

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Henrique Faverzani Drago

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE
SUCESSO: UMA PESQUISA EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS
DO RIO GRANDE DO SUL**

**Santa Maria, RS
2019**

Henrique Faverzani Drago

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UMA PESQUISA EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS
2019

DRAGO, HENRIQUE FAVERZANI

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE
SUCESSO: UMA PESQUISA EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO
RIO GRANDE DO SUL / HENRIQUE FAVERZANI DRAGO.- 2019.
115 p.; 30 cm

Orientador: GILNEI LUIZ DE MOURA

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Comportamento Estratégico
2. Fatores Críticos de Sucesso
3. Microcervejarias Artesanais.

GILNEI LUIZ DE MOURA II. Título.

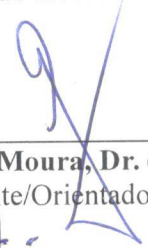
Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM.
Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da
Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central.
Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Henrique Faverzani Drago

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE
SUCESSO: UMA PESQUISA EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Aprovado em 8 de fevereiro de 2019:



Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Elvis Silveira Martins, Dr. (UFPEL)



Wesley Vieira da Silva, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, *Italo e Vera*, que deram a mim a maior oportunidade, a vida. Além disso, sempre me indicaram qual era o melhor caminho a seguir e sempre deram total liberdade e apoio em todas as decisões que tive ao longo de toda minha caminhada. Dedico também à minha mulher/parceira/namorada/companheira, *Luciana*, pela compreensão, paciência, apoio e suporte na minha vida pessoal, profissional e acadêmica.

Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Impossível chegar a conclusão desta etapa sem ter contado com a ajuda, parceria, ensinamentos ou mesmo a compreensão de algumas pessoas. Neste sentido, agradeço:

- A Deus pela vida, por ter saúde, pela família, pelos amigos e colegas que me proporcionou durante toda essa jornada;
- À minha esposa/namorada Luciana, pelo amor, parceria e suporte incondicional;
- Aos meus pais pelo apoio de sempre;
- Aos demais familiares e amigos, que foram presentes na minha vida desde a minha infância, principalmente minha irmã Aline, minhas avós, meu avô, tios, tias, madrinha;
- Ao meu orientador, prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura, pela paciência, compreensão, pelos ensinamentos passados, mas principalmente por me abrir as portas e me oportunizar ser seu orientando;
- Aos meus colegas/amigos do grupo de pesquisa Mutare, principalmente à Janaina Marchi, por me estender a mão e mostrar o caminho a ser seguido para ingressar no PPGA; e ao Emídio Teixeira, pela parceria e por estar sempre disposto a ajudar;
- Ao prof. Dr. Luis Felipe Lopes, que, mesmo não estando em suas melhores condições de saúde, colocou-se à disposição para auxiliar na conclusão deste trabalho;
- À banca examinadora, pelas contribuições que maximizaram a qualidade desta pesquisa;
- Aos meus colegas/amigos da turma do mestrado, pela parceria e ajuda durante esses dois anos de caminhada;
- Aos meus amigos, que de alguma forma colaboraram com essa etapa, ainda que fosse pela compreensão do meu não comparecimento em alguns churrascos;
- A todos os professores, educadores que em algum momento fizeram parte da minha vida escolar/acadêmica e colaboraram na minha educação;
- À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela oportunidade de cursar o mestrado em uma instituição pública de qualidade, referência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UMA PESQUISA EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL

AUTOR: HENRIQUE FAVERZANI DRAGO
ORIENTADOR: DR. GILNEI LUIZ DE MOURA

A sobrevivência e o desenvolvimento das organizações no ambiente competitivo exigem das empresas uma busca contínua por estratégias cada vez melhores para realizar seus processos, elevar o desempenho organizacional e competir com produtos e serviços com elevado padrão de qualidade, o que demanda uma constante evolução, tanto em tecnologia como em exigências do mercado. Por isso, diante das situações enfrentadas dentro e fora da organização, e considerando o desejo da empresa em alcançar vantagem competitiva e sucesso organizacional, mais rápidas devem ser as respostas às mudanças. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo examinar a relação entre o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Para tanto, buscou-se embasamento teórico principalmente nos ensinamentos de Miles e Snow (1978), no que diz respeito ao comportamento estratégico, e também em Rockart (1979), em relação aos fatores críticos de sucesso. Essa análise se fez importante pelo fato de, mesmo no período de recessão atravessado pelo Brasil, com inúmeras empresas encerrando as suas atividades, o ramo de microcervejarias artesanais apresentou um crescimento superior a 30% ao ano, nos últimos quatro anos. O tipo de pesquisa desenvolvida foi a quantitativa, e a estratégia utilizada foi a *survey*. O universo de análise compreendeu todas as microcervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul, que, conforme informado pelas entidades representativas, gira em torno de 253 empresas, sendo elas ciganas ou não. A amostra compreende 120 empresas de todas as regiões do Rio Grande do Sul, e a coleta dos dados ocorreu por meio eletrônico ou presencial. Os resultados das análises estatísticas identificaram que o comportamento estratégico analítico possui significativa relação com os fatores críticos de sucesso com alto nível de importância, e que caracterizam tanto a organização quanto o dirigente, são eles: reputação da empresa; orientação empreendedora; planos para o futuro; habilidades gerenciais; trabalho duro; recursos humanos e inovação. Outra relação significativa identificada está entre o comportamento estratégico defensor e os fatores críticos de sucesso, que apresentaram um nível médio de importância para a organização, como a responsabilidade social e a idade da empresa. Destaca-se que as análises referem-se às microcervejarias artesanais do RS, o que é um fator limitador por impossibilitar a generalização de resultados para as microcervejarias de todo o Brasil. Para estudos futuros, sugere-se agregar essa pesquisa ao construto “capacidade dinâmica” e “desempenho organizacional”, com o intuito de expandi-la a nível nacional, ou ainda estabelecer um comparativo com microcervejarias artesanais de outro país.

Palavras – chave: Comportamento Estratégico; Fatores Críticos de Sucesso; Microcervejarias Artesanais.

ABSTRACT

STRATEGIC BEHAVIOR AND CRITICAL SUCCESS FACTORS: A RESEARCH IN CRAFT MICROBREWERIES OF RIO GRANDE DO SUL STATE

AUTHOR: HENRIQUE FAVERZANI DRAGO
ADVISOR: GILNEI LUIZ DE MOURA

The survival and development of organizations in the competitive environment demands companies to continually seek for better strategies to carry out their processes, increase organizational performance and compete with products and services in a high quality standard, which demands a constant evolution, both in technology, as market demands. Therefore, if the company aims to achieve competitive advantage and organizational success, the response to change must be faster as possible, in front of situations faced inside and outside the organization. In this sense, this work had as objective examining the relationship between strategic behavior and critical success factors of the craft microbreweries in Rio Grande do Sul. For this purpose, the theoretical basis was based mainly on the teachings of Miles and Snow (1978), which refers to strategic behavior, and also in Rockart (1979), in relation to critical success factors. This analysis is important by the fact that even in the period of recession that Brazil had crossed, with innumerable companies finishing their activities, the branch of craft microbreweries presented a growth of more than 30% per year in the last four years. The type of research developed was quantitative, and the strategy used was a survey. The universe comprised all the craft microbreweries in the state of Rio Grande do Sul, which, as informed by the representative entities, consists around 253 companies, whether gypsy or not. The sample consisted of 120 companies from all regions of Rio Grande do Sul, where data collection was done by electronic means or in person. The results of the statistical analyzes identified that the analytical strategic behavior has a significant relation with the critical factors of success that have a high level of importance and that characterize both the organization and the manager, are: company reputation, entrepreneurial orientation, plans for management skills, hard work, human resources and innovation. Another significant relationship was between the strategic defender behavior and the critical success factors that presented an average level of importance to the organization, are: social responsibility and age of the company. It is worth noting that the analyzes are referring to the craft microbreweries of the state, and that this was a limiting factor, since it makes it impossible to generalize these results to the microbreweries throughout Brazil. As future studies, it is suggested to add to this research the construct "dynamic capacity" and "organizational performance", with the intention of expanding it at the national level, or who knows, to make a comparison with artisanal microbreweries from another country.

Keywords: Strategic Behavior; Critical Success Factors; Craft Microbreweries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo adaptativo.....	28
Figura 2 - Modelo adaptativo de Miles e Snow (1978).....	30
Figura 3 - Funcionamento de um fator crítico de sucesso.....	37
Figura 4 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa.....	47
Figura 5 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa (mais aproximado).....	48
Figura 6 - Significância de relação entre os construtos (1).....	86
Figura 7 - Significância de relação entre os construtos (2).....	86
Figura 8 - Significância de relação entre os construtos (3).....	87
Figura 9 - Significância de relação entre os construtos (4).....	87
Figura 10 - Significância de relação entre os construtos (5).....	88
Figura 11 - Significância de relação entre os construtos (6).....	88
Figura 12 - Significância de relação entre os construtos (7).....	89
Figura 13 - Relação de significância entre o problema empreendedor e os FCS.....	89
Figura 14 - Relação de significância entre o problema de engenharia e os FCS.....	90
Figura 15 - Relação de significância entre o problema administrativo e os FCS.....	91
Figura 16 - Relação de significância geral entre os construtos.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de estratégias ao longo do tempo.....	23
Quadro 2 - Ciclo adaptativo e tipos de comportamentos.....	33
Quadro 3 - Construtos de fatores críticos de sucesso elaborados por Lirani (2014).....	40
Quadro 4 - Itens construto comportamento estratégico.....	50
Quadro 5 - Dimensões, variáveis e construtos dos fatores críticos de sucesso.....	52
Quadro 6 - Matriz de amarração do projeto.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ano de fundação das microcervejarias.....	68
Gráfico 2 - Idade dos respondentes.....	70
Gráfico 3 - Função dos respondentes.....	70
Gráfico 4 - Grau de escolaridade.....	71
Gráfico 5 - Quantidade de colaboradores nas microcervejarias.....	72
Gráfico 6 - Problema empreendedor – As quatro dimensões individuais.....	73
Gráfico 7 - Problema empreendedor – Resultado geral das 4 dimensões.....	74
Gráfico 8 - Problema de engenharia – As três dimensões individuais.....	75
Gráfico 9 - Problema de engenharia – Resultado geral das 3 dimensões.....	75
Gráfico 10 - Problema administrativo – As quatro dimensões individuais.....	76
Gráfico 11 - Problema administrativo – Resultado geral das 4 dimensões.....	77
Gráfico 12 - Fatores críticos de sucesso considerados mais importantes para as microcerverjarias artesanais do RS.....	82

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - PERFIL DA MICROCERVEJARIA E DE SEUS DIRIGENTES.....	112
ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	113
ANEXO C - QUESTIONÁRIO SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACERVA	Associação Brasileira de Cerveja Artesanal
ACERVA	Associação dos Cervejeiros Artesanais
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
DATAMARK	Market Intelligence Brazil
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PIB	Produto Interno Bruto
SAS	<i>Statistical Analysis System</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
1.3.1	Relevância	19
1.3.2	Contribuição	20
1.3.3	Ineditismo	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	ESTRATÉGIA.....	23
2.2	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.2.1	Tipologia de Miles e Snow (1978)	28
2.2.2	Estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	32
2.3	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	35
2.3.1	Estudos de Lirani (2014)	38
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	TIPO DE ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA.....	45
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	46
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS.....	48
3.3.1	Variáveis e medidas	49
3.3.2	Análise dos dados	53
3.4	MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	55
4.	A HISTÓRIA DA CERVEJA PELO MUNDO	57
4.1	A CERVEJA NO BRASIL.....	59
4.2	A CERVEJA ARTESANAL E AS MICROCERVEJARIAS.....	62
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.1	O PERFIL DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS GAÚCHAS E DE SEUS DIRIGENTES.....	67
5.2	O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL.....	72

5.3	OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL.....	79
5.4	A RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL.....	85
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
	REFERÊNCIAS.....	101
	ANEXO A - PERFIL DA MICROCERVEJARIA E DE SEUS DIRIGENTES.....	112
	ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	113
	ANEXO C - QUESTIONÁRIO SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	115

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo compreende a apresentação do tema e problema da pesquisa por meio de uma contextualização que visa evidenciar os propósitos deste estudo, além de apresentar os objetivos geral e específicos que norteiam o trabalho. Na sequência, serão discutidas as justificativas para a execução da pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A sobrevivência e o desenvolvimento das organizações no ambiente competitivo exigem das empresas uma busca contínua por estratégias cada vez melhores para realizar seus processos, elevar o desempenho organizacional e competir com produtos e serviços com elevado padrão de qualidade (LEE *et al.*, 2010). Esse contexto demanda uma constante evolução, tanto em tecnologia quanto em exigências do mercado. Assim, diante das situações enfrentadas dentro e fora da organização, e considerando que a empresa almeja alcançar a vantagem competitiva e o sucesso organizacional, mais rápidas devem ser as respostas para essas mudanças (VEZZONI *et al.*, 2013).

Todas as alterações ambientais, desde as mais simples às mais complexas, afetam de alguma forma o comportamento dos dirigentes e, conseqüentemente, o da organização. Transformações econômicas, como a crise financeira internacional de 2008, ou mudanças tecnológicas, sociais e políticas, por exemplo, fazem com que muitas empresas tenham de se adaptar rapidamente para não estarem fadadas ao fracasso (GARDELIN, ROSSETTO e VERDINELLI, 2013). Dessa forma, as decisões tomadas pelos gestores são constantemente colocadas à prova, um reflexo das inconstâncias ambientais. Sendo assim, a compreensão do comportamento do gestor, sua leitura dos aspectos ambientais e, por conseqüência, seus desdobramentos sobre as atividades da empresa tornam-se fundamentais para que o processo de formulação de estratégia seja o mais eficaz e efetivo possível (MARTINS, 2012).

De maneira semelhante, o processo inovador, tanto de produtos e serviços quanto de gestão, alinhado ao planejamento estratégico representa um elemento que viabiliza a captação de novas oportunidades e promove o surgimento de estratégias organizacionais capazes de amenizar

os problemas de competição e dinâmica de mercado, além de aumentar as chances de sobrevivência das organizações (NESELLO, 2016).

Considerando a acirrada concorrência, que está cada vez mais presente no ambiente dos negócios e na tomada de decisão dos gestores, frequentemente surge a necessidade em mostrar algo novo, melhorado, ou inédito ao consumo, mostrando que a inovação está se tornando uma fundamental ferramenta competitiva e de diferenciação (CONTO, ANTUNES JÚNIOR e VACCARO, 2016).

Nesse sentido, para lidar com a incerteza e com a disposição de recursos gerados pelo ambiente, e visando atingir desempenhos superiores, as organizações adotam determinados comportamentos estratégicos (GARDELIN *et al.*, 2013). Tais comportamentos relacionam-se diretamente com o ambiente onde a empresa está inserida, em que é necessário adaptar-se às mudanças ambientais para sobreviver. O processo de adaptação ao qual a empresa deve passar, e a maneira como ela antecipa ou compensa as alterações do ambiente, nada mais é do que o processo de desenvolvimento da estratégia (MILES e SNOW, 1978).

Diante desse aspecto, a definição de uma estratégia pode contribuir para que a empresa seja capaz de planejar seus negócios atuais e futuros, além de definir um comportamento estratégico que julgue como ideal para manter a competitividade no mercado e buscar o sucesso organizacional. Esse foco nos negócios leva em consideração o ambiente em que a empresa está inserida, sua disponibilidade e capacidade de alavancar recursos para investir, definindo um caminho com alternativas para que as decisões sejam tomadas (BAZANINI *et al.*, 2016). Uma vez traçada essa estratégia, de forma organizada, a empresa tem plenas condições de buscar um diferencial e de atingir vantagem competitiva, que surge na medida em que a organização explora as diferenças, atendendo de forma superior seu segmento-alvo em relação aos concorrentes (PORTER, 1991).

Dessa forma, para alcançar a vantagem competitiva e os objetivos organizacionais, é preciso considerar os aspectos internos e externos da organização, os chamados fatores críticos de sucesso (FCS). Os responsáveis pelas decisões das empresas sempre pensam e agem sob os termos desses fatores, de acordo com a forma como os objetivos organizacionais e metas da empresa sempre foram gerenciados (FERGUSON e DICKINSON, 1982). Para identificar os FCS da organização, basta mapear as áreas mais importantes que devem ser fortalecidas pela empresa para obter sucesso. O resultado satisfatório dessas poucas áreas é capaz de garantir o

sucesso de uma empresa (ROCKART, 1979; BULLEN e ROCKART, 1981; LEIDECKER e BRUNO, 1984).

De acordo com a literatura consultada, utiliza-se o modelo proposto por Miles e Snow (1978), que posteriormente foi apresentado por Conant *et al.*(1990) com algumas adaptações, para verificar os tipos de comportamentos estratégicos apresentados pelas empresas. Trata-se do principal dentre os demais modelos, ao qual se percebe a sua relevância e possibilidade de utilizar em empresas de diferentes portes.

A indústria cervejeira, tanto brasileira quanto mundial, caracteriza-se por ser um setor que compreende empresas de diferentes portes, como grandes conglomerados empresariais que dominam o mercado, mas também pequenas empresas que, de maneira artesanal, iniciam as suas produções – as chamadas microcervejarias artesanais. Essas grandes indústrias cervejeiras, em função da sua representatividade no setor, seriam um ótimo objeto de investigação em relação ao seu comportamento estratégico e aos seus FCS. Porém, devido ao crescimento apresentado nos últimos anos no mercado nacional, o objeto de análise do presente trabalho são as pequenas empresas deste ramo, as chamadas microcervejarias artesanais, mais precisamente as microcervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com dados do DATAMARK¹ (2017), o Brasil possui três grandes cervejarias que dominam o setor (97%): AB InBev (63% do mercado), seguida pela Heineken (20% do mercado), e o Grupo Petrópolis (14% do mercado). Dos 3% restantes, apenas 0,7% eram representados pelas microcervejarias artesanais (MAPA, 2017).

Em 2016, o Brasil foi o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, com uma produção de 14,1 bilhões de litros de cerveja (ficando atrás apenas da China e dos EUA), o que representou cerca de 2,2 milhões de empregos, com uma receita que correspondeu a 1,6% do Produto Interno Bruto (PIB) e contribuiu com R\$ 23 bilhões de impostos ao ano (PORTAL BRASIL, 2017). Esses números indicam que o setor cervejeiro possui relevância para a economia brasileira, tendo inclusive realizado investimentos de R\$ 20 bilhões entre os anos de 2010e2014.

¹ DATAMARK (Market Intelligence Brazil). Empresa brasileira com mais de 30 anos, especializada no fornecimento de sistemas de informações das indústrias de embalagens, bens de consumo e insumos industriais no Brasil.

Apesar da recuperação da economia, o brasileiro ainda não retomou o padrão de consumo anterior à recessão. Em se tratando de cerveja, a tendência é que se beba menos, porém com gastos maiores pelo fato de adquirir produtos de melhor qualidade. O consumo *per capita* de cerveja no Brasil caiu, em quatro anos, de uma média que alcançava 67,8 litros por brasileiro para menos de 60,7 litros ao ano (PORTAL G1, 2017).

A diminuição do consumo de cerveja pelo brasileiro, em detrimento do aumento do valor gasto para adquiri-la, é um fator abordado na pesquisa de Morado (2016). O autor relata o renascimento da indústria de cervejas artesanais, em que as microcervejarias artesanais priorizam a fabricação de bebidas de melhor qualidade com o intuito de quebrar o *mainstream* (GIORGI e CONCEIÇÃO JÚNIOR, 2016). Com forte adesão ao movimento que iniciara na Itália, nas décadas de 1980 e 1990, o chamado *slowbeer* prega a filosofia do resgate da história, da cultura e do prazer de consumir boas cervejas, cujo lema é “beba menos, e beba melhor” (FERREIRA e VASCONCELOS, 2011; MORADO, 2016). Conforme dados do SEBRAE (2015), o mercado brasileiro de cervejas artesanais cresceu 36% somente no triênio de 2012 a 2014, e mais 39,6% no ano de 2016 (MAPA, 2017).

O estado do Rio Grande do Sul destaca-se nacionalmente em relação às suas microcervejarias artesanais, fato que pode ser percebido nas últimas três edições (2016, 2017 e 2018) do maior concurso brasileiro de cerveja – Festival Brasileiro da Cerveja de Blumenau –, em que foram distribuídas 735 premiações, e as microcervejarias artesanais do RS foram as maiores premiadas, com um total de 193 medalhas.

Nesse contexto, diante do destaque das microcervejarias artesanais gaúchas em um ambiente cada vez mais competitivo, com concorrentes diretos e indiretos, que dispõe de inúmeras marcas e preços no mercado, e com o intuito de delinear claramente o propósito deste estudo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **“Qual a relação entre o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul?”**

1.2 OBJETIVOS

Para balizar a realização do presente estudo, definiram-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Examinar a relação entre o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em termos específicos, buscou-se:

- a) Delinear o perfil das microcervejarias e de seus dirigentes;
- b) Identificar o comportamento estratégico das microcervejarias artesanais;
- c) Constatar quais são os fatores críticos de sucesso mais importantes para as microcervejarias artesanais;
- d) Relacionar o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa do presente estudo foi dividida em três tópicos: relevância, contribuição e ineditismo.

1.3.1 Relevância

A relevância deste estudo, que objetiva examinar a relação entre o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, fundamenta-se em alguns *gaps* teóricos encontrados em outros estudos com temas semelhantes. Nos estudos de Gardelin *et al.* (2016), objetivou-se identificar a formulação de estratégias de três cervejarias artesanais sob a ótica da incerteza ambiental, percebida pelos gestores, e do comportamento estratégico frente ao problema empreendedor, administrativo e de engenharia. Sugere-se, como trabalho futuro, avaliar um maior número de microcervejarias artesanais, verificando como seus gestores se comportam estrategicamente em comparação com seus concorrentes.

Cervo *et al.* (2015) objetivaram, em suas pesquisas, identificar os conhecimentos prévios e novos que são aplicados na produção artesanal de cerveja que contribuem para o alcance de diferencial competitivo. Para pesquisas futuras, os autores sugerem que o estudo seja replicado em outras realidades e em outras cervejarias artesanais, a fim de obter novas visões que possam contrapor ou corroborar os resultados de suas pesquisas.

Por sua vez, Sev (2016) verificou empiricamente quais são os fatores críticos de sucesso que determinam a vantagem competitiva das empresas com um estudo específico sobre duas fábricas de cerveja na Nigéria, onde foi utilizada uma pesquisa quantitativa para chegar a tal objetivo. Tal estudo foi considerado o mais aproximado ao da pesquisa aqui proposta, já que recomenda a mesma investigação em outras realidades e culturas.

