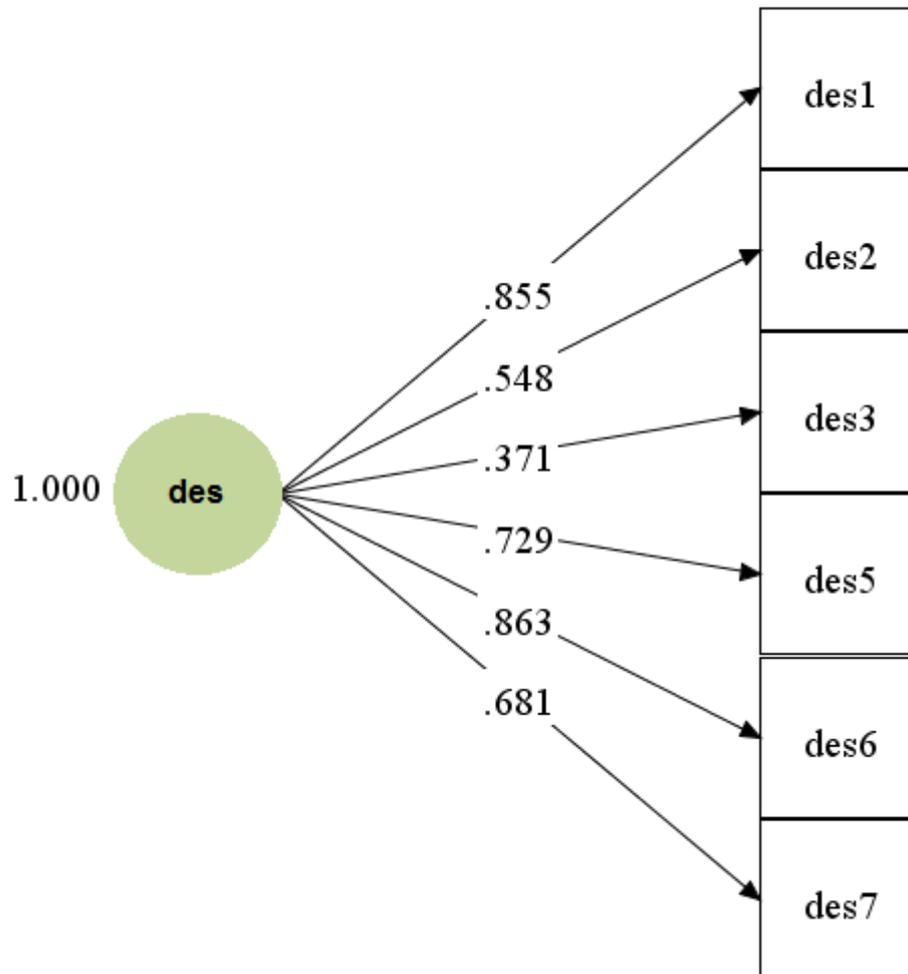


Figura 16. Modelo de mensuração do construto desempenho.

Após a análise do construto desempenho, será apresentado o modelo estrutural final.

4.3 Modelo Estrutural Final

Ao analisar os índices de ajuste para o modelo estrutural final, verificou-se que X^2/df (1,549) está adequado, o valor de X^2 não apresentou significância ($p=0,000$). Os índices CFI (0,877) e TLI (0,864) estão muito próximos do valor esperado. Já o RMSEA (0,073) está em conformidade com o valor esperado. A seguir são apresentados os resultados dos testes de ajuste e de identificação do modelo final (Quadro 15). O fato de alguns índices não terem obtido pleno êxito em função dos valores esperados, pode ser justificado por Hair et. al. (2009, p. 572) quando afirma que:

uma pesquisa que usa dados simulados (para os quais o ajuste real é conhecido) oferece contra-argumentos sobre esses valores de corte e não apoia o 0,90 como uma regra prática geralmente aceitável. Isso demonstra que, por vezes, mesmo um índice de qualidade de ajuste incremental acima de 0,90 ainda estaria associado a um modelo gravemente mal-especificado.

Logo, segundo os autores, os valores esperados devem ser tratados com a devida parcimônia e contrastados com outras informações como, por exemplo, o coeficiente de carga de cada uma das variáveis.

Índice	Valores Modelo Inicial	Valores Esperados
X ²	695,910 (df=449)	
X ² / df	1,549	≤ 3
P	0,000	≥ 0,05
CFI	0,877	≥ 0,900
TLI	0,864	≥ 0,900
RMSEA	0,073	≤ 0,100

Quadro 15– Índices de ajuste do modelo para mensuração do modelo final

Assim, o modelo foi considerado habilitado para ser executado. Para ter a confiança da consistência do modelo, foi originada uma estrutura com os índices e suas respectivas cargas fatoriais padronizadas. Percebeu-se que todas as cargas ficaram acima do recomendado por Hair *et al.* (2009), ou seja, acima de 0,450. A figura 17 permite a visualização da estrutura.

