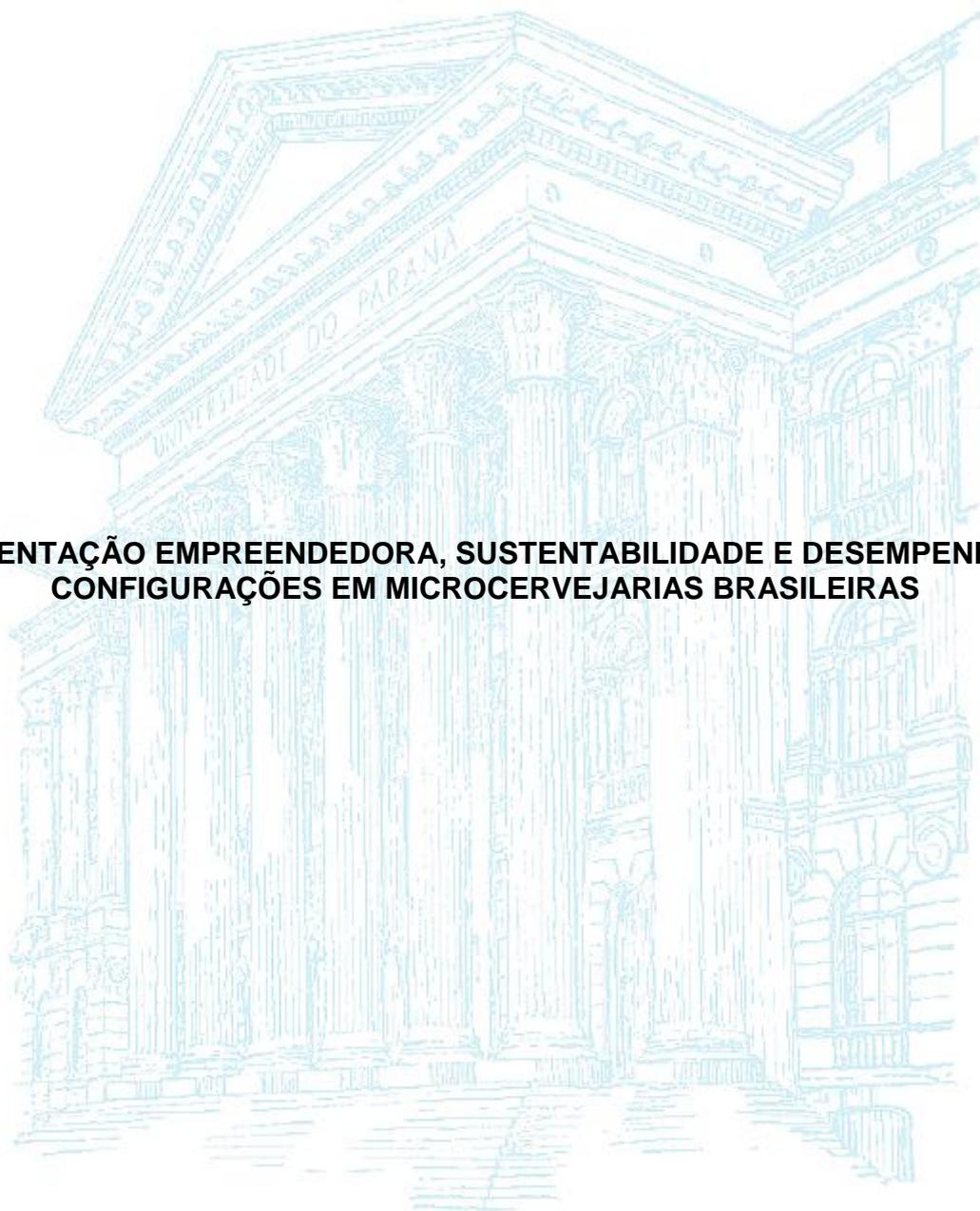


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO HENRIQUE PRETO

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO:
CONFIGURAÇÕES EM MICROCERVEJARIAS BRASILEIRAS**



CURITIBA

2016

PAULO HENRIQUE PRETO

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO:
CONFIGURAÇÕES EM MICROCERVEJARIAS BRASILEIRAS.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre para o programa de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Fernando Antonio Prado Gimenez
PhD.

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Preto, Paulo Henrique

Orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho:
configurações em microcervejarias brasileiras / Paulo Henrique Preto. –
2016.

83 f.

Orientador: Fernando Antonio Prado Gimenez.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2016.

1. Empreendedorismo. 2. Sustentabilidade. 3. Cerveja - Indústria. I.
Gimenez, Fernando Antonio Prado, 1957- II. Universidade Federal do
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.421

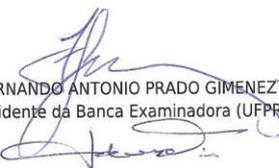


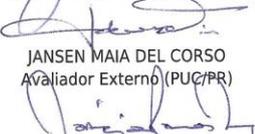
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós Graduação em ADMINISTRAÇÃO
Código CAPES: 40001016025P6

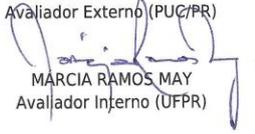
TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **PAULO HENRIQUE PRETO**, intitulada: "**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO: CONFIGURAÇÕES EM MICROCERVEJARIAS BRASILEIRAS**", após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovação.

CURITIBA, 19 de Dezembro de 2016.


FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


JANSEN MAIA DEL CORSO
Avaliador Externo (PUC/PR)


MARCIA RAMOS MAY
Avaliador Interno (UFPR)

*There are no unachievable goals
There are no unsaveable souls
No legitimate kings or queens, do you know what I mean?
Yeah*

*There are no indisputable truths
And there ain't no fountain of youth*

Artist: Ozzy Osbourne, **Song:** I Just Want You
Songwriters: OSBOURNE, Ozzy/VALLANCE, Jim

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo estudar as variáveis de orientação empreendedora - inovatividade, proatividade e propensão a risco - de sustentabilidade - ambiental, social e econômica - e o desempenho de microcervejarias brasileiras sob a abordagem das configurações. A metodologia de pesquisa utilizada foi de caráter quantitativo com método de pesquisa *survey* de desenho interseccional com amostra não-probabilística por adesão. A amostra final ficou em 69 microcervejarias abrangendo 18 estados brasileiros. Utilizando análise de cluster, se descobriu três clusters entre os casos sendo o grupo I com uma baixa orientação empreendedora, sustentabilidade mediana e desempenho baixo; o grupo II com alta orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho, e o grupo III, com orientação empreendedora e sustentabilidade medianas e alto desempenho. O teste ANOVA demonstrou não haver diferença significativa entre o desempenho dos clusters II e III ocorrendo diferença significativa desses dois com o grupo I. Assim para o contexto das microcervejarias, estratégias mais arriscadas alinhadas com níveis de sustentabilidade alto ou baixo demonstram ser igualmente eficientes.

Palavras-chave: Configurações. Orientação Empreendedora. Sustentabilidade. Desempenho. Microcervejarias.

ABSTRACT

This thesis aims to study entrepreneurial orientation variables - innovativeness, proactivity and risk taking, sustainability - environmental, social and economic in addition to performance in Brazilian microbreweries using the configurations approach. The methodology was quantitative applying a survey research design with intersectional and non-probabilistic adherence sample. The final sample was composed of 69 microbreweries covering 18 Brazilian states. Using cluster analysis, three clusters of companies were discovered. Group I has a low entrepreneurial orientation, median sustainability and low performance, group II has a high entrepreneurial orientation, sustainability and performance and group III has a median entrepreneurial orientation and sustainability and high performance. ANOVA showed no significant difference between the performance of clusters II and III with only significant differences in relation to group I. In the context of microbreweries riskier aligned strategies with high or low levels of sustainability shown to be equally effective.

Key-words: Configurations. Entrepreneurial Orientation. Sustainability. Performance. Microbreweries

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS	48
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA 2008-2015	24
QUADRO 2 – ESTUDOS EMPÍRICOS EM SUSTENTABILIDADE 2008-2015.....	31
QUADRO 3 – OPORTUNIDADES DE GANHOS EM SUSTENTABILIDADE	33
QUADRO 4 – RESUMO CLUSTERS.....	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA	44
TABELA 2 – CARACTERÍSTICAS DAS MICROCERVEJARIAS DA AMOSTRA	45
TABELA 3 – CARACTERÍSTICAS RESPONDENTES	45
TABELA 4 – FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	46
TABELA 5 – RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE	48
TABELA 6 – MÉDIAS DOS GRUPOS E DIFERENÇAS SIGNIFICANTES	49
TABELA 7 – DADOS MICROCERVEJARIAS POR CLUSTER.....	52
TABELA 8 – DADOS RESPONDENTES POR CLUSTER.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	15
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 CONFIGURAÇÕES.....	17
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	21
2.2.1 Estudos empíricos em Orientação Empreendedora	24
2.3 SUSTENTABILIDADE	28
2.3.1 Estudos empíricos em Sustentabilidade.....	30
2.4 DESEMPENHO	35
2.5 MERCADO CERVEJEIRO BRASILEIRO.....	37
2.6 CONFIGURAÇÕES DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS	43
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	74
ANEXO B – HISTOGRAMA DAS VARIÁVEIS	80

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda os seguintes temas: orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho organizacional. O primeiro pode ser definido como a capacidade das empresas em renovar seus mercados e a si mesmas (MILLER, 1983). O segundo tem como definição mais conhecida a do relatório de Brundtland, do World Commission on Environment and Development (WCED), no qual a sustentabilidade é a capacidade da geração do presente satisfazer suas necessidades, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas necessidades (WCED, 1987). Já o desempenho de uma organização pode ser entendido como sua capacidade de atingir objetivos diversos como incremento dos lucros, aumento na participação de mercado, atração de recursos, entre outros (ARHAM, 2014).

A orientação empreendedora é um constructo consolidado na literatura de estratégia empreendedora, e vêm despertando o interesse de pesquisadores na academia (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; ANDERSON *et al.*, 2015). Entende-se, neste constructo, que os resultados de uma organização estão vinculados às preferências, crenças e comportamentos de seus gestores de alto escalão (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006) e traz o fenômeno do empreendedorismo ao nível organizacional (GREGOIRE *et al.*, 2006).

As características de uma organização empreendedora seriam: Inovatividade - Lançar inovações variadas no mercado; Propensão ao Risco - empreender projetos arriscados de alto retorno; e Proatividade - busca de posições de vanguarda nos mercados que atua, enquanto que uma organização pouco empreendedora comportar-se-ia de modo oposto (MILLER, 1983).

No caso da sustentabilidade as discussões acadêmicas sobre o envolvimento das organizações com temas sociais e ambientais já eram presentes na década de 1930 (GLAVAS; MISH, 2015), mas as primeiras discussões de destaque a nível internacional, como o relatório de Brundtland, tiveram como foco os governos e as organizações internacionais (STEURER, 2005).

No nível organizacional o tema popularizou-se após a criação, em 1997, do conceito *Triple Bottom Line* que atrela à sustentabilidade três pilares: Ambiental, Econômico e Social, e a necessidade das práticas organizacionais abrangerem todos para que sejam realmente sustentáveis (ELKINGTON, 2012) e, esta

popularização também ocorreu no meio acadêmico (NASCIMENTO; MENDONÇA; CUNHA, 2012).

No caso do desempenho, a necessidade de mensurar os resultados de uma organização é preocupação tanto de pesquisadores como empresários, gerando diferentes formas de mensurá-lo (TANGEN, 2004), que saíram de uma visão focada no financeiro para incluir abordagens mais subjetivas (LIZOTE; VERDINELLI, 2015).

A relação positiva com o desempenho é um ponto comum dos conceitos, ou seja, organizações com forte orientação empreendedora tendem a apresentar um desempenho superior em relação a seus concorrentes (ANDERSON *et al.*, 2015) e, em empresas que almejam a sustentabilidade essa tendência também ocorre (AMBEC; LANOIE, 2008).

No entanto, os estudos discutem os temas de sustentabilidade e orientação empreendedora individualmente, tendo sido encontrados apenas dois artigos que tratam ambos em conjunto. A pesquisa foi realizada nas bases de dados Web of Science e Scielo utilizando em conjunto os termos *entrepreneurial orientation*, *sustainability*, orientação empreendedora e sustentabilidade no título e no resumo.

No primeiro artigo, realizado em micro, pequena e médias empresas do Rio Grande do Sul, Abbade, Mores e Spanhol (2014) concluíram que, em um estudo quantitativo, a orientação empreendedora não impactou o crescimento de vendas e o desempenho econômico das organizações participantes e que o desempenho social trouxe um retorno maior que o ambiental.

O segundo, realizado por Marshall *et al.* (2015) também quantitativo, em organizações irlandesas de diferentes ramos, traz que a orientação empreendedora de uma organização afeta a adoção de práticas avançadas de sustentabilidade em cadeias de suprimento, enquanto que as mais básicas não sofrem o mesmo impacto.

Neste trabalho, a orientação empreendedora, sustentabilidade e o desempenho foram estudados por meio da abordagem das configurações. Esta abordagem sugere que os eventos e resultados das organizações são mais bem compreendidos quando se considera diferentes elementos relacionados a estes e, que as demandas ambientais podem ser atendidas por diferentes combinações desses elementos (MILLER; MINTZBERG, 1985; MILLER, 1986; BULGACOV; SANTOS; MAY, 2012). Em outras palavras não existe apenas uma única forma “correta” de alinhar orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho,

mas sim que diferentes formas podem ser trabalhadas para atingir resultados satisfatórios nas organizações, seja destas, ou quaisquer variáveis organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; DIAS; PEDROZO, 2015).

O campo de pesquisa foi as micro e pequenas organizações. Justifica-se a escolha, pois em 2012, estas correspondiam a 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos do Brasil, sendo responsáveis por 52% dos empregos formais no mesmo ano e 27% do PIB em 2011 (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 2014). No entanto não foram abordados todos os setores, e o foco recaiu sobre as microcervejarias.

Microcervejaria é a “cervejaria direcionada para a gastronomia, com apelo artesanal,... produzida em processos tradicionais e sem aditivos” (SEBRAE, S/D). Surgiram no Brasil na década de 90 (SEBRAE, S/D) com aproximadamente 300 em operação atualmente, com duas mil marcas registradas oficialmente, participação de 1% no *market share* e crescimento médio previsto de 20% ao ano (BECKER, 2015).

Esse setor oferece cervejas *gourmet*, de maior valor agregado e de diferentes características visando à degustação dos mesmos, seja sozinho ou harmonizando com diferentes alimentos, sendo seu público alvo os aficionados por cerveja (SEBRAE, S/D). Normalmente produzem em pequenas quantidades visando à distribuição em bares e revendas da própria cidade ou regiões próximas, podendo vendê-las online também (SEBRAE, S/D).

Esta escolha se dá pelo fato de ser um setor pouco pesquisado no país com somente um artigo escrito por Constantin, Abicht e Ceolin (2013), que trata sobre o comportamento dos consumidores de uma microcervejaria do RS, este disponível na base de dados Spell (www.spell.org.br), e nenhum artigo sobre o setor na base de dados Scielo (www.scielo.org). A pesquisa foi realizada em ambas as bases utilizando-se como palavra-chave “micro cervejaria” e “microcervejaria” no resumo e título. Justifica-se a escolha também pelo fato das microcervejarias nacionais ganharem cada vez mais destaque no mercado nacional (FLARYS, 2014) além de conquistarem premiações em campeonatos internacionais da categoria (REVISTA DA CERVEJA, 2016).

Do ponto de vista teórico existem poucos estudos que tratem de sustentabilidade no contexto das micro e pequenas empresas (KLEWITZ; HANSEN, 2014), e duas visões são encontradas, micro e pequenas empresas como protagonistas ou coadjuvantes da sustentabilidade.

A primeira traz que as pequenas empresas, especialmente as novas entrantes, são mais propensas em buscar oportunidades relacionadas à inovação sustentável, especialmente as de caráter radical (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011). Essas organizações, muitas vezes fundadas por idealistas, podem gerar inovações desprendidas dos atuais paradigmas tecnológicos além de, justamente por advirem de novas empresas, serem legitimadas como possíveis respostas aos problemas de sustentabilidade advindos das organizações já atuantes (HOCKERTS; WUSTENHAGEN, 2010).

No entanto Klewitz e Hansen (2014) trazem uma diferente visão, devido a algumas desvantagens inerentes às micro e pequenas empresas, como falta de recursos e planejamento formalizado, além de dificuldade em atrair financiamento, por exemplo, estas poderiam torná-las não mais protagonistas, mas sim coadjuvantes em relação à sustentabilidade devido à dificuldade em adequar-se ao ambiente regulatório já estabelecido, ou mesmo indiferentes ao assunto, pelo fato de sofrerem menor pressão de stakeholders. Essa ideia é também compartilhada por Nulkar (2014a) ao mencionar que a possibilidade de ganhos em curto prazo reduz o investimento em sustentabilidade por parte de pequenas organizações. O autor menciona também que o impacto ambiental por parte das pequenas organizações pode ser igual ou maior que aquele de grandes organizações.

Portanto existe uma possibilidade de melhor compreender como as micro e pequenas organizações tratam a sustentabilidade, além de verificar qual sua relação com desempenho das mesmas.

No caso da orientação empreendedora, a justificativa se dá pela contradição encontrada por Abbade *et al.* (2014), e reforçada por Campos *et al.* (2015), sobre o impacto da orientação empreendedora sobre o resultado das organizações, o que contradiz a relação positiva prevista na literatura (MARTENS; FREITAS, 2008). Aqui cabe a abordagem das configurações para tentar demonstrar se o contexto de cada organização influencia a relação entre as duas variáveis.

Do ponto de vista prático, considerando a abordagem das configurações e a ideia que existem diferentes formas de atingir resultados satisfatórios, implica que uma organização não precisa necessariamente ser idêntica a outra, mas sim que ela pode organizar seus recursos de forma que lhe seja útil, considerando seu contexto e estrutura particulares. Esta pesquisa pretende demonstrar quais características de orientação empreendedora (inovatividade, propensão ao risco e proatividade) e

sustentabilidade (ambiental, social e econômica) estão presentes em maior ou menor grau em diferentes níveis de desempenho, levando-as a buscar o caminho que mais lhe seja pertinente.

Considerando esses aspectos será apresentado a seguir o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos deste trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa procura responder a seguinte questão: **Quais configurações de orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho estão presentes em microcervejarias brasileiras?**

Assim a abordagem das configurações evidencia as possíveis relações, das variáveis desse estudo, existentes nas microcervejarias brasileiras. A escolha desse setor ocorreu pelo fato de ser relativamente novo no Brasil, com muitas cervejarias de caráter amador, e de alto risco (BELTRAMELLI, 2016; REINOLD, 2011; MESTRE-CERVEJEIRO, 2015) e, apesar dessa condição, se destaca tanto nacionalmente como internacionalmente (MESTRE-CERVEJEIRO, 2015). Assim verificar os níveis de orientação empreendedora e sustentabilidade presentes nesse mercado além de sua associação com o desempenho, é útil para evidenciar quais estratégias são mais propensas a terem sucesso nessas condições de mercado, trazendo informações úteis tanto para seus gestores como para academia.

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Geral: Identificar as configurações de orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho presentes em microcervejarias brasileiras.

Específicos:

- 1) Mensurar a orientação empreendedora das microcervejarias;
- 2) Mensurar as práticas de sustentabilidade das microcervejarias;
- 3) Mensurar o desempenho das microcervejarias;
- 4) Descrever as configurações de orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação, além desta seção, é composta por mais quatro: Referencial Teórico onde serão discutidas as definições de configurações, orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho, Procedimentos Metodológicos com os métodos utilizados para responder o problema de pesquisa proposto, Apresentação e Análise dos Dados coletados e Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas as definições teóricas dos temas desta dissertação - Orientação Empreendedora, Sustentabilidade e Desempenho, a abordagem utilizada para a análise, Configurações além de informações sobre o mercado cervejeiro.