Outro fator que torna a pesquisa relevante fundamenta-se na grande oportunidade de ser explorada pelos produtores de cervejas artesanais, tendo em vista que o setor apresentou um crescimento de 37,7%, no ano de 2017, e gerou 723 postos de trabalhos neste mesmo ano – dados informados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) (ABRACERVA, 2018). O renascimento das cervejas artesanais está sendo tão significativo para o setor cervejeiro, que as gigantescas AB InBev, Heineken e Petrópolis já estão reformulando parte de suas estratégias e elaborando cervejas e bares com as mesmas características das pequenas microcervejarias, com o intuito de aumentar sua participação nesse novo nicho (O GLOBO, 2018).

1.3.2 Contribuição

Acredita-se que analisar a relação existente entre comportamento estratégico e fatores críticos de sucesso, nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, pode auxiliar as organizações a chegar em um entendimento de quais são os seus principais fatores de sucesso, além de elucidar sobre as estratégias adotadas – se estão de acordo com as metas propostas –, ou se são necessárias reflexões para que a empresa alcance os objetivos organizacionais.

Para a academia, esta pesquisa pode auxiliar na análise da relação existente entre comportamento estratégico e fatores críticos de sucesso, contribuindo para identificar quais são as principais características que se destacam para que isso ocorra. O estudo ainda pode ajudar como

balizador para pesquisas em outros nichos de mercado, uma vez que possibilita constatar quais são as semelhanças e diferenças que mais se destacam.

1.3.3 Ineditismo

Ao analisar publicações internacionais referentes a comportamento estratégico e fatores críticos de sucesso, constatou-se que os trabalhos encontrados têm direcionado suas análises para somente um desses construtos, não incorporando a análise conjunta dos dois, nem a análise dos dois construtos ligados às microcervejarias artesanais. Como exemplo desses trabalhos, observa-se os de Farzin *et al.* (2014), Sev (2016), Lo *et al.* (2016).

No Brasil, também não foram encontrados estudos que compilem os dois construtos que esta dissertação se propõe a estudar. Foram identificados alguns estudos que relacionam ou comportamento estratégico, ou desempenho com outras variáveis, ou outros estudos sobre microcervejarias artesanais, como os de Besteiro (2013), Lirani (2014), Sgorla (2018).

Com isso, examinar se existe uma relação entre o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, sustenta-se como uma pesquisa inédita, uma vez que não foram localizados estudos com esse direcionamento.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No Capítulo 1, tem-se por finalidade introduzir a configuração geral do projeto, apresentando a contextualização do tema e a descrição do problema da pesquisa que a sustenta. São explicitados os objetivos gerais e específicos, esclarecendo a originalidade e a legitimidade do trabalho. Expõe-se também, na justificativa, a relevância deste estudo para possíveis contribuições acadêmicas e organizacionais, além de enfatizar seu caráter inédito.

No Capítulo 2, relata-se o referencial teórico, composto pelo tópico “Estratégia”, seguido por “Comportamento Estratégico” e finalizado com uma abordagem sobre os “Fatores Críticos de Sucesso”. No Capítulo 3, descreve-se o método científico, acrescido pela definição do tipo de abordagem e método de pesquisa, pela apresentação do protocolo de execução da pesquisa e instrumentos de avaliação. No Capítulo 4, exhibe-se a história da cerveja pelo mundo, a cerveja no

Brasil e o capítulo encerra-se com a abordagem de um panorama da cerveja artesanal e microcervejarias artesanais. O Capítulo 5 é composto pelas análises das pesquisas em consonância com os objetivos propostos, conclusões, reflexões e possibilidades para novas temáticas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, apresenta-se o referencial teórico que confere suporte a toda investigação. A fim de abordar todos os tópicos essenciais ao desenvolvimento da pesquisa, esta seção foi estruturada em três subcapítulos: (I) Estratégia; (II) Comportamento Estratégico; (III) Fatores Críticos de Sucesso.

2.1 ESTRATÉGIA

O termo “estratégia” possui uma grande diversidade de conceitos, que foram desenvolvidos por meio de novos estudos. O ecletismo referente às definições da estratégia faz com que ocorra uma complementação entre esses conceitos. Cada definição tem o seu mérito e a sua devida importância histórica, sendo possível observar que este termo norteou todo o processo de evolução da humanidade, conforme o Quadro 1 (DANJOUR, *et al.*, 2016).

Quadro 1 - Definições de estratégia ao longo do tempo

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, que compreende crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Learned <i>et al.</i> (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macrodiretrizes e planos para alcançar objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.
Uyterhoeven <i>et al.</i> (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais e realizar a escolha da estratégia a seguir.
McCarthy <i>et al.</i> (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Michel (1976)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.
Ansoff (1977)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.
Green <i>et al.</i> (2008)	Estratégia é um esforço coletivo promulgado por um grupo vagamente definido de atores individuais.
Mainardes <i>et al.</i> (2014)	Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazo, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado. Isto resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso

Fonte: Adaptado de Bragança, Mainardes e Laurett (2015).

Ansoff (1977) aprofunda-se no conceito sobre estratégia e reforça que ela se caracteriza por estipular a direção geral para o crescimento e o desenvolvimento da organização. Deve ser aplicada para gerar novos projetos estratégicos nas áreas escolhidas, como foco estratégico da organização, e para eliminar aquele que seja incompatível com a direção proposta. O processo de formulação de estratégias, contudo, está baseado em informações muitas vezes excessivamente agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas. Quando há mudanças

rápidas e descontínuas, tais como as descobertas tecnológicas e o afluxo de novos concorrentes, ou quando a sociedade impõe novas exigências à organização, surge a necessidade de formular uma nova estratégia ou reformular a vigente, considerando a importância desta como uma ferramenta de orientação da dinâmica organizacional.

Mintzberg (1979), em consonância com os estudos de Ansoff (1977), entende que a estratégia é um plano – um tipo de curso de ação conscientemente planejado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Uma criança tem uma "estratégia" para superar uma cerca, já uma corporação tem uma estratégia para capturar um mercado. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são feitas antes das ações a que se aplicam e são desenvolvidas conscientemente, com um propósito. A definição de estratégia engloba todas as atividades da organização, fornece unidade, direção e propósito para as atividades da organização. A estratégia também pode operar como um facilitador para as modificações necessárias em decorrência das alterações no ambiente da organização e dos anseios de seus *stakeholders*. Define, portanto, o seu domínio competitivo (HAX, 1990; FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Com a evolução do termo “estratégia”, um dos novos conceitos utilizados dentro das empresas é o da “estratégia empresarial”. Segundo Collins e Rukstad (2008), a estratégia empresarial possui três componentes críticos – objetivo, escopo e vantagem –, que devem ser definidos de maneira clara pelos executivos. Qualquer declaração de estratégia deve começar com a definição dos fins que a estratégia está projetada para alcançar, afinal, "Se você não sabe para onde você está indo, qualquer estrada irá chegar lá". Assim, a definição do objetivo deve incluir não apenas um ponto final, mas também um prazo para alcançá-lo. Como a maioria das empresas compete em uma paisagem relativamente ilimitada, também é crucial definir o escopo ou o domínio do negócio: a parte da paisagem na qual a organização irá operar.

Ao longo do tempo, a estratégia empresarial e o pensamento estratégico aplicado à Administração demonstraram a presença de duas perspectivas centrais: a que se foca no ambiente externo e a que dá maior ênfase no desenvolvimento de meios para melhor utilizar os recursos da empresa. Para Caldeira e Godoy (2012), o pensamento em estratégia serve-se da combinação dessas duas perspectivas, embora uma grande gama de tipologia seja utilizada. Ou seja, os gestores e as pessoas que tomam decisões nas organizações adotam diferentes respostas estratégicas para lidar com os desafios ambientais. Em complemento a Caldeira e Godoy (2012),

Somavilla, Machado e Sehnem (2013) observam que as mudanças no ambiente externo fazem com que as empresas ajustem-se aos novos cenários, o que corresponde à adaptação estratégica. Para tanto, em um ambiente de elevada incerteza, a administração deve considerar a orientação estratégica como primordial. Desse modo, considera-se que a melhor adaptação estratégica acarretará em melhores resultados, eficiência e otimização dos recursos.

Raimundo, Contador e Contador (2013), ampliando os estudos sobre estratégia, comentam em suas pesquisas que a chamada era do Planejamento Estratégico – que surgiu com as obras do *Leadership in Administration* de Philip Selznick, publicada em 1957 e *Corporate Strategy* de Igor Ansoff, de 1965 – não possuía como foco os desafios competitivos. Priorizava-se, portanto, o desenvolvimento de instrumentos que permitissem o aumento da participação de empresas no, pouco levando em consideração a ação dos concorrentes e com enfoque em apenas duas entidades: a empresa e o mercado comprador. Diante do acirramento da competição, tornou-se imperioso adotar a abordagem da estratégia competitiva, que é norteadada pelo propósito de ampliar a competitividade da empresa e que considera três entidades: a empresa, o mercado comprador e o concorrente.

Somavilla, Machado e Sehnem (2013) entendem que o processo de adaptação estratégica é crítico para a sociedade moderna, uma vez que se vive em um mundo no qual o bem-estar social depende da capacidade de adaptação das organizações em relação ao ambiente e de sobreviver em meio à concorrência. Nesse sentido, a adaptação estratégica se refere ao processo de ajuste mútuo entre organização e seu ambiente. A estratégia é refletida em termos de amplitude de produtos e segmentos de mercado em que a empresa deseja atuar, na importância atribuída à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos, assim como pela filosofia de gestão antecipativa e defensiva com relação aos concorrentes. Definida a estratégia, a empresa pode estabelecer o direcionamento interno para a escolha de tecnologias e sistemas de manufatura e da estrutura, processos e sistemas de coordenação (SOMAVILLA, MACHADO e SEHNEM, 2013).

Bazanini *et al.* (2016) contribuem com suas pesquisas junto ao tema, identificando que a definição de uma estratégia pode colaborar para que a empresa seja capaz de planejar seus negócios atuais e futuros. Essa focalização dos negócios leva em consideração o ambiente em que a empresa está inserida, sua disponibilidade e capacidade de alavancar recursos para investir. Deve-se definir ainda um caminho e possíveis alternativas para que as decisões sejam tomadas.

Conforme estudos de Maniora (2018), e em meio aos inúmeros conceitos acerca do termo “estratégia”, uma das principais abordagens sobre estratégias empresariais cabe a Miles e Snow (1978), que propuseram a tipologia de comportamento estratégico com base na capacidade de resposta dos gestores da empresa às condições de mudança do ambiente.

2.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O comportamento estratégico pode ser contextualizado como “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (ANSOFF, 1990, p. 16). Trata-se do principal responsável por mostrar à organização o melhor caminho a seguir, mantendo um equilíbrio estrutural para combater a concorrência e implementar ações que modificam os processos internos operacionais e de gestão (HEALY e PALEPU, 2012). Bentley, Omer e Sharp (2013) atribuem que o comportamento estratégico organizacional se materializa quando disseminado e amplamente aceito em todos os níveis organizacionais, interferindo na complexidade e flexibilidade dos processos e da gestão intra organizacional. Do mesmo modo, o comportamento estratégico organizacional interfere no desempenho e na expansão empresarial, ao passo que a discricionariedade dos gestores sobre as escolhas contábeis pode ser prejudicial para a reputação organizacional no mercado, podendo atenuar os conflitos de agência (MAGRO, SILVA e KLANN, 2017).

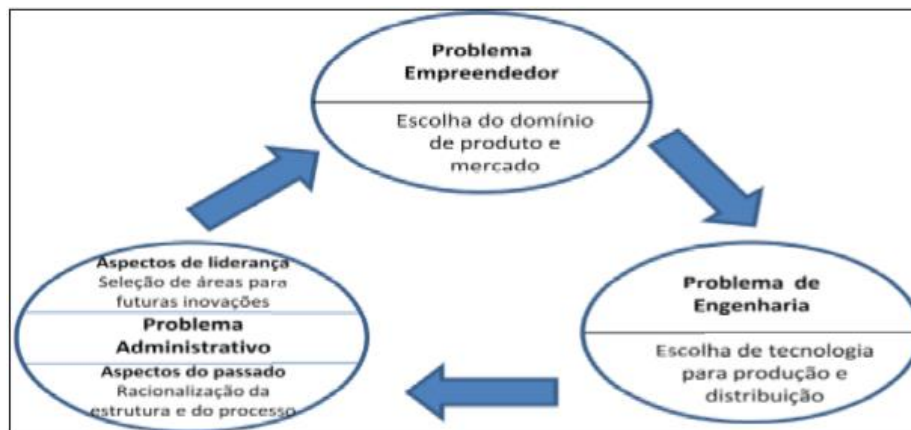
Conforme Martins e Flores (2017), o gestor cumpre papel de fundamental importância no comportamento estratégico, pois é ele quem conduz os negócios e as mudanças necessárias para a adaptação das empresas em relação às aceleradas oscilações no ambiente organizacional, já que as novas condições de competitividade demandam uma adaptação para satisfação dos clientes cada vez mais exigentes. No entanto, as organizações podem ter mais de um tipo de comportamento estratégico – identificá-los, diante da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, é importante para a tomada de decisões e alinhamento estratégico para manter a competitividade. Por conseguinte, foi desenvolvida uma diversidade de modelos e visões acerca do tema, os quais contribuem para sua maior compreensão (DANJOUR, *et al.*, 2016). Dentre todas as abordagens existentes sobre comportamento estratégico, a tipologia de Miles e Snow (1978) é considerada uma das mais importantes.

2.2.1 Tipologia de Miles e Snow (1978)

A escolha da estratégia, que deve ser abordada de forma eficaz em uma organização, depende essencialmente da forma como as condições do ambiente serão percebidas e de como a organização tomará as decisões referentes a elas. Uma organização possui basicamente três problemas, que podem ocorrer individualmente ou simultaneamente, os problemas: empresariais, de engenharia e administrativos, que constituem o ciclo adaptativo (Figura 1) (MILES e SNOW, 1978). O ciclo adaptativo foi proposto com intuito de explicar a escolha das estratégias pelas empresas e, conforme Miles e Snow (1978), apesar de ser evidente em todas as organizações, são mais visíveis naquelas que acabaram de iniciar suas atividades, ou que tiveram um rápido crescimento, ou ainda após sair de alguma crise.

Somavilla, Machado e Sehnem (2013) reiteram os estudos de Miles e Snow (1978) e afirmam que as organizações se desenvolvem de acordo com padrões de comportamento estratégico, alinhando-se à organização e ao ambiente. O ciclo adaptativo conecta o ambiente às crenças de como o executivo percebe as incertezas do ambiente em relação à estratégia competitiva, e esta conecta-se à estratégia de manufatura, estrutura, sistemas e processos organizacionais. Empresas consideradas alinhadas são aquelas que harmonizam, no processo do ciclo adaptativo, os três problemas e sugerem como identificar os padrões de alinhamento (MILES e SNOW, 1978).

Figura 1 - Ciclo adaptativo



Quanto ao problema empresarial (ou empreendedor), propõe-se uma solução por meio da aceitação gerencial de um particular domínio de produto ou serviço em um mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial. O problema de engenharia envolve a criação de um sistema para solucionar a operação administrativa e viabilizar o problema empresarial. A criação de cada sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos. Já o problema administrativo envolve reduzir a incerteza no sistema organizacional ou racionalizar e estabilizar atividades. Também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo (MILES e SNOW, 1978; SOMAVILLA, MACHADO e SEHNEM, 2013) .

Nas organizações já atuantes, o problema empreendedor possui uma dimensão adicional. Nessas organizações, normalmente, são definidas as soluções para problemas de engenharia e administrativo, portanto, pode haver dificuldades para um novo impulso empresarial. Ou seja, em organizações que já possuem outras fases concretizadas, como a definição de mercado, produto ou serviço, uma nova decisão referente à fase empresarial será árdua (MILES e SNOW, 1978).

No intuito de delinear os padrões de comportamento estratégico organizacional para descrever o processo de adaptação estrutural nas organizações, Miles e Snow (1978) criaram tipologias estratégicas para seu enquadramento. Os autores definem que, de acordo com características estruturais do plano estratégico, tático e operacional, as organizações podem se enquadrar em quatro diferentes tipologias estratégicas: defensor, prospector, analisador e reativo, conforme mostra a Figura 2. Ainda conforme Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis a fim de alcançar alinhamento com as condições ambientais (LANG *et al.*, 2014).

Figura 2 - Modelo adaptativo de Miles e Snow (1978)



Fonte: Pietrovski *et al.* (2016, p. 4), adaptado de Miles e Snow (1978).

De acordo com Miles e Snow (1978), o comportamento estratégico defensor se reflete em organizações que têm estreito domínio produto-mercado. Nesse caso, os gestores são altamente especializados em área limitada de operações da organização, e não tendem a realizar pesquisas em busca de novas oportunidades fora de seus domínios. Como resultado, essas organizações raramente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operações. Em vez disso, dedicam atenção primária para melhorar a eficiência das operações existentes.

Os prospectores têm como característica a contínua busca por oportunidades de mercado, eles regularmente respondem às tendências emergentes do meio ambiente. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e geram incerteza nos concorrentes; no entanto, devido à forte preocupação para criação de produto e mercado, pecam na eficiência (MILES e SNOW, 1978).

O comportamento estratégico prospector difere do defensor não apenas porque atende a um domínio de mercado mais amplo e dinâmico, mas pela flexibilidade nos processos internos, uma vez que o defensor tem foco no monitoramento da eficiência interna (PLESHKO e

NICKERSON, 2008). Adicionalmente, Miles e Snow (1978) e Porter (1980) sugerem que os comportamentos estratégicos de prospector e defensor podem ser distinguidos por duas abordagens rivais, denominadas respectivamente como estratégias de diferenciação e de liderança em custo. A empresa com tipologia de prospector busca oferecer produtos que diferem dos concorrentes, adotando a estratégia de diferenciação. Por outro lado, a empresa com tipologia de defensor busca oferecer produtos mais baratos, adotando a estratégia de liderança em custo (MILES e SNOW, 1978; OLSON *et al.*, 2005).

As organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e o outro em mudança, são classificadas por Miles e Snow (1978) como analistas. O comportamento em áreas estáveis opera rotineiramente e de forma eficiente por meio do uso de estruturas formais e processos. Em áreas mais turbulentas, os gestores procuram observar de perto seus concorrentes em busca de novas ideias e, então, adotam rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

A empresa com comportamento estratégico analítico procura minimizar os riscos, enquanto busca maximizar as oportunidades. O analisador combina as forças estratégicas do prospector e do defensor que, em circunstâncias favoráveis de mercado, apresenta agressividade, flexibilidade e criatividade (MILES e SNOW, 1978; OLSON *et al.*, 2005; MALONE *et al.*, 2008). O analisador mantém uma posição segura e estável, mas ao mesmo tempo se movimenta de maneira agressiva no acompanhamento de novos desenvolvimentos da indústria (PLESHKO e NICKERSON, 2008; MALONE *et al.*, 2008). Olson *et al.* (2005) comentam que o analisador está atento à novas ideias e aos diferenciais dos concorrentes.

O último tipo de comportamento é o reativo, e diz respeito à organizações em que os gestores frequentemente percebem as mudanças e as incertezas ocorridas em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Essa inércia é causada pela falta de relação consistente entre estratégia e estrutura, resultando em raros ajustes de qualquer tipo que, quando realizados, ocorrem somente por pressões ambientais (MILES e SNOW, 1978). Assim, os reativos exibem padrões inconsistentes e instáveis para ajustes no ambiente competitivo (MILES e SNOW, 1978). O ciclo adaptativo da empresa com comportamento estratégico reativo consiste em responder de maneira inadequada às mudanças do ambiente competitivo, mostrando-se relutante para ações que exigem flexibilidade, agressividade e criatividade (MILES e SNOW, 1978; MALONE *et al.*, 2008). No comportamento reativo, a

firma se insere em um estado de instabilidade quase permanente, sendo típico de organizações que não apresentam nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura organizacional (MILES e SNOW, 1978; HOFFMANN *et al.*, 2009). A ausência de uma orientação estratégica faz com que os reativos modifiquem suas ações somente quando recebem pressão do mercado (SOMAVILLA *et al.*, 2013).

Para Covin (1991) e Gardelin, Rosseto e Verdinelli (2013), as tipologias prospectora, defensiva, analista e reativa geram uma determinada estratégia de resposta ao ambiente, levando em consideração, também, a cultura e os processos. Dessa forma, dependendo do tipo de comportamento assumido, em função do ambiente, o seu direcionamento será diferente do negócio.

De maneira geral, Miles e Snow, (1978) argumentam que o defensor e o prospector estão em lados opostos de um *continuum* de sistematização estratégica. Já o analisador apresenta certa agressividade no comportamento de diferenciação e inovação dos produtos e serviços em decorrência da utilização de uma mescla estratégica que contempla características do prospector. Por outro lado, o reativo atua de maneira pacífica no processo competitivo, mostrando-se relutante às ações agressivas de competição (MILES e SNOW, 1978). As diferentes tipologias estratégicas apresentadas por Miles e Snow (1978) descrevem a maneira como as organizações se posicionam no mercado, destacando a importância para os investidores na análise da sustentabilidade dos negócios. Dessa forma, o comportamento estratégico, demonstrado por meio do relatório de administração, torna-se fator relevante para que acionistas e investidores tenham uma compreensão do futuro organizacional (COLE, 2001).

Assim, pode-se perceber que cada tipo de estratégia do modelo proposto carece de um ajuste particular de tecnologia, estrutura e de outros processos envolvidos. Não há predominância de um tipo sobre outro, pois é notável o estado de interdependência entre as diversas áreas funcionais da empresa (DANJOUR, *et al.*, 2016).

2.2.2 Estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Uma nova escala de múltiplos itens para operacionalizar as características de comportamento estratégico (defensores, prospectores, analisadores e reatores) da tipologia de Miles e Snow (1978) é proposta e testada nos estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

A abordagem para medir os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), empregados em vários estudos, revela uma tendência a simplificar excessivamente a multidimensionalidade dos construtos arquetípicos. Normalmente, apenas duas ou três das dimensões estratégicas explicadas no modelo de ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) são consideradas e avaliadas nessa abordagem. Além disso, a maioria das pesquisas anteriores tende a excluir o tipo de reator do escopo da análise (CONANT, MOKWA e WARADARAJAN, 1990).

Embora as competências de marketing das organizações prospectoras sejam superiores às das organizações de analisadoras, defensoras e reativas, os resultados da análise sugerem que todos os três arquétipos estáveis funcionam igualmente bem em termos de lucratividade e superam os reativos. A escala de tipos estratégicos, recentemente desenvolvida, tem bom desempenho e parece possuir um potencial gerencial e de pesquisa significativo. É teoricamente ancorado, facilmente administrado e possui valor diagnóstico para os estrategistas e suas organizações (CONANT, MOKWA e WARADARAJAN, 1990).

Por meio desses estudos e, conforme o Quadro 2, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) elaboraram uma síntese das diferenças entre as quatro categorias estratégicas identificadas por Miles e Snow (1978), e na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidas.