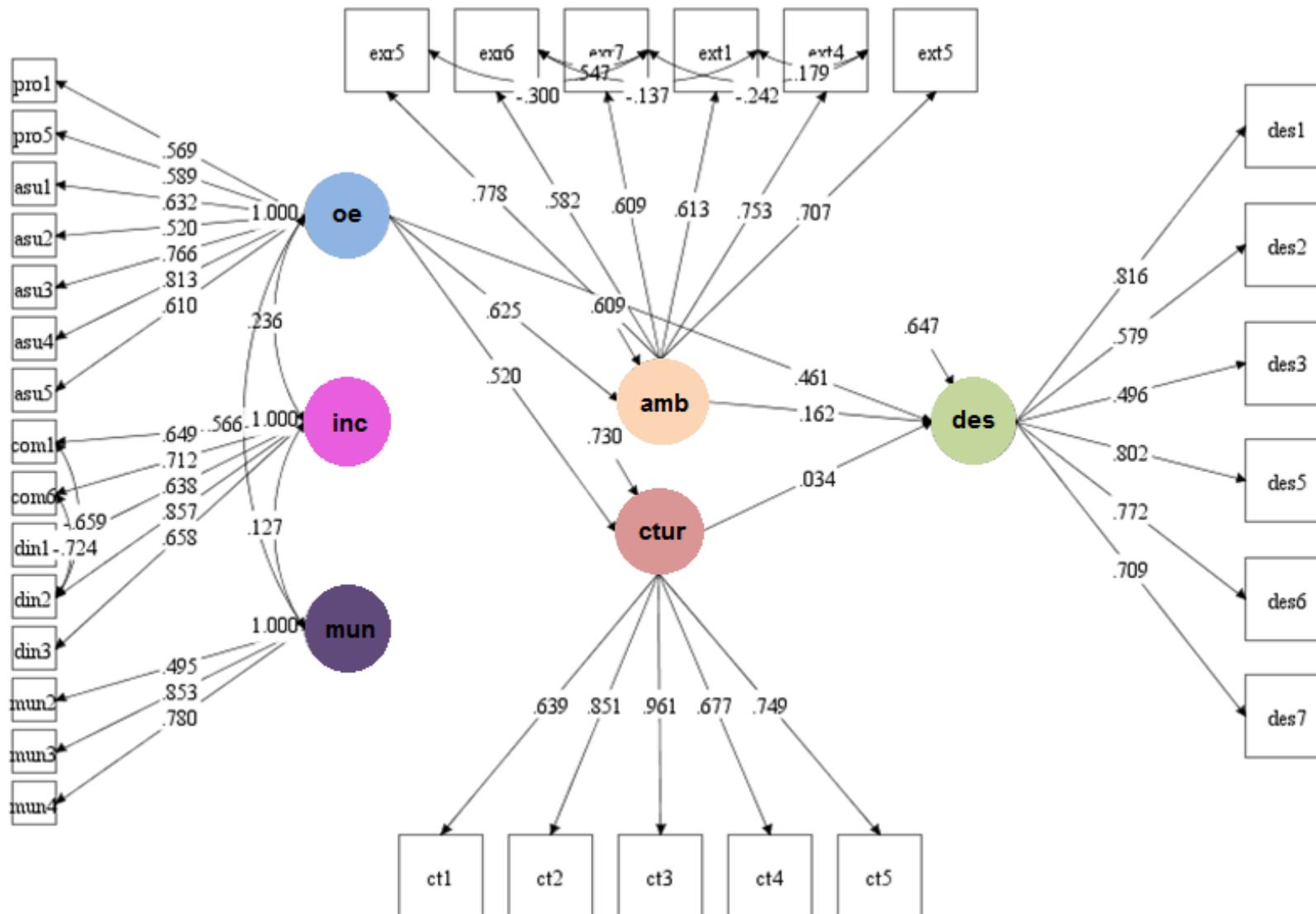


Figura 17. Modelo estrutural final.

A partir da apresentação deste modelo estrutural, considerou-se ajustado para a realização dos testes das hipóteses descritas no item 5 do capítulo 2.

4.4 Teste de Hipóteses

Com base no modelo estrutural final, elaborado a partir da modelagem individual de cada construto, pode-se observar os resultados dos testes de hipóteses descritos no quadro 16.

HIPÓTESE	RELACIONAMENTO	COEFICIENTE	p	ASSOCIAÇÃO	RESULTADO
H1	OE => DES	0,461	0,001	POSITIVA	CONFIRMADA
H2	OE => AMB	0,625	0,000	POSITIVA	CONFIRMADA
H3	OE => CTU	0,520	0,000	POSITIVA	CONFIRMADA
H4	OE => AMB => DES	0,145	0,150	NÃO MEDIÇÃO	NÃO CONFIRMADA
H5	OE => CTU => DES	0,025	0,727	NÃO MEDIÇÃO	NÃO CONFIRMADA
H6	AMB => DES	0,162	0,173	POSITIVA	NÃO CONFIRMADA
H7	CTU => DES	0,034	0,728	POSITIVA	NÃO CONFIRMADA
H8	OE => MUN => DES	0,000	1,000	MEDIÇÃO	CONFIRMADA
H9	AMB => MUN => DES	-	-	-	NÃO CONFIRMADA
H10	CTU => MUN => DES	-	-	-	NÃO CONFIRMADA
H11	OE => INC => DES	0,000	1,000	MEDIÇÃO	CONFIRMADA
H12	AMB => INC => DES	-	-	-	NÃO CONFIRMADA
H13	CTU => INC => DES	-	-	-	NÃO CONFIRMADA

Quadro 16 – Resumo do teste de hipóteses

Na sequência são demonstradas cada uma das hipóteses e seus resultados separadamente.