2.1 CONFIGURAÇÕES

Os estudos em configurações iniciaram-se com Khandwalla em 1977 (DAMKE; GIMENEZ, 2014), e têm como arcabouço teórico os estudos da teoria contingencial que demonstram como atributos de ambiente, tecnologia e estrutura interagem restringindo o número de organizações viáveis (MEYER; TSUI; HININGS, 1993).

A abordagem das configurações tem como princípio que diferentes variáveis ocorrem frequentemente juntas gerando estruturas chamadas configurações, arquétipos ou *gestalts* (MEYER; TSUI; HININGS, 1993), essas variáveis, no interior das configurações, agrupam-se de modo coerente e sustentam-se mutuamente (MILLER, 1986; VAN DE VEN; GANCO; HININGS 2013). Assim as várias contingências, alternativas de design e critérios de desempenho inerentes às organizações são analisadas simultaneamente (VAN DE VEN; GANCO; HININGS 2013), tornando possível descrever um grande número de empresas de alto desempenho (MILLER, 1986).

Esta descrição é possível, pois se considera o conceito de equifinalidade, ou seja, diferentes formas de organizações podem ser igualmente eficientes em uma mesma situação ambiental (VAN DE VEN; GANCO; HININGS 2013; DOTY; GLICK; HUBER, 1993). Em outras palavras, não existe uma única maneira “correta” de fazer negócios, e o desempenho depende da harmonia entre as variáveis internas à organização e seu contexto particular (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mintzberg (1983) classificou essas variáveis em:

➤ Parâmetros de *Design*: O modo como as atividades de uma organização serão divididas e posteriormente coordenadas, e para Mintzberg totalizam nove parâmetros que se agrupam em quatro grupos:

- *Posições*: Relacionam-se aos cargos dos indivíduos e as tarefas a serem executadas. Como parâmetros se têm: nível de especialização da tarefa, nível de formalização do comportamento e nível de treinamento e doutrinação necessários à execução da tarefa.

- *Superestrutura*: Agrupamento das funções em unidades e o tamanho das mesmas.

- *Vínculos Laterais*: Sistemas de controle e planejamento para padronizar as saídas dos processos e sistemas de ligação que procuram conectar os indivíduos de diferentes locais da organização.

- *Tomada de Decisões*: Nível de centralização das decisões tanto vertical como horizontalmente.

➤ *Fatores Situacionais*: Condições inerentes à organização que se associam com o uso de certos parâmetros de *design*, limitando as opções disponíveis como:

- *Idade e Tamanho*;

- *Sistemas Técnicos*: os instrumentos utilizados para gerar o produto ou serviço oferecido pela organização;

- *Ambiente Externo*: Particularmente seus níveis de estabilidade (estável ou dinâmico), complexidade tecnológica (simples ou complexo), diversidade de mercados (integrado ou diversificado) e hostilidade (amistoso ou hostil).

- *Relações de Poder*: Se relacionam à presença de controle externo à organização, necessidades pessoais de seus membros e normas sociais da cultura a qual a organização pertence.

Essas variáveis podem se organizar de inúmeras formas, no entanto somente um relativo pequeno número delas irá agrupar-se coerentemente tornando-se viáveis e passíveis de serem observadas empiricamente (MEYER; TSUI; HININGS, 1993). Isso faz com que a presença de certos elementos torne possível prever outros elementos presentes na configuração (MILLER, 1986).

Para Miller (1987) os diferentes elementos de uma configuração sofrem a influência de forças denominadas imperativos, sendo estes: ambiente, estratégia, estrutura e liderança, e em cada momento um imperativo torna-se central na configuração de uma organização. Esses imperativos têm as seguintes características (MILLER, 1987):

- Ambiente: Têm como princípio que as organizações devem se adaptar a seu ambiente; as teorias de suporte são as da contingência, ecologia organizacional e economia industrial;
- Estratégia: As organizações têm poder para escolher os mercados que irão atuar de acordo com suas metas e rumos estratégicos que desejam realizar; têm como teorias de suporte o planejamento estratégico e política de negócios.
- Estrutura: A estrutura formal das organizações afeta seus processos decisórios e o desempenho, influenciando diretamente a estratégia; têm como teorias de suporte a dependência de recursos e teoria das burocracias.
- Liderança: Enfatiza a influência que o diretor executivo, com suas metas, ambições, fantasias, etc., tem sobre as organizações que lidera alterando assim tanto a estratégia como a estrutura; têm como suporte as teorias de personalidade e a literatura psicodinâmica.

O autor tinha como objetivo alocar os diferentes paradigmas da época sob o único “guarda-chuva” teórico das configurações. Esses paradigmas, portanto, não representam teorias universais, mas sim teorias de médio alcance, onde cada paradigma melhor explica determinada situação das organizações no decorrer do tempo (MILLER, 1987). A abordagem das configurações, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 253) é a “escola dos contextos”, ou seja, busca trazer uma visão simplificada e unificadora da estratégia, tornando-a mais simples de compreender.

Um exemplo de configurações de estrutura organizacional é proposto por Mintzberg (1979; 1983), sendo estas: Estrutura Simples, comum em pequenas organizações onde o poder das principais decisões é centralizado nas mãos do dono; Máquina Burocrática, organizações com atividades operacionais simples e repetitivas altamente regularizadas e formalizadas; Burocracia Profissional, organizações dependentes do alto nível técnico e do conhecimento de seus profissionais para a produção de resultados; Forma Divisionalizada, organização composta por entidades quase autônomas - divisões - conectadas por uma estrutura central administrativa e; Adhocracia, organizações voltadas à criação de inovações sofisticadas, possuem estrutura altamente orgânica e pouca formalização das atividades e comportamento.

Já Miles e Snow (1978) propõem quatro configurações de estratégia organizacional: Defensivas, organizações que almejam criar e manter um ambiente estável para suas operações trabalhando de forma agressiva para bloquear a

entrada de competidores; Prospectoras, que buscam adentrar novos mercados e criar novos produtos, almejando obter reconhecimento como inovadoras; Analíticas, encontram-se no centro do continuum Defensor e Prospector, buscam a minimização dos riscos aliada à busca por altas rentabilidades; Reativas, surgem quando uma das outras três estratégias não são aplicadas corretamente, fazendo com que a organização não consiga se adaptar ao ambiente nem ter uma atitude agressiva em suas ações, mantendo-se em estado de instabilidade.

Um exemplo recente, de quatro configurações associadas com alto desempenho em práticas sustentáveis é proposto por Walker, Ni e Dyck (2015), sendo estas:

➤ Líder em custos interdependente: Organizações com estratégia de liderança em custos e estrutura mecanicista, as práticas de sustentabilidade contam com o apoio dos gestores de alto escalão e alto envolvimento dos *stakeholders*, no entanto essas práticas têm um escopo de curto prazo.

➤ *Bottom-up* diferenciador orgânico: Trabalham com estratégias de diferenciação em ambientes relativamente benignos, possuem uma estrutura mecânica com baixo nível de envolvimento e dependência dos gestores de alto escalão e *stakeholders*.

➤ Diferenciador intemporal: Possuem estratégia de diferenciação, estrutura mecanicista, operam em um ambiente mais desafiador e contam com o envolvimento dos gestores de alto escalão. As estratégias não possuem nenhum horizonte de tempo e pouco consideram o envolvimento dos *stakeholders*.

➤ Diferenciador indiferente: Assemelha-se ao diferenciador intemporal, no entanto as estratégias são indiferentes em relação aos *stakeholders* e possuem um horizonte de tempo de curto prazo.

Algumas críticas sofridas pela abordagem das configurações são: falta de ligação entre configuração e desempenho; falta de rigor teórico e empírico nos estudos e as tipologias/taxonomias criadas não representam a realidade, pois as organizações não se apresentam como tipos ideais, mas sim possuem muitos “tons de cinza” (SHORT; PAYNE; KETCHEN, 2008, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Como perspectiva de análise, as configurações buscam uma síntese das diferentes variáveis que compõem as organizações, em contraponto a uma abordagem analítica, trazendo à tona uma mensagem básica, um quadro das

organizações (MILLER; MINTZBERG, 1985). A abordagem analítica, para os autores, busca testar relações simples e circunscritas de variáveis em detrimento da construção de padrões ricos e perspicazes que é o objetivo da síntese.

A perspectiva de síntese tem como características principais (MILLER; MINTZBERG, 1985):

- Um grande número de atributos é estudado simultaneamente buscando uma visão detalhada, holística da realidade;
- A análise dos dados e a construção da teoria buscam encontrar clusters naturais entre os atributos, o objetivo é construir ou taxonomias - configurações observadas empiricamente - ou tipologias – configurações deduzidas teoricamente, revelando assim as relações entre as diferentes variáveis;
- As relações de causa e efeito entre as variáveis não são unilaterais, as configurações são sistemas onde cada variável influencia todas as outras por ser indispensável na explicação do todo, em outras palavras não existem variáveis puramente dependentes ou independentes, todas dependem de todas;
- Sempre que possível busca-se realizar estudos longitudinais, o intuito é verificar a mudança de configuração juntamente com o processo que resultou na mudança;
- Os resultados são colocados em contextos detalhados para explicá-los sistematicamente.

O apelo das configurações é justamente a capacidade de primeiro sintetizar os vários atributos relevantes das organizações para que depois uma abordagem analítica seja utilizada, em outras palavras, monta-se um quadro das organizações e depois se analisa o papel de cada relação existente entre as variáveis e sua influência no todo da configuração (MILLER; MINTZBERG, 1985).

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Como mencionado anteriormente, orientação empreendedora é um tema de pesquisa dentro do empreendedorismo. Empreendedorismo é um fenômeno que não possui uma única definição, variando conforme o enfoque que a disciplina que o estuda possui (LANDSTRÖM, 2005).

Apesar dessa falta de definição única, como domínio de pesquisa o empreendedorismo é, primariamente, uma função econômica realizada por

indivíduos, os empreendedores (CARLSSON *et al.*, 2013) compreendendo diversos níveis de análise, da sociedade para organizações e indivíduos (DYERSON; PREUSS, 2012) que sofrem a influência de fatores socioeconômicos do ambiente (CARLSSON *et al.*, 2013).

Essa função econômica, utilizando Schumpeter (1985), seriam as novas combinações dos meios de produção realizadas pelos empreendedores que impulsionam o surgimento de eventos de caráter significativo na economia, as inovações que destituem as práticas estabelecidas, gerando crescimento na economia (LANDSTRÖM, 2005). Para Schumpeter (1985), essa capacidade de criar novas combinações é uma função especial reservada a um pequeno número de indivíduos que agem por meio de empreendimentos novos ou vinculados aos já existentes.

De forma semelhante, Penrose (1995) define empreendedorismo como uma capacidade dos empresários que se manifesta ao agirem diante das oportunidades apresentadas, utilizando recursos de forma imaginativa e obtendo-os mesmo quando a oferta se encontra reduzida.

Complementando, para Drucker (1993) os empreendedores criam algo novo, diferente, eles mudam ou transformam valores e percepções, indo além de apenas abrir novos negócios. Assim o empreendedor prefere a atividade criativa (CARLAND *et al.*, 1984), busca mudanças, responde a elas e as explora como oportunidades (DRUCKER, 1993; HISRICH; PETERS, 1989) combinando recursos de maneira inovadora para gerar lucro (CARLAND *et al.*, 1984).

Resumindo, empreendedor é o indivíduo que percebe e captura oportunidades, seja em empreendimentos novos ou existentes, utilizando recursos e sua capacidade para convertê-las em ideia comercial de valor, assumindo também os riscos desse processo; sendo o empreendedorismo o resultado dessas ações (GÜNDOĞDU, 2012).

O empreendedor em uma organização já existente é chamado de intra-empendedor (PINCHOT III, 1989). Para o autor, esses indivíduos são motivados principalmente por satisfações pessoais, buscando criar algo novo que tenha significado para ele e para a sociedade ou mercado, desempenhando um papel ativo, e com certa devoção, dentro da organização e na condução de inovações.

Partindo da ideia de intra-empendedorismo, a orientação empreendedora entende que a presença de características empreendedoras nos executivos afeta a

estratégia das organizações e, conseqüentemente, o seu desempenho final (COVIN; GREEN. SLEVIN, 2006) levando-as a um desempenho superior em relação a organizações mais conservadoras (ANDERSON *et al.*, 2015, KHEDHAOURIA; GURÃO; TORRÈS, 2015).

Essas características são definidas por Lumpkin e Dess (1996) como:

- **Inovatividade:** Tendência de engajar-se e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos;
- **Propensão ao risco:** Associado com empreendedorismo desde 1734 por Cantillon, o primeiro a empregar formalmente o termo empreendedor, entende-se como uma tendência em trabalhar com projetos de alto risco e alto retorno.
- **Proatividade:** Antecipar e agir sobre oportunidades futuras, buscando oportunidades que podem estar ou não alinhadas com as operações atuais, introduzindo novos produtos antes da concorrência e eliminando operações nos estágios finais do ciclo de vida.

Apesar de essas características estarem presentes nos executivos, a organização como um todo é afetada por suas decisões (MILLER, 1983), pois a constituição dos objetivos de uma organização e a forma de sua gestão conecta-se às características individuais de seus membros, em outras palavras, os objetivos estão nas pessoas e não nas organizações (ANSOFF, 1977), como por exemplo, a ousadia das metas organizacionais, o desenvolvimento de trabalhos no âmbito social, a quantia de lucros que será retirada, possível abertura de capital, etc. Penrose (1995) corrobora isto ao vincular o crescimento de uma organização à capacidade de seus administradores em perceberem as oportunidades que se apresentam como também aos diversos objetivos que estes podem ter.

Complementando, Miller (1983, 2011) defende que a forma como o empreendedorismo se manifesta nas organizações depende de seu contexto e estrutura. Para o autor, em pequenas organizações, o foco desta dissertação, o empreendedorismo é diretamente relacionado com as características de sua liderança. Dessa forma a pequena organização é uma extensão da vontade de sua liderança (LUMPKIN; DESS, 1996).

O constructo de orientação empreendedora pode ser visualizado de duas formas distintas: um constructo único como proposto por Miller (1983), ou seja, somente uma organização com altos níveis nas três características é

empreendedora ou, como proposto por Lumpkin e Dess (1996), as características empreendedoras são independentes umas das outras, por exemplo, uma organização que apresenta alto nível de inovatividade e baixo nível de propensão ao risco é considerada empreendedora também.

Ambas as formas de visualização foram testadas perante o desempenho da organização e obtiveram resultados semelhantes (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Para Covin, Green e Slevin (2006) ambas as abordagens são válidas, desde que seja compatível com o estudo proposto e para o propósito desta dissertação será adotada a perspectiva de Lumpkin e Dess (1996). Justifica-se esta escolha pelo fato de se querer verificar as características de orientação empreendedora que irão mais se relacionar com os outros constructos desta dissertação, e, portanto, mais presentes em microcervejarias.

2.2.1 Estudos empíricos em Orientação Empreendedora

Os temas estudados em conjunto com orientação empreendedora tanto em periódicos nacionais como internacionais nos últimos anos (2008-2016) são apresentados no quadro 01. A pesquisa foi realizada nas bases de dados Scielo e Web of Science, utilizando o termo orientação empreendedora, *entrepreneurship orientation*, micro e pequena empresas e *small medium enterprises* no título. O resumo dos artigos foram lidos para verificar se o termo orientação empreendedora equivalia ao desta dissertação.

QUADRO 01: ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA 2008-2015

continua

Tema	Descrição	Artigos
Cultura organizacional e de países	Influência da cultura organizacional ou do país na forma como a orientação empreendedora se manifesta	Brettel, Chomik e Flatten (2015); Schneider e Engelen (2015); Sherein (2015); Meek, Pacheco e York (2010)
Capacidade absorptiva	Relação entre capacidade absorptiva e orientação empreendedora	Engelen <i>et al.</i> (2014), Gellynck <i>et al.</i> (2015)
Características pessoais	Aplicação da orientação empreendedora no nível do indivíduo	Vantilborgh, Joly e Pepermans (2015)

continuação

Tema	Descrição	Artigos
Compartilhamento de conhecimento	Orientação empreendedora e sua influência no compartilhamento de conhecimento entre organizações	Clercq, Dimov e Thongpapanl (2015)
Desempenho	Medir a influência da orientação empreendedora no desempenho da organização	Kantur (2016)
Estratégia em períodos de recessão	Orientação empreendedora influenciando a estratégia em períodos de recessão	Conti, Goldszmidt e Vasconcelos (2015)
Fontes de financiamento	Orientação empreendedora e sua influência na capacidade de obtenção de recursos	Moss, Neubaum e Meyskens (2015)
Inovação	Papel da orientação empreendedora na inovação das organizações	Escobar, Lizote e Verdinelli (2012); García-Granero <i>et al.</i> (2015); Joshi, Das e Mouri, (2015); Kollmann e Stöckmann (2014)
Internacionalização	Orientação empreendedora e sua influência no desempenho internacional das organizações	Brouthers, Nakos e Dimitratos (2015); Covin e Miller (2015); Fernández-Mesa e Alegre (2015)
Intraempreendedorismo	Intraempreendedorismo como meio de manifestação da orientação empreendedora	França, Saraiva e Hashimoto (2012)
Orientação ao mercado	Relação entre orientação empreendedora e orientação ao mercado	Seilov (2015); Boso, Story e Cadogan (2013); Baker e Sinkula (2009); Fernandes e Santos (2008); Tajeddini (2010); Tajeddini, Elg e Trueman (2013)
Orientação estratégica	Relação entre orientação empreendedora e orientação estratégica	Hakala (2011)
Orientação financeira	Relação entre orientação empreendedora e orientação financeira	Tajeddini (2015)
Papel das lideranças	Papel das lideranças na manifestação da orientação empreendedora das organizações	Cao, Simsek e Jansen (2015); Engelen, Neumann e Schwens (2015); Engelen <i>et al.</i> (2015); Hashimoto e Nassif (2014); Khedhaouria, Gurão e Torrès (2015); Sales e Sanches (2013)

conclusão

Tema	Descrição	Artigos
Recursos humanos	Influência da orientação empreendedora no desempenho de processos de recursos humanos	Grünhagen <i>et al.</i> (2014)
Redes/Capital Social	Orientação empreendedora influencia a criação de redes e utilização de capital social	Chen, Chang e Chang (2015); Wincent, Thorgren e Anokhin, (2014); Zacca, Dayan e Ahrens (2015); Tondolo, Tondolo e Bitencourt, (2013)
Spin-offs	Orientação empreendedora de universidades influencia suas spin-offs	Su e Sohn (2015)
Stakeholders	Pró-atividade das organizações no relacionamento com seus stakeholders	Tang, Tang e Katz (2013)
Sustentabilidade	Relação entre orientação empreendedora e sustentabilidade	Mccarthy, Mcgrath e Claudy (2015); Abbade, Mores e Spanhol (2014)
Tomada de Decisão Estratégica	Orientação empreendedora e sua influência em processos de tomada de decisão	Campos, Parellada e Atondo (2015)

FONTE: o autor (2016).

O que esses artigos têm em comum é relacionar orientação empreendedora com o desempenho das organizações, seja em termos gerais ou em um processo específico, como os de internacionalização, por exemplo, ou seja, buscando diferentes situações em que a orientação empreendedora pode explicar o desempenho das organizações com maior presença de estudos quantitativos nas pesquisas.

Como exposto, existe uma relação positiva entre orientação empreendedora e o desempenho (COVIN; SLEVIN, 1991). Trazendo ao contexto de pequenas organizações, Baker e Sinkula (2009), em pesquisa com pequenas organizações de San Diego/CA, demonstram que essa relação também está presente nelas. Lizote e Verdinelli (2015), em seu estudo sobre pequenas organizações do turismo rural, demonstraram que as competências empreendedoras também afetam o desempenho percebido pelo gestor, e quanto maior o número de competências manifestadas, maior o desempenho.