Quadro 2 - Ciclo adaptativo e tipos de comportamentos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Comportamentos Estratégico			
		Defensor	Prospector	Analista	Reativo
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado.	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu Mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de Adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos

	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e Mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/avançando na Fronteira	Tecnologias interrelacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos(<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e Padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectiva de Programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por Matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/contribuição de vendas	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: Martins 2012, p. 27, baseado em Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990, p. 367 e Gimenez *et al.*, 1999, p. 61.

Conforme Degenhardt e Mañas (2005), o modelo de Miles e Snow (1978), favorece a administração na complexidade, facilitando a formulação de estratégias com diferentes visões incorporadas, além de proporcionar contínuas reconfigurações que sustentam a organização nas adversidades ambientais.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso (FCS) podem ser considerados como um número limitado de fatores em que os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivamente bem sucedido para a organização. Eles são fatores chave para determinar o bom funcionamento e a prosperidade do negócio. Se os resultados nessas áreas não forem adequados, os esforços da organização serão inferiores aos estimados (ROCKART, 1979).

Ansoff (1977) já mencionava em seus estudos que os fatores críticos de sucesso relacionam-se com as três categorias a seguir:

1) Decisões Estratégicas – Relacionam-se com problemas externos à empresa, tais com o meio organizacional, concorrência, quadro político e situação econômica, entrada de novos concorrentes, surgimento de produtos substitutos, ação governamental, regulamentações, etc.;

2) Decisões Administrativas (táticas) – Preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa a fim de criar possibilidades de execução com os melhores resultados;

3) Decisões Operacionais – Visam maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos da empresa, de forma a maximizar a rentabilidade das operações correntes.

Complementarmente ao que foi mencionado pelos autores anteriores, Porter (1992) aborda que as organizações devem identificar os seus fatores críticos de sucesso, pois eles servirão como norteadores das estratégias, visando a criação de diferenciais competitivos que irão viabilizar o sucesso das organizações. Sendo assim, as empresas necessitam conquistar desempenho suficiente nesses FCS, que sofrem influência tanto de variáveis externas – as oportunidades e as ameaças – quanto de variáveis internas, os pontos fortes e fracos.

Weersma *et al.* (2009) corroboram os autores mencionados anteriormente e definem que os fatores críticos de sucesso são determinantes para a escolha das estratégias, capacidades competitivas e resultados do negócio, de modo que cada empresa precisa centrar-se nesses fatores para manter-se competitiva e obter bons resultados financeiros. Nesse sentido, os FCS são características, condições ou variáveis que impactam a competitividade da empresa conforme o segmento em que atua, o que comprova seu caráter basilar para manutenção e gerenciamento.

Usualmente, os FCS são categorizados de duas formas: internos ou externos, e econômicos ou não econômicos. Os critérios financeiros são tradicionalmente mais considerados

quando se pretende medir o sucesso de uma empresa. Porém, como discutido anteriormente, os motivos de abertura de uma empresa podem ser de natureza diversa, de modo que os critérios não financeiros também podem ser bastante apropriados (WALKER e BROWN, 2004).

Conforme Moura e Botter (2011), os FCS se resumem em áreas, ou recursos específicos importantes de uma empresa, que merecem maior atenção para alcançar os objetivos empresariais. Se uma organização consegue identificar e utilizar os FCS no planejamento estratégico, a organização passa a ter uma eficiência maior em suas atividades. Tal visão de Moura e Botter (2011) vem ao encontro dos estudos de Reame Júnior e Amaral, (2012), que definem os FCS como as áreas ou recursos mais importantes da organização. Segundo os autores, os bons resultados dessas áreas podem possibilitar uma importante vantagem competitiva para a organização, já que é necessário um funcionamento excelente para que a organização atinja seus objetivos. Os FCS podem ser considerados como um conjunto de ocorrências, elementos, ações e coisas que contribuem positivamente para um resultado de sucesso (RIBEIRO e OLIVEIRA, 2016).

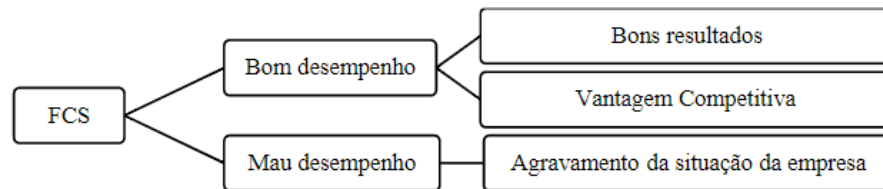
De acordo com estudos de Vezzoni *et al.* (2013), existem várias definições para fatores críticos de sucesso, e alguma delas estão de acordo com as abordagens de Moura e Botter (2011):

- 1) São características, variáveis ou condições que, quando bem gerenciadas, trazem vantagens em relação aos concorrentes;
- 2) Representam as áreas da empresa que precisam de maior atenção, objetivando atingir um alto desempenho para garantir o sucesso de um gerente ou de uma organização;
- 3) São as áreas-chave de desempenho, as quais são a base para uma organização cumprir sua missão.

Para Ribeiro e Oliveira (2016), os fatores críticos de sucesso são definidos como as áreas, departamentos, processos ou atividades mais relevantes de uma organização. Sua identificação e utilização no planejamento estratégico possui grande influência no alcance dos objetivos empresariais, independente do porte ou segmento da empresa. A principal evidência obtida em no estudo dos autores foi a importância de uma organização identificar os seus FCS. Porém, apenas saber quais são os FCS não basta; é preciso investir tempo e/ou capital nesses fatores para que se obtenha um bom desempenho. Conforme o desempenho desses fatores for melhorado, a empresa poderá garantir resultados mais satisfatórios e também obter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes (RIBEIRO e OLIVEIRA, 2016).

O bom funcionamento dos fatores críticos de sucesso é fundamental para alavancar o desempenho das organizações. O primeiro passo é identificar quais os possíveis FCS para a organização e, após a sua identificação, focar os esforços da equipe envolvida para que aquele fator tenha bons resultados. O bom desempenho dos fatores levará também a um bom desempenho para a organização (RIBEIRO e OLIVEIRA, 2016). A Figura 3 ilustra essa relação dos FCS com o desempenho organizacional.

Figura 3 - Funcionamento de um fator crítico de sucesso



Fonte: Ribeiro e Oliveira, 2016, p. 147.

Ribeiro e Oliveira (2016) entendem que esses fatores de sucesso se diferenciam entre as organizações, e estão diretamente relacionados com o sucesso dos empreendimentos. Os autores ainda mencionam que os resultados obtidos evidenciam que os investimentos das empresas em seus FCS ajudam a superar dificuldades e, principalmente, a crescer no mercado em que atuam. Além disso, defendem que o bom funcionamento dos FCS garante à organização uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Buchmann e Pyka (2015) abordam a relação entre os FCS e a inovação, e apontam que a competência e o conhecimento são FCS fundamentais para a inovação e, consequentemente, para a sobrevivência das empresas. Isso ocorre devido a competitividade do mercado e a crescente pressão para que as empresas desenvolvam continuamente novas ideias e novas tecnologias. Nicholas *et al.* (2015) também considera a inovação como fator crítico de sucesso e determinante para a sobrevivência da empresa, tendo em vista o atual panorama de acirrada competitividade global.

Os fatores críticos de sucesso organizacionais podem ser comuns, de simples compreensão e de baixo investimento, basta que os envolvidos nos processos da empresa se esforcem para identificar e valorizá-los. Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de

conciliação de atividades operacionais com atividades de planejamento por parte dos sócios, tendo em vista que, muitas vezes, as tarefas operacionais acabam ocupando a maior parte do tempo e inviabilizando o desenvolvimento de atividades de planejamento (RIBEIRO e OLIVEIRA, 2016).

Stucki (2013) coloca o foco dos fatores críticos de sucesso na figura do dirigente, mas não analisa seu perfil psicológico. As questões referentes aos anos de experiência, à idade, seriedade e dedicação com a empresa são reconhecidas como os principais FCS, pois funcionam como pilares de sobrevivência de uma empresa após três anos ou mais em atividade.

O resultado das pesquisas de Araújo, Barriga e Jugend (2016) permite verificar o quanto a temática referente aos FCS evoluiu. Seus estudos, em primeiro momento, identificaram que as práticas gerenciais, com a utilização do FCS, passaram a incorporar dimensões que incorporam o uso de ferramentas tecnológicas, como *softwares* e *hardware*, clima organizacional, questões mercadológicas e sociais.

Portanto, os FCS devem fazer parte do planejamento estratégico organizacional e da análise competitiva de uma organização que faz parte de um segmento de mercado. O acompanhamento e avaliação dos FCS fornecem informações estratégicas, e essas ganham importância quando está alinhada aos objetivos organizacionais. Identificá-los e dedicar os esforços necessários para a sua execução é essencial para uma organização que quer ter sucesso em relação aos seus competidores (NASCIMENTO, 2016).

Em complemento ao que foi abordado por Nascimento (2016), Damian (2015) menciona que a compreensão das tarefas e do relacionamento entre os FCS servem como um guia para a melhoria da promoção da gestão por processos para gerentes e para pesquisadores envolvidos com trabalhos aplicados sobre o gerenciamento de processos de negócio.

2.3.1 Estudos de Lirani (2014)

Estudar o panorama da literatura disponível sobre os fatores que levam ao sucesso de uma empresa, além de testar empiricamente os apontamentos levantados em estudos anteriores em confronto com a realidade brasileira, é a proposta testada nos estudos de Lirani (2014). A discussão acerca do sucesso organizacional está intimamente ligada aos fatores críticos de sucesso (FCS) de uma organização. A hipótese para a relação entre os FCS e a consecução do

sucesso é simples: o sucesso é o resultado de práticas que auxiliam na realização de metas, ou seja, quando bem administrados, os FCS levam à realização do sucesso (LIRANI, 2014).

Lirani (2014) aponta em seus estudos alguns autores que definem o sucesso, a exemplo de Loscocco e Robinson (1991), que explicam o sucesso de uma pequena empresa da mesma forma que a sociedade o enxerga: tipicamente definido como lucro e indexado pelo volume de vendas ou volume da receita. Segundo esses autores, o sucesso é quase sempre considerado pela sua renda e, apesar de utilizarem essa variável, entendem que nem todos os dirigentes de uma pequena empresa definem o sucesso dessa maneira (LIRANI, 2014).

Para Chong (2012), o sucesso apresenta uma abordagem mais tradicionalista e de visão econômica, como o lucro e o crescimento, e outra abordagem de fatores intrínsecos do dirigente, como a satisfação pessoal e seu senso de realização. O senso de realização refere-se à opinião do dirigente sobre o seu negócio, se o considera bem sucedido ou não, independente de fatores financeiros ou de mercado.

Farrington (2012), quando analisa os traços de personalidade que podem influenciar o sucesso de uma empresa, utiliza como instrumento de análise o desempenho financeiro e o crescimento. O desempenho financeiro, referente ao lucro e segurança financeira, e o crescimento referente ao número de funcionários, venda e lucro nos dois anos anteriores à pesquisa.

Conforme abordado por Lirani (2014), e seguindo a mesma linha da definição de sucesso discutida por Loscocco e Robinson (1991), Chong (2012), Farrington (2012), os fatores que determinam o sucesso também não são de comum acordo entre os autores. Com isso, foram pesquisadas evidências dos fatores de sucesso mais citados na literatura, possibilitando uma base teórica para a aplicação em uma pesquisa de campo.

Como resultado da pesquisa realizada na literatura, Lirani (2014) elaborou um instrumento de coleta de dados específico para fatores críticos de sucesso (Quadro 3), que foi testado, validado e utilizado em sua dissertação. Esse instrumento é composto por 13 construtos, sendo que 7 destes representam os fatores críticos de sucesso direcionados a organização, e os outros 6 representam os fatores críticos de sucesso relacionados ao dirigente.

Quadro 3 - Construtos de fatores críticos de sucesso elaborado por Lirani (2014)

Dimensões	Variáveis	Construto de pesquisa	
Fatores Críticos de Sucesso	Organização	Planos para o futuro	Pensar e planejar o futuro, investimentos, inovação
		Competitividade	Melhores condições de oferta de produtos
		Recursos Humanos	Funcionários capacitados e satisfeitos
		Crescimento	Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
		Responsabilidade social	Melhoria da sociedade e comunidade
		Inovação	Produtos novos ou técnicas aprimoradas
		Idade	Idade da empresa
	Dirigente	Experiência profissional	Conhecimento profissional por experiências anteriores
		Reputação	Honestidade e integridade com fornecedores, clientes e funcionários
		Habilidades gerenciais	Financeiras, de recursos humanos, de logística, etc.
		Trabalho duro	Dedicação ao trabalho
		Minha personalidade	Sociabilidade, amigabilidade, organização, detalhismo, etc.
Orientação Empreendedora	Aprender com erros, trabalhar com autonomia, etc.		

Fonte: Lirani (2014)

Conforme os construtos utilizados por Lirani (2014) para elaborar seu instrumento de coleta de dados, seguem a definições das variáveis da pesquisa, de acordo com a literatura e os autores que foram extraídos:

Planos para o futuro: Em relação à variável “planos para o futuro”, Besser (1999) realizou uma entrevista com dirigentes de pequenas empresas sobre medidas que poderiam se relacionar com o sucesso, e percebeu forte associação com o sentimento de realização e existência de planos para o futuro. A atividade de fazer planos para o futuro (escritos ou não) foi definida como uma forma de pensar nos próximos passos para a empresa, como um programa de investimentos, planejamento de expansão ou inovação nos produtos.

Competitividade: De acordo com estudos de Besser (1999), Rogoff, Lee e Suh (2004), a “competitividade” é estudada como o principal FCS no contexto do ambiente externo das pequenas empresas, e define-se como estar em melhores condições em relação aos concorrentes.

Recursos Humanos: Rogoff, Lee e Suh (2004) e Galbreath (2005) alegam, conforme suas pesquisas, que os recursos “especiais” de uma empresa, dentre eles os “recursos humanos”, são o caminho para o sucesso organizacional, e que os recursos intangíveis são mais importantes que os ativos da empresa, pois são a fonte de suas vantagens competitivas. Esses autores definiram recursos humanos como a habilidade na contratação de funcionários (contratar bons profissionais e boas pessoas), considerando a honestidade dos funcionários e o conhecimento profissional.

Crescimento: O “crescimento”, representado como sucesso, pode significar aumento do volume de vendas, da quantidade de funcionários ou de clientes e da fatia de mercado. Depois do lucro, é a forma objetiva e financeira mais utilizada para medir o sucesso de uma empresa (CHONG, 2012; FARRINGTON, 2012; LOSCOCCO e BIRD, 2012). O crescimento pode ser colocado tanto como um sinônimo de sucesso quanto um caminho para se atingir outro objetivo, como o lucro ou a satisfação pessoal, por exemplo (BESSER, 1999).

Responsabilidade Social: A “responsabilidade social” prevê o suporte e o comprometimento com a sociedade na qual a empresa está inserida (BESSER, 1999). Um dos FCS identificados como relevantes para empresas maduras é justamente o comprometimento com a sociedade (FEINDT, JEFFCOATE e CHAPPELL 2001).

Inovação: Após uma vasta revisão bibliográfica e conforme o estudo de Song *et al.* (2011), que pesquisa sobre fatores de sucesso por meio de indicadores de desempenho intangíveis, percebe-se que a “inovação” é um dos quatro principais fatores intangíveis de sucesso mais abordados, juntamente com liderança, imagem organizacional, reputação e satisfação do funcionário. Simon *et al.* (2011), por meio de suas pesquisas de literatura e empírica aplicadas em gerentes de diversas indústrias australianas, constataram que a inovação foi um dos principais fatores de sucesso relatado. Une-se à inovação os fatores de qualidade do serviço, serviço ao cliente, boa liderança e visão (criatividade), seleção e retenção de bons funcionários (com boa qualificação e habilidades), entre outros.

Idade da empresa: Rogoff, Lee e Suh (2004) discutem sucesso a partir da “idade do negócio” (longevidade) e de sua relação com a criação de riqueza para o dirigente, advertindo para a possibilidade da situação de fechamento de um negócio, independentemente de sua relação com a lucratividade. Karpak e Topcu (2010), apesar de alegarem a falta de artigos sobre o tema, discordam dos autores que definem sucesso como sinônimo de longevidade do negócio, tendo em vista que a motivação para o fechamento de uma empresa não é necessariamente por falência.

Conforme as pesquisas de Kallerberg e Leicht (1991) e Besser (1999), a idade da empresa é um fator que apresenta uma positiva relação com o sucesso.

Experiência Profissional: A “experiência profissional” trata-se da vivência empresarial que o dirigente possui antes de ter o seu próprio negócio. Conforme estudos de Avcikurt, Altay e Ilban (2011), percebe-se que a experiência profissional é um dos FCS de grande importância no ramo hoteleiro da Turquia. Fillion (1999) já confirmara em suas pesquisas que os dirigentes operadores escolhem o ramo de atuação com base nas suas habilidades. Pode-se dizer que a experiência profissional se enquadra nesse parâmetro, e que esse fator é considerado muito importante para todos os dirigentes operadores.

Reputação da empresa: Segundo estudos de Galbreath (2005), o sucesso da empresa é determinado por seus recursos, ou seja, pelo seu valor ou sua capacidade. Sendo assim, para uma empresa definir seu sucesso e calcular seu valor, deve-se considerar aspectos não físicos e não financeiros, além do seu balanço patrimonial. Um dos fatores considerados de fundamental importância é a “reputação” que a empresa possui perante o mercado/sociedade. Stefanovic, Prokic e Rankovic (2010) mencionam em suas pesquisas que, quando os fatores motivacionais de abertura da empresa são para obter realização no trabalho, ter independência, sentir-se bem e ter segurança no trabalho é um dos fatores de grande relevância para considerara reputação da empresa. Song *et al.* (2011), que realizaram suas pesquisas sobre fatores de sucesso por meio de indicadores de desempenho intangíveis, declaram que a reputação da empresa é um dos quatro principais fatores intangíveis de sucesso mais abordados. Chong (2012) corrobora os estudos já realizados pelos autores anteriores e aborda que dirigentes de pequenas empresas classificaram posições de importância para os fatores de sucesso percebidos por eles dentro de sua experiência. O principal fator de sucesso considerado pelos dirigentes foi a reputação de honestidade do seu negócio, seguido pelo bom atendimento ao cliente e pelo trabalho duro.

Habilidades Gerenciais: De acordo com estudos de Yahya (2011), as “habilidades gerenciais” do dirigente da pequena empresa dividem-se em: habilidade de planejamento, administrativa, de orçamento, preservação de registros financeiros, clareza de metas e objetivos, percepção de mudanças no mercado, agir rapidamente, oferta de produtos necessários para o público, inserção em uma fatia de mercado adequada para sua capacidade produtiva, entre muitos outros. Rogoff, Lee e Suh (2004) já realizavam estudos referentes a FCS e, ao focarem suas pesquisas nos fatores de sucesso percebidos pelos dirigentes dos negócios, constataram que as

habilidades gerenciais foi um dos FCS mais citados pelos respondentes, tido como primordial para o sucesso empresarial. Stefanovic, Prokic e Rankovic (2010), ao pesquisar quais são os principais fatores motivacionais de abertura da empresa responsáveis para a obtenção de realização no trabalho – entre eles independência, sentir-se bem e ter segurança com o trabalho – verificaram que a habilidade gerencial foi apontada como um dos principais fatores, juntamente com posição na sociedade, habilidades interpessoais, produto ou serviço competitivo, habilidades de liderança, informação e reputação do negócio para completar os demais fatores considerados mais importantes. Essas informações foram confirmadas nos estudos de Chong (2012), que incluiu as habilidades gerenciais como um dos principais fatores responsáveis por levar a empresa ao sucesso ou insucesso.

Trabalho duro: É definido de acordo com a quantidade de horas dedicadas à empresa e, de acordo com Chong (2012), é um dos principais FCS citados pelos dirigentes de empresas em suas pesquisas. Tal perspectiva vai ao encontro dos estudos de Farrington (2012), que foca sua pesquisa nos traços de personalidade do dirigente em busca de um padrão de comportamento voltado para o sucesso, em que o trabalho duro é um dos fatores mais citados. Stucki (2013), assim como Farrington (2012), coloca o foco dos fatores críticos de sucesso na figura do dirigente, porém, não analisa seu perfil psicológico. As questões referentes aos anos de experiência, à idade, seriedade e dedicação com a empresa por meio do trabalho duro são reconhecidas como os principais FCS, vistos como pilares de sobrevivência de uma empresa após três anos ou mais em atividade.

Minha Personalidade: Segundo Walker e Brown (2004), os fatores de sucesso estão altamente ligados às características específicas de cada negócio. Em contrapartida, existem autores que não estudam aspectos do negócio em si, mas sim traços de personalidade do dirigente ou seus hábitos e práticas que podem levar ao sucesso do negócio. Farrington (2012) costuma considerar os traços de personalidade dos dirigentes quando pretende analisar o que pode influenciar o sucesso de uma empresa, pois, segundo o autor, trata-se de um fator importante de sucesso empresarial.

Orientação Empreendedora: Krauss (2005) analisa a orientação empreendedora do dirigente da pequena empresa como um construto composto por sete características que influenciam positivamente o sucesso da empresa:

- Orientação de aprendizagem: capacidade de aprender com as experiências e de construir modelos mentais através dessa aprendizagem;

- Orientação para a realização/conquista: busca pelo *feedback*, orientação para o crescimento, assumir riscos;

- Orientação para a autonomia: habilidade de expressar sua individualidade no trabalho, dar valor a sua autonomia, tomada de decisões;

- Agressividade competitiva: assertividade, afirmação, empenho, vontade de vencer;

- Orientação para a inovação: mentalidade aberta para novas ideias no que diz respeito a produtos, serviços, administração e processos tecnológicos;

- Assumir riscos: assumir riscos calculados (tendo em vista que o risco é inevitável);

- Iniciativa Pessoal: pró-atividade e persistência.

Farrington (2012), conforme mencionado anteriormente, estuda os traços de personalidade considerados importantes para os FCS das empresas, em que um dos cinco principais fatores considerados importantes é a orientação empreendedora. Juntamente com outros quatro fatores, formamos cinco grandes traços de personalidade responsáveis por influenciar o dirigente a ter sucesso empresarial.

O objetivo principal da pesquisa de Lirani (2014) foi levantar os fatores críticos de sucesso relevantes aos dirigentes da pequena empresa do setor de varejo do segmento de vestuário da cidade de São Carlos/SP. Os FCS testados empiricamente foram selecionados da literatura devido a sua importância. Sendo assim, constatou-se a relevância dos treze fatores críticos de sucesso apresentados aos dirigentes da amostra.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em linhas gerais, a pesquisa é um processo permanentemente e inacabado que busca, por meio de procedimentos científicos rigorosos, descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em um determinado contexto para, assim, aproximar-se da realidade (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Este capítulo descreve a metodologia adotada e as etapas que foram seguidas para o alcance do objetivo proposto, incluindo a explicação sobre o tipo de pesquisa, a definição da unidade de análise e de seus sujeitos, os instrumentos de coletas de dados e as estratégias utilizadas para a análise dos resultados.