H1: A orientação empreendedora tem relação com o desempenho. A hipótese 1 foi confirmada, indicando uma relação positiva com o desempenho (0,461), e apresentando significância a $\alpha = 0,05$ ($p = 0,001 < \alpha = 0,05$).

De acordo com a hipótese 1, verifica-se a importância na relação da orientação empreendedora com o desempenho das cervejarias artesanais. Essa afirmação está em consonância com os estudos de Covin e Slevin (1991), os quais indicam que uma postura estratégica empreendedora contribui para o desempenho em empresas. Podemos aludir que quanto maior a proatividade, a inovatividade e a capacidade de assumir riscos, maior será a relação com o desempenho das cervejarias. Logo, quanto maior a orientação empreendedora, maior será o desempenho das cervejarias.

Semelhantemente, Mello *et al.* (2006) em seu estudo em empresas de base tecnológica indicou que empresas com forte orientação empreendedora obtiveram melhor desempenho quando comparadas às empresas com moderada ou baixa, sugerindo que uma orientação empreendedora mais forte traduz-se em melhor desempenho em comparação à concorrência.

H2: Existe relação entre orientação empreendedora e capacidade ambidestra. Esta hipótese foi confirmada, demonstrando a relação positiva entre orientação empreendedora e capacidade ambidestra (0,625), significante a $\alpha = 0,05$ ($p=0,000 < \alpha =0,05$)

H3: Existe relação entre orientação empreendedora e capacidade turística. Esta hipótese foi confirmada, identificando uma relação positiva com a capacidade turística (0,420), e apresentou-se significante a $\alpha = 0,05$ ($p=0,000 < \alpha =0,05$).

Com base nesses resultados das hipóteses H2 e H3, percebemos a influência do comportamento empreendedor nas capacidades ambidestra e turística das cervejarias. Nos estudos de Tondolo *et al.* (2014) houve destaque à interseção da orientação nas capacidades dinâmicas, identificando que as organizações com maiores níveis de orientação empreendedora apresentaram os maiores níveis de capacidades dinâmicas.

A orientação empreendedora pode ser vista como uma motivadora para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas seja para explorar e explorar, seja para desenvolver o turismo, que no caso as cervejarias artesanais. A cerveja pode ser um item de atração em um produto turístico, e para que isso ocorra é preciso o

entendimento do turismo e também uma infraestrutura adequada e produtos claramente formatados para atender visitantes (SHONS, 2014).

Portanto, ressalta-se a influência do comportamento empreendedor para o desenvolvimento das capacidades das cervejarias. As cervejarias artesanais devem atentar a inovação, proatividade, e assunção de riscos (MILLER, 1993) para desenvolver as capacidades dinâmicas e conseqüentemente ter relação com o desempenho.

H4: A capacidade ambidestra media a relação entre orientação empreendedora e desempenho. Esta hipótese não foi confirmada. Indicam que não houve mediação (0,145), e não foi significativa ($p = 0,150 > \alpha = 0,05$).

H5: A capacidade turística media a relação entre orientação empreendedora e desempenho. Não foi confirmada esta hipótese, indicam que não houve mediação (0,025), e não foi significativa ($p = 0,727 > \alpha = 0,05$).

As hipóteses 4 e 5 expõem as relações de não mediação, indicando que as capacidades dinâmicas (ambidestra e turística) não fazem a mediação entre a orientação empreendedora e desempenho. Isso se deve ao fato de que as hipóteses 6 e 7 não foram confirmadas.

No entanto, era esperado que através das ações de exploração e exploração, a orientação empreendedora iria despontar as ações de inovação e melhoramento dos recursos, para assim gerar melhor desempenho das cervejarias. No caso das capacidades turísticas, estas poderiam contribuir para as cervejarias artesanais alcançarem e sustentarem suas vantagens competitivas, potencializando suas competências internas e agregando valor aos serviços prestados (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015), seja na participação de eventos, participação de rotas turísticas, demonstração das cervejas para visitantes, entre outras formas.

H6: Existe relação entre capacidade ambidestra e desempenho. A hipótese em questão não foi confirmada, apesar de indicar uma relação positiva (0,162), não foi significativa ($p = 0,173 > \alpha = 0,05$).

H7: Existe relação entre capacidade turística e desempenho. Esta hipótese não foi confirmada. Indica a relação entre as variáveis (0,034), mas não apresentou significância ($p = 0,728 > \alpha = 0,05$).

Apesar de não confirmar a hipótese, as capacidades dinâmicas podem influenciar no desempenho organizacional, em longo prazo (TEECE, 2007), destarte enfatiza-se que as empresas estudadas estão há pouco tempo no mercado, podendo não demonstrar esse aspecto no estudo. Vale salientar que as cervejarias estudadas devem dar atenção às capacidades dinâmicas, tendo em vista a importância destas no desenvolvimento e desempenho das organizações.

Ademais, as capacidades dinâmicas auxiliam a gestão de coordenar de forma eficaz e implantar competências internas e externas integradas gerando decisões que possuem capacidade de resposta oportuna e rápida bem como podem contribuir para que as empresas criem novos produtos e serviços em resposta às condições de mudanças de mercado (TEECE; PISANO, 1994; HELFAT, 1997).

Outro aspecto a ser destacado, é o turismo nas cervejarias, pois diferente das vinícolas, este ainda não desenvolvido e não foi dada a devida atenção por parte dos gestores e o potencial está sendo desperdiçado.