A relação positiva também foi percebida por Santos, Alvez e Bitencourt (2015) que trabalharam a presença da orientação empreendedora, tanto como

unidimensional, em acordo com Miller (1983), e multidimensional, na visão de Lumpkin e Dess (1996), em organizações incubadas. A relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho foi novamente verificada com uma maior influência da inovatividade no desempenho.

Covin e Miller (2014), em revisão de artigos sobre orientação empreendedora e internacionalização, relatam essa relação positiva, no entanto enfatizam que grande parte dos estudos foi realizada em organizações chinesas. Brouthers, Nakos e Dimitratos (2015) demonstraram que essa relação positiva ocorreu também em pequenas e médias organizações americanas e britânicas atuantes no mercado internacional e doméstico.

Em pequenas e médias organizações de economias emergentes, Roux e Bengesi (2014) em *survey* realizada com organizações da Tanzânia reforçaram a relação positiva entre o desempenho e orientação empreendedora, sendo responsável por 72% da variância do desempenho. Essa relação também foi relatada por Boso, Story e Cadogan (2013) em pesquisa realizada com organizações de diferentes portes de Gana.

Tratando de aspectos internos das pequenas empresas, De Clercq, Dimov e Thongpapanl (2015) demonstraram que aquelas que buscam manter rotinas de compartilhamento de conhecimento apresentam maior orientação empreendedora, ou seja, as organizações necessitam de estruturas internas para que possam aproveitar seu potencial empreendedor. Essa visão é reforçada por Kollmann e Stöckmann (2014), para quem existe a necessidade das organizações “cultivarem” a orientação empreendedora para que esta se reflita positivamente em seu desempenho.

Exemplo dessa necessidade de processos foi o estudo realizado por Fernández-Mesa e Alegre (2015) em organizações de pequeno e médio porte italianas e espanholas. A orientação empreendedora da liderança por si só não é capaz de elevar o desempenho das exportações, sendo necessário que as organizações tenham processos de aprendizado e inovação para que a orientação empreendedora os potencialize.

A relação positiva entre desempenho e orientação empreendedora se estende além do desempenho final, sendo observado também em processos internos como de RH (GRÜNHAGEN *et al.*, 2014) e capacidade de utilização de redes para geração de conhecimento (ZACCA, DAYAN; AHRENS, 2015).

Apesar dessa evidência relacionando positivamente a orientação empreendedora e desempenho, existem artigos que demonstram o contrário (ABBADE *et al.*, 2014; CAMPOS *et al.*, 2015). Para verificar essas contradições, a abordagem das configurações foi utilizada, pois não se parte do pressuposto que a relação é sempre positiva e linear, orientação empreendedora leva a desempenho, sendo dependente do contexto de cada organização. Em outras palavras não é contraditório que orientação empreendedora não impacte no desempenho, isso pode ser devido a outras variáveis que não foram observadas nos estudos que podem alterar como a relação ocorre.

2.3 SUSTENTABILIDADE

Como mencionado na introdução, a preocupação com a sustentabilidade não é recente, tendo como exemplo relatórios internacionais como os de 1972 do Clube de Roma (MEADOWS *et al.*, 1972) e Brundtland de 1987 (WCED, 1987) e a conferência Rio 92, o principal impulsionador político internacional sobre o tema (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Em paralelo ONG's voltadas à preservação do meio ambiente surgiram, como a World Wide Fund for Nature (WWF) fundada em 1961 (www.panda.org) e o Greenpeace fundado em 1971 (www.greenpeace.org).

O foco das primeiras discussões sobre sustentabilidade, na década de 1970, foi o aspecto ambiental. A partir do final da década de 1980 e início de 1990 houve uma mudança para questões trabalhistas e sociais e nos últimos anos a discussão engloba todas as dimensões da sustentabilidade (JEPPESEN; KOTHUIS; NGOCTRAN, 2012).

Essa discussão em conjunto dos três temas obteve maior destaque, como mencionado anteriormente, após a popularização do conceito do *Triple Bottom Line*, disseminando-se entre as organizações. Segundo Nascimento (2012) esses pilares referem-se a:

- Ambiental: adequação dos níveis de produção e consumo para que estes sejam compatíveis com os níveis de regeneração dos ecossistemas;
- Econômico: busca por uma melhor eficiência produtiva e de consumo alinhados a uma contínua redução do uso de insumos especialmente os não-renováveis;

➤ Social: trata-se da justiça social, onde todas as pessoas tenham uma vida digna e os meios para que isso seja possível estejam às suas mãos.

No entanto como menciona Elkington (2012), esses conceitos não eram novidades, sendo eles já expostos nos relatórios internacionais, e que as organizações não tinham ideia da real lógica detrás do conceito, pois consideravam que “o desafio básico era simplesmente um “esverdeamento”, tornando os negócios mais eficientes e reduzindo custos” (pg. 108), sendo o desafio na verdade a criação de uma economia sustentável perene.

Esses pilares, como menciona Elkington (2012), se movimentam de maneira independente, ocorrendo muitas vezes priorização de um deles sobre os outros, assim como surgem “entrelinhas” entre cada um deles, e estas são (ELKINGTON, 2012):

➤ Ecoeficiência: Entrelinha entre o pilar ambiental e financeiro definido como a geração de bens e serviços com o menor impacto ambiental possível, mas que ainda sejam capazes de satisfazer a necessidade dos consumidores.

➤ Justiça Ambiental: Entrelinha entre o pilar ambiental e social trata da busca do equilíbrio entre a manutenção das necessidades das pessoas da atual geração e das posteriores.

➤ Comportamento Ético: Entrelinha do pilar social e financeiro, onde se trata das questões éticas envolvidas no trabalho, geração de emprego, direito das minorias e as mudanças nas relações trabalhistas entre funcionários e organizações.

Essas diversas interações criam dificuldades para a criação de um conceito unificado devido à necessidade de integrar diferentes visões sobre o tema (BOND; MORRISON-SAUNDERS, 2011). Assim, não existe uma definição universal de sustentabilidade (POPE; ANNANDALE; MORRISON-SAUNDERS, 2004). Para este trabalho foi adotada a de Klewitz e Hansen (2014) que considera sustentabilidade como o esforço de gestão sistemático por parte das organizações para o equilíbrio dos objetivos ambiental, econômico e social, a fim de minimizar os danos e aumentar os benefícios para ambientes naturais e sociedades. Essa escolha ocorre por este conceito ser próximo ao proposto por Elkington (2012) para o *Triple Bottom Line*, que foi utilizado nesta dissertação, enfatizando a necessidade do equilíbrio entre os três pilares.

Apesar desse desafio imposto pela sustentabilidade, para Varadarajan (2015), esta irá se tornar um importante meio para as organizações melhorarem o

desempenho de suas operações além de obter legitimidade e reputação perante a sociedade. Isto ocorre, pois a sustentabilidade, cada vez mais, irá exigir que as empresas tomem a frente e busquem os meios necessários para reduzir e/ou eliminar os impactos negativos de suas operações.

Complementando, para Nulkar (2014a), as práticas de sustentabilidade não necessitam ser um fardo para as organizações, e práticas tradicionais, como redução de resíduos, melhoram o desempenho das organizações. No entanto, existe a necessidade de que as práticas de sustentabilidade ganhem caráter estratégico, que no caso das pequenas e médias organizações, recaí sobre a consciência e relevância do tema para seus donos e gestores.

No entanto algumas críticas são feitas sobre as pesquisas em sustentabilidade (JEPPESEN *et al.*, 2012):

- Foco em grades organizações e suas perspectivas sobre o tema;
- Consideram apenas situações “ganha-ganha”, não levam em conta situações “ganha-perde”, “perde-ganha” ou mesmo “perde-perde” ou, seja consideram que as ações visando a sustentabilidade sempre trarão benefícios para todos os envolvidos.
- Foco nos gestores das organizações com pouca presença do ponto de vista dos trabalhadores;
- A agenda de sustentabilidade é formulada e guiada por países desenvolvidos sendo dominada por abordagens normativas

Uhlaner *et al.* (2012) e Klewitz e Hansen (2014) também apontam a falta de pesquisa sobre sustentabilidade em micro e pequena empresas Para os autores essas empresas não são “versões em miniatura” de grandes organizações e que, portanto, a sustentabilidade irá ser gerenciada de maneira distinta, por possuírem estrutura e capacidades diferenciadas além de um contexto particular, como por exemplo, a relação com os stakeholders.

2.3.1 Estudos empíricos em Sustentabilidade

Nos últimos anos (2008-2016) estudos sobre sustentabilidade abordaram os temas apresentados no quadro 02. A pesquisa foi realizada utilizando os termos sustainability e small medium enterprises na base de dados Web of Science e sustentabilidade e micro e pequenas empresas na base de dados Scielo.

QUADRO 02: ESTUDOS EMPÍRICOS EM SUSTENTABILIDADE 2008-2015

continua

Tema	Descrição	Artigos
Adoção de práticas sustentáveis/CSR	Artigos que demonstram como organizações adotaram práticas sustentáveis	He <i>et al.</i> (2014); Granly e Welo (2014); Henriques e Catarino (2015); Sulong, Sulaiman e Norhayati (2015); Battisti e Perry (2011); Uhlaner <i>et al.</i> (2012); Cassells e Lewis (2011); Bevan e Yung (2015); Gelbmann (2010); Parker, Zutshi e Fraunholz (2010); Loorbach e Wijsman (2013)
Ambidestria organizacional	Relação de ambidestria (exploitantion e exploration) e desempenho socioambiental	Scandelari e Cunha (2013)
Capital Social/Redes	Uso de redes e capital social para a promoção da sustentabilidade	Ooi, Laing e Mair (2015); Iturrioz, Aragón e Narvaiza (2015); Rizzi <i>et al.</i> (2014).
Desempenho	Relação entre desempenho e sustentabilidade	Walker, Ni e Dyck (2015); Nulkar (2014a), Stewart e Gapp (2014)
Empreendedorismo Sustentável	Organizações em cuja essência já se encontram os princípios da sustentabilidade	Raufflet, Bres e Fillion (2014); Pinkse e Groot (2015); York e Venkataraman (2010); Pacheco, Dean e Payne (2010); Delgado <i>et al.</i> (2008); Schaltegger e Wagner (2011); Parrish (2010)
Geração de vantagem competitiva	Sustentabilidade como meio de criar vantagem competitiva	Evangelista (2010); Sambiasi, Franklin e Teixeira (2013); Glavas e Mish (2015)
Indicadores de avaliação	Uso de indicadores de sustentabilidade por parte de pequenas e médias organizações	Tan <i>et al.</i> (2015); Singh, Olugu, Fallahpour (2014); Sousa e Aspinwall, (2010).
Inovação tecnológica	Sustentabilidade como base para inovação tecnológica	Oliveira e Ipiranga (2009); Barbieri <i>et al.</i> (2010); Bos-Brouwers (2010); Correa <i>et al.</i> (2010); Heinzen <i>et al.</i> (2011), Denardin <i>et al.</i> (2012); Gonçalves-Dias, Guimaraes e Santos (2012); Nascimento, Mendonça e Cunha (2012); Carvalho e Barbieri (2013), Hallstedt, Thompson e Lindahl (2013); Cuerva, Triguero-Cano e Córcoles (2014); Woo <i>et al.</i> (2014); Bar (2015); Pansera e Owen (2015)
Modelo de Negócio	Sustentabilidade influenciando o modelo de negócio das organizações	Girotra e Netessine (2013); Boons e Lüdeke-Freund (2013); Boons <i>et al.</i> (2013), Carayannis, Sindakis e Walter (2015).

conclusão

Tema	Descrição	Artigos
Percepção de sustentabilidade	Trata da percepção da importância da sustentabilidade de empresários e/ou funcionários	Nulkar (2014b); Boiral e Paillé, (2012); Nagypál (2014).
Recursos para sustentabilidade	Fontes de recursos para sustentabilidade	Halme e Korpela (2014)
Supply Chain	Adoção de práticas sustentáveis por organizações em redes de suprimento	Paulraj (2011), Gonçalves-Dias, Guimaraes e Santos (2012); Carvalho e Barbieri (2013); Altamann (2014), Ahmad e Mehmood (2015)
Transferência de Tecnologia	Transferência de tecnologia sustentável	Freitas <i>et al.</i> (2012)

FONTE: o autor (2016).

Nulkar (2014b), em *survey* realizada com pequenas e médias organizações indianas, revelou quatro fatores que impactam a percepção das organizações sobre a sustentabilidade:

- **Regulatório:** este impactou todas as organizações, pois o não seguimento de normas incorre em multas e outras punições, sendo importante para a redução da mentalidade de ganhos em curto prazo;
- **Econômico:** quando os investimentos em sustentabilidade geravam melhoria no desempenho em curto prazo ou melhoravam a vantagem competitiva eram considerados relevantes para as organizações pesquisadas.
- **Competitivo:** entre organizações com baixa percepção sobre a sustentabilidade (58%), a adoção voluntária de práticas de sustentabilidade não gerava ganhos, no entanto entre as com a maior percepção a sustentabilidade é um fator crucial para a obtenção de competitividade.
- **Ético:** organizações de pequeno porte poderiam sacrificar seu desempenho de curto prazo em nome da causa ambiental, caso seja a vontade de seu dono. No entanto isso pode não ocorrer por falta de expertise de seus proprietários além de pressões competitivas que inibem investimentos de caráter não produtivo.

Essa falta de percepção sobre a sustentabilidade foi observada também por Bar (2015), que em estudo de caso com organizações europeias do setor de equipamentos para processamento de peixe chegou à conclusão que uma regulamentação mais rígida aliada com comprometimento de grandes organizações do setor é capaz de influenciar as organizações pequenas e médias sobre o

assunto. He *et al.* (2014) chegaram a conclusão similar em estudo com organizações do ramo químico chinesas, onde pressão por parte dos *stakeholders* vêm aumentando a preocupação dessas organizações com a sustentabilidade, contudo ainda há um baixo nível de implementação de práticas sustentáveis.

No entanto, existem organizações que nascem com propósito de sustentabilidade, como estudos em empreendedorismo sustentável demonstram. Para Schlange (2006), empreendedores dessas organizações têm esses valores como centrais em oposição a uma visão tradicional de crescimento e lucro.

Essa visão de empreendedores sustentáveis difere da apatia demonstrada por Bar (2015) e Nulkar (2014b) com estudos que demonstram a necessidade desses empreendedores em alterar instituições e organizações já estabelecidas para atingirem o objetivo de suas organizações (PINKSE; GROOT, 2015; YORK; VENKATARAMAN, 2010; PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010), influenciando o caminho das inovações adotadas (DELGADO *et al.*, 2008, SCHALTEGGER; WAGNER, 2011) e alterando o design dessas organizações (PARRISH, 2010).

Notam-se então dois modos da sustentabilidade se manifestar nas pequenas e médias organizações. O primeiro, as reativas onde a percepção da sustentabilidade é baixa e busca-se a conformação com o ambiente regulatório. O segundo, onde a sustentabilidade é presente na própria missão da organização.

Relacionando sustentabilidade com desempenho, para Ambec e Lanoie (2008), investimentos em sustentabilidade podem trazer oportunidades de ganhos em duas frentes: Incremento das receitas e Redução de Custos. As situações em que esses ganhos são mais prováveis de acontecer são demonstradas no quadro 03.

QUADRO 03: OPORTUNIDADES DE GANHOS EM SUSTENTABILIDADE

continua

Oportunidades de ganho em investimento	Circunstâncias em que isso pode ocorrer com mais probabilidade
Acesso a certos mercados	Empresas que vendem ao setor público ou outros negócios
Diferenciação de produtos	a) Informação confiável sobre as características ambientais do produto b) Vontade de pagar pelos consumidores c) Barreiras para imitação
Venda de tecnologias para controle de poluição	Quando as organizações já possuem centro de P&D

conclusão

Redução de custos	Circunstâncias em que isso pode ocorrer com mais probabilidade
Redução de riscos e relações com <i>stakeholders</i> externos	Organizações altamente regulamentadas e escrutinadas pelo público
Custo de material, serviço e energia	a) Organizações com processos flexíveis b) Organizações em ambientes altamente competitivos c) Organizações em mercados que adotam políticas ambientais d) Organizações com centros de P&D
Custo de capital	Organizações com ações no mercado de ações
Custo de mão-de-obra	a) Organizações cujos resíduos afetam a saúde dos trabalhadores b) Organizações que desejam atrair mão-de-obra jovem e escolarizada c) Organizações localizadas em locais cuja sensibilidade ambiental seja importante.

FONTE: Ambec e Lenoie (2008, tradução livre)

Outros fatores que influenciam a adoção de práticas sustentáveis foram identificados por Uhlener *et al.* (2012) em pesquisa com pequenas organizações holandesas. O foco esteve em práticas relacionadas ao meio ambiente e os fatores identificados foram: necessidade de uso de recursos naturais e potencial capacidade de poluir do setor de atuação, percepção dos benefícios financeiros, orientação à inovação e influência da família dona da organização.

Exemplos de implantação bem sucedida de projetos sustentáveis em pequenas e médias organizações, com ganhos em desempenho foram relatados por Sulong, Sulaiman e Norhayati (2015) que demonstraram como um projeto de cunho ambiental gerou redução de custos e resíduos em uma organização da Malásia. Gelbmann (2010), em estudo de caso com uma organização de alimentos austríaca, concluiu que a integração de práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) na estratégia de uma organização incrementou a relação com *stakeholders* e a fidelização dos clientes. Resultado semelhante foi encontrado por Henriques e Catarino (2015), em pesquisa com 19 organizações portuguesas, onde a implantação de projeto de eco-eficiência resultou em melhorias de desempenho nos três pilares da sustentabilidade nas organizações pesquisadas.

Bevan e Yung (2015), em pesquisa com organizações australianas do setor de construção, descobriram que essas organizações adotavam alguns aspectos das práticas de RSC, com foco em práticas éticas e econômicas e, em menor aspecto, práticas sociais e ambientais. Os autores notaram também que uma maior percepção da RSC contribui para uma maior implantação da RSC nas organizações.

Walker, Ni e Dyck (2015) trazem duas maneiras de visualizar a relação entre desempenho e sustentabilidade. A primeira que a sustentabilidade é um fator importante para o desempenho final das organizações, sendo o desempenho decorrente da sustentabilidade. Já a segunda é o inverso, ou seja, a presença de um alto desempenho leva a altos índices de sustentabilidade. Utilizando a abordagem das configurações os autores chegaram à conclusão que ambas as formas são possíveis para alcançar a sustentabilidade.

2.4 DESEMPENHO

Existem diferentes indicadores que procuram mensurar o desempenho nas organizações (SEFFF, 2012) devido sua importância para controlar os caminhos estabelecidos pela estratégia da organização (LIZOTE; VERDINELLI, 2015). Esses indicadores podem ser econômico-financeiros, de produção, vendas, compras, entre outros, sendo que a escolha dos indicadores depende do que cada organização deseja acompanhar (SEFFF, 2012). Assim esses indicadores mensuram a capacidade de uma organização de atingir seus objetivos estabelecidos (ARHAM, 2014).

O lucro e a lucratividade tradicionalmente eram os únicos elementos para o sucesso de longo prazo das organizações sendo resultados do desempenho operacional e de marketing (KLEINDORFER *et al.*, 2005). No entanto como demonstra Hofer (2006) em revisão de indicadores de desempenho utilizados por pesquisadores em publicações de revistas de gestão, descobriu-se a utilização de 133 formas de mensurá-lo.

Como exemplos de mensuração do desempenho se têm o *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (2000), unindo em uma única ferramenta aspectos financeiros, de mercado, processos críticos da organização e capacidade de aprendizagem e inovação. Barney (1996) traz a ideia de longevidade das organizações, especialmente das pequenas e médias, como medida de desempenho, como também o retorno esperado pelos proprietários sobre o investimento realizado pelas organizações.