3.1 TIPO DE ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se um plano de pesquisa com as seguintes características:

- Quanto à abordagem do problema: caráter quantitativo;
- Quanto à natureza: pesquisa aplicada;
- Quanto aos objetivos: pesquisa exploratória e descritiva; e
- Quanto aos procedimentos: pesquisa *survey*.

A pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos com linguagem matemática e procedimentos estatísticos, nos estudos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, e nos estudos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos, visando garantir a precisão dos resultados (FONSECA, 2002). Foi realizada uma análise de correspondência com o intuito de relacionar o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucessos das microcervejarias. Para isso, utilizou-se a Padronização de Escalas a Análise de Correspondência que, segundo Carvalho e Struchiner (1992, p. 288), “é especialmente indicada para descrever matrizes com grande volume de dados discretos e sem uma estrutura claramente definida *a priori*”. O autor ainda salienta que essa técnica estatística demonstra as possíveis relações relevantes de um conjunto de variáveis ou constructos. A pesquisa de natureza aplicada objetiva pode gerar conhecimentos para aplicação prática que se dirigem à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias, tendo em vista a solução de problemas mais complexos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (YIN, 2001; GIL, 2009). Quanto à opção pela finalidade descritiva desse estudo, deve-se ao fato de que, segundo Merriam (1988), as pesquisas descritivas visam descobrir a associação entre variáveis, permitindo em alguns casos ter uma visão mais ampla dos problemas. Vergara (2000) defende que a pesquisa descritiva pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza sem o compromisso de explicar os fenômenos, ainda que sirva como base para tal explicação.

O método de pesquisa *survey* é apropriado quando se deseja responder questões do tipo “o que?, por quê?, como? e quanto?, ou seja, quando o foco de interesse é sobre o que está acontecendo ou como está acontecendo” (FREITAS *et al.*, 2000, p. 105). Para Hair Jr. *et al.* (2005), as *surveys* de questionários são utilizadas para coletar uma grande quantidade de dados, em que as perguntas possuem opções de respostas limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas. Pode ser referida como a obtenção de dados sobre as características ou as opiniões de determinado grupo, indicado como representante de uma população-alvo e utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de estudo é composto pelas microcervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul. Conforme pesquisa junto a Associação Brasileira de Microcervejarias (ABRACERVA) e a Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul (ACERVA Gaúcha), hoje existem aproximadamente 253 microcervejarias no estado do RS que estão dentro das normas legais vigentes para comercializar seus produtos.

Foi utilizada a técnica de amostra aleatória probabilística com as empresas que possuem vínculos com a ABRACERVA e/ou ACERVA Gaúcha, uma vez que esse método permite iguais possibilidades de seleção para cada elemento da população (HAIR JR. *et al.*, 2005), o que minimiza o risco de enviesamento amostral e garante a fidedignidade dos resultados.

Segundo Malhotra (2001), em uma pesquisa científica pode-se optar por realizar o censo da população, ou seja, a análise de todo o conjunto de indivíduos com determinadas

características comuns, ou ainda optar pela análise de um subgrupo (amostra) desta população. Neste trabalho, o conjunto de dados coletados foi de 120 respostas em uma população total de aproximadamente 253 microcervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul, o que é suficiente para testar o instrumento. O critério de proporção de cinco respostas para cada variável foi cumprido (HAIR JR. *et al.*, 2005), procurando garantir a fidedignidade dos resultados.

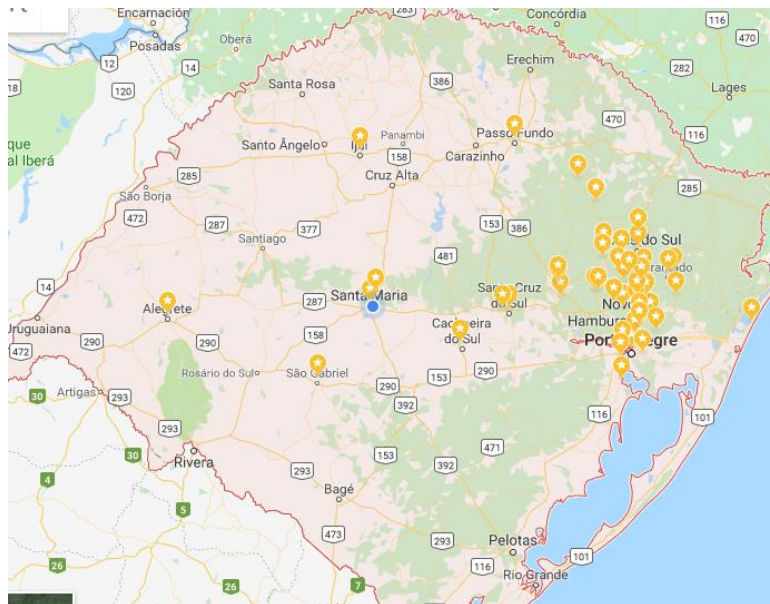
Cabe ressaltar que não serão diferenciadas as nomenclaturas de microcervejarias, cervejarias ou nanocervejarias, pois todas as empresas pesquisadas estão enquadradas como produtoras de cervejas artesanais. A legislação ainda não definiu características exatas para cada nomenclatura, uma vez que algumas empresas se autodenominam como cervejarias, outras como microcervejarias e outras como nanocervejarias. Seguem nas Figuras 4 e 5, respectivamente, as localidades das microcervejarias respondentes.

Figura 4 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa



Fonte: *Google Maps* – 06/01/19.

Figura 5 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa (mais aproximado)



Fonte: Google Maps – 06/01/19.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

A pesquisa *survey* pretende contribuir com conhecimento para determina da área de interesse, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou sobre o ambiente do qual esses indivíduos fazem parte. Os dados para a verificação de um fenômeno serão coletados em uma amostra significativa para que sejam extraídas conclusões sobre a população estudada (MIGUEL e LEE HO, 2010).

Os dados coletados foram de dois tipos:

- **PRIMÁRIOS:** a serem obtidos por meio dos questionários semiestruturados com os proprietários, diretores, gestores, ou representantes das empresas que tenham conhecimento sobre a empresa, e que influenciam ou tenham contato com planejamento estratégico e gestão do negócio. Os questionários foram enviados por meios eletrônicos: email, Whatsapp ou Messenger do Facebook, e também foram disponibilizados de forma presencial.

- **SECUNDÁRIOS:** a serem obtidos com análise documental, pela leitura e cadastramento das informações disponíveis nos seus sites e nos órgãos de pesquisa.

A coleta de dados foi dividida em três partes: informações sobre a microcervejaria e seus dirigentes; descrição sobre o comportamento estratégico das microcervejarias; identificação e mensuração dos fatores críticos de sucesso.

A coleta das informações sobre as microcervejarias e seus dirigentes foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, contendo algumas perguntas abertas conforme Anexo A.

O construto que aborda o “comportamento estratégico” foi composto por questões de múltiplas escolhas, e “os fatores críticos de sucesso” foram identificados por meio de aplicação de questionário semiestruturado com as perguntas analisadas em escala *Likert* de 5 pontos, conforme Apêndice C. Os instrumentos de coleta utilizados tiveram como base o referencial teórico e os objetivos geral e específicos, apresentados nos itens 1.2.1 e 1.2.2 desta dissertação.

3.3.1 Variáveis e medidas

As variáveis que deram suporte para a mensuração do construto “comportamento estratégico” foram identificadas levando em conta o estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que foi adaptado neste estudo para pesquisar sobre as microcervejarias artesanais. Essa escala é consistente, de fácil administração e possui valor no diagnóstico para os estrategistas e suas organizações (CONANT, MOKWA e VARADARAJAN, 1990).

Destaca-se que o instrumento já foi replicado por outros estudos, demonstrando consistência nos resultados, a exemplo de Gimenez *et al.* (1999); Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009); Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013); Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011); Martins (2012).

A mensuração do comportamento estratégico foi realizada por meio de 11 questões (Anexo B), que reproduzem os seguintes aspectos: 1) Caracterização dos produtos oferecidos (domínio de produto e mercado); 2) Imagem no mercado (postura de sucesso); 3) Tempo gasto para monitorar as mudanças e tendências no mercado (monitoramento ambiental); 4) Motivos do crescimento ou diminuição da demanda (crescimento); 5) Metas mais importantes (Objetivos tecnológicos); 6) Caracterização das competências e habilidades dos funcionários (amplitude tecnológica); 7) Mecanismo de proteção dos concorrentes (anteparos tecnológicos); 8) Concentração do gerenciamento (coalizão dominante); 9) Preparação para o futuro

(planejamento); 10) Descrição da estrutura (estrutura); 11) Procedimentos de avaliação do desempenho (controle).

Originalmente, para cada questão, uma resposta foi atrelada a um tipo de comportamento: Prospector, Analítico, Defensor, e Reativo, conforme modelo de Miles e Snow (1978), demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Itens construto comportamento estratégico

	Questões	Alternativas	Classificação
P R O B L E M A E M P R E E N D E D O R	1. Em comparação com outras empresas da mesma atividade, os serviços e produtos oferecidos pela sua empresa aos seus clientes são melhores caracterizados como:	Serviços e produtos inovadores em constante mudança e ampliando a área de atuação no mercado.	P
		Alguns dos serviços e produtos são bastante estáveis no mercado, enquanto outros são inovadores.	A
		Serviços e produtos direcionados (bem focado), relativamente estáveis e bem definidos na empresa e no mercado.	D
		Serviços e produtos em um estado de transição, dependendo de respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.	R
	2. Em comparação com outras empresas no mercado, a sua empresa tem uma imagem no mercado como uma empresa que:	Oferece poucos produtos e serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	P
		Adota novas ideias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa das novas ideias e inovações a serem adotadas.	A
		Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição no mercado que atua.	D
		Tem reputação de ser inovadora e criativa.	R
	3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado de atuação pode ser melhor descrito como sendo:	Longo: Estamos monitorando continuamente o mercado.	P
		Mínima: A empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	A
		Média: Nós gastamos uma quantidade razoável de tempo	D
		Esporádica: Às vezes gastamos uma grande quantidade de tempo, e em outras vezes passamos pouco tempo monitorando o mercado.	R
	4. Em comparação com outras empresas, o crescimento ou diminuição da demanda em sua empresa é devido mais provavelmente a:	Na prática de se concentrar no desenvolvimento do mercado que atendemos atualmente.	P
		Na prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.	A
		Na prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.	D
		Na prática de se aprofundar nos mercados que já atuamos e somente adotamos novos serviços e produtos após análise cuidadosa do seu resultado.	R
P R O B L E M A	5. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:	Manter os custos sob controle.	P
		Analisar os custos e as receitas da empresa com cuidado para manter os custos sob controle e para, seletivamente, gerar novos serviços e produtos a fim de entrar em novos mercados.	A
		Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários estejam disponíveis e acessíveis para o desenvolvimento de novos serviços e produtos a fim de conquistar novos mercados.	D
		Resguardar a empresa contra ameaças, adotando possíveis ações que sejam necessárias.	R

D E E N G E N H A R I A	6. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como:	Analíticas: suas habilidades permitem identificar tendências e desenvolver novos produtos, serviços e mercados.	P
		Especializada: suas habilidades estão concentradas em uma ou algumas áreas específicas.	A
		Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas e flexíveis, o que permite a mudança de atividade.	D
		Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	R
	7. A única coisa que protege a sua empresa de outras empresas concorrentes é:	Minha empresa tem a habilidade de analisar tendências em desenvolvimento e adotar aquelas que são potencialmente viáveis (comprovadas).	P
		Minha empresa é capaz de fazer um número limitado de produtos e serviços excepcionalmente bons.	A
		Minha empresa é capaz de responder às tendências de mercado mesmo que, quando elas surgem, possuam potencial moderado.	D
		Minha empresa é capaz de desenvolver novos produtos, serviços e mercados de maneira consistente.	R
P R O B L E M A A D M I S T R A T I V O	8. A forma de gerenciamento da empresa tende a se concentrar em:	Manter uma posição financeira segura através de custos e medidas de controle de qualidade.	P
		Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas oportunidades com potencial comprovado, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.	A
		Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas enfrentados.	D
		Desenvolvimento de novos produtos e serviços e se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	R
	9. A empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	P
		Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados.	A
		Identificando os problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar os serviços ou produtos e nossa posição de mercado.	D
		Identificando as tendências de negócios cujo potencial, em longo prazo, já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relacionados com a nossa oferta de produtos e serviços.	R
	10. A estrutura da empresa é:	Funcional por natureza, isto é, organizada em departamentos.	P
		Orientada pelo produto e serviço e/ou pelo mercado.	A
		Essencialmente funcional (departamental), no entanto, é orientada para produtos e serviços e mercados em áreas que são mais novas.	D
		Em movimento, nos permitindo conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.	R
	11. Os procedimentos e controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	P
		Fortemente orientados para os requisitos de informação (relatórios), que exigem atenção imediata.	A
		Altamente centralizados e a responsabilidade é basicamente da alta gerência.	D
		Centralizados em áreas de produtos e serviços mais tradicionais e mais participativas nas áreas mais novas	R

O questionário, que engloba informações sobre o construto “fatores críticos de sucesso”, foi utilizado por Lirani (2014) e buscou identificar os fatores críticos de sucesso de pequenas empresas no segmento de vestuário da cidade de São Carlos/SP. O questionário foi resultado de versões anteriores de testes, e foi validado por uma pesquisadora com doutorado em estatística, por uma psicóloga, por colegas do grupo de pesquisa e pelo orientador.

A mensuração das variáveis que embasam os fatores críticos de sucesso nas microcervejarias artesanais gaúchas foi realizada por meio de um questionário semiestruturado contendo 13 questões, analisadas de acordo com uma escala *likert* de 5 pontos (1 – Fator Nada Importante; 2 – Fator Pouco Importante; 3 – Fator Razoavelmente Importante; 4 – Fator Muito Importante; e 5 – Fator Extremamente Importante), conforme Anexo C. As variáveis variam de acordo com conceitos relativos a: 1) Planos para o futuro (escritos ou não); 2) Competitividade; 3) Recursos humanos da empresa; 4) Crescimento da empresa; 5) Responsabilidade social; 6) Inovação; 7) Idade do negócio; 8) Tempo de experiência no ramo ou na empresa; 9) Reputação; 10) Possuir habilidades gerenciais; 11) Trabalho duro; 12) Personalidade; 13) Orientação empreendedora. As dimensões, variáveis e constructos do questionário dos fatores críticos de sucesso são descritos conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Dimensões, variáveis e constructos dos fatores críticos de sucesso.

Dimensões	Variáveis de pesquisa	Construto de pesquisa
Organização	Planos para o futuro	Pensar e planejar o futuro, investimentos, inovação
	Competitividade	Melhores condições de oferta de produtos
	Recursos Humanos	Funcionários capacitados e satisfeitos
	Crescimento	Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
	Responsabilidade social	Melhoria da sociedade e comunidade
	Inovação	Produtos novos ou técnicas aprimoradas
	Idade	Idade da empresa
Dirigente	Experiência Profissional	Conhecimento profissional por experiências anteriores
	Reputação	Honestidade e integridade com fornecedores, clientes e funcionários
	Habilidades gerenciais	Financeiras, de recursos humanos, de logística, etc.
	Trabalho duro	Dedicação ao trabalho
	Personalidade	Sociabilidade, amigabilidade, organização, detalhismo
	Orientação Empreendedora	Aprender com erros, trabalhar com autonomia, etc.

3.3.2 Análise dos dados

Depois de finalizada a coleta de dados, e com o intuito de cumprir com os objetivos propostos neste estudo, os dados foram organizados e tabulados em uma planilha eletrônica no programa *Microsoft Office Excel*. Posteriormente, por meio de *softwares*, foram realizados testes estatísticos para compreender o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. A organização permitida por esses *softwares* contribuiu para a verificação das principais variáveis que permeiam o objetivo do estudo.

O primeiro objetivo específico deste estudo, “delinear o perfil das microcervejarias e de seus dirigentes”, foi alcançado por meio da análise de frequência e da análise descritivos dados, com o auxílio do programa *SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3. A partir dessas frequências, foram construídas tabelas explicativas. A inferência estatística é o conjunto de técnicas que permite, a partir de dados amostrais, tirar conclusões sobre a população de interesse, controlando erros (BUSSAB e MORETTIN, 2006).

O segundo objetivo específico, “identificar o comportamento estratégico das microcervejarias artesanais”, foi alcançado por meio de estatísticas descritivas. Utilizou-se a “moda” como medida estatística, com a análise de frequências, e definiu-se que os respondentes teriam 4 alternativas para cada questão, podendo marcar apenas uma resposta. Conforme as respostas, o próximo passo foi enquadrá-las nos seguintes critérios: prospectores, analistas, defensivos e reativos. As análises foram geradas com o apoio do *Software SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3.

O terceiro objetivo específico, “constatar quais são os fatores críticos de sucesso mais importantes para as microcervejarias”, foi alcançado por meio de estatísticas descritivas, com análise de frequências e padronização de escalas *Likert* de 5 pontos, que vai do “nada importante” até o “extremamente importante”, também com o auxílio do *Software SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3. Essa uniformização dos dados foi utilizada para converter os dados obtidos pelas escalas ordinais para escalas de razão, com o coeficiente padrão de 0% a 100%. Isso permitiu efetuar as análises e as comparações necessárias para compreender o nível de importância dos fatores críticos de sucesso nas microcervejarias artesanais, com fatores que dizem respeito à empresa e outros específicos aos seus dirigentes. O método matemático utilizado

para este fim considera a soma de todas as respostas captadas pelas variáveis de cada construto, com base na Escala *Likert* de 5 pontos (valores de 1 a 5), conforme a Equação(1).

$$P_c = 100 * \left(\frac{\sum \text{respostas} - \text{Mínimo}}{\text{Máximo} - \text{Mínimo}} \right) \quad (1)$$

onde:

c = construto analisado;

\sum respostas = somatório das respostas de todas as variáveis do construto analisado;

Mínimo = menor soma possível das respostas;

Máximo = maior soma possível das respostas.

Optou-se, também, por analisar o fenômeno com maior precisão e por padronizar as respostas de cada variável no intuito de compreender a média da intensidade de cada dimensão que forma os construtos examinados. O método matemático utilizado é semelhante ao anterior, conforme apresenta a Equação ((2).

$$P_v = 100 * \left(\frac{\sum \text{respostas} - \text{Mínimo}}{\text{Máximo} - \text{Mínimo}} \right) \quad (2)$$

onde:

v = variável analisada;

\sum respostas = somatório de todas as respostas captadas pela dimensão analisada;

Mínimo = menor soma possível das respostas;

Máximo = maior soma possível das respostas.

Para fins de análise, após a referida padronização (de 0% à 100%), foi considerado como “nível baixo” até 33,33% de intensidade, “nível médio” acima de 33,33% até 66,67% e “nível alto” acima de 66,67%.

O quarto objetivo específico, “relacionar o comportamento estratégico e fatores críticos de sucesso”, foi mensurado por meio da análise de correspondência entre esses fatores, com a

identificação da interdependência existente entre eles. Assim, como os demais objetivos, utilizou-se como ferramentas para gerar as análises o *Software SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3 e, de maneira complementar, o *Software Statistica*– Versão 6.0.

3.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração é um instrumento proposto por Mazzon (1981), que tem a intenção de evidenciar a coerência das relações formadas entre as dimensões e os encaminhamentos de uma pesquisa, indicando a consistência metodológica da intervenção científica. Neste estudo, buscou-se realizar uma adaptação da proposta do autor, o qual contempla os objetivos da pesquisa proposta, assim como a quantidade de questões do instrumento, os autores que concederam embasamento e o meio de levantamento. O Matriz de amarração pode ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz de amarração da dissertação

Objetivos específicos:	Questões do roteiro	Autores	Levantamento
Identificar o comportamento estratégico das microcervejarias artesanais (prospectador, defensor, analítico ou reativo)	16 a 26	Miles e Snow (1978); Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); e Gimenez <i>et al.</i> (1999).	Pesquisa quantitativa Anexo B
Constatar quais são os fatores críticos de sucesso mais importantes para as microcervejarias artesanais	27 a 39	Rockart (1979); Walker e Brown (2004); Weersma <i>et al.</i> (2009); Moura e Botter (2011); Chong (2012); Stucki (2013); Buchmann e Pyka (2015); Ribeiro e Oliveira (2016).	Pesquisa quantitativa Anexo C

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa pesquisa se materializou por meio de três processos básicos (HAIR JR.*et al.*, 2005): (I) formulação, (II) execução e (III) análise. Na etapa da formulação, foram definidos o tema, a problemática, os objetivos, a justificativa e a definição/construção do referencial teórico. A fase

da execução contemplou a definição das estratégias de pesquisa, a definição dos métodos, a caracterização da unidade de análise e dos sujeitos de pesquisa. Ainda nesta fase, foi realizada a construção do instrumento e foi realizada a coleta dos dados. Na última etapa foram realizadas as análises dos dados, a construção dos resultados e as conclusões finais.

4 A HISTÓRIA DA CERVEJA PELO MUNDO

Pesquisas arqueológicas comprovam que, em aproximadamente 10.000 a.C, o ser humano fundou vilas e começou a cultivar as terras. A cerveja é uma das muitas descobertas daquele período, assim como a cerâmica. Naquele tempo, as pessoas começaram a recolher grãos e descobriram acidentalmente que o cereal deixado em repouso, por vários dias, começava a fermentar (JACKSON, 1999).

Hoje são consideradas como cerveja a maioria das bebidas produzidas com cereais nos últimos 8.000 a.C. Os Sumérios e os Egípcios produziam essa bebida há mais de 5.000 anos, e os babilônios já fabricavam mais de dezesseis tipos de cervejas de cevada, trigo e mel há mais de 4.000 anos antes de Cristo (COUTINHO, 2008).

A cerveja já constava no mais antigo código de leis conhecido, chamado de Hamurábi da Babilônia. Este código estava mais preocupado com a saúde das pessoas e com a venda da cerveja, mas neste mesmo documento foi criado o primeiro imposto para essa bebida (HLATKY, 2007; COUTINHO, 2008).

Por meio dos relatos do médico romano Hipócrates (460 a 377 a.C), foi identificado que os romanos conheciam a ação medicamentosa da cerveja, mesmo que a preferência deles fosse pelo vinho. Os gregos e os romanos aprenderam a fazer cerveja com os egípcios, e a bebida tornou-se bastante popular (HLATKY, 2007).