H8: A munificência media a relação entre orientação empreendedora e desempenho. Esta hipótese foi confirmada. Não demonstrou relação positiva nem negativa (0,000), e não é significativa ($p = 1,000 > \alpha = 0,05$).

A hipótese 8 corrobora com o trabalho de Wang e Ang (2004), onde foi confirmada a hipótese que indica que há relação positiva entre ambiente munificente e desempenho da empresa, e assim, a munificência ambiental tem uma relação com o desempenho. Enquanto no estudo de Mariano (2011) com gestores das unidades operativas do Senac informam que existe correlação significativa na relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, e que essa correlação provoca um efeito positivo no desempenho, porém, a percepção ambiental não influencia essa relação.

H9: A munificência media a relação entre capacidade ambidestra e desempenho. Esta hipótese não foi confirmada a relação entre capacidade ambidestra e desempenho, não sendo possível realizar o teste de mediação.

H10: A munificência media a relação entre capacidade turística e desempenho. A hipótese não foi confirmada, visto que a mediação não pode ser realizada.

As hipóteses 9 e 10 não foram confirmadas. A munificência ambiental é uma variável que pode auxiliar no desempenho através das capacidades dinâmicas, no entanto como não foi confirmada a relação das capacidades com o desempenho, os testes não foram realizados.

H11: A incerteza ambiental media a relação entre orientação empreendedora e desempenho. A hipótese foi confirmada, mas a associação é por mediação (0,000), e não é significativa ($p = 1,000 > \alpha = 0,05$).

No caso das cervejarias artesanais, as incertezas estão influenciando o desenvolvimento do empreendedorismo, o que também foi encontrado no estudo de Gardelin *et al.* (2016), onde as cervejarias artesanais entrevistadas expuseram que percebem o ambiente com incerteza.

Conforme Silveira-Martins (2012) quando o ambiente em que a organização sofre interferência constantemente de incertezas que podem influenciar o desempenho da empresa, é necessário que o gestor perceba e interprete esse ambiente com a maior eficácia e efetividade possível. Para Duncan (1972) os executivos que têm maior percepção de incerteza precisam de mais condições para verificar as informações.

Entretanto, essa hipótese 11 vai de encontro com uma das conclusões do estudo de Lizote *et al.* (2012), onde a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho, mostra ser positiva, mas não sofre influência da percepção ambiental no sentido de mediar ou moderar a relação. No estudo de Escobar, Verdinelli e Escobar (2014) também encontrou-se relação entre orientação empreendedora e desempenho sem interferências do ambiente, diferente do resultado desse estudo.

Apesar disso, salienta-se que tanto a munificência quanto a incerteza influenciam na relação entre a orientação empreendedora e desempenho em

cervejarias artesanais brasileiras. Isso ocorre porque as cervejarias possuem visões distintas entre si. Vasconcelos e Cyrino (2000) relatam que as mudanças no ambiente exigem das empresas uma regeneração da sua base de recursos e competências, e com essa alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para assegurar a sobrevivência e a performance econômica diferenciada.

H12: A incerteza ambiental media a relação entre capacidade ambidestra e desempenho. Esta hipótese não foi confirmada, bem como não foi possível confirmar a mediação da incerteza ambiental entre capacidade ambidestra e desempenho.

H13: A incerteza ambiental media a relação entre capacidade turística e desempenho. A hipótese não foi confirmada, não foi realizado o teste de mediação entre capacidade turística e desempenho.

As hipóteses 12 e 13 não obtiveram a confirmação da mediação das incertezas nas capacidades ambidestra e turística no desempenho das cervejarias, pois os testes anteriores não confirmaram a relação entre capacidade ambidestra e desempenho, e a relação da capacidade turística e desempenho também não foi confirmada.

Na sequência, são apresentadas as conclusões do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os direcionamentos estratégicos das cervejarias artesanais brasileiras, por meio dos estudos dos construtos teóricos, buscando entender a ligação entre orientação empreendedora, capacidade ambidestra, capacidade turística e desempenho mediados pela incerteza e pela munificência ambiental.

Para alcançar o objetivo, foram desenvolvidos os modelos de mensuração de cada um dos construtos teóricos para determinar as variáveis que representavam cada construto, verificando as relações destas entre si, através da análise fatorial confirmatória. Após, com a formação do modelo estrutural final, os testes de hipóteses foram realizados.

Foi possível identificar que a relação da orientação empreendedora é positiva com desempenho, então quanto maior são as ações de inovação, de proatividade e capacidade de assumir os riscos, melhor será o desempenho das cervejarias artesanais. Além disso, a orientação empreendedora influencia tanto a capacidade ambidestra quanto a capacidade turística.

Enquanto o ambiente influencia a relação da orientação empreendedora e desempenho, tanto na munificência quanto na incerteza, apontando que as cervejarias artesanais devem dar atenção às mudanças para serem capazes de gerar estratégias a fim de manter a vantagem competitiva.

Já as hipóteses relacionadas à capacidade ambidestra e à capacidade turística com o desempenho não foram confirmadas, o que não permitiu verificar se o ambiente influenciou essa relação. Ainda, cabe ressaltar que a capacidade ambidestra e a capacidade turística não mediam a relação entre a orientação empreendedora e desempenho, pois não confirmaram as hipóteses relacionadas entre capacidade ambidestra e capacidade turística com o desempenho.