No contexto de micro e pequenas empresas, Nunes (2008) sugere quatro grupos de indicadores, além de econômicos e financeiros, para mensurar o desempenho, sendo eles relacionados a Clientes, como reclamação e satisfação;

Processos, como qualidade dos produtos e realização de entregas no prazo; Pessoas, como satisfação e produtividade dos funcionários; e Ambientais, com atendimento a normas ambientais.

Assim a mensuração do desempenho vai além do financeiro, mais objetivo, incluindo aspectos não-financeiros, mais subjetivos (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN 2010; ALBLOSHI; NAWAR, 2015), tornando-se um processo complexo para as organizações, sendo necessária a escolha dos indicadores de acordo com certos critérios, tais como menciona Tangen (2004):

- O propósito da mensuração;
- O nível de detalhamento requisitado;
- O tempo disponível para mensuração;
- A existência de dados predeterminados;
- Custo da mensuração.

No entanto para as micro e pequenas empresas, foco deste estudo, existem dificuldades para se mensurar o desempenho de maneira confiável, devido à falta de informações precisas das medidas necessárias (HOQUE, 2005). Assim o uso de medidas de caráter qualitativo/subjetivo torna-se uma maneira viável de mensuração do desempenho nestas organizações (PERIN E SAMPAIO, 1999; MACIEL E CAMARGO, 2010).

Como exemplo de estudos que utilizam essa medida tem-se Gimenez (2000), ao medir o desempenho em três critérios: crescimento, estabilidade e decréscimo; Lizote e Verdinelli (2015) em estudo realizado em organizações de hospedagem do ambiente rural em que foram utilizados os critérios de lucratividade, crescimento de vendas, retenção de clientes, faturamento mensal e desempenho geral, sendo estes medidos tanto em caráter de importância para os proprietários quanto a satisfação destes com cada critério; e Maciel e Camargo (2010) também utilizam instrumento onde se mede a variação percebida pelos proprietários no desempenho de suas organizações no período de dois anos.

Como apontam Maciel e Camargo (2010), medidas subjetivas, apesar de suas limitações em relação a medidas mais objetivas, foram validadas em outras pesquisas. Lizote e Verdinelli (2015) também afirmam a relevância do uso dessas medidas para as micro e pequenas organizações. Assim para o propósito desta dissertação foi utilizada a medida de desempenho desenvolvida por Maciel e Camargo (2010).

2.5 MERCADO CERVEJEIRO BRASILEIRO

No Brasil a cerveja é a bebida com maior legitimidade (VANINI, 2016), seu mercado movimenta, em toda sua cadeia produtiva, 74 bilhões de reais, responde por 1,6% do PIB brasileiro e tem crescimento médio de 5% ao ano (VANINI, 2016). É o segundo maior no mundo em termos de lucro e o terceiro em volume (ISTOÉ DINHEIRO, 2016) com 99% do *market share* dominado por grandes cervejarias (BECKER, 2015).

Os dois ramos deste mercado são o tradicional - grandes cervejarias com produção em larga escala voltada ao público geral - e o ramo de cervejas especiais e *premiums*, foco das microcervejarias (VANINI, 2016), cujo público alvo é os especialistas e apreciadores de cerveja (TAMAMAR, 2013) sendo em sua maioria homens, de jovens aos mais velhos (REINOLD, 2011; ISTOÉ DINHEIRO, 2016; TAMAMAR, 2013).

Esse mercado passa por um período de expansão no Brasil (REINOLD, 2011; ISTOÉ DINHEIRO, 2016) com um número cada vez maior de rótulos sendo oferecidos, totalizando aproximadamente 1,5 mil em 2015 (JAKITAS, 2015). Assim, as microcervejarias sofrem grande pressão concorrencial, exigindo delas produtos de qualidade cada vez melhor além da profissionalização de suas atividades para não serem eliminadas do mercado (REINOLD, 2011; MESTRE-CERVEJEIRO, 2015), visto que muitas surgiram apenas como um hobby de seus fundadores (SEBRAE, S/D).

A mudança do comportamento do consumidor, de consumo de cervejas tradicionais para as especiais, alinhado com o aumento de seu poder aquisitivo, são os motivos do crescimento desse mercado no Brasil (TAMAMAR, 2013; REINOLD, 2011). As principais cervejas consumidas no Brasil são as APAs (American Pale Ale), IPAs (Indian Pale Ale), e lupuladas, em especial as da escola americana (MESTRE-CERVEJEIRO, 2015), no entanto existem cervejas com diversas características, como as de trigo, envelhecidas em barril (MESTRE-CERVEJEIRO, 2015) e as que utilizam ingredientes exóticos como, por exemplo, maracujá, açai, erva-mate, cumaru e pimenta-rosa (DESTEMPERADOS, 2015).

Os consumidores conhecem a diversidade de sabores e aromas presentes nos produtos e buscam uma experiência sensorial além do simples ato de beber, percebendo essas cervejas como de melhor qualidade, do produto final ao processo

de fabricação e matéria-prima utilizada em sua produção, criando um vínculo com as marcas consumidas (RUSSANO, 2015; KLINKE, 2016).

Como dependem da mudança de comportamento do consumidor, no Brasil as microcervejarias demonstram uma tendência em trabalhar em conjunto em prol do fortalecimento do mercado cervejeiro (MESTRE-CERVEJEIRO, 2015), e diversas associações surgiram no Brasil com esse propósito como, por exemplo, a PROCERVA no Paraná (<http://www.procerva.com.br>) e a ACASC em Santa Catarina (<http://acasc.com.br/>), promovendo eventos e campeonatos de cerveja artesanal para disseminar a cultura cervejeira no Brasil.

A campanha “Beba Menos Beba Melhor”, que promove a redução do consumo em excesso de cervejas, associado a diversos males como acidentes de trânsito e violência, em prol da degustação consciente de cervejas de melhor qualidade e sabor, é um exemplo de estratégia que visa estimular essa mudança de comportamento dos consumidores (GIZMODO BRASIL, 2014; JORNADA CERVEJEIRA, 2014).

As seguintes formas de negócio estão presentes no mercado cervejeiro (TAMAMAR, 2013)

- Fabricação da cerveja em planta industrial própria, no entanto exige um investimento mínimo de R\$ 200 mil;
- Terceirização da produção do rótulo para uma cervejaria já estabelecida, reduzindo os riscos do alto investimento inicial. Cervejarias que trabalham dessa forma são conhecidas como ciganas;
- Bares e restaurantes que oferecem cervejas especiais diretamente aos consumidores. Trata-se de um mercado com alta concorrência;
- Importação de cervejas especiais, esse tipo de operação encontra dificuldade por possuir altos custos de operação, impostos e legislação complexa;
- Clubes de assinaturas e venda online;
- Fabricação e venda de produtos diversos associados com marcas de cerveja, como copos, camisetas, entre outros.

Complementando, a possibilidade de exportação das cervejas produzidas é limitada devido ao tempo necessário de transporte até o mercado de destino, visto que estas cervejas devem ser consumidas o quanto antes para evitar a perda de suas qualidades (JAKITAS, 2014).

As microcervejarias não possuíam um sólido arcabouço legislativo, desde a definição do que é cerveja artesanal como as regras para o registro dos estabelecimentos no Ministério de Agricultura (BECK, 2014), apenas em outubro de 2016, o ramo de cerveja, além de vinhos e cachaças, foram incluídos no Simples Nacional (PLANALTO, 2016).

Essa inclusão no Simples Nacional reduz o custo tributário das operações (PLANALTO, 2016), penalizadas pelo custo de matéria-prima, grande maioria importada e suscetível ao valor do dólar, e outros fatores como transporte e condições climáticas (MESTRE-CERVEJEIRO, 2015). Essa redução tributária torna o mercado mais atrativo para novos entrantes (PLANALTO, 2016), sendo reforçado também pela relativa facilidade em obter as tecnologias necessárias para a produção (JAKITAS, 2015).

No entanto o mercado cervejeiro corre o risco de ser sobrecarregado, com muitas cervejarias ciganas surgindo no mercado tentando aproveitar a expansão dos últimos anos, oferecendo produtos com qualidade, mas de maior custo e baixo apelo comercial frente aos outros rótulos de microcervejarias já consagradas no mercado (BELTRAMELLI, 2016). Isso aliado ao movimento das grandes cervejarias em produzir cervejas de apelo gastronômico, de menor custo e grande distribuição, entrando em concorrência direta com as microcervejarias, aumenta o risco de se investir nesse mercado (BELTRAMELLI, 2016).

Em resumo, as microcervejarias no Brasil, apesar do aumento de sua exposição nacional e reconhecimento internacional da qualidade dos rótulos produzidos, sofrem enorme concorrência tanto de rótulos internos quanto externos, além dos altos custos para a manutenção de suas operações, incorrendo em um mercado de alto risco onde apenas um produto de qualidade não é suficiente, outras ações necessitam ser adotadas para evitar a saída do mercado.

2.6 CONFIGURAÇÕES DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO

Neste estudo a abordagem das configurações é utilizada por permitir sintetizar as variáveis estudadas, ou seja, descobrir como as variáveis de Orientação Empreendedora – Propensão ao risco, Proatividade e Inovatividade, Sustentabilidade – Ambiental, Econômica e Social e Desempenho combinam entre

si. Lembrando que, partindo do pressuposto das configurações, todas as teoricamente possíveis combinações entre as variáveis não podem ser verificadas empiricamente.

Portanto foram criadas taxonomias entre essas variáveis de modo exploratório ao contrário de prevê-las teoricamente por tipologias e testá-las empiricamente. A falta de previsão teórica ocorre pelo fato de apenas dois estudos, mencionados na introdução, trabalharem as variáveis em conjunto, desse modo não há um ponto de partida “consolidado” sobre como as relações irão ocorrer.

Já quanto às relações orientação empreendedora-desempenho e sustentabilidade-desempenho, o consenso é que ambas sejam positivas e que o desempenho seja a variável dependente. Esta é a principal característica da abordagem analítica, considerar a relação entre as variáveis como unidimensional independentemente do contexto em que ocorre. No entanto contradições existem, e a abordagem das configurações ao considerar o contexto além de não se prender a causalidade e direção das relações entre as variáveis, é útil para explicar essas contradições. Assim é possível que no contexto das microcervejarias o desempenho não se relacione com as outras duas variáveis.

Quanto à sustentabilidade, as microcervejarias podem tê-la como central em suas operações, buscando ativamente práticas sustentáveis ou estas não serem praticadas pelo fato de não sofrerem pressão de *stakeholders* e apenas serem reativas a legislações vigentes. Quanto à orientação empreendedora, considerando suas três partes como independentes, podem existir microcervejarias com alto nível de proatividade e baixa propensão a risco, por exemplo, com desempenho satisfatório e outras com uma diferente combinação de desempenho abaixo do esperado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados a delimitação e o delineamento da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis e os procedimentos de pesquisa adotados.

3.1 DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo de pesquisa foi utilizada uma abordagem quantitativa por meio de coleta de dados primários, caracterizando-se, assim, como um Levantamento, pois se busca descrever uma tendência de comportamento em uma determinada população (CRESWELL, 2010). Os dados primários foram coletados com a utilização do método de pesquisa *survey* que se baseia no uso de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população (MALHOTRA; BIRKS, 2006).

O desenho do *survey* foi de caráter interseccional, ou seja, os dados foram colhidos em um único momento do tempo (BABBIE, 2003). É usado para descrever e/ou determinar relações entre variáveis na população naquele instante (BABBIE, 2003).

O *survey* tem as seguintes vantagens (BABBIE, 2003; MALHOTRA; BIRKS, 2006): o questionário é de fácil aplicação; os dados coletados são consistentes devido ao número limitado de respostas e a análise dos dados é relativamente simples. Entre as desvantagens estão: incapacidade ou falta de vontade dos participantes em responderem o questionário; possível perda de validade em certos tipos de dados, como crenças e sentimentos, devido à estrutura fixa das respostas e finalmente as perguntas carregam a lógica do pesquisador que nem sempre será entendida pelos respondentes. Apesar dessas limitações, a *survey* é um método de pesquisa amplamente utilizado para a coleta de dados primários (MALHOTRA; BIRKS, 2006).

A escolha do método quantitativo *survey* para atingir o objetivo de pesquisa - Identificar as configurações de orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho presentes em microcervejarias brasileiras - ocorre pelo fato de tornar possível visualizar uma maior quantidade de configurações existentes nas

microcervejarias, ou seja, trazer à tona um maior número de interações entre orientação empreendedora e sustentabilidade e desempenho.

A população compõe-se de microcervejarias, e a amostra é não probabilística por adesão, ou seja, composta por aquelas que responderam ao questionário. Para levantar a população foram utilizados os sites das Associações de Microcervejarias de cada Estado além dos sites Cevas, Revistabeerart, Brejas e Clube do Malte além de pesquisa na internet.

A escala para mensurar tanto a orientação empreendedora como as dimensões ambiental e social da sustentabilidade foi a mesma utilizada por Abbade *et al.* (2014) que se encontra em anexo. Os constructos no artigo obtiveram os seguintes alfas de Cronbach: Sustentabilidade: Desempenho Ambiental – 0.873; Desempenho Social 0.861; Orientação Empreendedora: Inovatividade – 0.766; Proatividade: 0.571 e Propensão a risco: 0.812.

Para a dimensão econômica da sustentabilidade a escala utilizada foi a desenvolvida por Porter *et al.* (2012), para criação de valor compartilhado. Esta foi escolhida, por melhor refletir a ideia de sustentabilidade financeira da organização, algo que na escala de Abbade *et al.* (2014) muito se confundia com práticas voltadas à sustentabilidade ambiental. A escala de Porter *et al.* (2012) não foi utilizada em sua totalidade. Para a medição do desempenho foi utilizada a escala desenvolvida por Maciel e Camargo (2010).

Os dados coletados foram submetidos ao teste de normalidade de Kolmogorov – Smirnov, além de inspeção visual do histograma, curtose e assimetria que verificam se os dados estão distribuídos em conformidade a uma curva normal (HAIR *et al.*, 2009). Isso se fez necessário, pois a normalidade ou não dos dados implica em mudança nas técnicas estatísticas a serem utilizadas, estatísticas paramétricas no primeiro caso e não-paramétricas no segundo (FREUND, 2006).

O primeiro procedimento foi uma análise de *cluster*, técnica multivariada que agrupa os objetos de acordo com as características que possuem (HAIR *et al.*, 2009). Posteriormente uma análise confirmatória ANOVA foi realizada para verificar se as médias dentre os clusters não possuem diferenças significativas e se as médias entre os clusters têm diferença significativa (HAIR *et al.*, 2009). Isso se fez necessário porque a técnica de *cluster* forma aglomerados independentemente de existir qualquer estrutura nos dados (HAIR *et al.*, 2009). Todas as técnicas foram feitas no software estatístico SPSS v.23.

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Abaixo são apresentadas as definições constitutivas (DC), e operacionais (DO) das variáveis pesquisadas nesta dissertação.

➤ **Orientação empreendedora:**

- D.C.: Capacidade das empresas em renovar seus mercados e a si mesmas por meio de três características - Inovatividade, Propensão ao Risco e Proatividade (MILLER, 1983).

- D.O.: A mensuração da OE foi por meio do instrumento utilizado por Abbade *et al.* (2014) composto por nove perguntas em formato de escala *Likert* de sete pontos, correspondentes ao bloco 1 do anexo. São três perguntas para cada variável, sendo: 1 a 3 – inovatividade; 4 a 6 – propensão ao risco e 7 a 9 – proatividade.

➤ **Sustentabilidade:**

- D.C.: Esforço de gestão sistemático por parte das organizações para o equilíbrio dos objetivos ambiental, social e econômico, a fim de minimizar os danos e aumentar os benefícios para ambientes naturais e sociedades (KLEWITZ; HANSEN, 2014).

- D.O.: A mensuração da sustentabilidade foi por meio do instrumento utilizado por Abbade *et al.* (2014) com dez perguntas, presentes no bloco 2 do anexo, em formato de escala *Likert* de sete pontos, sendo as perguntas de 1 a 5 para a variável ambiental e de 6 a 10 para a variável social, e a escala de Porter *et al.* (2012) para a variável econômica também com formato de escala *Likert* de sete pontos, correspondente as sete perguntas do bloco 3 do anexo.

➤ **Desempenho:**

- D.C.: Capacidade de uma organização em atingir seus objetivos (ARHAM, 2014).

- D.O.: A mensuração do desempenho foi por meio do índice desenvolvido por Maciel e Camargo (2010) composto por quatro perguntas em formato de escala *Likert* de cinco pontos, presentes no bloco 4 do anexo

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram coletados entre os meses de julho e agosto de 2016. A busca realizada nas fontes citadas anteriormente revelou uma população de 421 microcervejarias em 18 estados brasileiros.

O envio do questionário, em Google docs, para as microcervejarias seguiu este procedimento: primeiramente contato via e-mail, caso esse não fosse válido, tentou-se via o *website* oficial e, se nenhuma dessas opções fosse encontrada, o contato foi por meio da página oficial do Facebook. Destas 421, duas manifestaram a vontade de não participar da pesquisa e para 17 não foi enviado o questionário por não se encontrar nenhum dos contatos mencionados.

Assim 402 microcervejarias receberam o questionário, obtendo-se 71 respostas, sendo que duas foram descartadas por serem repetidas. A amostra final foi de 69 microcervejarias, 16.39% da população, distribuídas conforme a tabela 01:

TABELA 01 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA

Estado	População	Respostas	Retorno (%)	Estado/Amostra (%)
Alagoas	1	0	0.00	-
Amazonas	1	0	0.00	-
Bahia	6	1	16.67	1.45
Distrito Federal	3	0	0.00	-
Espírito Santo	4	1	25.00	1.45
Goiás	3	0	0.00	-
Mato Grosso	4	1	25.00	1.45
Mato Grosso do Sul	2	0	0.00	-
Minas Gerais	49	12	24.49	17.39
Pará	2	1	50.00	1.45
Paraná	55	6	10.91	8.70
Pernambuco	10	5	50.00	7.25
Rio de Janeiro	46	4	8.70	5.80
Rio Grande do Sul	89	15	16.85	21.74
Roraima	1	0	0.00	-
Santa Catarina	46	9	19.57	13.04
São Paulo	98	13	13.27	18.84
Sergipe	1	1	100.00	1.45
Total	421	69	16.39	100

FONTE: o autor (2016).

Nota-se uma predominância de microcervejarias nos estados do sul e sudeste, com 387 (91.92%) das 421 presentes na população, demonstrando uma maior disseminação do mercado cervejeiro nesses estados. Essa preferência pode ser pelo fato de serem as regiões com maior renda per capita do país, além de apresentarem características culturais distintas, com maior influência européia. As características dos respondentes encontram-se na tabela 02

TABELA 02 - CARACTERÍSTICAS DAS MICROCERVEJARIAS DA AMOSTRA

	Menos 1.000	1.000 e 5.000	5.001 e 10.000	10.001 e 15.000	15.001 e 20.000	Acima 20.000	Média
Produção L/Mês	7	28	13	6	5	7	13.544

	Somente os sócios	Entre 1 e 5	Entre 6 e 10	Acima de 10	Média
Funcionários	9	32	17	9	5.43

	Entre 1 e 5	Entre 6 e 10	Acima de 10	Média
Rótulos	32	22	15	8.16

	Própria	Terceirizada
Produção	59	10

FONTE: o autor (2016).

“Rótulos” se referem às variedades de cerveja oferecidas ao mercado e “Produção” se o respondente possui própria planta industrial ou terceiriza a produção para outra microcervejaria. As que trabalham de forma terceirizada são conhecidas como ciganas. No caso da “Produção L/mês” e “Funcionários”, quatro e duas microcervejarias, respectivamente, deixaram em branco esses campos. Os dados indicam uma maior presença de cervejarias profissionalizadas na amostra. Sobre os respondentes, suas características encontram-se na tabela 03.