Na Idade Média, a produção de cerveja era uma atividade caseira de responsabilidade das mulheres e para o consumo da família. A preferência pela cerveja se dava pelo baixo custo, principalmente em relação ao vinho, e servia de complemento à alimentação. Iniciativas de produção em maior escala aconteceram nos mosteiros do século VI, dando nome a um tipo de cerveja, as Abadias. Nos mosteiros havia conhecimento, desenvolvimento de técnicas e capacidade de registros das receitas. Nesse sentido, pode-se falar em acumulação e distribuição do conhecimento, mesmo que em escala menor para aquele grupo restrito dos abades. Estes foram os primeiros pesquisadores sobre a cerveja, aprimorando seu método de fabricação e introduzindo a inovação de conservação a frio da bebida (HLATKY, 2007; MORADO, 2016).

Entre os séculos VIII e XIII, a cerveja passou por vários estágios de desenvolvimento. De atividade caseira, a produção da bebida transformou-se lentamente em um negócio com característica de indústria. A urbanização ocorrida nesses séculos concentrou o consumo e ajudou

na criação do comércio especializado da cerveja. O produtor se ocupava desde o plantio dos ingredientes, passando pela fabricação até a comercialização. Finalmente surgiram as primeiras manufaturas, protótipos das futuras indústrias, nas quais grupos de especialistas se uniram em torno de instalações comuns, produzindo cervejas em grande escala (STEFENON, 2012).

No Século XIV, para manter a qualidade da cerveja, foi promulgada uma lei, a *Reinheitsgebot* (Lei da Pureza da Cerveja), pelo Duque Guilherme IV da Baviera, em 23 de abril de 1516. Este instituiu que a cerveja deveria ser fabricada somente com os seguintes ingredientes: água, malte de cevada e lúpulo (a levedura de cerveja não era conhecida à época). Trata-se de um dos mais antigos decretos alimentares da Europa, que perdura até hoje na Alemanha. Ainda é uma referência usada para indicar a alta qualidade do produto cerveja, e em campanhas de divulgação com este “selo” de garantia, embora tenha perdido força em função da pressão de mercado para introdução de novos ingredientes (KLING, 2006).

Os séculos XV e XVI foram períodos prósperos para a indústria cervejeira. Aproveitando os altos preços do vinho e a redução de custos de produção da cerveja em função do aumento de escala, o mercado consumidor se espalhou por toda a Europa. Entretanto, o século XVII iniciou com uma série de desafios à nascente indústria cervejeira. Em primeiro lugar, a alta demanda por cevada elevou o preço do cereal. Na sequência, houve uma intensa competição por mercados, pois muitas cervejarias surgiram nesse período. Outro problema decorreu da competição com os produtores de vinho, que reagiram à queda do consumo e influenciaram os governantes a aumentar os impostos sobre a cerveja. Em alguns lugares da Europa, os impostos representavam mais de 50% do preço final da bebida (MORADO, 20016).

Ademais, as duas grandes guerras trouxeram impactos profundos a toda humanidade e também influenciou na produção cervejeira, que sofreu com a escassez da mão de obra, restrição do álcool em alguns países, dificuldade na obtenção de matéria prima e empobrecimento da população. Entretanto, no pós-guerra, a bebida renasceu em todo o mundo e, devido aos grãos serem de fácil transporte, a cerveja se transformou em uma bebida universal. Esse clima de renascimento estimulou o crescimento das cervejarias europeias e, com crescimento desenvolvimentista norte-americano, uma onda de micro cervejarias começou a se formar na costa oeste americana (JACKSON, 1999; STEFENON, 2012).

No Século XIX, o ressurgimento do valor da cerveja veio com os avanços tecnológicos e com a mudança no processo de produção industrial. As exigências de se produzir cerveja apenas

no inverno, guardando-as para consumo no verão, propiciou o surgimento da chamada cerveja tipo *Lager* (que significa guardada, armazenada). Suas características principais são o mais acentuado, com uma aparência clara e leve: era a descoberta da fermentação a frio. Na época, não se conhecia as leveduras, que tornavam estas cervejas diferentes, e acreditava-se que havia mutação dos micro-organismos da fermentação (MORADO, 2016).

Nos Séculos XX e XXI, a cultura cervejeira apresentou grande crescimento. O desenvolvimento tecnológico, o renascimento da produção caseira de cerveja (*homebrewing*) e a nova geração de microcervejarias pelo mundo trouxeram inovações aos consumidores, por meio da oferta de produtos diversificados e de qualidade. Já era possível encontrar cervejas de boa qualidade, que restringia-se a um seletos público até poucos anos atrás (MORADO, 2016).

A globalização de mercados, que provocou o gigantismo das empresas, enorme competição e capitalismo selvagem, levou à massificação dos produtos. As cervejarias tornaram-se reféns do departamento comercial depois de terem sido, por séculos, direcionadas pelo mestre cervejeiro. O final do século XX e início do XXI representam um movimento de transição na estrutura produtora e consumidora. Por um lado, as fusões das cervejarias levaram a uma concentração cada vez maior do mercado nas mãos de poucas empresas; por outro, a proliferação de pequenas indústrias aliviou essa pressão e favoreceu a diversificação e a experimentação (MORADO, 2016).

4.1 A CERVEJA NO BRASIL

A definição de cerveja no Brasil se dá pelo Decreto nº. 2.314, de 4 de setembro de 1997, Art. 64 (BRASIL, 1997): “Cerveja é a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo”. Portanto, a definição de cerveja compreende qualquer uma das variedades de bebidas alcoólicas produzidas pela fermentação de matéria, como o amido, derivada de cereais ou de outras fontes vegetais.

Porém, a história da cerveja no Brasil começa somente no século XVII. A bebida foi trazida pela primeira vez pela Companhia das Índias Orientais, junto com os holandeses, com a chegada de Maurício de Nassau ao Recife em 1637. Nassau veio acompanhado de cientistas, astrônomos e, principalmente, médicos e artistas. Além deles, o cervejeiro Dirck Dicx chegou ao

Brasil com uma planta de cervejaria e com os componentes para sua construção. Em 1640, foi montada na primeira residência de Nassau, atual cidade de Recife, a cervejaria chamada *La Fontaine* (SANTOS, 2004; VIOTTI, 2012).

Em 1654, com a saída dos holandeses do país, o produto sumiu por quase 150 anos e reapareceu apenas em 1808, quando a família Real portuguesa desembarcou no Brasil Colônia. Em 1808, D. João desembarcou no Rio de Janeiro e promoveu medidas que começaram a dar forma ao país, tais como a abertura dos portos às nações amigas, a criação do Banco do Brasil e a instalação de algumas manufaturas, como tecelagens e moinhos de trigo. Assim, a cerveja que primeiro aportou no Brasil foi a inglesa, dominando o mercado brasileiro até os anos 1870 (VIOTTI, 2012).

A produção de cervejas no Brasil até o final do século XIX ocorreu de maneira artesanal. A falta de cevada e lúpulo, importados da Alemanha e da Áustria, era suprida com o uso de outros cereais (arroz, milho, trigo, etc.). As maiores dificuldades estavam relacionadas à refrigeração. Até o final da década de 1830, a cerveja era produzida em um processo caseiro realizado por famílias de imigrantes para o seu próprio consumo. A bebida consumida pela população era a gengibira, feita de farinha de milho, cascas de limão e água. Essa infusão descansava alguns dias e era vendida em garrafas ou canecas, chamadas geralmente de cervejas barbante. Também era consumida a cerveja Caramuru, feita de milho, gengibre, açúcar mascavo e água, cuja mistura fermentava por uma semana. Em 1808, instalaram-se no Rio de Janeiro as primeiras máquinas compressoras frigoríficas, o que propiciou um ambiente refrigerado e representou um grande avanço na indústria cervejeira do país (SANTOS, 2004).

Conforme abordado por Beltramelli (2012), o cenário cervejeiro brasileiro começou a mudar a partir do ano de 1888, quando surgiu a Companhia Antartica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger e Companhia – as duas principais indústrias do país que iniciaram a produção industrial no país, impulsionadas pela aquisição da primeira máquina compressora frigorífica –, representando um grande avanço para a produção de cerveja no final do século XIX. A Companhia Antartica Paulista surgiu a partir da associação de Joaquim Salles, então proprietário de um abatedouro de porcos em São Paulo e de uma fábrica de gelo, e da associação de Louis Bücher, dono de uma cervejaria desde 1868. O nome dado à cervejaria é, portanto, uma homenagem à fábrica de gelo de Salles.

Por sua vez, a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger e Companhia foi fundada pelo suíço Joseph Villiger, na cidade do Rio de Janeiro. Os números da cervejaria já eram grandes para a época: 32 funcionários e uma produção mensal de 300 mil litros. A Companhia Cervejaria Brahma, no entanto, só surgiu em 1904, a partir da fusão da Villiger com a Cervejaria Teutônia, situada na região serrana do estado carioca. Ao longo do século XX, ambas as indústrias passaram a controlar o mercado cervejeiro, abrindo filiais em todo o país, apostando em propagandas de massa e englobando outros empreendimentos que surgiam (BELTRAMELLI, 2012).

A produção de cerveja de baixa fermentação, dentro dos padrões mais modernos, passou a ser produzida em grande escala e levou ao desaparecimento dos pequenos estabelecimentos de produção artesanal. A Cerveja Brahma tornou-se a cerveja mais consumida no país, com produção de 80.000 hectolitros em 1910 (KOB, 2000).

Em 1966 e 1967, surgiram a Cerpa-Cervejaria Paraense e a Skol. Em 1980, surgiu a Cervejaria Kaiser em Divinópolis (MG), e em 1989 a Primo Schincariol passou a produzir a cerveja no interior de São Paulo (VIOTTI, 2012).

A partir da década de 1970, os investimentos do setor foram expandidos para as regiões Norte e Nordeste, pois, até então, a produção de cerveja era realizada por empresas das regiões Sul e Sudeste, onde o consumo era maior. Esses investimentos, somados aos realizados na década de 1980, consolidaram as empresas Brahma e Antarctica em todo o território brasileiro, inserindo-as no comércio internacional. As exportações foram facilitadas no início dos anos 90 pela formação do Mercosul, que estabelecia uma zona de livre comércio entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. Como já demonstrado no primeiro capítulo, a inserção no mercado mundial encontrava forte concorrência das grandes empresas multinacionais (LIMBERGER, 2016).

Formaram-se, assim, duas grandes empresas líderes no mercado nacional e com forte atuação no mercado regional da América Latina. Na década de 1990, enquanto as empresasse preocupavam em manter sua liderança no mercado nacional em relação a outras cervejarias potenciais que se formavam, o movimento dos cervejeiros caseiros impulsionou o surgimento de pequenas fábricas de cervejas especiais, as quais apresentavam grande potencial de crescimento em um mercado praticamente inexistente (LIMBERGER, 2016).

Em 1999, ocorreu a aquisição da empresa Antarctica pela empresa Brahma, resultando na Ambev (Companhia de Bebidas das Américas), que se tornou parte da Inbev, a maior empresa de

cervejas do mundo em 2004 (VIOTTI, 2012). Em 2008, a Inbev comprou o grupo Anheuser-Busch, e esta aquisição incluiu a cerveja Budweiser, a mais vendida dos EUA. Em 2017, a distribuição do mercado nacional encontrava-se da seguinte forma, de acordo com dados do DATAMARK (2017): eram três as grandes cervejarias dominantes no o setor, Ambev (63% do mercado); seguida pela Heineken (20% do mercado), que adquiriu a Kirin e porventura realizou a compra da Schincariol; e o Grupo Petrópolis (14% do mercado). Dos 3% restantes, 0,7% eram representados pelas microcervejarias artesanais (MAPA, 2017).

Portanto, no início da consolidação das plantas das indústrias cervejeiras, havia maior concorrência entre os *players*. Com o passar do tempo, houve fusões que deram origem a grandes conglomerados, como é o caso da AB InBev, Heineken e o grupo Petrópolis, que juntas representam 97% do mercado cervejeiro nacional.

Com isso, atualmente o cenário cervejeiro brasileiro encontra-se bipolarizado: de um lado estão as grandes indústrias, que produzem de forma massificada com destaque para variedade de cerveja standard *Lager*; e de outro testemunha-se o renascimento da indústria cervejeira artesanal (MORADO, 2016), pelo qual as microcervejarias artesanais priorizam a fabricação de bebidas de melhor qualidade, tentando quebrar o *mainstream* (GIORGI e CONCEIÇÃO JUNIOR, 2016). Prova disso é que o mercado brasileiro de cervejas artesanais cresceu 36% no consumo de cervejas especiais, fortes e *premium*, somente no triênio de 2012 à 2014 (SEBRAE, 2015), e mais 39,6% durante o ano de 2016 (MAPA, 2017).

4.2 A CERVEJA ARTESANAL E AS MICROCERVEJARIAS

O que caracteriza uma cerveja artesanal é o seu tratamento na busca de qualidade superior e um alto valor agregado. Em geral, são cervejas que utilizam receitas ou processos de fabricação diferentes das de fabricação em larga escala. Assim, segundo Morado (2016), essas cervejas não são intituladas *Premium*, tampouco como “Especial”, visto que já pertencem a outro nicho de mercado, destinada a consumidores que procuram por um produto diferenciado e confeccionado de uma maneira “artesanal”.

A busca pela qualidade do produto leva em conta todas as etapas, desde os ingredientes nobres, garrafa adequada para conservação do produto, preocupação com a eliminação de aditivos químicos e adjuntos, bem como estabilizantes, corantes e aromatizantes. A preocupação

é incipiente a busca da qualidade que, muitas vezes, superam em valor o custo de produção de uma cerveja em larga escala (MORADO, 2016; KLEBAN e NICKERSON, 2012).

Dessa forma, quando se trata de cervejas artesanais, faz-se referência à cervejas de diversos estilos diferentes da Pilsen, que é a mais difundida no Brasil, ou ainda à cervejas desse tipo que sejam produzidas conforme receitas antigas, ou segundo a Lei de Pureza da Cerveja (*Reinheitsgebot*), que caracteriza produtos de melhor qualidade (BREJAS, 2015).

Cervejeiros artesanais focam na diferenciação e inovação. Além disso, são capazes de interpretar estilos históricos com inovações únicas e desenvolvem fórmulas exclusivas que não têm precedentes. Assim, os principais fatores de diferenciação entre as cervejas artesanais e outras cervejas tradicionais são os estilos de cerveja, que podem conferir melhor aroma e sabor a bebida (KLEBAN e NICKERSON, 2012).

A produção de cerveja das microcervejarias e das cervejarias artesanais, no século XXI, se diferencia da produção realizada do final do século XIX e início do século XX pela quantidade de tecnologia empregada, pela facilidade de transportar a bebida e, até mesmo, pelas matérias-primas utilizadas. A produção de cerveja realizada no Brasil, nos primórdios de sua industrialização, contava com rudimentares processos produtivos, capazes de produzir apenas cervejas de alta fermentação. Atualmente, até mesmo aquela cervejaria artesanal, que dispunha de poucos processos automatizados, possui refrigeração para realizar a fermentação e maturação de suas cervejas (LIMBERGER, 2016).

No Rio Grande do Sul, as novas colônias fundadas no final do século XIX desenvolveram fortemente o artesanato. Entre os anos de 1900 e 1918, Ijuí apresentava três cervejarias, Santa Rosa, dezesseis, Erechim já possuía onze fábricas de bebidas e gelo, e Porto Alegre contava com dezessete cervejarias. São Leopoldo e São Lourenço também apresentaram produção cervejeira (ROCHE, 1969). Segundo Kob (2000), ainda no século XIX, o estado do Rio Grande do Sul contava com mais de 100 cervejarias de produção em pequena escala.

A Região Sudeste concentrava a maior parte do mercado, mas a indústria cervejeira também era beneficiada pela facilidade nas trocas comerciais, pois ali chegavam com maior frequência os navios vindos da Europa, de onde era adquirido o maquinário e a matéria-prima para a produção. Outro fator relevante para explicar porque poucas cervejarias artesanais se tornaram industriais é o alto investimento em equipamentos para a produção de cervejas de baixa fermentação (LIMBERGER, 2016).

Já em 1970, preocupados com a crescente massificação e industrialização das cervejas do tipo *lager* (cervejas massificadas), um grupo de cervejeiros e cervejólogos ingleses iniciaram o movimento *Campaign for Real Ale*, que luta em favor do resgate da tradicional e autêntica cerveja “Ale”, bem como do seu modo de produção. Em 1979, por meio da revogação promulgada presidente Jimmy Carter das restrições à produção caseira de cerveja nos EUA, ocorreu um forte movimento cervejeiro no país. Tal movimento estava pautado pela rápida proliferação de microcervejarias artesanais e pelo expressivo número de cervejeiros caseiros (GIORGI, 2015).

Da mesma forma, a partir das décadas de 1980 e 1990, enquanto fusões e alianças de grandes grupos cervejeiros aconteciam, surge na Itália o movimento *slowbeer*. Trata-se de um movimento cuja filosofia prega o resgate da história, da cultura e do prazer de beber boas cervejas, associada à gastronomia de qualidade e em sintonia com a proposta do movimento *slowfood*, cujo lema é “beba menos, beba melhor”, que se relaciona com a preservação e valorização da culinária regional (FERREIRA e VASCONCELOS, 2011), e de lógica contrária à *fastfood* (FERREIRA e VASCONCELOS, 2011; MORADO, 2016).

Conforme relatos de Oliver (2013), mestre cervejeiro da estadunidense *Brooklyn Brewery* que é grande referência para os brasileiros “cultos em cerveja”, é possível entender aspectos fundamentais do “espírito” que anima os sujeitos ligados ao movimento em questão:

O que estamos fazendo é levar a cerveja de volta à condição de alimento, para que as pessoas parem de beber em quantidade. Quem bebe cerveja de qualidade passa a beber menos, porque está bebendo melhor. O mesmo acontece com a comida. Quem se alimenta de *fastfood* precisa comer bastante para conseguir algum prazer, porque o sabor em si não satisfaz. Você não pega um bom vinho e sai bebendo direto. Primeiro você movimentava o copo em círculos, depois cheira. Você quer desfrutá-lo por algum tempo. São cervejas assim que queremos fazer, cervejas que as pessoas apreciem com calma. Cerveja é alimento. O nosso pão está virando esponja, nosso queijo parece plástico e nossa cerveja está virando água, uma água amarela com gás e álcool (...). Mas isso não é o que estamos fazendo. Nós estamos cozinhando. Nós temos sabores em mente e queremos colocá-los na cerveja. Essa é uma coisa importantíssima, levar novamente a cerveja à condição de alimento. É isso que realmente significa cerveja artesanal (OLIVER, 2013, p.23).

De acordo com pesquisas de Limberger (2016), os produtores caseiros que produziam cerveja para o consumo próprio declaravam a intenção de consumir um produto de qualidade, não encontrado no mercado interno. Aos poucos o conhecimento foi adquirido e a receita melhorada, o que levou à distribuição de algumas garrafas em bares e restaurantes de amigos,

onde os pedidos se tornaram crescentes de maneira suficiente para viabilizar a criação da empresa.

Inicialmente, o negócio encontrou grandes dificuldades em decorrência das altas taxas de impostos, pois a produção de bebidas alcoólicas não se enquadrava no regime diferenciado para micro e pequenas empresas – tais empresas pagam os mesmos impostos que as grandes companhias cervejeiras. Além disso, houve dificuldade para aquisição de matérias-primas diversificadas em pequena quantidade, assim como de maquinário automatizado para produzir em pequena escala. A partir dos anos 90, começaram a aparecer no Brasil pequenas cervejarias de produção artesanal, as quais produziam em pequena quantidade e voltada somente para o mercado local e regional. (LIMBERGER, 2016).

Entretanto, a atividade se fortaleceu no decorrer dos anos 2000. A produção, que inicialmente era realizada em pequenas fábricas com pouca automatização, passou a contar com a especialização das empresas de bens de capital do mercado nacional, com a importação de variados tipos de malte e lúpulo e com mudanças na legislação de pagamento de impostos. Surgiram, assim, novos estabelecimentos para comercializar as cervejas especiais: bares, restaurantes e lojas de cerveja, e as empresas passaram a vender para além do mercado local e regional (LIMBERGER, 2016).

A “gourmetização” da produção e consumo de cervejas artesanais somou-se à abertura dessas modernas microcervejarias e choperias no país, que ampliou as opções de estilos e propôs aos consumidores uma relação diferenciada. As cervejarias artesanais, ou “*homebrewers*”, ganharam espaço em confrarias, associações e em um importante número de estabelecimentos de cervejas especiais, além de eventos, cursos de formação de *sommeliers* etc., o que promoveu a valorização da bebida nos diversos aspectos: histórico, cultural, nutritivo, dentre outros, distinguindo o produto artesanal do massificado (GIORGI, 2015; MORADO, 2016).

Conforme pesquisas de Limberger (2016) – sobretudo no Brasil, mas também na Espanha –, é possível agrupar as pequenas empresas produtoras de cerveja em quatro grupos distintos, as quais diferem suas estratégias de produção de acordo com o interesse do empresário.

A primeira delas é a cervejaria artesanal, a qual se constitui como uma empresa que produz em pequena quantidade com pequeno contingente de mão-de-obra para um público bastante limitado, nem sempre concentrado no mercado local e regional. Esse tipo da fábrica, em geral, não investe na compra de novos maquinários, já que não tem a intenção de aumentar a

produção e o empresário não possui interesse em desmanchar a articulação da empresa, uma vez que ele próprio tem o controle de todo o processo produtivo, inclusive de compra e venda. Seus investimentos são orientados para criar novos produtos e otimizar o processo produtivo com as adaptações que não requerem grandes quantidades de capital. Seu principal esforço concentra-se na criação de novos produtos para os clientes que já possui.

O segundo grupo são as microcervejarias independentes, que se preocupam tanto com o aumento da produção quanto com a diversificação dos produtos. São empresas dinâmicas na pesquisa de mercado, na diferenciação de produtos e na tecnologia empregada na produção. Esse tipo de cervejaria desenvolve linhas de produtos que podem ser expandidos para todo o país e também compreende a produção de cervejas mais elaboradas, voltado a um público selecionado. Ela ocupa uma franja intermediária, tornando-se concorrente tanto da cervejaria artesanal quanto das cervejas especiais produzidas e comercializadas pelas empresas líderes, a qual domina a terceira categoria da pequena empresa: a microcervejaria comercial da grande empresa.

Tais fábricas fazem parte das grandes líderes do setor. Se forem adquiridas depois de estabelecer suas marcas no mercado, perdem suas diretrizes e integram-se às regras das economias de oligopólio, a exemplo das microcervejarias Badem-Badem e Eisenbahn, adquiridas pela Kirin e Wals; e Colorado, adquirida pela AB InBev. Pode ainda ser criadas pelas grandes empresas, como ocorre nas cervejarias espanholas Mahou-San Miguel y Estrella Damm, as quais criaram suas próprias microcervejarias de produção limitada, dentro de suas cervejarias de produção em escala.