Portanto, as cervejarias artesanais brasileiras percebem a influência da orientação empreendedora sobre as capacidades dinâmicas e sobre o desempenho. No entanto, não confirmam a relação das capacidades dinâmicas com o desempenho, por isso as atividades de inovação (exploração) e melhoramento de

recursos (exploração) são fundamentais para o futuro andamento dessas empresas. Enquanto a capacidade turística, apesar da hipótese não ser confirmada, está como apontando uma forma de melhorar, e promover o desenvolvimento das cervejarias, por meio do turismo.

Em suma, vale salientar que o problema de pesquisa foi resolvido ao apresentar todas as relações entre a orientação empreendedora, a capacidade ambidestra, a capacidade turística e o desempenho mediados pela incerteza e munificência ambiental em cervejarias artesanais do Brasil.

5.1 Limitações

Um dos aspectos que interferiu no estudo foi o tamanho da amostra, pois devido ao número restrito de questionários, alguns testes não foram realizados e outras correlações foram efetivados pelo software, possivelmente devido à falta de dados.

Outra questão a ser destacada é o rigor estatístico que foi tratado os dados, pois foram priorizados os valores considerados ideais por autores consolidados, que levou a uma diminuição das variáveis para representar os construtos.

A amostra também pode ser considerada como limitação do estudo, visto que foi por conveniência a critério do pesquisador visto que a maioria das empresas se encontra no Rio Grande do Sul, devido à facilidade de acesso e comunicação com elas.

Ademais, as empresas se encontravam em um período alto de produção, pois os meses de janeiro a maio o consumo de cervejas cresce, principalmente nos estados do sul, onde o calor predomina nessa temporada.

5.2 Recomendações

Considerando as limitações desse estudo, recomenda-se para pesquisas posteriores que ampliem a amostra para outros países, realizando comparações dos resultados encontrados com esse estudo. Sugere-se que o questionário seja replicado em regiões do país separadamente (sul, sudeste, norte, nordeste, centro-oeste), fazendo uma comparação entre estes.

Além disso, sugere-se que seja verificada cada uma das dimensões da orientação empreendedora (proatividade, inovatividade, e assunção de riscos), e sua relação com desempenho. O mesmo poderia ser realizado com as ações de exploração e exploração separadamente.

Por fim, recomenda-se a replicação do questionário, em empresas de ramos distintos, como empresas de manufatura e empresas com alto nível tecnológico, para verificar a relação dos construtos teóricos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA. **Indústria cervejeira está conectada com o desenvolvimento do país**. Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/2014/04/a-cerveja-como-contribuicao-economica/>>. Acesso em: 18 abril 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Jornal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENI, M. C. Política e Estratégia do Desenvolvimento Regional: Planejamento Integrado e Sustentável do Turismo. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 10, n. 1, 1999.

BIZINELLI, C.; MANOSSO, F. C.; GÂNDARA, J. M.; VALDUGA, V.; Experiência no turismo cervejeiro de Curitiba. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 2, p. 349-375, 2013.

BOYD, B.; FULK, J. L. Environmental scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model. **Journal of Management**, v. 22, n.1, p. 1-21, 1996.

BRASIL. Ministério do Turismo. Serviço Brasileiro de apoio às Micro e pequenas Empresas. Associação de cultura gerais. **Manual para o desenvolvimento e a integração de atividades turísticas com foco na produção associada**. Brasília, 2011.

CARVALHO, C. E.; ROSSETO, C. R. Dinamismo, complexidade e munificência ambientais: construção e validação de escalas para sua mensuração. In: XXXVI Encontro da ANPAD. 2012. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 2012.

CARVALHO, C. E. ; ROSSETTO, C. R. Proposição e Teste de uma Escala de Dinamismo, Complexidade e Munificência Ambiental. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 13, p. 59-73, 2014.

CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: a theoretical assessment. **Academy of Management Review**, v. 16, n.3, p. 542-565. 1991.

CERVEJOU BRASIL. **Mapa das cervejarias artesanais do Brasil**. Disponível em: <http://www.cervejoubrasil.com.br/>. Acesso em: 18 junho 2015.

COELHO – COSTA, E. R. 2015. A bebida de Ninkasi em terras tupiniquins: O mercado da cerveja e o Turismo Cervejeiro no Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR**, Penedo, v. 5, n.1, p. 22-41, 2015.

COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-64, 1999.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v.16, n.1, p.7-25, 1991.

COLLIS, D. Research note: How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**. v.15, p.143-152. 1994.

CHANG, C-C. Exploring IT entrepreneurs' dynamic capabilities using Q-technique. **Industrial Management & Data Systems**. v. 112, n. 8, p. 1201-1216, 2012.

De CLERCQ, D.; Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n.3, p. 505–537, 2013.

DEMICHEI, N. A. Território e Gastronomia: O Movimento Das Microcervejarias e Cervejas Artesanais e a Constituição um Território Cervejeiro em Porto Alegre/RS. In: VII Congresso Brasileiro de Geógrafos. 2013. Porto Alegre. **Anais...Porto Alegre**, 2014.

DESS, G. G.; BEARD, D.W. Dimensions of Organizational Task Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52 – 73, 1984.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty, **Administrative Science Quarterly**, v, 17, p. 313 – 327, 1972.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: KILMAN, R. H.; PONDY, L.; R.; SLEVIN, D. P. **The management of organization design: strategies and implementation**. v.1. New York: University of Pittsburgh, 1974. p. 167-188.