TABELA 03 - CARACTERÍSTICAS RESPONDENTES

	Superior Incompleto	Superior Completo	Especialização	Mestrado	Doutorado
Escolaridade	7	22	25	11	4

	Média	Mínimo	Máximo
Idade	37	21	64

	Masculino	Feminino
Gênero	66	3

FONTE: o autor (2016).

Nota-se uma clara predominância de homens com ensino superior pelo menos incompleto na amostra, níveis menores de escolaridade estavam disponíveis no questionário, mas nenhum respondente as selecionou. Em relação à formação, na tabela 04, a maior presença é de cursos voltados a organizações, Administração e Engenharias. Essa presença indica uma busca na academia por informações que auxiliam os gestores na gestão de suas microcervejarias.

Isso reforça a tendência do mercado de cervejaria artesanal de atrair homens (REINOLD, 2011; ISTOÉ DINHEIRO, 2016; TAMAMAR, 2013), sejam como gestores ou como consumidores, pois muitas microcervejarias surgem como hobby para aqueles que já consomem cervejas artesanais (SEBRAE, S/D).

TABELA 04 - FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES

Curso	Quantidade	%
Administração	14	23.33
Engenharias	14	23.33
Direito	5	8.33
Marketing/Propaganda/Publicidade	5	8.33
Duas Graduações	4	6.67
Ciência da Computação	3	5.00
Biologia	1	1.67
Ciências Contábeis	1	1.67
Ciências Sociais	1	1.67
Economia	1	1.67
Educação Física	1	1.67
Enfermagem	1	1.67
Gastronomia	1	1.67
Geografia	1	1.67
Gestão da Produção	1	1.67
Gestão Empresarial	1	1.67
Jornalismo	1	1.67
Licenciatura Português – Inglês	1	1.67
Nutrição	1	1.67
Sociologia	1	1.67
Medicina Veterinária	1	1.67
Total	60	100.00

FONTE: o autor (2016).

Em relação às variáveis, o primeiro passo foi verificar a normalidade de suas distribuições, para isso foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Apenas as variáveis Ambiental, Econômica e Desempenho não apresentaram distribuição normal, com as duas primeiras com forte inclinação para a direita e a terceira uma leve inclinação para a direita. Isso pode indicar uma forte tendência à sustentabilidade das microcervejarias ou uma inflação destas variáveis pelos respondentes além de uma maior satisfação com seus desempenhos. Assim especialmente nos primeiros casos as análises devem ser feitas com ressalvas. Os histogramas de todas as variáveis encontram-se no anexo B.

A seguir determinaram-se os valores de alfa de *cronbach* das variáveis, sendo estes: Inovatividade – 0.530, Proatividade – 0.464, Risco – 0.862, Ambiental – 0.788, Social – 0.855, Econômico – 0.705, Desempenho – 0.780. Observa-se que com exceção de Inovatividade e Proatividade as demais variáveis apresentam valores satisfatórios, acima de 0.7. O valor do primeiro é considerado ruim, no entanto aceitável, e o valor do segundo inaceitável (HAIR *et al.*, 2009).

Nota-se a limitação da Proatividade, pois as perguntas da escala só observam a relação com concorrentes e não há outros possíveis aspectos, como eliminação de produtos no fim do ciclo de vida e prospecção de novos mercados (LUMPKIN; DESS, 1996). No entanto como esta dissertação não utiliza análise fatorial ou modelos de equações estruturais a variável será considerada na análise, com as devidas ressalvas.

A primeira análise realizada foi com a técnica de Clusters Hierárquicos com o objetivo de formar o dendograma, tornando possível a inspeção visual dos clusters. Os valores das variáveis foram padronizados para dar a todos o mesmo peso na análise e evitar possíveis distorções causadas por uma escala apresentar um valor absoluto maior que das outras.

A inspeção do dendograma demonstrou a possibilidade de três clusters com os dados, assim foi utilizada a técnica de *K-means* forçando a formação de três clusters para verificar o número de casos em cada um. A distribuição dos casos foi: Cluster I com 20 empresas, Cluster II com 31 e cluster III com 18.

Empregou-se, posteriormente, a técnica de análise discriminante para identificar se os casos foram corretamente classificados, conforme a distribuição apresentada anteriormente, além de verificar se os clusters são realmente discriminantes entre si, e os resultados encontram-se na tabela 05.

TABELA 05 - RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE

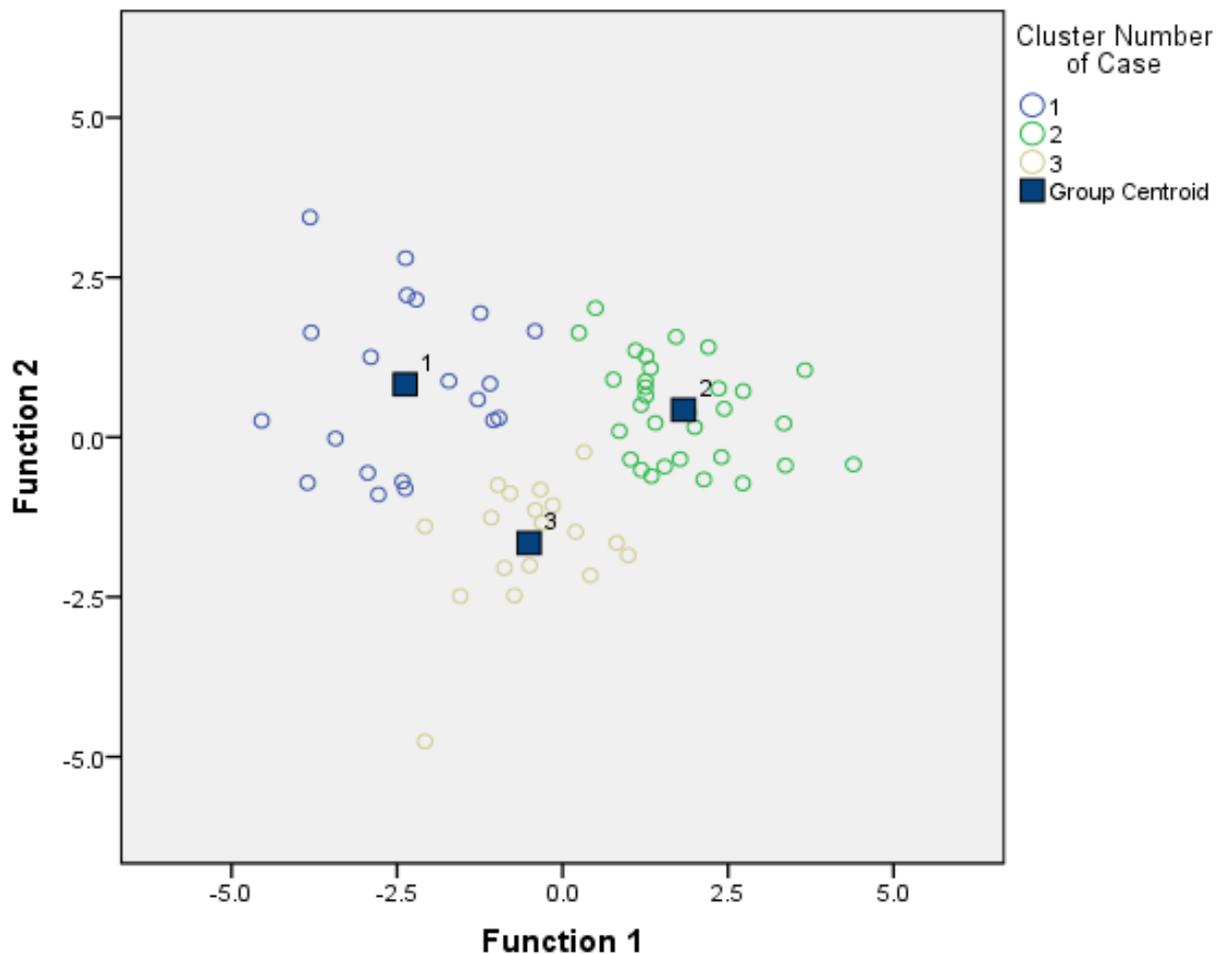
Eigenvalues				
Função	Eigenvalue	% de Variância	Cumulativo %	Correlação Canônica
1	3.351 ^a	76.3	76.3	.878
2	1.041 ^a	23.7	100.0	.714

Wilks' Lambda				
Teste de Funções	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	.113	137.569	14	.000
2	.490	44.939	6	.000

FONTE: o autor (2016).

Tanto os valores do *eigenvalues* como do lambda de Wilks demonstram que os clusters têm um bom poder de discriminação, além de esta ser significativa (HAIR *et al.*, 2009). Além desses valores, 98.6% dos casos foram classificados corretamente, portanto as análises nessa dissertação consideram os grupos formados conforme demonstrado acima e a figura 01 apresenta a distribuição deles.

FIGURA 1 – FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS



FONTE: o autor (2016).

O grupo I apresenta a maior dispersão dos casos, isso se deve ao fato das variáveis de sustentabilidade deste grupo apresentarem valores intermediários, conforme tabela 06, tendo casos com valores mais próximos de cada extremo reduzindo a coesão do todo. O grupo II, bem agrupado, tem os maiores valores em todas as variáveis, com exceção do desempenho, com os casos de valores mais extremos um pouco mais afastados.

O grupo III apresenta um *outlier*, referente ao caso 55, isto ocorre pelo fato que este possui os menores valores nas variáveis ambiental e social, bem abaixo da média da escala. No entanto este não será excluído da análise, pois para todas as variáveis de orientação empreendedora além da Econômica ele se encontra em patamares similares aos outros integrantes do grupo.

Em seguida, foi realizado o teste ANOVA entre os clusters, para verificar quais variáveis são discriminantes e os resultados são descritos na tabela 06.

TABELA 06 - MÉDIAS DOS GRUPOS E DIFERENÇAS SIGNIFICANTES

Variável/Média	Escala	Cluster I	Cluster II	Cluster III	Significância (0.05)*		
					I-II	I-III	II-III
Número de casos	-	20	31	18			
Proatividade	12	10.80	15.90	13.78	X	X	X
Inovatividade	12	9.35	13.19	11.22	X	-	-
Risco	12	6.95	14.26	11.94	X	X	X
Ambiental	20	26.65	31.65	21.94	X	X	X
Social	20	21.45	29.81	20.72	X	-	X
Econômica	28	42.45	43.84	39.94	-	-	X
Desempenho	12	11.95	14.65	15.50	X	X	-

* O "X" indica onde as diferenças entre as médias dos grupos indicado são significantes.

FONTE: o autor (2016).

O cluster I apresenta a menor orientação empreendedora em todas as variáveis, especialmente o Risco, sendo assim o grupo mais conservador dos três, provavelmente adotando inovações incrementais de menor custo e já comumente utilizadas no mercado, copiando produtos de outras microcervejarias que obtiveram aceitação e somente utilizando essas estratégias para reagir frente a pressões do mercado.

Os valores intermediários em sustentabilidade, com maior ênfase no pilar econômico, podem indicar que as práticas em sustentabilidade são internas à organização, buscando reduzir os custos ambientais e de mão de obra de seus

processos, condizente com o perfil conservador que este grupo apresenta, e não para a prospecção de novas oportunidades ou projetos de maior impacto.

Em relação ao desempenho, o cluster I foi o único que apresentou valor menor que a média, implicando que os gestores mais conservadores estão menos satisfeitos com o desempenho de suas microcervejarias. Isso indica que este setor, ainda novo no mercado brasileiro e buscando aceitação dos consumidores das grandes cervejarias, que possuem menor preço e praticamente o monopólio do mercado cervejeiro, devem ter preferência por estratégias arrojadas e não reativas se quiserem continuar competitivas no mercado cervejeiro, havendo descompasso entre as variáveis internas e o ambiente da organização (MINTZBERG, 1985).

No quesito sustentabilidade, o baixo desempenho indica uma dificuldade por parte das microcervejarias do grupo I em obter retornos em suas estratégias voltadas à sustentabilidade. Isto ocorre, talvez, por falta dos meios para isso, sejam estes técnicos, de gestão, pessoal, entre outros (KLEWITZ; HANSEN, 2014) ou mesmo pelo fato das práticas adotadas não estarem alinhadas com a estratégia da organização ou adequadas ao seu ambiente, reduzindo a harmonia da configuração (MINTZBERG, 1985).

Como mencionado o grupo II é o que apresenta a maior orientação empreendedora entre os clusters, com destaque para a proatividade, assim essas microcervejarias buscam manter-se à frente de seus concorrentes seja por meio de produtos inovadores ou estratégias de caráter mais arriscado e maior retorno, sendo talvez as referências que as microcervejarias do cluster I seguem.

O mesmo ocorre na sustentabilidade indicando que no grupo II a busca por estratégias de cunho ambiental e social vão além de simples adequação a legislação e pressão de stakeholders, percebendo na sustentabilidade uma possível fonte de vantagem competitiva, como indicam Schaltegger e Wagner (2011).

A presença de maior orientação empreendedora em conjunto com maior desempenho é algo previsto na literatura (MARTENS; FREITAS, 2008). No cluster II isso é evidenciado, indicando que o uso de estratégias arriscadas e inovadoras, frente ao mercado cervejeiro caracterizado anteriormente seja uma estratégia que melhor se harmonize com o este mercado (MINTZBERG, 1985), refletindo em satisfação dos sócios com suas microcervejarias.

O melhor desempenho em conjunto com a sustentabilidade indica um sucesso em obter ganhos relacionados a ela como o desenvolvimento de

fornecedores, distribuidores e pontos de venda locais, melhoria de imagem perante a sociedade, busca pela diferenciação de produtos, acesso a novos mercados entre outros como mencionados por Ambec e Lenoie (2008) e, independente da estratégia escolhida, ela não está em desarmonia com as outras variáveis internas e externas à microcervejaria (MILLER, 1986).

Para o grupo III a orientação empreendedora está com valores intermediários, indicando um “meio-termo” entre as estratégias do grupo I e II, não almejando uma posição de vanguarda no mercado, mas não somente agindo quando ocorre pressão externa à microcervejaria. Em termos comparativos seria similar a estratégia analítica de Miles e Snow (1978), onde, por exemplo, essas microcervejarias possuem uma linha de produtos com venda estável e sazonalmente produzam rótulos inovadores, buscando minimizar os riscos associados a maiores escalas de produção.

Na variável sustentabilidade, o grupo III apresenta os menores valores, sendo o que mais se aproxima da visão apática trazida por Bar (2015) e Nulkar (2014b), onde estas microcervejarias passam “despercebidas” por seus stakeholders, não sofrendo nenhuma pressão para que ajustem seus processos ou mesmo uma indiferença em relação ao tema por seus gestores, em especial o caso 55.

Para o desempenho, o grupo III é o que apresenta a melhor média, em valor absoluto, quase um ponto acima do grupo II, indicando que a possível estratégia descrita anteriormente seja a mais bem adaptada ao mercado cervejeiro e que riscos desnecessários ou excesso de foco nos concorrentes, como no grupo II, não tragam o retorno esperado.

No que diz respeito à sustentabilidade e desempenho, estas microcervejarias, por não terem a sustentabilidade como um fator central em suas estratégias, não investem recursos em práticas onde não possuam os meios para obter alguma vantagem competitiva, evitando o desperdício, sendo estes redirecionados a práticas consideradas centrais, melhorando o desempenho da organização. Podem indicar, também, que a sustentabilidade não é um fator essencial no mercado cervejeiro, com o baixo investimento nela não sendo punido pelos *stakeholders*.

As variáveis Proatividade e Risco parecem caminhar juntas, tendo diferença significativa entre todos os grupos, indicando uma necessidade dos gestores em

assumirem risco para alcançar posições de vanguarda. A inovatividade só apresenta diferença entre os grupos I e II, os de posições extremas em orientação empreendedora. No caso do grupo III, por sua inovatividade ser semelhante aos outros dois grupos, reforça seu perfil analítico, como mencionado anteriormente.

As variáveis Ambiental e Social são significativamente diferentes entre todos os clusters, com exceção do I e III, reforçando que a sustentabilidade se encontra em diferentes estágios de adoção em cada grupo, como mencionado anteriormente, com a variável social em menor proporção.

Para a variável econômica, ou seja, as práticas voltadas a uma melhor eficiência organizacional, os clusters II e III possuem práticas diferentes, no entanto igualmente eficientes. O cluster I, de menor desempenho, demonstra ser similar aos outros dois nesta variável, indicando que apenas a adoção das práticas dispostas no questionário não seja suficiente para que reflitam no desempenho, se estas não forem alinhadas com a estratégia da organização, diminuindo a harmonia da configuração.

Para o Desempenho os clusters II e III, não tiveram diferença significativa, sendo uma evidência da equifinalidade prevista na abordagem das configurações, onde diferentes estratégias de orientação empreendedora, alta no II e moderada no III, e sustentabilidade, alta II e baixa no III, levam a desempenhos semelhantes sendo as mais alinhadas tanto internamente com demais variáveis organizacionais e com o ambiente em que estão inseridos. Já no cluster I a orientação empreendedora conservadora alinhada com práticas de sustentabilidade moderadas demonstra ser o menos efetivo no mercado cervejeiro. Na tabela 07 apresenta-se a distribuição das variáveis de controle referentes às microcervejarias por cluster.

TABELA 07 - DADOS MICROERVEJARIAS POR CLUSTER

Variável/Cluster	I			II			III		
	Menor	Média	Maior	Menor	Média	Maior	Menor	Média	Maior
Produção L/Mês*	650	12.192	60.000	120	14.792	120.000	500	12.853	80.000
Funcionários**	0	7	18	0	5	25	0	4	20
Rótulos	1	7	17	1	7	20	3	11	60
Produção Própria	15 (75%)			27 (87%)			17 (94%)		
Produção Terceirizada	5 (25%)			4 (13%)			1 (6%)		

* Esta variável teve uma resposta em branco em cada cluster

** O cluster II teve duas respostas em branco

FONTE: o autor (2016).

Para verificar se variáveis descritas na tabela 07 são discriminantes utilizou-se novamente o teste ANOVA que revelou não haver nenhuma diferença significativa entre estes, sendo estas não capazes de explicar discrepâncias entre os grupos. As variáveis referentes aos respondentes encontram-se na tabela 08.

TABELA 08 - DADOS RESPONDENTES POR CLUSTER

Cluster	Escolaridade				
	Superior Incompleto	Superior Completo	Especialização	Mestrado	Doutorado
I	3	4	9	3	1
II	2	11	12	5	1
III	2	7	4	3	2
	Formação				
	Administração	Engenharias	Direito	Marketing	Outras
I	5	4	3	2	2
II	6	5	2	2	13
III	3	5	0	1	7
	Idade				
	Média	Mínimo	Máximo		
I	39	26	52		
II	36	21	57		
III	38	27	64		

FONTE: o autor (2016).

Novamente ocorre uma homogeneidade entre os clusters, as três respondentes femininas ficaram uma em cada grupo, e para a variável idade também se utilizou o ANOVA que não relevou diferença significativa. A exceção ocorre com outras formações com maior concentração no cluster III, indicando uma tendência desses cursos terem menor envolvimento com a sustentabilidade e sem excessos em orientação empreendedora.

Resumindo, no mercado cervejeiro de alto risco, por seu elevado custo de operação alinhado com alta concorrência, um alto nível de orientação empreendedora parece ser o “caminho” mais adequado. No caso da sustentabilidade, tanto as microcervejarias “apáticas” como as “engajadas” estão presentes, indicando que apesar de não ser uma variável essencial para o sucesso das microcervejarias, estratégias que a consideram estão associadas a retornos satisfatórios.