Essas três categorias de pequenas cervejarias possuem o conhecimento e a inovação em produtos como processo-chave de aquisição do mercado. Além disso, a qualidade pode ser um agente mais importante no processo competitivo do que o preço. Desse modo, consideram-se nessa pesquisa todas as cervejas fabricadas por esse grupo de empresas com diferentes formas de atuação, com cervejas especiais.

A quarta categoria de pequena empresa no setor cervejeiro também pode incluir uma empresa média. São consideradas as cervejarias dedicadas à produção de cervejas tradicionais, de baixo preço, as quais entram em concorrência com as cervejas “marca combate”, dos grandes grupos no mercado regional. Tais cervejarias têm como estratégia a ampliação da produção com a perspectiva de alcançar o mercado nacional e, em alguns casos, até mesmo o mercado internacional.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão evidenciados os resultados encontrados na execução do estudo, em consonância com os objetivos propostos. A coleta de dados foi conduzida conforme o protocolo de pesquisa evidenciado no Capítulo 3. A população da pesquisa corresponde a 253 microcervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul, e o cálculo da amostra para população finita evidenciou a necessidade de se pesquisar com a participação mínima de 120 empresas. Assim, o questionário utilizado como instrumento de pesquisa foi enviado por e-mail, ou entregue pessoalmente, para os responsáveis das 253 microcervejarias mapeadas, em que apenas 120 efetivamente responderam.

No primeiro momento, foram caracterizados os perfis das microcervejarias artesanais gaúchas e de seus dirigentes. Posteriormente, foram identificados os comportamentos estratégicos das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, seguida pela verificação de quais são os fatores críticos de sucesso mais relevantes pelos representantes das indústrias cervejeiras.

Identificou-se também, nesta seção, a relação existente entre o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

Os dados da pesquisa foram organizados em um banco de dados com auxílio do *Software Microsoft Excel*, e posteriormente analisados por meio dos *softwares SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3 e *Statistica - Versão 6.0*. As técnicas estatísticas e procedimentos utilizados na análise dos dados já foram especificados no Capítulo 3, no que tange à análise dos dados.

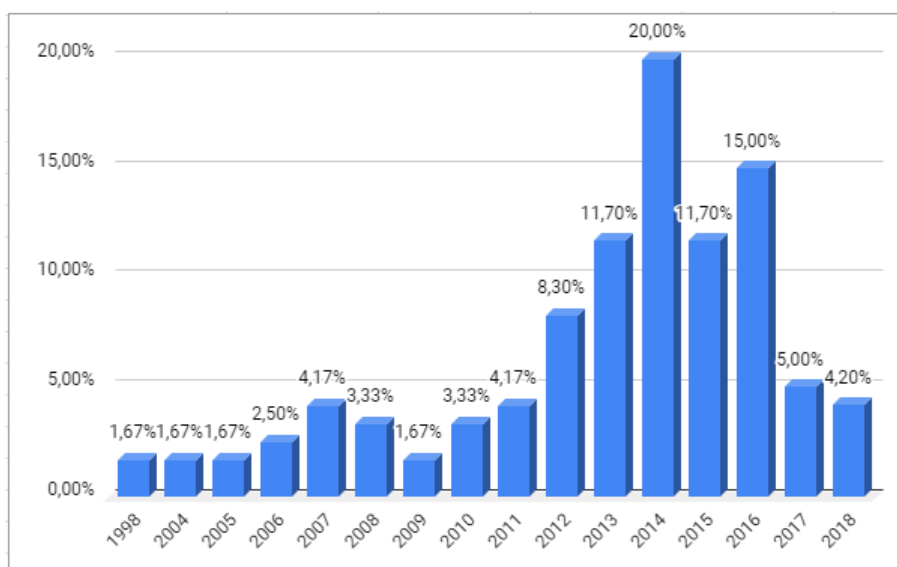
5.1 O PERFIL DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS GAÚCHAS E DE SEUS DIRIGENTES

O perfil das microcervejarias artesanais gaúchas e dos seus respectivos dirigentes possui informações que serão apresentadas de forma textual e em gráficos. Ressalta-se que esses resultados referem-se às 120 organizações que se propuseram a responder a pesquisa.

Em relação ao ano de fundação das empresas, conforme apresentado no Gráfico 1, percebe-se que mais da metade das empresas pesquisadas, 55,9% (67) foram fundadas a partir do ano de 2014, ou seja, são empresas novas que ainda estão por completar os seus primeiros 5 anos

de vida. Entre os resultados, constatou-se que 4,2% (5) foram fundadas no ano de 2018; 5% (6) no ano de 2017; 15% (18) em 2016; 11,7% (14) em 2015, e a maioria das empresas 20% (24) surgiu no ano de 2014. No ano de 2013, 11,7% (14) das empresas iniciaram suas atividades; 8,3% (10) em 2012; e um total de 23,3% (29) foram fundadas nos anos de 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004 e 1998.

Gráfico 1 - Ano de fundação das microcervejarias



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Alguns respondentes informaram a data de surgimento informal das microcervejarias, pois já havia comercialização dos produtos; outros informaram a data conforme suas licenças, registros e número do CNPJ estivessem em vigor.

As microcervejarias que participaram da pesquisa estão localizadas em 45 diferentes cidades do Rio Grande do Sul, conforme Tabela 1. A maioria, 27,5% (33), localiza-se na capital Porto Alegre; 7,5% (9) na cidade de Caxias do Sul; 6,66% (8) na cidade de Novo Hamburgo; 4,16% (5) em Santa Maria; 3,33% (4) em Santa Cruz do Sul. As cidades de Nova Petrópolis, Gramado e Farroupilha possuem, cada uma, 2,5% (3) das microcervejarias respondentes. As demais estão pulverizadas nas outras cidades. Tratando-se de regiões, 61,67% (74) das microcervejarias pertencem à região metropolitana, englobando 22 cidades. A região da Serra representa 21,66% (26) das empresas respondentes, o que corresponde a 10 cidades. A região

central representa 13,33% (16) das microcervejarias pesquisadas, com 8 cidades.

Tabela 1 - Cidades onde se localizam as microcervejarias participantes

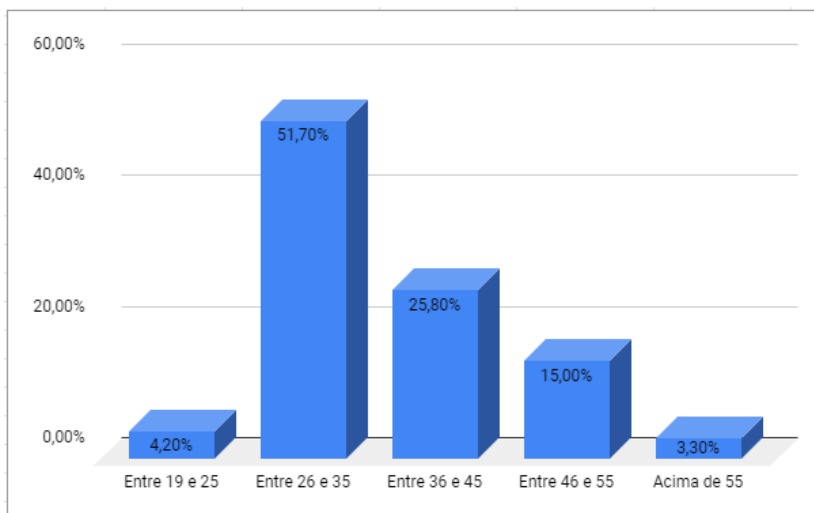
CIDADE	QUANTIDADE DE MICROERVEJARIAS	CIDADE	QUANTIDADE DE MICROERVEJARIAS
Alegrete	2	Ijuí	1
Barra do Ribeiro	1	Itaara	1
Bento Gonçalves	2	Ivoti	1
Bom Retiro do Sul	1	Lajeado	1
Brochier	1	Maratá	1
Cachoeira do Sul	2	Nova Petrópolis	3
Canela	2	Nova Prata	1
Canoas	2	Novo Hamburgo	8
Capão da Canoa	1	Paráí	1
Capela de Sanatana	1	Pareci Novo	1
Caxias do Sul	9	Passo Fundo	2
Dois Irmãos	2	Picada Café	1
Eldorado do Sul	2	Porto Alegre	33
Estância Velha	1	Santa Cruz do Sul	4
Estrela	1	Santa Maria	5
Farroupilha	3	São Gabriel	1
Feliz	2	São Leopoldo	2
Flores da Cunha	1	São Vendelino	1
Garibaldi	1	Sapucaia do Sul	2
Gramado	3	Vale Real	2
Gravataí	2	Vera Cruz	1
Guaíba	2	Viamão	2
Igrejinha	1	TOTAL	120

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

No mercado de microcervejarias artesanais, há um modelo de negócio conhecido como cervejaria cigana, que, na definição de Chaves (2016), trata-se de uma microcervejaria que não possui uma fábrica própria – seja por decisão estratégica ou por falta de equipamentos – e terceiriza etapas da produção. Conforme evidenciado na pesquisa, 77,5% (93) das microcervejarias não são ciganas, ou seja, produzem sua própria cerveja, e 22,5% (27) são cervejarias ciganas, que terceirizam sua produção em outras fábricas.

Em relação ao gênero dos respondentes, identificou-se que a maioria, 89,2% (107), correspondem ao gênero masculino, e 10,8% (13), feminino. Em relação à faixa etária dos representantes das cervejarias participantes, mais da metade, ou seja, 51,7% (62 pessoas), encontram-se entre 26 e 35 anos; 25,8% (31) estão na faixa de idade entre 36 e 45 anos; 15% (18) entre 46 e 55 anos; 4,2% (5) entre 19 e 25 anos; e 3,3% (4) estão acima dos 55 anos de idade, conforme mostra o Gráfico 2.

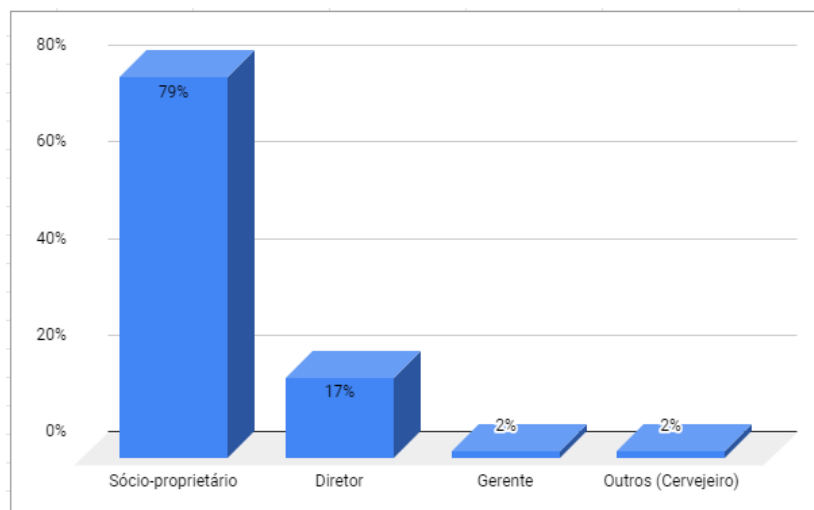
Gráfico 2 - Idade dos respondentes



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Verificou-se que as funções dos respondentes, dentro das microcervejarias, classificaram-se em sua grande maioria como sócios-proprietários, 79% (96 respondentes); 17% (20) gerentes de alguma área específica ou do próprio estabelecimento; 2% (2) diretores; e outros 2% (2) cervejeiros, conforme aponta o Gráfico 3.

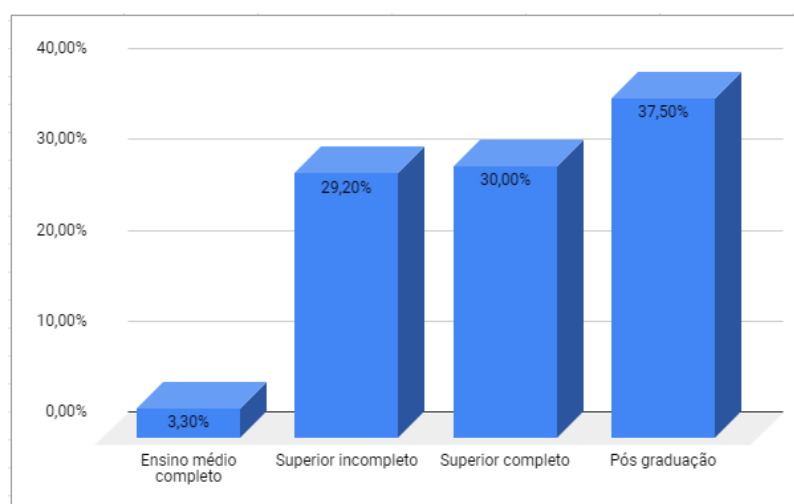
Gráfico 3 - Função dos respondentes



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Observou-se que 89,2% (107) estão nas empresas desde a sua fundação, 8,3% (10) até 5 anos na empresa, e 2,5% (3) de 5 a 10 anos. Em relação ao grau de escolaridade dos respondentes, verificou-se que 37,5% (45 pessoas) possuem pós graduação; 30% (36) ensino superior completo; 29,2% (35) curso superior incompleto; e 3,3% (4) ensino médio completo, conforme verifica-se no Gráfico 4.

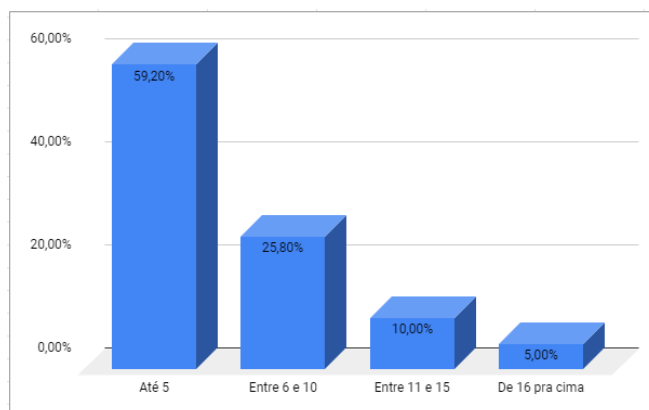
Gráfico 4 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

No que se refere ao quadro societário das microcervejarias, 79,2% (95) são empresas formadas por no mínimo dois sócios, e 20,8% (25) são empresas individuais, ou seja, que possuem um único proprietário. Dentre as microcervejarias que possuem mais de um proprietário, 44,21% (42) informaram que o quadro societário é formado por pessoas da mesma família, e 55,78% (53) relataram que não se trata de uma empresa familiar. Verificou-se que a grande maioria das microcervejarias artesanais respondentes possuem no máximo 5 funcionários, representando 59,2% (71) das empresas. Outros 25,8% (31) possuem entre 6 e 10 funcionários; 10% (12) possuem entre 5 e 11 colaboradores; e 5% (6) possuem um quadro funcional de mais de 16 colaboradores, conforme esboçado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Quantidade de colaboradores nas microcervejarias



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

O capital inicial investido pelas microcervejarias varia de mil até oito milhões de reais. Conforme a pesquisa, 25,83% (31) dos proprietários investiram um capital inicial de R\$1.000 a R\$30 mil; outros 29,17% (35) investiram de R\$35 mil a R\$150 mil; 28,33% (34) investiram inicialmente de R\$160 mil a R\$500 mil; 8,33% (10) iniciaram suas atividades com valores que variam de R\$600 mil a R\$ 2 milhões; e 3,33% (4) das microcervejarias pesquisadas investiram de R\$ 3 milhões a R\$ 8 milhões. 5% (6) dos respondentes não sabiam ou não informaram qual foi o capital inicial investido pelas microcervejarias artesanais para o início de suas atividades.

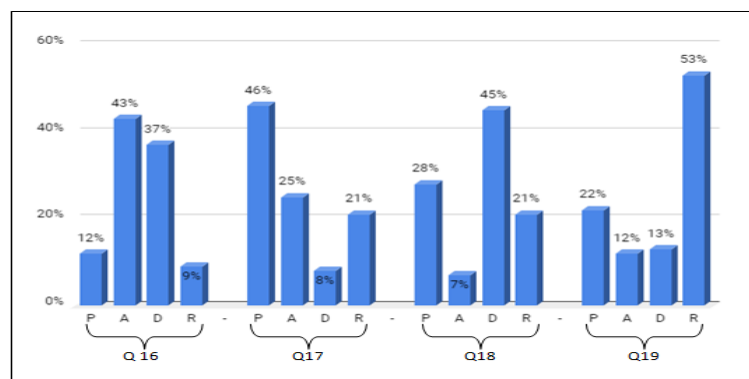
5.2 O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL

Nessa seção, serão apresentados os resultados das análises realizadas para atingir o objetivo específico de “identificar o comportamento estratégico das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul”. A relevância deste objetivo e, conseqüentemente, da análise executada, está em estimar como as microcervejarias artesanais gaúchas se comportam em relação as suas estratégias. Tais resultados surgiram por meio de um questionário formado por 11 questões, com 4 alternativas, em que cada alternativa representa um dos seguintes perfis da empresa: prospectoras, analíticas, defensivas ou reativas. As questões 16, 17, 18 e 19 do questionário representam o problema empreendedor do ciclo adaptativo, que significam respectivamente as dimensões de: caracterização dos produtos oferecidos, imagem no mercado, tempo gasto em

monitorar as mudanças e tendências no mercado, e motivos do crescimento ou diminuição da demanda. As questões 20, 21 e 22 representam o problema de engenharia, que significam respectivamente as dimensões de: metas mais importantes, caracterização das competências e habilidades dos funcionários, e mecanismo de proteção dos concorrentes. As questões 23, 24, 25 e 26 representam o problema administrativo, que significam respectivamente as dimensões de: concentração do gerenciamento, preparação para o futuro, descrição da estrutura, e procedimentos de avaliação do desempenho. Os meios utilizados para chegar aos resultados, conforme mencionado na seção sobre o método, foram as estatísticas descritivas e a análise de frequências, gerados a partir do *Software SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3.

Estudando o comportamento estratégico, segundo o ciclo adaptativo (Miles e Snow, 1978), pode-se observar que em cada uma das quatro dimensões – referentes ao problema empreendedor – destacou-se um diferente comportamento estratégico das microcervejarias artesanais gaúchas. Na dimensão que analisa a “caracterização dos produtos oferecidos” (questão 16), o comportamento com maior frequência foi o “analítico”, que obteve 43% das respostas. Na análise da dimensão “imagem no mercado” (questão 17), o comportamento “prospecor” obteve maior frequência, correspondendo a 46%. Na análise da dimensão “tempo gasto em monitorar as mudanças e tendências no mercado” (questão 18), o comportamento do tipo “defensivo” destacou-se com 45%. Por fim, na dimensão que analisa os “motivos do crescimento ou diminuição da demanda” (questão 19), o comportamento que mais teve respostas foi o “reativo”, com 53%, conforme apresentado no Gráfico 6.

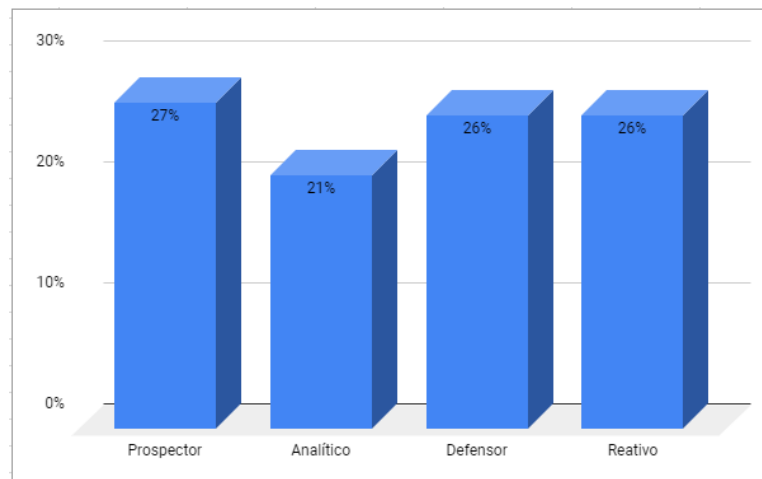
Gráfico 6 - Problema empreendedor – As quatro dimensões individuais



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Em relação à média geral do problema empreendedor, o resultado foi muito próximo em relação aos quatro tipos de comportamento estratégico. Contudo, o “prospector” obteve uma leve vantagem, ficando com 27% das respostas, seguido por “defensor” e “reativo”, que obtiveram cada um 26% das respostas. Por último, o comportamento estratégico “analítico” correspondeu a com 21%, conforme Gráfico 7.

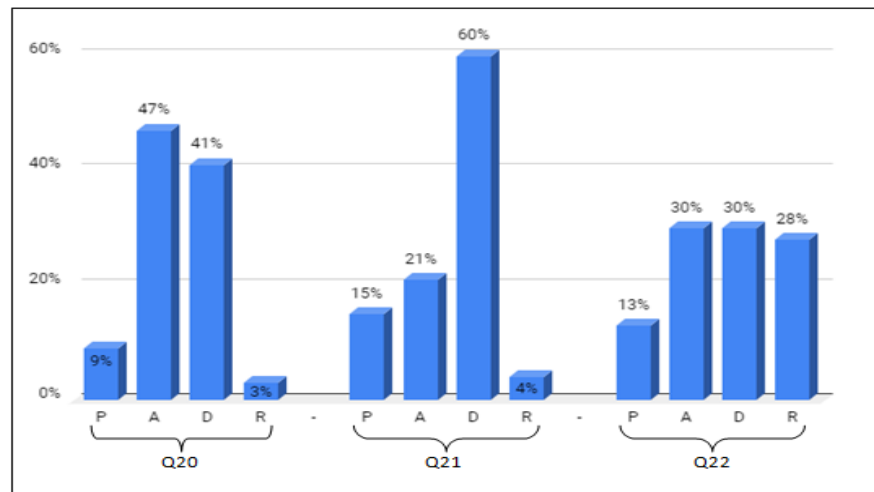
Gráfico 7 - Problema empreendedor - Resultado geral das 4 dimensões



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Nas três dimensões do problema de engenharia, verificou-se que, conforme demonstrado no Gráfico 8, os comportamentos “analítico” e “defensor” são os mais frequentes. O comportamento “analítico” aparece, predominantemente, nas dimensões “metas mais importantes” (questão 20), com 47% das respostas. Na dimensão “caracterização das competências e habilidades dos funcionários” (questões 21 e 22 respectivamente), o comportamento “defensor” destaca-se com 60% das respostas. Na dimensão “mecanismo de proteção dos concorrentes”, os comportamentos “analítico” e “defensor” ficam empatados com 30% das respostas cada um.