EMBRAPA. **Mercado e Comercialização**. Documento nº 139. 2012. Disponível em: http://www.cnpt.embrapa.br/biblio/do/p_do139_5.htm. Acesso em: 18/04/2015.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1105 -1121, 2000.

ESCOBAR, M. A. R.; VERDINELLI; M. A.; ESCOBAR, A. G. Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Agências de Viagens e Turismo Brasileiras. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Goiânia. 2014. **Anais...Goiânia**, 2014.

EXAME. **Mulheres conquistam espaço como especialista em cerveja**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/noticias/mulheres-conquistam-espaco-como-especialista-em-cerveja.shtml>. Notícia vinculada em 26 de abril de 2016. Acesso em: 06/07/2016.

FERREIRA, R. H; VASCONCELOS, M. R. L.; JUDICE, V. M. M.; NEVES, J. T. R. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.4, p.171-191, Belo Horizonte, 2011.

FRANÇA, E. J. **Formação e desenvolvimento das redes de cervejarias artesanais no vale do Itajaí**. 2010. Dissertação, Universidade Regional de Blumenau (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional), Blumenau/SC, 2010.

FRANKLIN, M. A. **Estrutura Organizacional, Orientação para Exploitation e Exploration e Tipos de Inovação em Institutos de Pesquisa de Desenvolvimento Tecnológico**. Tese. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas.São Paulo, 2010.

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.

GARDELIN, J. P.; ROSSETO, 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, p. 702-715, 2013.

GARDELIN, J. P.; ANTUNES, M. D. P.; FICAGNA, A. V.; OLIVEIRA, D. P. A formulação de estratégias de três cervejarias artesanais da serra gaúcha sob a ótica da percepção de incerteza e do comportamento estratégico. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Passo Fundo-RS. **Anais...** Passo Fundo-RS. 2016.

GOMES; F. KATO; H; T.; BECKER, L. G.; TORTATO, U. Incerteza Ambiental Percebida e a Estratégia Organizacional: Uma análise de dois setores. **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v.6, n.2, p. 80-100, 2011.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A. Knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n.1, p. 61-84, 2004.

GUPTA; A. K.; SMITH. K. G.; SHALLEY. The Interplay between Exploration and Exploitation. **The Academy of Management Journal**, v.49, n. 4, p. 693-706, 2006.

GUPTA, V. K.; DUTTA, D. K.; CHEN, X. Entrepreneurial Orientation Capability and Firm Performance under Conditions of Organizational Learning. **Journal of Managerial Issues**, v. 26, n. 2, p. 57-173, 2014.

HAIR, F.J.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. BLACK,W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, F.J.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HE, Z-L.; WONG, P-K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481–494, 2004.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339–360, 1997.

HELFAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell. 2007.

HITT, M. A.; NIXON, R.; HOSKISSON, R.; KOCHHAR, R. Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n.3, p. 145-168, 1999.

HOWLETT, S. **Bureaus and Beer: Promoting Brewery Tourism in Colorado**. 2013. Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. University of Nevada. Las Vegas. 2013.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance.** 2005. 196f. Tese (Erasmus Research Institute of Management), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2005.

JOGARATNAM, G.; TSE, E. C.; OLSEN, M. D. Strategic posture, environmental munificence, and performance: an empirical study of independent restaurants. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 23, n. 2, p. 118-138, 1999.

KALNIN, J. L.; CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E. Análise Estratégica para Implantação de Empresas de Pequeno Porte: Cervejarias Artesanais. **Revista Produção On Line**, v.2, n.1, 2002.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; KREHBIEL, T. C.; BERENSON, M.L. **Estatística: Teoria e Aplicações Usando o Microsoft Excel em Português.** Rio de Janeiro, LTC, 2013.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. Myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v.14, 1993.

LIZOTE, S. A.; FARBER, S. G.; VERDINELLI, M. A.; ROSSETO, C. R. Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. In: XXXVI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro. 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, United States, v.21, n.1, p.135-172, 1996.

MADSEN, E. L.; ALSOS, G. A.; BORCH, O.-J., LJUNGGREN, E.; BRASTAD, B. Developing entrepreneurial orientation: the role of dynamic capabilities and intangible resources. **Regional Frontiers of Entrepreneurial Research**. 2007.

MALHOTRA, N. **Introdução à pesquisa de Marketing.** 3ª Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p. 71-87, 1991.

MARIANO, A. L. **Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do Senac na região sul do país.** Biguaçu, 2011. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Centro de Educação, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Administração MADE** (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 15-44, 2007.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, p. 90-108. Pernambuco, 2008.

MARTINS, M. F. M. BATAGLIA, W. A. Munificência Ambiental como Moderadora da Relação Diversificação-Desempenho. In: V encontro de Estudos em estratégia, 2011. Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre.2011.

MARTINS, V. F.; PEREIRA, V. S. Um ensaio teórico: a teoria Resource-Based View e a teoria Dynamic Capabilities. **Perquirere: Patos de Minas: UNIPAM**, v. 8, n.2, p. 342-351, 2011.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B.. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 18, 2014.

MELLO, A. S.; COSTA, N. D.; PIMENTA, C. A. M. Análise e Identificação da Produção Associada ao Turismo: Um Estudo de Caso no Município de Delfim Moreira/MG. **Revista Ciências Humanas – Unitau**. v. 7, n. 2, p. 189-204, Taubaté/SP, 2014.