Esse maior nível de orientação empreendedora implica, segundo as perguntas do questionário, em estratégias voltadas a:

- Ênfase em P&D;
- Obtenção de novas tecnologias;
- Lançamento de novos produtos e serviços;
- Mudanças drásticas em produtos e serviços;
- Busca de uma posição de liderança frente aos concorrentes, forçando uma reação deles,
- Adoção de projetos de alto risco e retorno;
- Busca constante por oportunidades de ganho para a microcervejaria.

Já no caso da sustentabilidade, maiores níveis implicam em adoção de práticas voltadas à:

- Redução de: desperdícios, poluentes, uso de produtos tóxicos, acidentes ambientais e consumo de energia;
- Melhoria da saúde, segurança e relacionamento com os stakeholders;
- Busca constante de melhorias nos processo da microcervejaria.

Por fim, comparando os três grupos aqui descritos com as configurações de Walker, Ni e Dyck (2015), o envolvimento dos gestores, seja baixo ou alto, e a hostilidade do ambiente são fatores em comum entre ambos, demonstrando que práticas de sustentabilidade podem ser adotadas com sucesso em organizações com essas características. No quadro 04 segue o resumo das principais características presentes nos três clusters.

QUADRO 04 – RESUMO CLUSTERS

Variável/Cluster	I	II	III
Proatividade	Baixa	Alta	Moderada
Inovatividade	Baixa	Moderada	Baixo-Moderado
Propensão a risco	Baixa	Alta	Moderada
Ambiental	Moderado	Alta	Moderado-Baixo
Social	Baixo-Moderado	Alta	Baixo-Moderado
Econômica	Alta	Alta	Moderado-Alto
Desempenho	Baixo	Alto	Alto
Estado predominante	RS	RS	SP
Produção predominante	Própria	Própria	Própria
Média de rótulos	7	7	11
Volume médio produção	12.192	14.792	12.853
Média idade	39	36	38
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino
Escolaridade predominante	Especialização	Especialização	Superior Completo
Curso predominante	Administração	Administração	Engenharias

FONTE: o autor (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação seguiu uma linha de pesquisa exploratória envolvendo as variáveis Orientação Empreendedora, Sustentabilidade e Desempenho, utilizando como lente de pesquisa a abordagem das configurações. Buscando identificar as configurações de orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho presentes em microcervejarias brasileiras, o estudo envolveu quatro objetivos específicos: a) Mensurar a orientação empreendedora das microcervejarias; b) Mensurar as práticas de sustentabilidade das microcervejarias; c) Mensurar o desempenho das microcervejarias; e d) Descrever as configurações de orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho.

Para os três primeiros objetivos específicos utilizou-se as escalas de Abbade *et al.* (2014), Porter *et al.* (2012) e Maciel e Camargo (2010) e para alcançar o último objetivo foi empregada a técnica de análise de cluster para agrupar os casos da amostra de acordo com características em comum entre eles, tornando possível sua descrição.

Assim três grupos foram identificados, atingindo por fim o objetivo geral: Grupo I com uma baixa orientação empreendedora, sustentabilidade mediana e desempenho baixo; Grupo II com alta orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho e; Grupo III com orientação empreendedora mediana, sustentabilidade mediana e alto desempenho.

As três variáveis de orientação empreendedora mantiveram níveis semelhantes nos três clusters indicando que as estratégias utilizadas pelas microcervejarias do grupo II e em menor escala o grupo III, os de melhor desempenho, seriam: uso intensivo de inovação tanto de processos como de produtos (inovatividade), com o objetivo de se posicionar a frente de seus concorrentes (proatividade) mesmo que isso implique em altos riscos para microcervejaria (propensão ao risco). Isso força as microcervejarias do grupo I, a reagir frente às ações descritas acima para se manterem no mercado, e pelo que demonstra seu desempenho, não devem estar tomando as ações necessárias

No caso da sustentabilidade as estratégias seriam voltadas a redução do impacto ambiental da microcervejaria, inclusão das vontades dos stakeholders na formulação das estratégias e busca pela melhor eficiência da própria microcervejaria. Apenas as variáveis “ambiental” e “social” caminharam juntas nos

clusters, enquanto a variável “econômica” manteve-se relativamente alta nos três grupos. Isso demonstra que apenas a sustentabilidade econômica pode não ser suficiente no caso das microcervejarias, visto que no grupo I, de menor desempenho, esta variável se encontra em alto nível.

No caso das outras duas variáveis o grupo III, com os menores valores, pode não conseguir manter esse baixo comprometimento ao longo do tempo, visto que a tendência é o aumento das pressões dos stakeholders em torno de suas operações, entre estas em questões de sustentabilidade, considerando o aumento de visibilidade que estas organizações almejam para competirem com as grandes cervejarias.

De modo geral no contexto deste estudo os níveis de orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho caminham juntos, indicando uma possível correlação entre estes. Para a relação orientação empreendedora e sustentabilidade, Marshall *et al.* (2015) apontou essa possibilidade e no estudo dos autores a orientação empreendedora impactou a adoção de práticas de sustentabilidade. No caso do desempenho é previsto o impacto das outras duas variáveis nele e nesta dissertação, apesar de não ser medida ou apontada a direção do impacto, parece ocorrer também.

Resumindo para as microcervejarias, um mercado novo no Brasil com alto nível de concorrência entre todos os *players*, a busca por estratégias de caráter mais ousado demonstrou estar associada com um desempenho mais satisfatório e para a sustentabilidade a existência tanto de microcervejarias ativas como passivas para com o tema, tendo ambas as abordagens desempenhos semelhantes, independente do tamanho da microcervejaria e se esta tem produção própria ou é cigana.

Cabe aqui lembrar que todas as análises desta dissertação se referem à amostra da população estudada e a generalização para contextos diferentes deve ser feita com ressalvas, pois, pela abordagem das configurações, este é essencial para entender o comportamento de qualquer variável (MILLER & MINTZBERG, 1985).

O contexto de crise econômica, vigente nos últimos dois anos, equivalente ao período considerado pelo questionário de Maciel e Camargo (2010), pode ter afetado a percepção dos respondentes das microcervejarias, possivelmente distorcendo a real satisfação com seus empreendimentos, especialmente a reduzindo. Isso pode ter afetado a distribuição dos casos nos clusters identificados,

ou mesmo modificando as características do cluster, entrando como uma limitação deste estudo.

Outras limitações são: O tamanho da amostra, que reduz a possibilidade de generalização dos três grupos; o caráter interseccional da pesquisa, pois os grupos aqui identificados podem se alterar ao longo do tempo, os invalidando; a não utilização de outras variáveis de controle, como o tempo de existência da microcervejaria, que poderiam ajudar a esclarecer as diferenças entre os grupos; o caráter quantitativo da pesquisa que não permite verificar em profundidade como as relações entre as variáveis ocorrem.

Assim, pesquisas futuras podem verificar como irão se configurar as variáveis desta dissertação em contextos diferentes, especialmente micro e pequenas organizações por ainda ser um campo com poucos estudos, podendo incluir também outras variáveis. Organizações em ambientes de alto risco podem ser estudadas também, para verificar se altos níveis de orientação empreendedora também ocorrerão em conjunto com um melhor desempenho e se a sustentabilidade terá diferentes níveis entre as configurações estudadas.

Por fim as taxonomias aqui criadas podem ser estudadas por meio de estudos de caso, buscando identificar como as variáveis se relacionam entre si além da utilização de pesquisas de caráter longitudinal para verificar como as configurações se alteram ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ABADDE, E. B., MORES, G. de V., SPANHOL, C. P. The impact of entrepreneurial orientation on sustainable performance: evidence from MSMES from Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.8, n.2, p. 49-62, 2014.
- ADKINS, L. C. **Using gretl for Principles of Econometrics**. Boston: Free Software Foundation, Inc., 2014
- AHMAD, Naim; MEHMOOD, Rashid. Enterprise systems: are we ready for future sustainable cities. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 3, p.264-283, 2015.
- ALBLOSHI, Fahad Abdulaziz; NAWAR, Yehia Sabri. Assessing the Impact of Leadership Styles on Organisational Performance.: "The Case of Saudi Private SME's". **Journal Of Organisational Studies And Innovation**, v. 2, n. 2, p.66-77, 2015.
- ALTMANN, Michael. A supply chain design approach considering environmentally sensitive customers: the case of a German manufacturing SME. **International Journal Of Production Research**, v. 53, n. 21, p.6534-6550, 2014.
- AMBEC, S.; LANOIE, P.. Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. **Academy Of Management Perspectives**, v. 22, n. 4, p.45-62, 2008.
- ANDERSON, Brian S. *et al.* Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strat. Mgmt. J.**, v. 36, n. 10, p.1579-1596, 2015.
- ANG, Jintong; TANG, Zhi; KATZ, Jerome A.. Proactiveness, Stakeholder-Firm Power Difference, and Product Safety and Quality of Chinese SMEs. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 38, n. 5, p.1129-1157, 2013.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARHAM, A. Leadership and performance. **Journal of Asian Social Science**, v. 4, n. 2, pag 1-6, 2014.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- BAR, Eirin Skjøndal. A case study of obstacles and enablers for green innovation within the fish processing equipment industry. **Journal Of Cleaner Production**, v. 90, p.234-243, 2015.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M.. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. **Journal Of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p.443-464, 2009.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts:

Addison-Wesley, 1996.

BARBIERI, José Carlos; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; ANDREASSI, Tales; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE**, v. 50 , n. 2, p. 146-154, 2010.

BATTISTI, Martina; PERRY, Martin. Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.**, v. 18, n. 3, p.172-185, 2011.

BECKER, L. **Em expansão, produção de cervejas artesanais tem importação de matéria-prima como maior desafio**, 2015. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2015/06/em-expansao-producao-de-cervejas-artesanais-tem-importacao-de-materia-prima-como-maior-desafio-4781933.html>. Acesso em 05 de janeiro de 2016.

BECK, M. **O potencial da cerveja artesanal brasileira - uma análise econométrica**, 2014. Disponível em: <http://blogs.oglobo.globo.com/dois-dedos-de-colarinho/post/o-potencial-da-cerveja-artesanal-brasileira-uma-analise-econometrica-550457.html>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

BELTRAMELLI, M. **Cerveja na crise: A falsa explosão do mercado de cervejas artesanais**, 2016. Disponível em: <http://www.brejas.com.br/blog/05-04-2016/cerveja-na-crise-a-falsa-explosao-do-mercado-de-cervejas-artesanais-15438/>. Acesso em 09 de novembro de 2016.

BEVAN, Emma A. M.; YUNG, Ping. Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs. **Engineering, Construction And Architectural Management**, v. 22, n. 3, p.295-311, 2015.

BOIRAL, Olivier; PAILLÉ, Pascal. Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. **J Bus Ethics**, v. 109, n. 4, p.431-445, 2012.

BOND, Alan J.; MORRISON-SAUNDERS, Angus. Re-evaluating Sustainability Assessment: Aligning the vision and the practice. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 31, n. 1, p.1-7, 2011.

BOONS, Frank; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal Of Cleaner Production**, v. 45, p.9-19, 2013.

BOONS, Frank *et al.* Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. **Journal Of Cleaner Production**, v. 45, p.1-8, 2013.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.

BOS-BROUWERS, Hilke Elke Jacke. Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. **Business Strategy And The Environment**, v. 19, p.417-435, 2010.

BOSO, Nathaniel; STORY, Vicky M.; CADOGAN, John W.. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal Of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p.708-727, 2013.

BRETTEL, Malte; CHOMIK, Christoph; FLATTEN, Tessa Christina. How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. **Journal Of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p.868-885, 2015.

BROUTHERS, Keith D.; NAKOS, George; DIMITRATOS, Pavlos. SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 39, n. 5, p.1161-1187, 2015.

BULGACOV, S., SANTOS, P. J. P. dos., MAY, M. R. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. **Cadernos EBAPE.BR**, v.,10, n.4, p. 911-924, 2012

CAMPOS, Héctor, M.; PARELLADA, Francesc S.; ATONDO, Gerardo H. Strategic Decision Making, Entrepreneurial Orientation And Performance: An Organizational Life Cycle Approach. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 14 n. 2 p. 8-24, 2015.

CAMPOS, H. C., PARELLADA, F. S., ATONDO, G. H., QUINTERO, M. R. Strategic Decision Making, Entrepreneurial Orientation and Performance: An Organizational Life Cycle Approach. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v.14, n.2, p. 8-24. 2015.

CAO, Q.; SIMSEK, Z.; JANSEN, J. J. P.. CEO Social Capital and Entrepreneurial Orientation of the Firm: Bonding and Bridging Effects. **Journal Of Management**, v. 41, n. 7, p.1957-1981, 2015.

CARAYANNIS, Elias G.; SINDAKIS, Stavros; WALTER, Christian. Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. **J Technol Transf**, v. 40, n. 1, p.85-104, 2014.

CARLAND, J. W. *et al.* Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, pag. 354-359, 1984.

CARLSSON, Bo *et al.* The evolving domain of entrepreneurship research. **Small Bus Econ**, v. 41, n. 4, p.913-930, 2013.

CARVALHO, André Pereira de; BARBIERI, José Carlos. Inovações Socioambientais em Cadeias de Suprimento: Um Estudo de Caso Sobre o Papel da Empresa Focal. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n.1, p.232-256, 2013.

CASSELLS, Sue; LEWIS, Kate. SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes?. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt**, v. 18, n. 3, p.186-199, 2011.

CHEN, Ming-huei; CHANG, Yu-yu; CHANG, Yuan-chieh. Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs. **Creativity And Innovation Management**, v. 24, n. 3, p.493-507, 2015.

CLERCQ, D. de; DIMOV, D.; THONGPAPANL, N.. Structural and relational interdependence and entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: The mediating role of internal knowledge-sharing. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 5, p.514-536, 2015.

CONSTANTIN, H., ABICHT, A. DE. M., CEOLIN, A. C. Comportamento do consumidor: produtos de uma micro cervejaria. **Desafio Online**, v.1, n.1, p. 1-22, 2013.

CONTI, Claudio Ramos; GOLDSZMIDT, Rafael; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. STRATEGIES FOR SUPERIOR PERFORMANCE IN RECESSIONS: PRO OR COUNTER-CYCLICAL?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p.273-289, 2015.

CORRÊA, Dalila Alves; NETO, Mário Sacomano; SPERS, Valéria Rueda Elias; GIULIANI, Antonio Carlos. Inovação, Sustentabilidade e Responsabilidade Social: Análise da Experiência de uma Empresa de Equipamentos Pesados. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.4, n.3, p. 90-105, 2010.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis P.. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 30, n. 1, p.57-81, 2006.

COVIN, Jeffrey G.; MILLER, Danny. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 38, n. 1, p.11-44, 2014.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 18, n. 1, p. 7-25, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, 3ªed, Bookman, 2010

CUERVA, Maria C.; TRIGUERO-CANO, Ángela; CÓRCOLES, David. Drivers of green and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs. **Journal Of Cleaner Production**, v. 68, p.104-113, 2014.

DAMKE, E. J., GIMENEZ, F. A. P. Configurações Estratégicas e Desempenho Organizacional: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Varejo. In: **Encontro da ANPAD**, 38, Rio de Janeiro, 2014.

CLERCQ, D. de; DIMOV, D.; THONGPAPANL, N.. Structural and relational interdependence and entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: The mediating role of internal knowledge-sharing. **International Small Business Journal**, [s.l.], v. 33, n. 5, p.514-536, 13 nov. 2013.

DENARDIN, Élio Sérgio *et al.* Os tipos de inovações implementadas nos empreendimentos de economia solidária do projeto Esperança/Coesperança de Santa Maria - RS. **Revista de Administração da Ufsm**, v. 5, p.651-666, 2012.

DESTEMPERADOS. **9 cervejas com ingredientes brasileiros**, 2015. Disponível em: <http://www.destemperados.com.br/bebidas/9-cervejas-com-ingredientes-brasileiros>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

DIAS, M. F. P., PEDROZO, E. A. Metodologia de estudo de caso com múltiplas unidades de análise e métodos combinados para estudo de configurações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.14, n.2, p.23-39, 2015.

DELGADO, Natalia Aguilar. *et al.* Empreendedorismo orientado para a sustentabilidade: As Inovações no caso da Volkmann. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, 2008.

DOTY, D. Harold; GLICK, Willian H; HUBER, George, P. Fit, Equifinality, And Organizational Effectiveness: A Test Of Two Configurational Theories. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1196-1250. 1993.

DRUCKER, P.F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York: Harper Business, 1993.

DYERSON, R., PREUSS, L. The nexus of innovation, entrepreneurship and sustainability: Making the case for a multi-level approach. In WAGNER, M. **Entrepreneurship, Innovation and Sustainability**; Sheffield,Greenleaf Publishing Limited, pag. 12-31, 2012.

DYLLICK, T., HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 11, 130–141, 2002.

ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Facas**. São Paulo: M.books do Brasil, 2012. 488 p.

ENGELEN, A. *et al.* Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. **Journal Of Management**, v. 41, n. 4, p.1069-1097, 2015.

ENGELEN, Andreas *et al.* Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 43, n. 8, p.1353-1369, 2014.

ENGELEN, Andreas; NEUMANN, Christoph; SCHWENS, Christian. "Of Course I Can": The Effect of CEO Overconfidence on Entrepreneurially Oriented Firms. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 39, n. 5, p.1137-1160, 2015.

ESCOBAR, Maria Andréa Rocha; LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel. Relação Entre Orientação Empreendedora, Capacidade De Inovação E Munificência Ambiental Em Agências De Viagens, Vol. 14, nº 2, p. 269 –286, 2012.

EVANGELISTA, Raquel. Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 85-96, 2010.

FERNANDES, Daniel Von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzuti Dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE electron.**, v. 7, n. 1, 2008.

FERNÁNDEZ-MESA, Anabel; ALEGRE, Joaquín. Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p.148-156, 2015.

FLARYS, F. **Mercado de cervejas premium no Brasil está em franca fermentação**, 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/rj/regiao-serrana/noticia/2014/04/mercado-de-cervejas-premium-no-brasil-esta-em-franca-fermentacao.html>. Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, 2012.

FREITAS, Carlos Cesar Garcia *et al.* Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade. **RAP — Rio de Janeiro**, v. 46, n. 2, p. 363-384, 2012.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. Porto Alegre: Bookman, 11º ed, 2006.

GARCÍA-GRANERO, Ana *et al.* Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. **Journal Of Business Research**, v. 68, n. 5, p.1094-1104, 2015.

GELBMANN, Ulrike. Establishing strategic CSR in SMEs: an Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance. **Sustainable Development**, v. 18, n. 2, p.90-98, 2010.

GELLYNCK, Xavier *et al.* Association between Innovative Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and Farm Business Performance. **Agribusiness**, v. 31, n. 1, p.91-106, 2015.

GIMENEZ, F.A.P. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá: Ed. do autor, v.1. 2000

GIROTRA, Karan; NETESSINE, Serguei. OM Forum —Business Model Innovation for Sustainability. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 15, n. 4, p.537-544, 2013.

GIZMODO BRASIL, **Por que uma marca de cerveja quer que você beba menos?** 2014. Disponível em: <http://gizmodo.uol.com.br/por-que-uma-marca-de-cerveja-quer-que-voce-beba-menos/>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

GLAVAS, Ante; MISH, Jenny. Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?. **J Bus Ethics**, v. 127, n. 3, p.623-642, 2015.

GONÇALVES-DIAS, S. L.F. ; GUIMARÃES, Leandro Fraga ; SANTOS, M. C. L. . Inovação No Desenvolvimento De Produtos -Verdes-: Integrando Competências Ao Longo Da Cadeia Produtiva. **RAI : Revista de Administração e Inovação**, v. 9, p. 129-153, 2012.

GRANLY, Bjørg M.; WELO, Torgeir. EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco-Lighthouse in Norwegian metal processing SMEs. **Journal Of Cleaner Production**, v. 64, p.194-204, 2014.