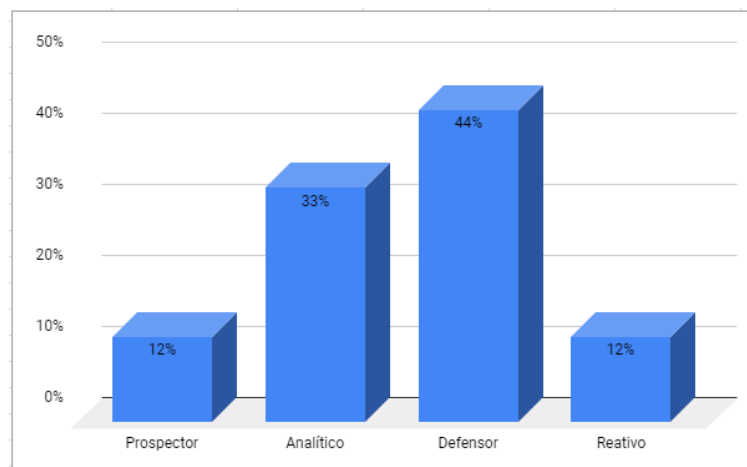
Gráfico 8 - Problema de engenharia – As três dimensões individuais



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

De modo geral, o problema de engenharia obteve um comportamento “defensor” com maior frequência, que corresponde a 44% das respostas, seguido pelo “analítico” 33%, “prospector” e “reativos”, empatados com 12% cada, conforme Gráfico 9.

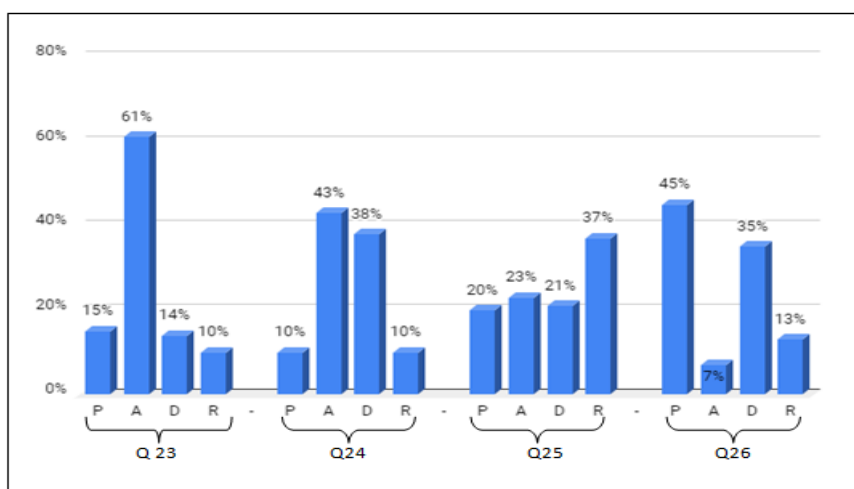
Gráfico 9 - Problema de engenharia - Resultado geral das 3 dimensões



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Nas quatro dimensões do problema administrativo, observou-se que o comportamento “analítico” se destaca nas dimensões “concentração do gerenciamento” e “preparação para o futuro” (questões 23 e 24), com respectivamente 61% e 43% das respostas. Na dimensão “descrição da estrutura” (questão 25), o comportamento “reativo” foi o mais respondido, com 37%; e, na dimensão “Procedimentos de avaliação do desempenho” (questão 26), o comportamento estratégico “prospector” lidera com 45%, conforme Gráfico 10.

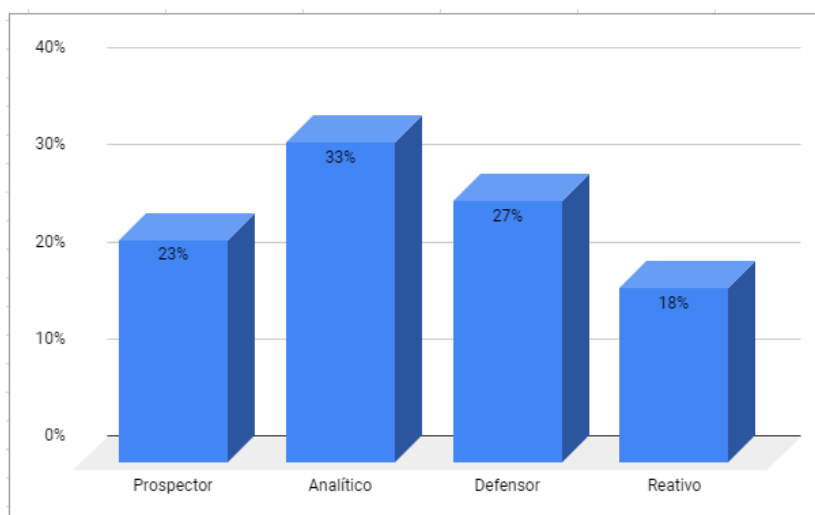
Gráfico 10 - Problema administrativo – As quatro dimensões individuais



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Em geral, no problema administrativo, o comportamento estratégico do tipo analítico foi o perfil que mais se destacou, com 33% das respostas, seguido pelo defensor com 27%, prospector com 23%, e por último o reativo com 18%, conforme se evidencia no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Problema administrativo - Resultado geral das 4 dimensões



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

De acordo com o modelo do ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978), as microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul apresentaram resultados diferentes nos três problemas pesquisados. No problema empreendedor, o comportamento estratégico predominante foi o “prospector”, com 27%; no problema de engenharia, o comportamento “defensor” destacou-se perante os outros, com 44% das respostas; e no problema de administração o comportamento estratégico “analítico” obteve a maior frequência, com 33%, conforme observa-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Frequência de comportamentos adotados nos problemas do ciclo adaptativo

	Problema Empreendedor		Problema de Engenharia		Problema Administrativo	
	Frequência	Frequência Relativa (%)	Frequência	Frequência Relativa (%)	Frequência	Frequência Relativa (%)
<u>Prospector</u>	<u>33</u>	<u>27</u>	14	12	28	23
<u>Analítico</u>	25	21	39	32	<u>40</u>	<u>33</u>
<u>Defensor</u>	31	26	<u>53</u>	<u>44</u>	31	27
Reativo	31	26	14	12	21	18
Total	120	100	120	100	120	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Analisando o comportamento estratégico geral adotado pelas microcervejarias artesanais gaúchas que participaram da pesquisa, conforme Tabela 3, e considerando as 11 dimensões já analisadas dos problemas, conclui-se que a maior frequência foi o comportamento DEFENSIVO, com 36,67% (44 empresas), ou seja, reflete que a maioria das organizações tem estreito domínio produto-mercado. Nesse caso, os gestores são altamente especialistas em área limitada de operações da organização e não tendem a realizar pesquisas em busca de novas oportunidades fora de seus domínios. Como resultado, essas organizações raramente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operações. Em vez disso, dedica-se atenção primária para melhorar a eficiência das operações existentes (MILES e SNOW, 1978).

O segundo comportamento mais frequente nas microcervejarias é o ANALÍTICO, com 30,83% (37 empresas). Conforme a classificação de Miles e Snow (1978), trata-se de organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e o outro em mudança. Este comportamento, em áreas estáveis, opera rotineiramente e de forma eficiente por meio do uso de estruturas formais e processos. Em áreas mais turbulentas, os gestores procuram observar de perto seus concorrentes em busca de novas ideias e, então, adotam rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

O comportamento estratégico PROSPECTOR é o terceiro mais recorrente nas microcervejarias gaúchas, com 18,33% (22 empresas). Conforme os autores Miles e Snow (1978), os prospectores têm como característica a contínua busca por oportunidades de mercado, já que regularmente respondem às tendências emergentes do meio ambiente. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e podem gerar incerteza nos concorrentes; no entanto, devido à sua forte preocupação para a criação de produto e mercado, pecam na eficiência.

O comportamento estratégico em que as microcervejarias artesanais do RS menos se enquadram é o REATIVO, com 14,17% (17 empresas). O comportamento reativo, segundo os autores Miles e Snow (1978), resulta em organizações cujos gestores frequentemente percebem as mudanças e as incertezas que afetem o ambiente organizacional, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Esta inércia é causada pela falta de relação consistente entre estratégia e estrutura, resultando em raros ajustes de qualquer tipo que, quando realizados, ocorrem por pressões ambientais. Ainda em consonância com os estudos de Miles e Snow (1978), empresas com comportamento estratégico reativo representam o fracasso estratégico (ou inexistência de

estratégia), o que pode levar essas organizações a não resistirem às inconstâncias ambientais e/ou concorrência, tendo em vista o crescimento deste setor.

Tabela 3 - Comportamento estratégico das microcervejarias artesanais do RS

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa (%)
Defensor	44	36,67
Analítico	37	30,83
Prospector	22	18,33
Reativo	17	14,17
TOTAL	120	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Os resultados do presente estudo, em relação ao comportamento estratégico das microcervejarias artesanais do RS, indicam em primeiro lugar o comportamento defensor, seguido pelo analítico, prospector, e por último o reativo, apresentando uma diferença em relação a outras pesquisas que utilizaram o mesmo construto de “comportamento estratégico”. Comparando o resultados desta pesquisa com os estudos de Gardelin *et al.* (2016), que verificou o comportamento estratégico de três microcervejarias artesanais da serra gaúcha, pode-se perceber apenas sintonia em relação ao comportamento reativo, em último lugar nas duas pesquisas. Nos estudos de Gardelin *et al.* (2016), o comportamento que se destacou foi o analítico, sendo o perfil de duas empresas; enquanto a outra empresa demonstrou o perfil prospector.

5.3 OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL

Nesta seção, são apresentados os resultados das análises para cumprir o objetivo específico de “constatar quais são os fatores críticos de sucesso considerados mais importantes para as microcervejarias artesanais”. A relevância desse objetivo e, conseqüentemente, da análise executada, está em estimar quais são os fatores críticos de sucesso mais importantes para as microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul que possuem maior relevância para os

entrevistados. O questionário utilizado possui 13 questões, sendo que os fatores críticos de sucesso das 7 primeiras questões relacionam-se com a organização, e as outras 6 referem-se especificamente ao dirigente. Os meios utilizados para chegar aos resultados, conforme mencionado no método, foram as estatísticas descritivas e as análise de frequências, gerados a partir do *Software SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3.

Desse modo, a primeira etapa foi a padronização das escalas ordinais em escalas de razão, isto é, a conversão das respostas dadas pelos respondentes para razões de 0% a 100%. Essa uniformização dos dados foi realizada conforme previsto no método, o que permitiu efetuar as análises necessárias para compreender o nível de importância de cada dimensão dos construtos.

O primeiro dado analisado foi o nível de importância dos fatores críticos de sucesso relacionados a “organização”, nas 120 microcervejarias pesquisadas. Nesse construto foram analisados “planos para o futuro” (questão 27), “competitividade” (questão 28), “recursos humanos” (questão 29), “crescimento” (questão 30), “responsabilidade social” (questão 31), “inovação” (questão 32), e “idade da empresa” (questão 33). Verificou-se, conforme Tabela 4, que 74,17% dos respondentes consideraram os FCS que representam a organização com um ALTO nível de importância, enquanto 25,83% consideraram esses mesmos FCS com um nível MÉDIO de importância. Não houve respostas que considerassem esses FCS com um nível BAIXO de importância.

Analisando individualmente o nível de importância dos fatores críticos de sucesso relacionados a organização, o construto “planos para o futuro” obteve o maior percentual de respondentes que o consideraram extremamente importante, correspondendo a 68%, seguido de “recursos humanos” com 55%, e “inovação” com 50%. Os construtos que obtiveram o maior percentual – considerados como FCS nada importantes para a organização – foram a “idade da empresa”, com 25%, seguido pela “responsabilidade social”, com 5%.

Tabela 4 - Importância dos fatores críticos de sucesso relacionado a organização

Nível de importância	Frequência	Frequência Relativa (%)
Baixo	0	0
Médio	31	25,83
Alto	89	74,17
Total	120	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Outro dado analisado foi o nível de importância dos fatores críticos de sucesso relacionados ao “dirigente” da empresa. Nesse construto, foram considerados os fatores “experiência profissional” (questão 34), “reputação da empresa” (questão 35), “habilidades gerenciais” (questão 36), “trabalho duro” (questão 37), a “minha personalidade” (questão 38), e “orientação empreendedora” (questão 39). Observou-se, conforme Tabela 5, que 86,67% dos respondentes demonstraram um ALTO nível de importância referindo-se aos fatores críticos de sucesso relacionados ao dirigente; enquanto 13,33% apresentaram um nível MÉDIO de importância. O nível BAIXO de importância não obteve representatividade.

Analisando individualmente o nível de importância dos fatores críticos de sucesso relacionados ao gestor, o construto “reputação da empresa” obteve o maior percentual de respondentes que o consideraram como extremamente importante, com 77%, seguido por “orientação empreendedora” com 72%, e “habilidades gerenciais” com 66%. Os construtos “minhas habilidades” e “experiência profissional” foram os FCS que apresentaram o menor nível de importância pelos respondentes.

Tabela 5 - Importância dos fatores críticos de sucesso relacionados ao gestor

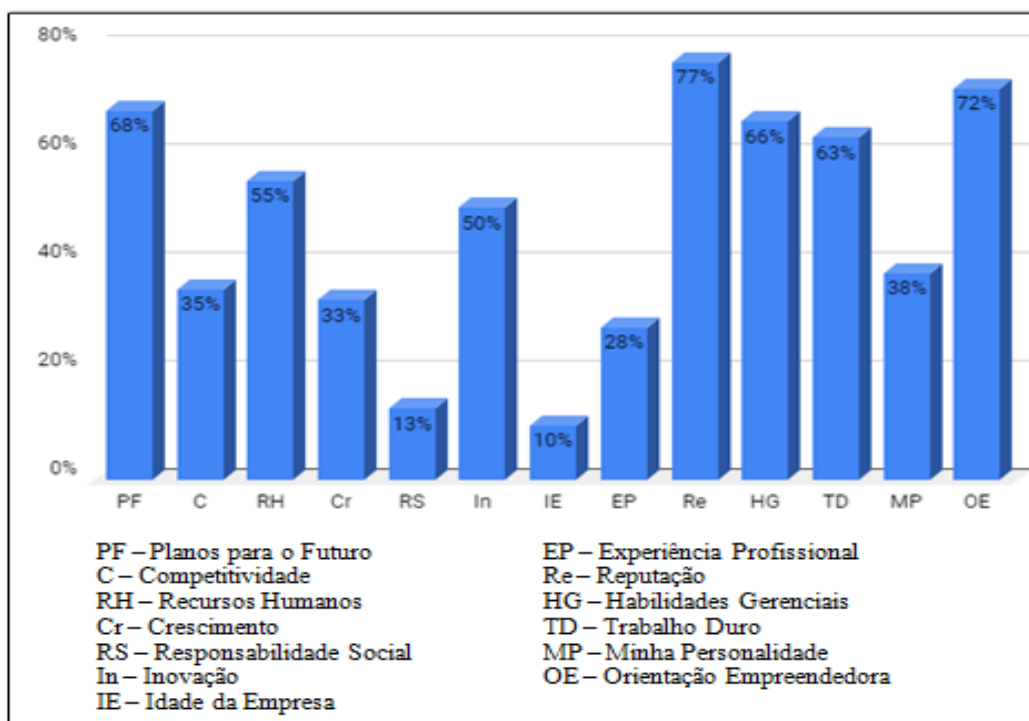
Nível de importância	Frequência	Frequência relativa (%)
Baixo	0	0
Médio	16	13,33
Alto	104	86,67
Total	120	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Em uma análise geral, que considera as 13 questões analisadas conforme o Gráfico 12, é possível concluir que os fatores críticos de sucesso considerados mais relevantes – assinalados como extremamente importantes – na realidade das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul desta pesquisa são “REPUTAÇÃO DA EMPRESA” com 77% das respostas dos entrevistados, seguido por “ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA” com 72%, “PLANOS PARA O FUTURO” com 68%, “HABILIDADES GERENCIAIS” com 66%, “TRABALHO DURO”, com 63%, e “RECURSOS HUMANOS” com 55%.

Conforme abordado por Lirani (2014), a inovação é definida como criação ou aprimoramento de produtos, de formas de gestão ou de técnicas de vendas. Trata-se ainda do FCS com menor relevância na literatura, assim como a orientação empreendedora; contudo, apresenta maior relevância se analisada estatisticamente no seu estudo. Esse resultado assemelha-se ao apresentado nesta pesquisa, em que a inovação e a orientação empreendedora constaram como de extrema relevância pelos respondentes.

Gráfico 12 - Fatores críticos de sucesso considerados mais importantes para as microcervejarias artesanais do RS



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

De acordo com os resultados referentes aos fatores críticos de sucesso considerados mais relevantes pelas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, verificou-se como principal fator a “REPUTAÇÃO DA EMPRESA” com 77% das respostas, seguido pela “ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA” com 72% – ambos pertencem aos FCS relacionados ao DIRIGENTE da empresa. Esse resultado vem ao encontro do que é defendido por Stefanovic, Prokic e Rankovic (2010), Song *et al.* (2011), já que seus estudos apontam a reputação da empresa como um dos

FCS de maior relevância, além de considerar um dos quatro principais fatores intangíveis de sucesso mais abordado. Chong (2012) reforça que a reputação do negócio é o principal fator de sucesso mencionado pelas empresas que participaram de suas pesquisas. Em relação a orientação empreendedora, Farrington (2012) evidencia em seus estudos que os traços de personalidade dos dirigentes são considerados importantes FCS para atingir o sucesso empresarial. Já a orientação empreendedora é considerada como um dos cinco principais fatores de personalidade dos dirigentes responsáveis pelo êxito da empresa.

O fator crítico de sucesso “PLANOS PARA O FUTURO”, que representa um fator ligado a ORGANIZAÇÃO, foi o terceiro mais importante para os respondentes, correspondendo a 68%. Trata-se de um FCS que visa o planejamento de passos futuros para a empresa, nas suas próximas atividades, funcionando como um programa de investimentos, planejamento de expansão ou inovação de produtos – o que pode ser realizado de forma escrita ou não. Besser (1999) já havia mencionado, em suas pesquisas com dirigentes de pequenas empresas, sobre medidas que poderiam se relacionar com o sucesso. O autor constatou forte associação do sucesso com o sentimento de realização e com a existência de planos para o futuro.

Os próximos dois FCS mais citados pelos respondentes novamente representam o DIRIGENTE da empresa, que são “HABILIDADES GERENCIAIS” e “TRABALHO DURO”, com respectivamente 66% e 63% das respostas tidas como extremamente importante. De acordo com estudos de Yahya *et al.* (2011), as habilidades gerenciais do dirigente da pequena empresa dividem-se em: planejamento, cuidar do orçamento, manter registros financeiros, clareza de metas e objetivos, habilidade administrativa, percepção de mudanças no mercado, agir rapidamente, oferta de produtos necessários para o público, inserir-se numa fatia de mercado adequada a sua capacidade produtiva, entre muitos outros. Já trabalho duro é definido como a quantidade de horas dedicadas a empresa. Ambos FCS são citados por Chong (2012), Farrington (2012) e Stucki (2013) como traços de personalidades dos dirigentes que podem torná-los importantes para o sucesso empresarial.

Os FCS “RECURSOS HUMANOS” e “INOVAÇÃO”, que pertencem às características da ORGANIZAÇÃO, também foram considerados pelos respondentes como fatores de extrema importância na realidade de suas empresas, e cada um obteve respectivamente 55% e 50% das respostas. Define-se recursos humanos como a habilidade na contratação de funcionários (contratar bons profissionais e boas pessoas), honestidade dos funcionários, conhecimento

profissional. Segundo estudos de Rogoff, Lee e Suh (2004) e Galbreath (2005), os recursos “especiais” de uma empresa, dentre eles os recursos humanos, são considerados como o caminho para o sucesso organizacional, e que esses recursos intangíveis são mais importantes que os ativos da empresa, pois são a fonte de suas vantagens competitivas.

Dentre os 13 FCS pesquisados na realidade das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, os fatores “RESPONSABILIDADE SOCIAL” e “ANOS DA EMPRESA” foram os que menos obtiveram relevância para os respondentes, com apenas 13% e 10%, respectivamente, das respostas de um fator de extrema importância. Tal resultado vai ao encontro das pesquisas de Lirani (2014), que também evidencia a responsabilidade social e a idade da empresa como os FCS considerados menos importantes, além da competitividade. Ao aplicar o questionário *in loco*, alguns entrevistados informam que a responsabilidade social é algo importante para a sociedade, mas que na situação atual da empresa é considerado um fator de menor relevância. Como as ações estão voltadas para obter um retorno financeiro das empresas, acaba-se focando em outros FCS que lhes trarão maiores benefícios. A idade da empresa também foi considerada um fator de pouca relevância, já que a maioria das empresas não possui 6 anos de mercado, e já adquiriram uma boa representatividade no ramo das microcervejarias artesanais. Segundo Karpak e Topcu (2010), apesar de alegarem a falta de artigos sobre o tema, discordam dos autores que definem sucesso como sinônimo de longevidade do negócio, tendo em vista que a motivação para o fechamento de uma empresa não é necessariamente por falência.

Ao comparar os resultados deste trabalho com as pesquisas de Lirani (2014), podem-se perceber algumas semelhanças. Dentre os FCS que mais se destacaram na pesquisa sobre as microcervejarias artesanais gaúchas, apenas o fator recursos humanos não consta entre os mais importantes do trabalho de Lirani (2014). Os demais – reputação da empresa, orientação empreendedora, planos para o futuro e inovação – também foram considerados de extrema importância. Assim como no presente trabalho, o fator responsabilidade social também foi um dos considerados de menor importância nas pesquisas de Lirani (2014).

Considerando que as pesquisas tratam do mesmo construto (FCS), ainda que pertençam a ramos empresariais e estados diferentes (microcervejarias do RS e varejo do segmento de vestuário de SP), um dos possíveis motivos para a semelhança entre os resultados é que ambas as pesquisas possuem enfoque no o ramo de pequenas empresas, tendo como outra característica semelhante o número máximo de cinco funcionários na maioria das empresas analisadas nos dois

estudos. Essa hipótese só poderia ser confirmada com a aplicação deste questionário específico em empresas do mesmo porte, mas de outros ramos. Ainda assim, os resultados encontrados apontam para semelhanças que podem ser consideradas.

5.4 A RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL

Compreender como os construtos “comportamento estratégico” e “fatores críticos de sucesso” se relacionam contribui para aprofundar os resultados do quarto objetivo específico desta pesquisa, que consiste em “analisar a relação existente entre comportamento estratégico e fatores críticos de sucesso” nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Os meios utilizados para chegar aos resultados, conforme mencionado no método, foram as estatísticas descritivas, análise de frequência e análise de correspondência, gerados a partir do *Software SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3 e do *Software Statistica - Versão 6.0*.