MELLO, S. C. B; PAIVA JUNIOR, F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Organ. Soc. [online]**, v.13, n.36, p.185-202, 2006.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.29, n.7, p.770-791, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in Conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p.1-26, 1982.

MILLIKEN, F. J. Three Types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 133-143, 1987.

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

PIAO, M. A long life after exploitation and exploration. **European Journal of Innovation Management**. n. 2, v. 17, p. 209-228, 2014.

PIATO, M. S.; RÉVILLION, J. F. Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil. **Acta Ambiental Catarinense**, v. 10, n.1-2, Florianópolis, 2013.

PLUMMER, R.; TELFER, D.; HASHIMOTO, A.; SUMMERS, R. Beer tourism in Canada along the Waterloo-Wellington Ale Trail. **Tourism Management**, v. 26, n.3, p. 447-458, 2005.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. **Journal of Management**, v. 28 n. 6, p. 725-746, 2002.

PURVEE, A.; ENKHTUVSHIN, D. Transformational Leadership and Managers Ambidexterity: Mediating Role of Environmental Dynamism. **International Journal of Innovation, Management and Technology**. n. 6, v. 5, p. 434-437, 2014.

ROGERSON, C. M. Developing beer tourism in South Africa: international perspectives. African. **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 4, n.1, 2015.

ROSENBUSCH, N.; BAUSCH, A.; GALANDER, A. The impact of environmental characteristics on firm performance: a meta-analysis. **Academy of Management**, 2007.

SANTOS, S. P. **Os primórdios da cerveja no Brasil**. 2ª Edição. Cotia- SP. Atelie Editorial. 2004.

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

SCOTT, N. Ambidextrous strategies an innovation priorities: adequately priming the pump for continual innovation. **Technology Innovation Management Review**. n. 4, v. 7, pp. 44-51, 2014.

SEBRAE. **Potencial de consumo de cervejas no Brasil**- Resposta técnica. 2014.

SEBRAE (Brasil). Microcervejaria - Idéias e Negócios. Minas Gerais, 2011. 38 p. Disponível em: [//www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo). Acesso em: 05/07/2016.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-227, 2000.

SHONS, J. Turismo e Roteirização: Possibilidades e limitações para um Roteiro Cervejeiro no Vale do Caí, RS. In: Semintur Jr., 2014. Caxias do Sul. **Anais...Caxias do Sul-RS**. 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E. Comportamento Estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras. 2012. 152s. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E. ; ROSSETTO, C. R.; ANANA, 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. ; ROSSETTO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** (São Paulo. Impresso), p. 392-415, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R. . Ambidestria Organizacional Exploração e Exploração: Um Estudo Bibliométrico nas Bases de Dados Internacionais. RGO. **Revista Gestão Organizacional (Online)**, v. 7, p. 15-29, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. . Orientação Empreendedora Associada ao Desempenho: uma Análise de Agroindústrias do RS. In: Congresso Internacional de Administração- ADMPG, 2015, Ponta Grossa. **Anais...**Ponta Grossa, 2015.

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

SILVEIRA; V. P.; BECKER, E. L. S. Turismo e Imagem na Capital Nacional do Champanha, Garibaldi, Rio Grande Do Sul, Brasil. In: Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão – Sepe. 2012. Santa Maria- Rio Grande do Sul. **Anais...** Santa Maria, 2012.

SINDICERV - Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Dados. Disponível em: www.sindcerv.com.br. Acesso em 20/10/2015.

SOUZA, M. J. S. Levantamento da Oferta Turística: uma ferramenta de planejamento turístico. *Gestão e Conhecimento*, v. 2, n. 2, 2006.

STEFENON,R. Vantagens Competitivas Sustentáveis na Indústria Cervejeira: O caso das Cervejas Especiais. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)** – Guarapuava-PR.2012.

TEECE, D J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.8, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (Sustainable) Enterprise Performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TONDOLO; V. T. G.; TONDOLO, R. R. P.; CAMARGO, M. E.; BITTENCOURT, C. C. Orientação Empreendedora e Capacidades Dinâmicas em Ambiente De Inovação. **Revista GEINTEC**. São Cristóvão/SE, v. 5, n. 3, p. 2452- 2455. 2014.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A.B.; Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37. 2000

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

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

WANG, C. K.; ANG, B. L. Determinants of venture performance in Singapore. **Journal of small business management**, v. 42, n.4, p. 347-363, 2004

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n.1, p. 71-91. 2005.

ZAHRA, S.A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. **Journal of business venturing**, v. 8, n.4, p.319-340, 1993.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZOLLO, M; WINTER S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organizational Science**, v. 13, n.3, 2002.