GREGOIRE, Denis A. *et al.* Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 30, n. 3, p.333-373, 2006.

GRÜNHAGEN, Marko *et al.* The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation–performance link in franchise systems. **Int Entrep Manag J**, v. 10, n. 4, p.827-844, 2014.

GÜNDOĞDU, Mehmet Çağrı. Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 41, p.296-303, 2012.

JEPPESEN, S., KOTHUIS, B., NGOC TRAN, A. **Corporate Social Responsibility and Competitiveness for SMEs in Developing Countries: South Africa and Vietnam.** France: Montligeon, 2012.

HAKALA, Henri. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. **International Journal Of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p.199-217, 2011.

HAIR JR., J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**, New York: Prentice Hall, 7^o ed., 2009.

HALLSTEDT, Sophie I.; THOMPSON, Anthony W.; LINDAHL, Pia. Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. **Journal Of Cleaner Production**, v. 51, p.277-288, 2013.

HALME, Minna; KORPELA, Maria. Responsible Innovation toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: a Resource Perspective. **Business Strategy And The Environment**, v. 23, n. 8, p.547-566, 2013.

HASHIMOTO, Marcos; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Inhibition and Encouragement of Entrepreneurial Behavior: Antecedents Analysis from Managers' Perspectives. **Bar - Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 4, p.385-406, 2014.

HE, Guizhen *et al.* Why small and medium chemical companies continue to pose severe environmental risks in rural China. **Environmental Pollution**, v. 185, p.158-167, 2014.

HEINZEN, Daiane Aparecida de Melo *et al.* Estudo Da Viabilidade De Produto Inovador "Verde" Para O Mercado Consumidor Comum. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, 2011.

HENRIQUES, João; CATARINO, Justina. Sustainable Value and Cleaner Production – research and application in 19 Portuguese SME. **Journal Of Cleaner Production**, v. 96, p.379-386, 2015.

HISRISCH, R. D., PETERS, M. P. (1989). *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Homewood, IL: Irwin In: Davidsson, P. (2004). **Researching Entrepreneurship**, Springer, Boston.

HOCKERTS, Kai; WÜSTENHAGEN, Rolf. Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal Of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p.481-492, 2010.

HOFER, C. W. The measurement series foreword. In: CARTON, R. B.; HOFER, C. W. *Measuring Organizational Performance*. Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

HOQUE, Z. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, v. 37, p.471-481, 2005.

ISTO É DINHEIRO, "Para a cerveja, o Brasil continua sendo um mercado maravilhoso": 10 perguntas para Jeffrey Hembrock, presidente da SABMiller Americas, 2016. Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/entrevistas/20160622/para-cerveja-brasil-continua-sendo-mercado-maravilhoso/384544>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

ITURRIOZ, Cristina; ARAGÓN, Cristina; NARVAIZA, Lorea. How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. **European Management Journal**, v. 33, n. 2, p.104-115, 2015.

JAKITAS, R. **Cerveja artesanal cai no gosto do pequeno e Brasil já conta com 1,5 mil rótulos no mercado**, 2015. Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,cerveja-artesanal-cai-no-gosto-do-pequeno-e-brasil-ja-counta-com-1-5-mil-rotulos-no-mercado,5268,0.htm>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

JAKITAS, R. **Cervejaria da Amazônia vai produzir na Inglaterra para fugir de 'custo Brasil**, 2014. Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,cervejaria-da-amazonia-vai-produzir-na-inglaterra-para-fugir-de-custo-brasil,5153,0.htm>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

JORNADA CERVEJEIRA. **Beba menos, beba melhor**, 2014. Disponível em: <https://jornadacervejeira.wordpress.com/2014/03/01/beba-menos-beba-melhor/>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

JOSHI, Maheshkumar P.; DAS, Sidhartha R.; MOURI, Nacef. Antecedents of Innovativeness in Technology-Based Services (TBS): Peering into the Black Box of Entrepreneurial Orientation. **Decision Sciences**, v. 46, n. 2, p.367-402, 2015.

KANTUR, Deniz. Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. **Management Decision**, v. 54, n. 1, p.24-43, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

KHEDHAOURIA, Anis; GURĂU, Călin; TORRÈS, Olivier. Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. **Small Bus Econ**, v. 44, n. 3, p.485-504, 2015.

KLINKE, A. **Cerveja artesanal não é moda**, 2016. Disponível em <http://www.valor.com.br/cultura/blue-chip/4418136/cerveja-artesanal-nao-e-moda>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; WASSENHOVE, L. N. Sustainable operations management. *Production and operations management*, v. 14, n. 4, p. 482-492, 2005.

KLEWITZ, Johanna; HANSEN, Erik G.. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. **Journal Of Cleaner Production**, v. 65, p.57-75, 2014.

KOLLMANN, Tobias; STÖCKMANN, Christoph. Filling the Entrepreneurial Orientation-Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 38, n. 5, p.1001-1026, 2014.

LANDSTROM, Hans. **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**. New York, Springer Science+Business Media, Inc., 2005.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel. Relação Entre Competências Empreendedoras e Desempenho: Um Estudo em Meios de Hospedagem do Ambiente Rural. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p.90-124, 2015.

LOORBACH, Derk; WIJSMAN, Katinka. Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions. **Journal Of Cleaner Production**, v. 45, p.20-28, 2013.

LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.11, n. 2, p. 168-188, março/abril. 2010.

MACIEL, C.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. **Revista Brasileira de Estratégia**, v.1, n. 2, p. 199-212, maio/ago. 2008.

MALHOTRA, N. K., BIRKS, D. F. **Marketing Research: An Applied Approach**. Harlow: Prentice Hall, Inc, 2006.

MARSHALL, Donna *et al.* Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 4, p.434-454, 8 jun. 2015.

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

MEADOWS, D. H., MEADOWS, D. L., Randers, J., Behrens, W. W. **The limits to growth**, New York, Universe Books, 1972.

MEEK, William R.; PACHECO, Desirée F.; YORK, Jeffrey G.. The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context. **Journal Of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p.493-509, 2010.

MESTRE-CERVEJEIRO, **2015: Ano de desafios para o mercado cervejeiro**, 2015. Disponível em: <http://www.mestre-cervejeiro.com/desafios-para-o-mercado-cervejeiro-em-2015/>. Acesso em: 08 de novembro de 2016.

MEYER, A. D., TSUI, A. S., HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p.1175-1195, 1993.

MILES, R. E., SNOW, C. C. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, Danny. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p.770-791,1983.

MILLER, Danny. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 686-701, 1987.

MILLER, Danny. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. **Strategic Management Journal**, v.7. n. 3, p. 233-249, 1986.

MILLER, Danny. Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 35, n. 5, p.873-894, 2011.

MILLER, D., MINTZBERG, H. The case for configuration. In: Morgan, G. (Org.). **Beyond method: strategies for social research**. New Delhi: Sage Publications, 1985.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2^o ed. Porto Alegre: Bookman. 2000, 392 p.

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organizations: A synthesis of the research**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1979, 509 p.

MINTZBERG, Henry. **Structure in Fives: Designing effective organizations**. New Jersey, Prentice-Hall, Inc. 1983, 312 p.

MOSS, Todd W.; NEUBAUM, Donald O.; MEYSKENS, Moriah. The Effect of Virtuous and Entrepreneurial Orientations on Microfinance Lending and Repayment: A Signaling Theory Perspective. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 39, n. 1, p.27-52, 2015.

NAGYPAL, Noemi Csigene. Corporate social responsibility of Hungarian SMEs with good environmental practices. **Journal Of East European Management Studies**, n. 3, p.327-347, 2014.

NASCIMENTO, E. P. do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; MENDONCA, Andréa Torres Barros Batinga de; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Inovação e sustentabilidade na produção de energia: o caso do sistema setorial de energia eólica no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 10, n. 3, p. 630-651, 2012 .

NULKAR, Gurudas. SMEs and Environmental Performance – A Framework for Green Business Strategies. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 133, p.130-140, 2014.

NULKAR, Gurudas. Does environmental sustainability matter to small and medium enterprises? Empirical evidence from India. **International Journal Of Environmental Studies**, v. 71, n. 4, p.481-489, 2014.

NUNES, A. V. S. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas**: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microcompa de Caxias do Sul/ RS. Caxias do Sul (RS), 2008.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. Sustentabilidade e Inovação na Cadeia Produtiva do Caju no Ceará. **Revista Gestão.Org**, v. 7, n. 2, p. 252-272, 2009.

OOI, Natalie; LAING, Jennifer; MAIR, Judith. Social capital as a heuristic device to explore sociocultural sustainability: a case study of mountain resort tourism in the community of Steamboat Springs, Colorado, USA. **Journal Of Sustainable Tourism**, v. 23, n. 3, p.417-436, 2014.

PACHECO, Desirée F.; DEAN, Thomas J.; PAYNE, David S.. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal Of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p.464-480, 2010.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual: a step by step guide for data analysis using SPSS for Windows**. Berkshire: Open University Press, 3^o ed. 2007

PARKER, Craig; ZUTSHI, Ambika; FRAUNHOLZ, Bardo, "Online Corporate Social Responsibility Communication by Australian SMEs: A Framework for Website Analysis". **BLLED 2010 Proceedings**. Paper 6, 2010.

PAULRAJ, Antony. Understanding the Relationships Between Internal Resources And Capabilities, Sustainable Supply Management And Organizational Sustainability. **Journal Of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p.19-37, 2011.

PENROSE, E. T. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora Unicamp, 1995.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999.

Pinchot III, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINKSE, Jonatan; GROOT, Koen. Sustainable Entrepreneurship and Corporate Political Activity: Overcoming Market Barriers in the Clean Energy Sector. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 39, n. 3, p.633-654, 2015.

PLANALTO. **Crescer sem Medo beneficia microcervejarias e salões de beleza**, 2016. Disponível em: [http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-](http://www2.planalto.gov.br/acompanhe)

planalto/noticias/2016/10/crescer-sem-medo-beneficia-microcervejarias-e-saloes-de-beleza. Acesso em 08 de novembro de 2016.

POPE, Jenny; ANNANDALE, David; MORRISON-SAUNDERS, Angus. Conceptualising sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 24, n. 6, p.595-616, 2004.

PORTER, M. E.; HILLS, G.; PFITZER, M.; PATSCHEKE, S; HAWKINS, E. **Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results** by FSG is licensed under a Creative Commons Attribution-NoDerivs 3.0 Unported License, 2012.

RAUFFLET, E.; BRES, L.; FILION, L. J. Desenvolvimento sustentável e empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p.3-32, 2014.

REINOLD, M. R. **O mercado cervejeiro brasileiro atual - potencial de crescimento**, 2011. Disponível em: <http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos/609-o-mercado-cervejeiro-brasileiro-atual-potencial-de-crescimento.html>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

REVISTA DA CERVEJA: NA DEFESA E DIVULGAÇÃO DA CULTURA CERVEJEIRA DO BRASIL. Disponível em: <http://revistadacerveja.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 28 out. 2016.

ROUX, Ingrid Le; BENGESI, Kenneth M K. Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies. **Development Southern Africa**, v. 31, n. 4, p.606-624, 2014.

RUSSANO, G. **Tendências no Mercado de Cerveja Artesanal em 2015**, 2015. Disponível em: http://www.clubeer.com.br/blog/post/429-tendencias_no_mercado_de_cerveja_artesanal_em_2015. Acesso em 08 de novembro de 2016.

SALES, Marcelo Dourado, SANCHES, Cida. Tipologia de cultura organizacional empreendedora: proposta de processo de taxonomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. **REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA**, Vol. 2, No. 1, p. 28-50, 2013.

SAMBIASE, Marta Fabiano; FRANKLIN, Marcos Antonio; TEIXEIRA, Jaqueline Alfim. Inovação Para O Desenvolvimento Sustentável Como Fator De Competitividade Para As Organizações: Um Estudo De Caso Duratex. **RAI**, v. 10, n. 2, p.144-168, 2013.

SANTOS, A. C. M. Z. D.; ALVES, M. S. P. C.; BITENCOURT, C. C. Dimensões da Orientação Empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 3, p. 242-255, 2015.

SCANDELARI, Vanessa do Rocio Nahhas; CUNHA, João Carlos da. Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. **RAE**, v. 53, n. 2, p. 183-198, 2013.

SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business Strategy And The Environment**, v. 20, n. 4, p.222-237, 2011.

SCHLANGE, Lutz E. What Drives Sustainable Entrepreneurs? **Applied Business and Entrepreneurship Association International**, 2006.

SEILOV, Galimzhan Aidarkulovich. Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? **Int J Contemp Hospitality Mngt**, v. 27, n. 1, p.71-86, 2015.

SEFFF, Carlos Otávio. **EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA INFLUÊNCIA DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO E DA QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO NO DESEMPENHO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Jaraguá do Sul, 2012.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma microcervejaria**. Recuperado em 05 de janeiro, 2016, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-microcervejaria>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Dados Mpes Brasil, 2014**. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/dados_mpes_brasil_2014.pdf. Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

SCHNEIDER, Markus; ENGELEN, Andreas. Enemy or friend? The cultural impact of cross-functional behavior on the EO–performance link. **Journal Of World Business**, v. 50, n. 3, p.439-453, 2015.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro, e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Abril, 1985.

SHORT, J. C.; PAYNE, G. T.; KETCHEN, D. J.. Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. **Journal Of Management**, v. 34, n. 6, p.1053-1079, 2008.

SINGH, Sujit; OLUGU, Ezutah Udoncy; FALLAHPOUR, Alireza. Fuzzy-based sustainable manufacturing assessment model for SMEs. **Clean Techn Environ Policy**, v. 16, n. 5, p.847-860, 2013.

SOUSA, Sérgio; ASPINWALL, Elaine. Development of a performance measurement framework for SMEs. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 5, p.475-501, 2010.

STEURER, Reinhard. Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations. **Business Strategy And The Environment**, v. 15, n. 1, p.55-69, 2005.

STEWART, Heather; GAPP, Rod. Achieving Effective Sustainable Management: A Small-Medium Enterprise Case Study. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.**, v. 21, n. 1, p.52-64, 2013.

SU, De-jin; SOHN, Dong-won. Roles of entrepreneurial orientation and guanxi network with parent university in start-ups' performance: evidence from university spin-offs in China. **Asian Journal Of Technology Innovation**, v. 23, n. 1, p.1-19, 2015.

SULONG, Farizah; SULAIMAN, Maliah; NORHAYATI, Mohd Alwi. Material Flow Cost Accounting (MFCA) enablers and barriers: the case of a Malaysian small and medium-sized enterprise (SME). **Journal Of Cleaner Production**, v. 108, p.1365-1374, 2015.

TAJEDDINI, Kayhan. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p.221-231, 2010.

TAJEDDINI, Kayhan. Exploring the antecedents of effectiveness and efficiency. **International Journal Of Hospitality Management**, v. 49, p.125-135, 2015.

TAJEDDINI, Kayhan; ELG, Ulf; TRUEMAN, Myfanwy. Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, v. 20, n. 5, p.453-462, 2013.

TAMAMAR, G. **Promissor mercado das cervejas artesanais atrai cada vez mais empreendedores**, 2013. Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,promissor-mercado-das-cervejas-artesanais-atrai-cada-vez-mais-empreendedores,3463,0.htm>. Acesso em 08 de novembro de 2016.

TAN, Hui Xian *et al.* A Sustainability Indicator Framework for Singapore Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. **Procedia Cirp**, v. 29, p.132-137, 2015.

TANGEN, Stefan. Performance measurement: from philosophy to practice. **Int J Productivity & Perf Mgmt**, v. 53, n. 8, p.726-737, 2004.

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; BITENCOURT, Claudia Cristina. CORRELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS DO CAPITAL SOCIAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: um estudo exploratório, **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 96-109, 2013.

UHLANER, Lorraine M. *et al.* Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs. **J Bus Ethics**, v. 109, n. 4, p.411-429, 2012.

VANINI, E. **Mercado cervejeiro movimentada R\$ 74 bilhões no Brasil**, 2016. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mercado-cervejeiro-movimentada-74-bilhoes-no-brasil-18950844>. Acesso em: 08 de novembro de 2016.

VANTILBORGH, Tim; JOLY, Jeroen; PEPERMANS, Roland. Explaining Entrepreneurial Status and Success from Personality: An Individual-Level Application of the Entrepreneurial Orientation Framework. **Psychologica Belgica**, v. 55, n. 1, p.32-56, 2015.

VARADARAJAN, R. Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2015. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-015-0461-6>. Acesso em 05 de janeiro de 2016.

VEN, Andrew H. van de; GANCO, Martin; HININGS, C. R. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. **The Academy Of Management Annals**, v. 7, n. 1, p.393-440, jun. 2013.

WALKER, Kent; NI, Na; DYCK, Bruno. Recipes for Successful Sustainability: Empirical Organizational Configurations for Strong Corporate Environmental Performance. **Business Strategy And The Environment**, v. 24, n. 1, p.40-57, 2013

WIKLUND, J., SHEPHERD, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 71–91, 2005.

WINCENT, Joakim; THORGREN, Sara; ANOKHIN, Sergey. Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations. **Journal Of Business Venturing**, v. 29, n. 2, p.327-344, 2014.

WOO, Chungwon *et al.* Exploring the Impact of Complementary Assets on the Environmental Performance in Manufacturing SMEs. **Sustainability**, v. 6, n. 10, p.7412-7432, 2014.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our Common Future**. Oxford, Oxford University Press, 300 p, 1987.

YORK, Jeffrey G.; VENKATARAMAN, S.. The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. **Journal Of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p.449-463, 2010.

ZACCA, Robert; DAYAN, Mumin; AHRENS, Thomas. Impact of network capability on small business performance. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p.2-23, 2015.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Bloco 1

Este bloco é composto por 9 perguntas. A escala contém 7 pontos, em que se deve assinalar a posição desta empresa entre as afirmações expressas nas extremidades: **quanto mais próximo de 1, maior a concordância com a afirmação da esquerda; quanto mais próximo de 7, maior a concordância da afirmação da direita.**

1. Em geral, os gestores estratégicos (ou proprietários) desta empresa favorecem...

	1	2	3	4	5	6	7	
Uma forte ênfase na comercialização de produtos e serviços testados e conhecidos.								Uma forte ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação.

2. Quantas novas linhas de produtos e serviços esta empresa desenvolveu e/ou comercializou nos últimos 3 anos?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma nova linha de produtos e serviços.								Muitas novas linhas de produtos e serviços.

3. Com relação às linhas de produtos e serviços que esta empresa desenvolveu e/ou comercializou nos últimos 3 anos, você considera que as:

	1	2	3	4	5	6	7	
Mudanças em linhas de produtos e serviços foram de natureza secundária								Mudanças em linhas de produtos e serviços foram de natureza drástica.

4. Ao lidar com os concorrentes, esta organização...

	1	2	3	4	5	6	7	
Normalmente tem uma postura reativa frente às ações dos concorrentes.								Normalmente executa ações que provocam reações dos concorrentes.

5. Ao lidar com os concorrentes, esta organização...

1 2 3 4 5 6 7

É raramente a primeira empresa a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias de operação etc.

É, muito frequentemente, a primeira empresa a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias de operação etc.

6. Ao lidar com os concorrentes, esta organização...

1 2 3 4 5 6 7

Tipicamente busca evitar conflitos com competidores, preferindo adotar uma postura de “viva e deixe viver”.

Tipicamente adota uma postura altamente competitiva de “derrotar/destruir” os competidores.

7. Em geral, os gestores estratégicos (ou proprietários) desta organização têm...

1 2 3 4 5 6 7

Uma tendência forte para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e certas).

Uma tendência forte para projetos de alto risco (com chances de retornos muito elevados).

8. Em geral, os gestores estratégicos (ou proprietários) desta organização acreditam que...

1 2 3 4 5 6 7

Devido à natureza do ambiente, é melhor explorá-lo gradualmente, por meio de um comportamento cauteloso e incremental.