Apêndices

Apêndice A- Protocolo de pesquisa

PROTOCOLO DE PESQUISA

DIRECIONAMENTOS ESTRATÉGICOS:
um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Conteúdos Explorados
<p>Analisar a orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional das cervejarias artesanais do Brasil, mediados pelo ambiente.</p>	<p>Associar orientação empreendedora com capacidade turística;</p>	<p>Orientação Empreendedora Miller (1983); Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996)</p>
	<p>Relacionar orientação empreendedora com capacidade ambidestra;</p>	<p>Capacidades Dinâmicas Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Teece (2007); Zollo e Winter (2002), Helfat (1997)</p>
	<p>Correlacionar capacidade turística com desempenho organizacional;</p>	<p>Capacidade Ambidestra Duncan (1974); March (1991); Gupta, Smith e Shalley (2006); Silveira-Martins; Rosseto e Añaña (2013); Silveira-Martins e Rosseto (2015)</p>
	<p>Relacionar capacidade ambidestra e desempenho organizacional;</p>	<p>Capacidade Turística Silveira-Martins; Zonatto (2015).</p>
	<p>Verificar o efeito mediador da incerteza ambiental na orientação empreendedora, capacidade turística, capacidade ambidestra, e desempenho organizacional;</p>	<p>Incerteza Ambiental Duncan (1972); Milliken (1987); Gardelin; Rosseto e Verdinelli (2013); Priem, Love e Shafer (2002)</p>
	<p>Examinar o efeito mediador da munificência ambiental na orientação empreendedora, capacidade turística, capacidade ambidestra, e desempenho organizacional.</p>	<p>Munificência Ambiental Pfeffer e Salancik (1978), Dess e Beard (1984); Castrogiovanni (1991); Jogaratnam, Tse e Olsen (1999); Carvalho e Rosseto (2012)</p>

Apêndice B- Instrumento de pesquisa

Propósito da pesquisa: Esta pesquisa tem como objetivo de analisar como são realizados os direcionamentos estratégicos da sua empresa, buscando analisar as relações, e o desempenho da empresa, e da influência do ambiente. Além disso, buscamos produzir conhecimento sobre as cervejarias artesanais do Brasil.

Público alvo: Sócios, proprietários, gerentes das cervejarias artesanais brasileiras.

Questionário : Peça que respondam as questões conforme seu comportamento em suas atividades habituais

Confidencialidade: Como este estudo tem objetivo científico, os dados serão analisados juntamente, não sendo em nenhum momento revelados os nomes de empresas/ pessoas participantes da pesquisa.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nome da empresa: _____

Cidade/ Estado: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

CAPACIDADE AMBIDESTRA

Em relação as ações abaixo descritas, avalie o grau de intensidade em que elas são desenvolvidas pela empresa, sendo 1 equivalente a pouca vezes e 6 a muitas vezes.

Ações Desenvolvidas pela Empresa	(-)Intensidade(+)					
	1	2	3	4	5	6
A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.						
A empresa cria novos produtos e serviços.						
A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.						
A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos.						
A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.						
Regularmente a empresa utiliza novos clientes e novos mercados.						
Regularmente a empresa busca aproximar-se de novos clientes em novos mercados.						
A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.						
A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.						
A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.						
A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.						

A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes.						
A empresa amplia serviços para os clientes existentes.						
Para a empresa a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.						

CAPACIDADE TURÍSTICA

Em relação aos itens abaixo, avalie o grau que a empresa busca proporcionar o turismo. Se a relação com a sua CERVEJARIA for baixa e 6 se for alta. Poderá ser assinalado qualquer valor entre 1 e 6.

	(-) Relação (+)					
	1	2	3	4	5	6
TURISMO CERVEJEIRO						
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						

INCERTEZA

A seguir, avalie as questões na escala de 1 a 6, assinale 1 se a relação com a sua CERVEJARIA for baixa e 6 se for alta. Poderá ser assinalado qualquer valor entre 1 e 6.

	(-) Relação (+)					
	1	2	3	4	5	6
COMPLEXIDADE						
É difícil entender como está evoluindo nosso mercado						
É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento						
Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes)						
Tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento						
DINAMISMO						
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 3 anos						
Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos						

MUNIFICÊNCIA

A seguir, avalie as questões na escala de 1 a 6, assinale 1 se você **discorda totalmente** e 6 se você **concorda totalmente**. Poderá ser assinalado qualquer valor entre 1 e 6.

	(-) Relação (+)					
	1	2	3	4	5	6
Nosso mercado tem crescido muito nos últimos 3 anos						
As condições gerais do nosso mercado têm melhorado nos últimos 3 anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos)						
O ambiente empresarial no qual estamos inseridos nos oferece mais oportunidades do que ameaças						
Há clientes, fornecedores e outros recursos disponíveis para todos que atuam em nosso segmento.						
Estamos em um mercado no qual é muito difícil ser lucrativo						
Disputamos um mercado com muitos concorrentes fortes						

DESEMPENHO

Indique o grau de **SATISFAÇÃO** de cada item, para identificar o desempenho da sua cervejaria.

	(-) Satisfação (+)					
	1	2	3	4	5	6
Lucratividade sobre as vendas						
Fidelização de clientes						
Novos mercados						
Diversificação do portfólio						
Receita com vendas						
Retorno do investimento						
Desempenho geral da empresa						

Escolaridade:

- a) () Ensino Fundamental
- b) () Ensino Médio Incompleto
- c) () Ensino Médio Completo
- d) () Ensino Superior Incompleto
- e) () Ensino Superior
- f) () Pós-Graduação

Qual sua faixa etária?

- a) () Menor de 18 anos
- b) () Entre 19 e 25 anos
- c) () Entre 26 e 35 anos
- d) () Entre 36 e 45 anos
- e) () Entre 46 e 55 anos
- f) () Acima de 56 anos

Qual é sua função na empresa?

- a) () Sócio-Proprietário

- b) Gerente
- c) Diretor
- d) Outro? _____

Há quanto tempo sua empresa está no mercado?

- a) Até 5 anos
- b) Entre 5 e 10 anos
- c) Mais de 10 anos