Devido à natureza do ambiente, atos ousados e abrangentes são necessários para atingir os objetivos da empresa.

9. Quando confrontada com situações de decisões sob condições de incerteza, esta empresa...

	1	2	3	4	5	6	7	
Tipicamente adota uma postura cautelosa de “espere e veja” de modo a minimizar a probabilidade de tomar decisões custosas.								Tipicamente adota uma postura ousada e agressiva no sentido de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.

Bloco 2

Este bloco de questões é composto por 10 questões. A escala contém 7 pontos, em que se deve assinalar a realização de práticas de gestão da organização voltadas à:

	1. Redução de emissões (poluentes) no ar.							
	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco realizadas								Muito realizadas
	2. Redução do desperdício (água e/ou materiais)							
	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco realizadas								Muito realizadas
	3. Diminuição do consumo de materiais tóxicos, perigosos e/ou com riscos de contaminação.							
	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco realizadas								Muito realizadas
	4. Diminuição da frequência de acidentes ambientais.							
	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco realizadas								Muito realizadas
	5. Aumentar a economia de energia.							
	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco realizadas								Muito realizadas
	6. Melhoria, aperfeiçoamento e/ou ganho da empresa no que se refere aos interesses dos grupos de interesses (fornecedores, compradores, sindicatos etc.).							
	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco realizadas								Muito realizadas

5. A organização enfatiza a melhoria da qualidade dos seus produtos como forma de obter melhores resultados.

	1	2	3	4	5	6	7	
Baixa ênfase								Alta ênfase

6. A organização enfatiza a redução der seus custos de operação e gestão para obter melhores resultados

	1	2	3	4	5	6	7	
Baixa ênfase								Alta ênfase

7. A organização enfatiza a realização de parcerias comerciais como forma de reduzir custos de operação

	1	2	3	4	5	6	7	
Baixa ênfase								Alta ênfase

Bloco 4

Responda as 4 questões a seguir marcando a alternativa que julgue ser mais apropriada de acordo com sua visão sobre o desempenho da organização.

1. Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa

	1	2	3	4	5	
Muito abaixo do esperado						Muito acima do esperado

2. O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos

	1	2	3	4	5	
Muito abaixo do esperado						Muito acima do esperado

3. Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos

	1	2	3	4	5	
Muito abaixo do esperado						Muito acima do esperado

4. Considero minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos

	1	2	3	4	5	
Muito abaixo do esperado						Muito acima do esperado

Dados da organização

Esta seção contém 4 perguntas sobre a microcervejaria para motivos de classificação.

Números de funcionários (em aberto)

Estado de atuação

Produção da cerveja (própria ou terceirizada)

Quantidade de rótulos de cerveja comercializados (em aberto)

Dados socioeconômicos

Esta é a última seção, com 4 perguntas sobre você respondente.

Gênero (masculino/feminino)

Idade (em aberto)

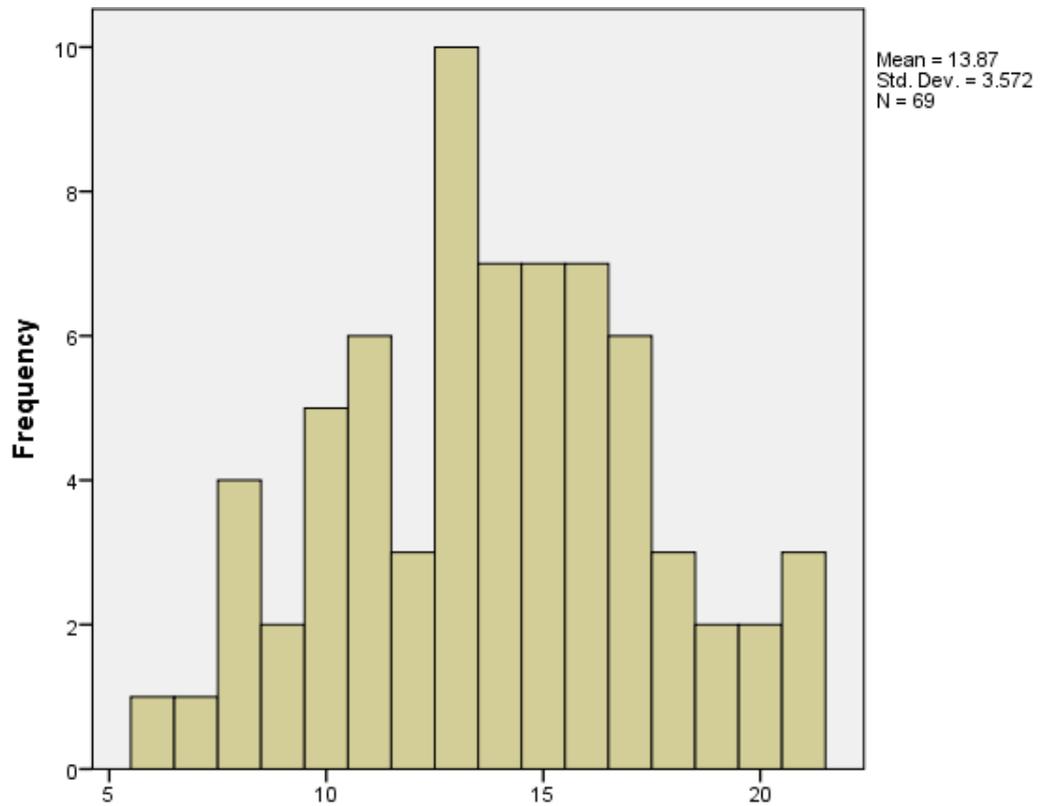
Escolaridade (1º grau incompleto a doutorado)

Caso tenha superior completo, qual sua formação?

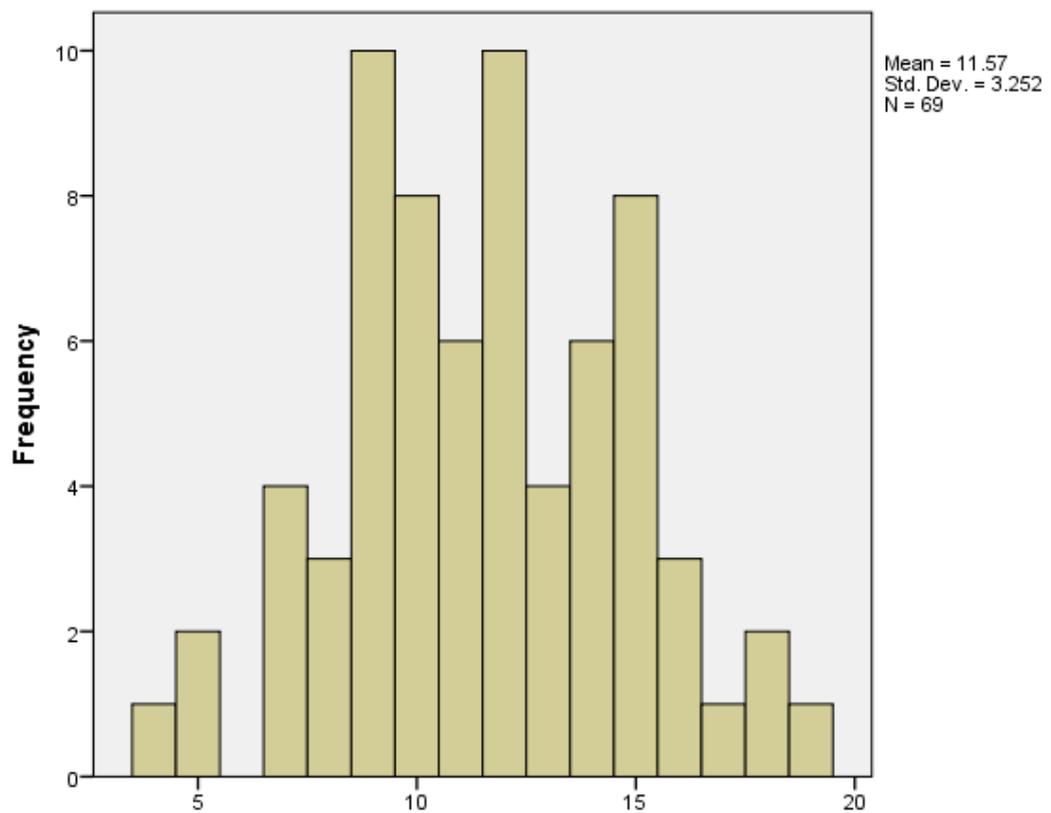
Caso queira receber o resultado da pesquisa favor informar email abaixo.

ANEXO B – HISTOGRAMA DAS VARIÁVEIS

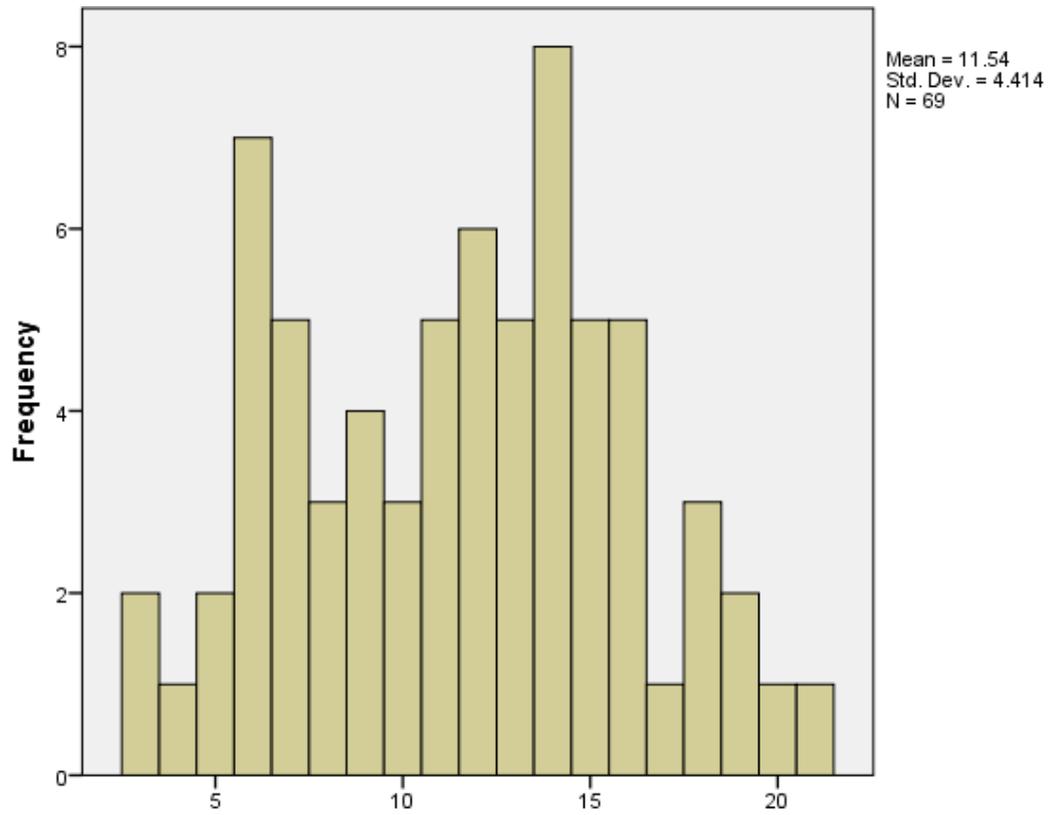
I – INOVATIVIDADE



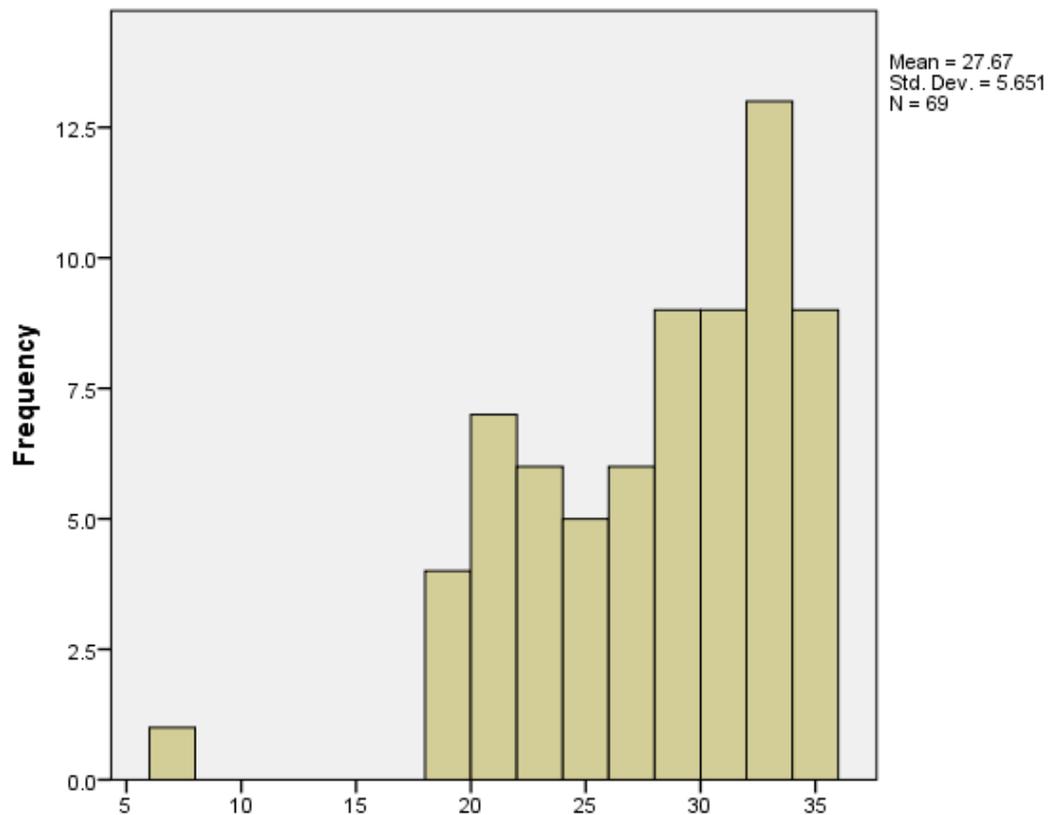
II – PROATIVIDADE



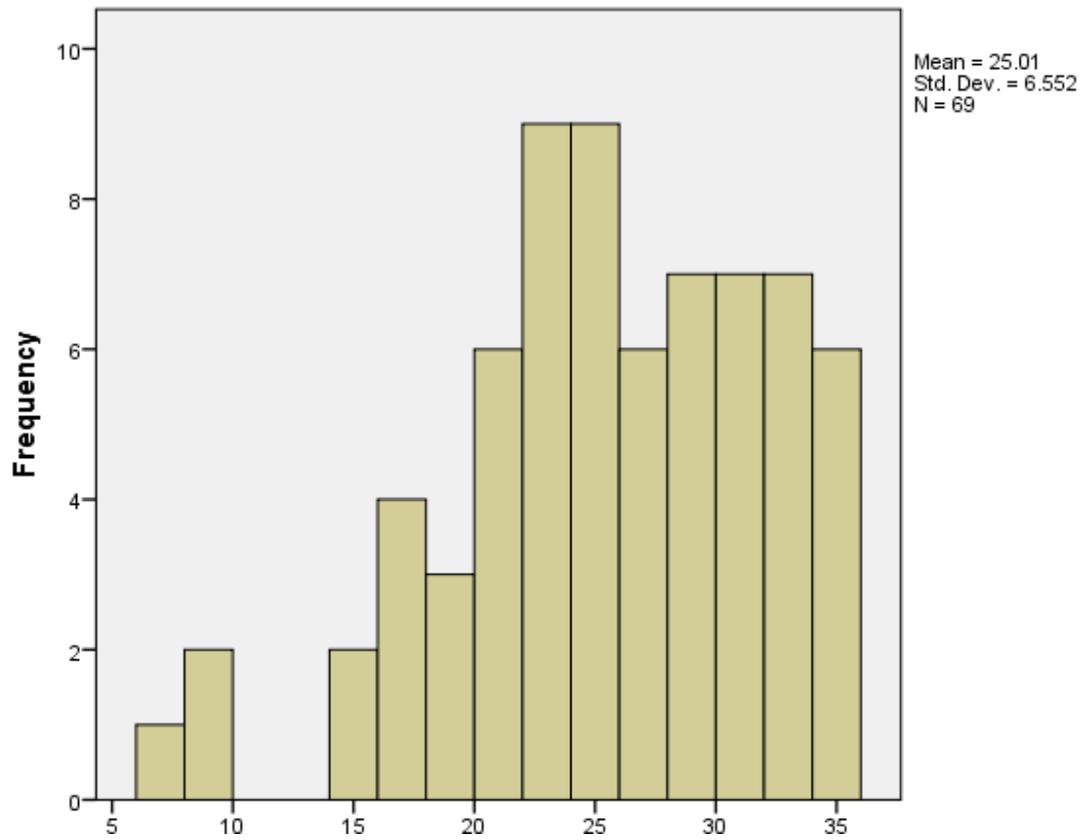
III – PROPENSÃO AO RISCO



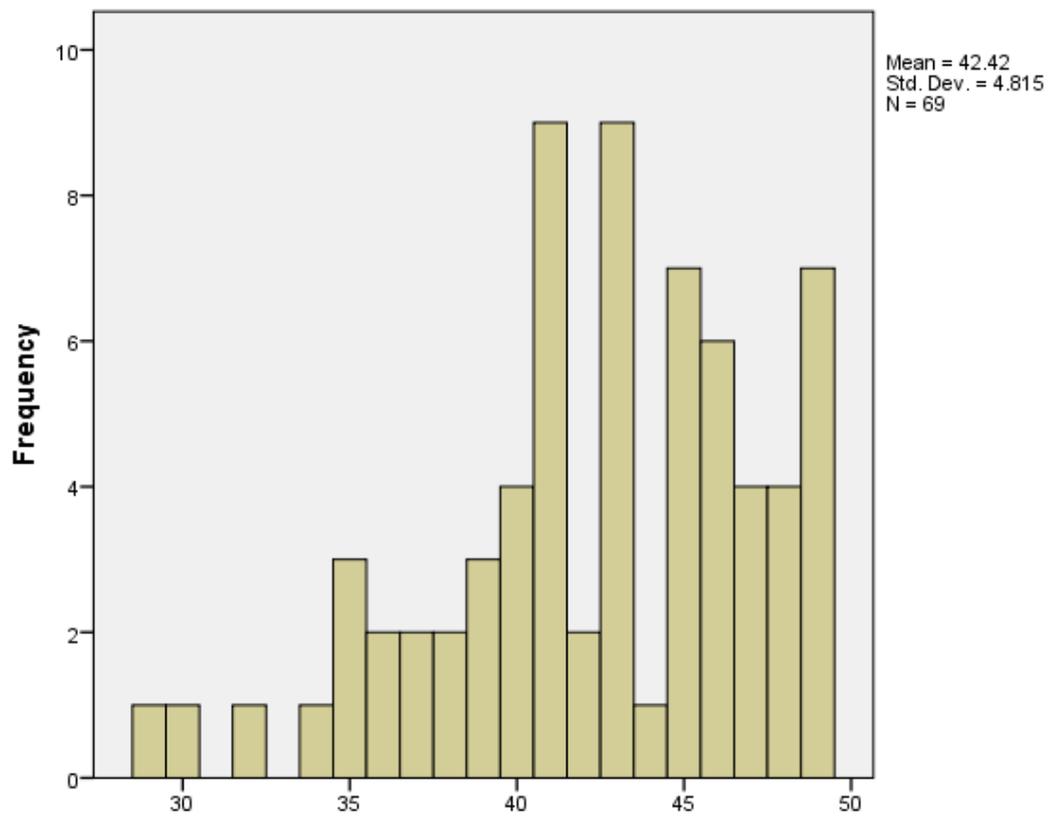
IV – AMBIENTAL



V – SOCIAL



VI – ECONÔMICA



VII – DESEMPENHO