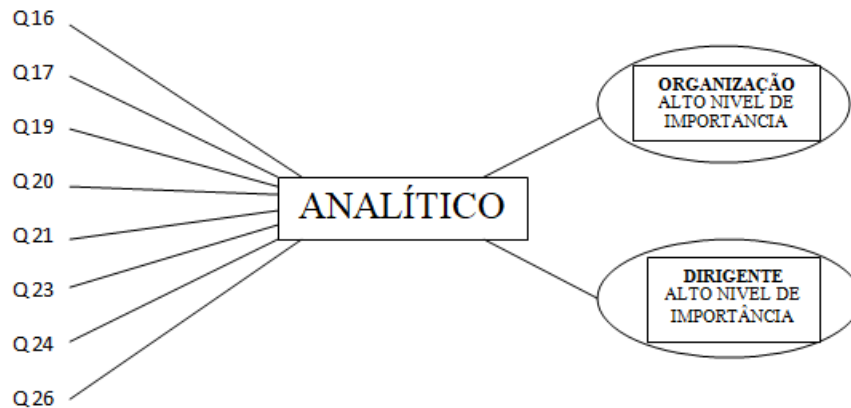
Primeiramente, convém reforçar que os construtos foram padronizados de formas diferentes. No construto “comportamento estratégico” foi definido o tipo de comportamento estratégico que mais se destaca, entre prospector, analítico, defensor ou reativo. No construto “fatores críticos de sucesso”, os resultados foram padronizados para escalas de razão com o coeficiente padrão de 0% a 100%, o que permitiu efetuar as análises e as comparações necessárias para compreender o nível de importância (“nível baixo” até 33,33% de intensidade, “nível médio” acima de 33,33% até 66,67% e “nível alto” acima de 66,67%).

Conforme evidenciado no tópico 5.2, o comportamento estratégico que mais se destaca entre os respondentes é o defensor, seguido pelo analítico. Em relação aos fatores críticos de sucesso (Tópico 5.2), tanto os que representam a organização quanto os que representam os dirigentes apresentaram um nível alto de importância. Embora esses resultados representem o todo, existem parcelas dos dados que merecem ser aprofundadas, considerando as combinações relevantes demonstradas entre os níveis dos constructos.

De acordo com resultados oriundos da análise de correspondência, observa-se que as empresas de perfil analítico possuem uma significativa relação com os FCS com alto nível de importância – representando organização e dirigente. Isso pode ser percebido conforme a Figura 6 relacionadas às seguintes questões: 16 (caracterização dos produtos oferecidos), 17 (imagem no

mercado), 19 (motivos do crescimento ou diminuição da demanda), 20 (metas mais importantes), 21 (caracterização das competências e habilidades dos funcionários), 23 (concentração do gerenciamento), 24 (preparação para o futuro) e 26 (procedimentos de avaliação do desempenho).

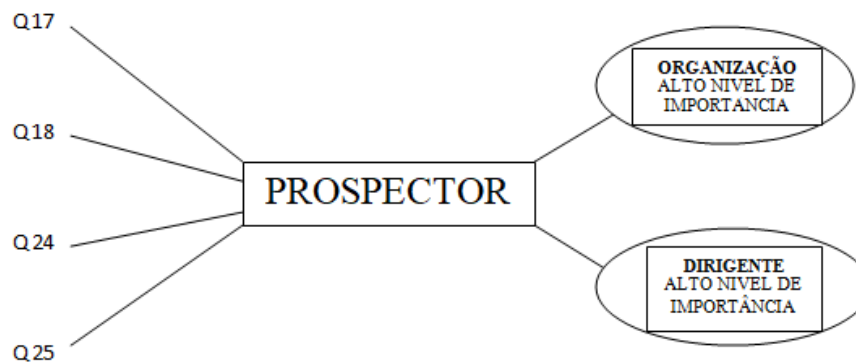
Figura 6 - Significância de relação entre os construtos (1)



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

As empresas com perfil prospector nas questões 17 (imagem no mercado), 18 (tempo gasto em monitorar as mudanças e tendências no mercado), 24 (preparação para o futuro) e 25 (descrição da estrutura) possuem uma significativa relação com os FCS com alto nível de importância que representam a organização e o dirigente, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Significância de relação entre os construtos (2)



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

As empresas com perfil prospector na questão 26 (procedimentos de avaliação do desempenho) possuem uma significativa relação com os FCS com médio nível de importância que representam a organização, conforme a Figura 8.

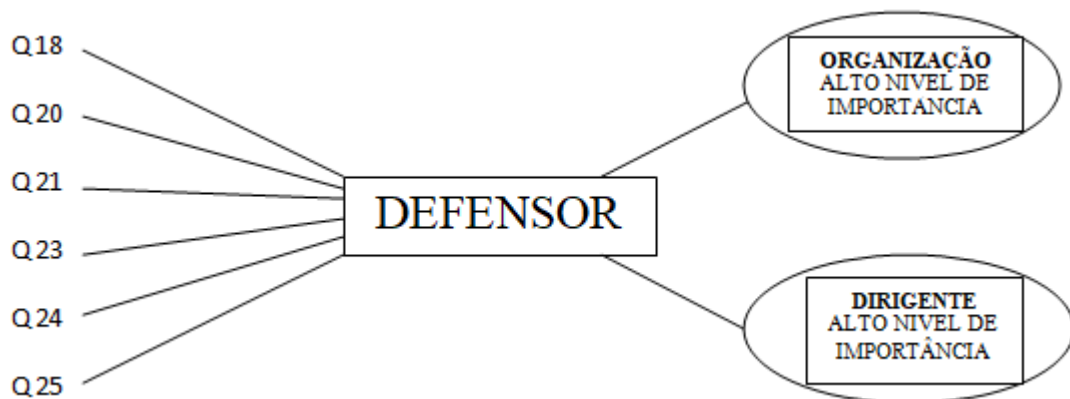
Figura 8 - Significância de relação entre os construtos (3)



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

As empresas que com perfil defensor nas questões 18 (tempo gasto em monitorar as mudanças e tendências no mercado), 20 (metas mais importantes), 21 (caracterização das competências e habilidades dos funcionários), 23 (concentração do gerenciamento), 24 (preparação para o futuro) e 25 (descrição da estrutura) possuem uma significativa relação com os FCS com alto nível de importância que representam a organização e o dirigente, conforme Figura 9.

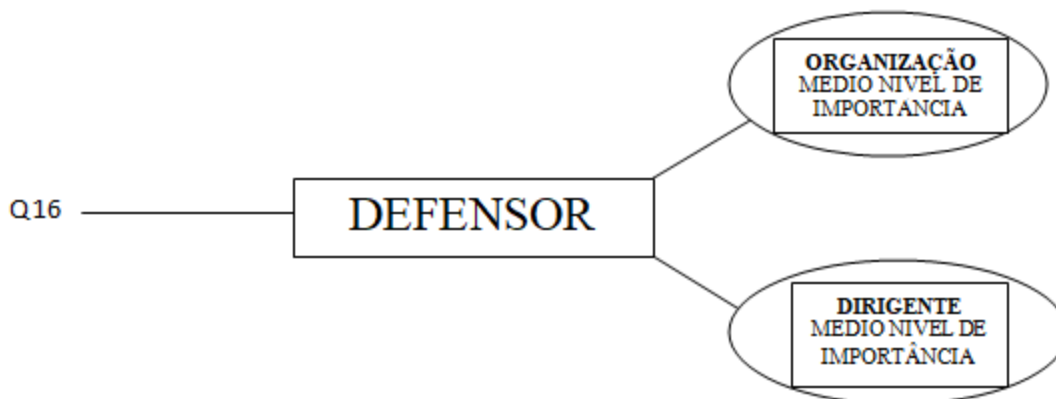
Figura 9 - Significância de relação entre os construtos (4)



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

As empresas com perfil defensor na questão 16 (caracterização dos produtos oferecidos) possuem uma significativa relação com os FCS com médio nível de importância que representam a organização e o dirigente, conforme Figura 10.

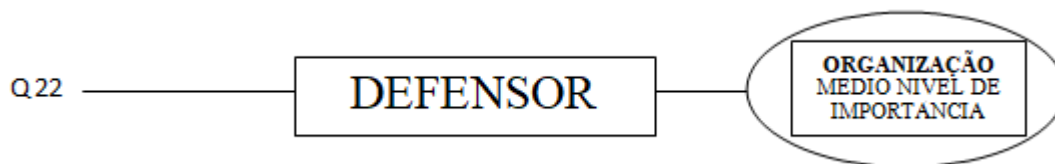
Figura 10 - Significância de relação entre os construtos (5)



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

As empresas com perfil defensor na questão 22 (mecanismo de proteção dos concorrentes) possuem uma significativa relação com os FCS com médio nível de importância que representam a organização, conforme a Figura 11.

Figura 11 - Significância de relação entre os construtos (6)

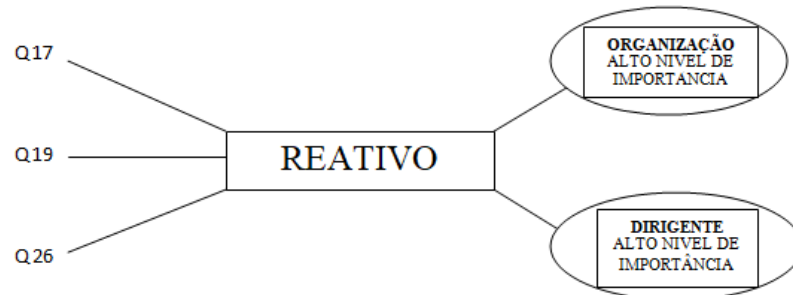


Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

As empresas com perfil reativo nas questões 17 (imagem no mercado), 19 (motivos do crescimento ou diminuição da demanda) e 26 (procedimentos de avaliação do desempenho)

possuem uma significativa relação com os FCS com alto nível de importância que representam a organização e o dirigente, conforme a Figura 12.

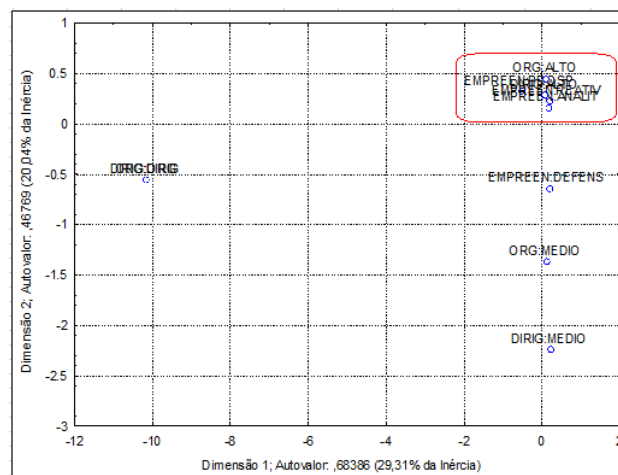
Figura 12 - Significância de relação entre os construtos (7)



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Ao analisar a relação dos construtos, considerando os ciclos adaptativos propostos por Miles e Snow (1978), observou-se que as empresas com problema empreendedor, enquadradas nos perfis prospector, analítico e reativo, apresentaram uma significativa relação com os FCS que representam tanto a organização quanto o dirigente, ambos com alto nível de importância, conforme a Figura 13.

Figura 13 - Relação de significância entre o problema empreendedor e os FCS



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

O comportamento prospector, relacionado com os FCS referentes a organização com alto nível de importância, corresponde a 21,70% dos respondentes; o analítico representa 20,75%; e o reativo corresponde a 16,98%, conforme a Tabela 6. Como o método estatístico utilizado para mensurar o perfil do comportamento estratégico dos respondentes foi a moda, 14 respondentes não puderam ser mensurados por não possuírem moda.

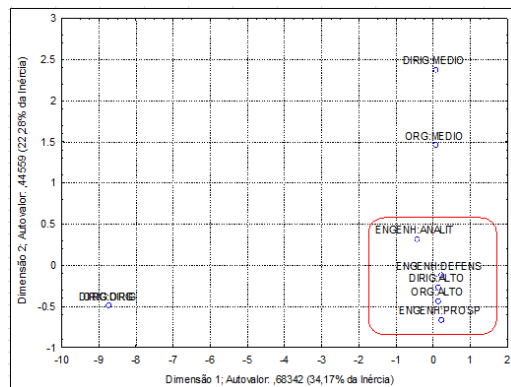
Tabela 6 - Análise estatística da relação de significância entre o problema empreendedor e os FCS

PROBLEMA EMPREENDEDOR		ORGANIZAÇÃO			DIRIGENTE		
		Alto	Médio	Total	Alto	Médio	Total
Prospector	Freq.	23	5	28	24	4	28
	Freq. rel.(%)	21,70	4,72	26,42	22,64	3,77	26,42
Analítico	Freq.	22	8	30	30	0	30
	Freq. rel.(%)	20,75	7,55	28,30	28,30	0	28,30
Defensor	Freq.	14	14	28	20	8	28
	Freq. rel.(%)	13,21	13,21	26,42	18,87	7,55	26,42
Reativo	Freq.	18	2	20	16	4	20
	Freq. rel.(%)	16,98	1,89	18,87	15,09	3,77	18,87
Total	Freq.	77	29	106	90	16	106
	Freq. rel.(%)	72,67	27,36	100	84,91	15,09	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Os resultados mostram que o problema de engenharia, referente às empresas com perfil prospector, analítico ou defensor, possui significativa relação com os FCS relacionados à organização e ao dirigente com alto nível de importância, conforme Figura 14.

Figura 14 - Relação de significância entre o problema de engenharia e os FCS



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Os comportamentos estratégicos defensor, analítico e prospector, que se relacionam de maneira significativa com os FCS de alto nível de importância relacionados à organização, apresentaram os seguintes resultados, respectivamente: 38,46%, 28,21% e 2,56%, conforme se pode verificar na Tabela 7. Como o método estatístico utilizado para mensurar o perfil do comportamento estratégico dos respondentes foi a moda, 42 respondentes não puderam ser mensurados por não possuírem moda.

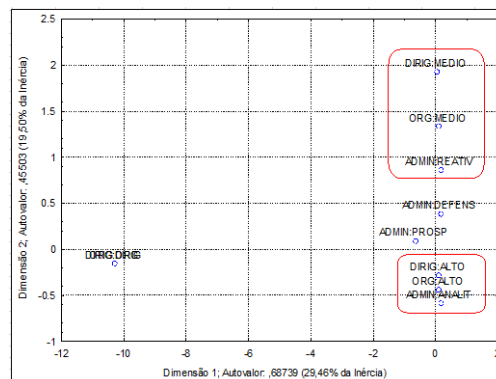
Tabela 7 - Análise estatística da relação de significância entre o problema de engenharia e os FCS

PROBLEMA DE ENGENHARIA		ORGANIZAÇÃO			DIRIGENTE		
		Alto	Médio	Total	Alto	Médio	Total
Prospector	Freq.	<u>2</u>	2	4	<u>2</u>	2	4
	Freq. rel.(%)	<u>2,56</u>	2,56	5,13	<u>2,56</u>	2,56	5,13
Analítico	Freq.	<u>22</u>	4	26	<u>20</u>	6	26
	Freq. rel.(%)	<u>28,21</u>	5,13	33,33	<u>25,64</u>	7,69	33,33
Defensor	Freq.	<u>30</u>	18	48	<u>40</u>	8	48
	Freq. rel.(%)	<u>38,46</u>	23,08	61,54	<u>51,28</u>	10,26	61,54
Total	Freq.	54	24	78	62	16	78
	Freq. rel.(%)	69,23	30,77	100	79,49	20,51	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

No problema administrativo, o comportamento estratégico reativo apresentou uma significativa relação com os FCS de média importância, relacionados à organização e ao dirigente. Já o comportamento estratégico analítico demonstrou significativa relação com os FCS de alta importância, que representam tanto a organização quanto o dirigente, conforme mostra a Figura 15.

Figura 15 - Relação de significância entre o problema administrativo e os FCS



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

O problema administrativo, conforme mencionado anteriormente, apresentou o comportamento estratégico analítico com significativa relação com os FCS com alto nível de importância, que representam tanto a organização quanto o dirigente e corresponde a 25,45% e 33,64% respectivamente. Outro comportamento estratégico do problema administrativo, que apresentou significativa relação com os FCS de média importância que representam a organização e o dirigente, foi o reativo. Essa relação consiste no fato de que nenhuma empresa com problema administrativo possui FCS de média importância relacionadas à organização e ao dirigente, conforme a Tabela 8. Como o método estatístico utilizado para mensurar o perfil do comportamento estratégico dos respondentes foi a moda, 10 respondentes não puderam ser mensurados por não possuírem moda.

Tabela 8 - Análise estatística da relação de significância entre o problema administrativo e os FCS

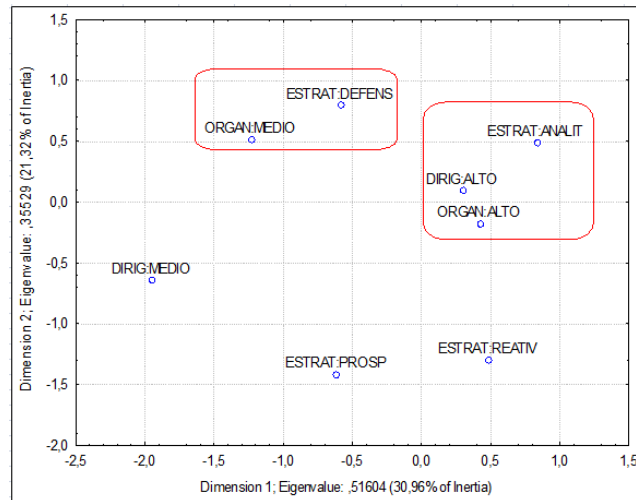
PROBLEMA ADMINISTRATIVO		ORGANIZAÇÃO			DIRIGENTE		
		Alto	Médio	Total	Alto	Médio	Total
Prospector	Freq.	22	2	24	18	6	24
	Freq. rel.(%)	20	1,82	21,82	16,36	5,45	21,82
Analítico	Freq.	28	13	41	37	4	41
	Freq. rel.(%)	25,45	11,82	37,27	33,64	3,64	34,27
Defensor	Freq.	28	8	36	32	4	36
	Freq. rel.(%)	25,45	7,27	32,73	29,09	3,64	32,73
Reativo	Freq.	9	0	9	9	0	9
	Freq. rel.(%)	8,18	0	8,18	8,18	0	8,18
Total	Freq.	87	23	110	96	14	110
	Freq. rel.(%)	79,09	20,91	100	87,27	12,73	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Além das análises das relações individuais de cada construto, cabe ressaltar a análise das relações de forma geral entre os níveis dos constructos de ambos os temas. A Figura 16 ilustra as associações significativas entre os constructos de “comportamento estratégico” e “fatores críticos de sucesso”. Verificou-se, por meio da análise de correspondência, que as principais relações entre os construtos são: COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DEFENSOR, que possui significativa relação com os FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO relacionados à ORGANIZAÇÃO com o NÍVEL MÉDIO DE IMPORTÂNCIA; e o COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ANALÍTICO, que possui significativa relação com os FATORES CRÍTICOS

DE SUCESSO relacionados tanto à ORGANIZAÇÃO quanto aos DIRIGENTES. Ambos os construtos possuem um ALTO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA.

Figura 16 - Relação de significância geral entre os construtos



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Como resultado da Análise de Correspondência, conforme ilustrado anteriormente na Figura 16 e evidenciado na Tabela 9 com suas respectivas frequências, os construtos que de modo geral obtiveram significativa relação foram:

1) O comportamento estratégico ANALÍTICO, que apresentou significativa relação com os fatores críticos de sucesso com ALTO nível de importância e representam a ORGANIZAÇÃO, corresponde a 25,83% dos respondentes, o que representa 31 empresas. Os FCS que representam a organização com maior importância perante os respondentes, conforme mencionado no Tópico 5.3, foram: PLANOS PARA O FUTURO, RECURSOS HUMANOS e INOVAÇÃO.

2) O comportamento estratégico ANALÍTICO apresentou significativa relação com os fatores críticos de sucesso que representam o DIRIGENTE e demonstraram ALTO nível de importância. Essa correspondência corresponde a 30,83% dos respondentes (37 empresas). Os FCS que representam o dirigente com maior importância perante os respondentes, conforme mencionado no Tópico 5.3, foram: REPUTAÇÃO DA EMPRESA, ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, HABILIDADES GERENCIAIS e TRABALHO DURO.

3) O comportamento estratégico DEFENSOR apresentou significativa relação com os fatores críticos de sucesso que representam a ORGANIZAÇÃO e demonstram um nível MÉDIO de importância. Essa relação corresponde a 14,17% dos respondentes (17 empresas). Os FCS que representam o dirigente com pouca importância perante os respondentes, conforme mencionado no Tópico 5.3, foram: RESPONSABILIDADE SOCIAL e IDADE DA EMPRESA.

Tabela 9 - Análise estatística da relação de significância geral entre os construtos

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO		ORGANIZAÇÃO			DIRIGENTE		
		Alto	Médio	Total	Alto	Médio	Total
Prospector	Freq.	16	6	22	16	6	22
	Freq. rel.(%)	13,33	5	18,33	13,33	5	18,33
Analítico	Freq.	31	6	37	37	0	37
	Freq. rel.(%)	25,83	5	30,83	30,83	0	30,83
Defensor	Freq.	27	17	44	36	8	44
	Freq. rel.(%)	22,50	14,17	36,67	30	6,67	36,67
Reativo	Freq.	15	2	17	15	2	17
	Freq. rel.(%)	12,50	1,67	14,17	12,5	1,67	14,17
Total	Freq.	89	31	120	104	16	120
	Freq. rel.(%)	74,17	25,83	100	86,67	13,33	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

O comportamento estratégico defensor foi o perfil que mais obteve representantes das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, apresentando uma significativa relação com os fatores críticos de sucesso “responsabilidade social” e “idade da empresa”, que representam a organização e com nível médio de importância. Esse resultado indica que as microcervejarias com perfil defensor direcionam o seu escopo de atuação em uma linha de produtos ou mercados estáveis, sob a qual se mantém o domínio por meio da especialização, e restringe-se aquele que sabe fazer tão bem quanto, ou ainda melhor que a concorrência (MILES e SNOW, 1978). Não são considerados como fatores críticos de sucesso de extrema importância a responsabilidade social e a idade da empresa. A maioria das microcervejarias pesquisadas não possui mais de seis anos de atividades; assim, apesar da importância geral atribuída em um contexto geral, a responsabilidade social ainda não ganha espaço de fator impulsionador para o diferencial competitivo e ao sucesso empresarial. O mesmo ocorre com a idade da empresa, pois, ainda que as microcervejarias existam há tempo no mercado (a grande maioria não tem mais que cinco anos de atividades), o estabelecimento já possui marcas consolidadas e representatividade no mercado

de cervejas artesanais – algumas inclusive realizam a importação dos seus produtos. Empresas com comportamento defensor prezam pela manutenção do seu negócio, dando ao entender a conformidade com a sua estabilidade material e financeira, e possivelmente manterão sua posição referente a importância dada aos FCS estudados.

O comportamento estratégico analítico foi o segundo com maior representatividade entre as microcervejarias, e apresentou significativa relação com os FCS de alta importância que representam a organização e o dirigente. Os resultados demonstram que grande parte das microcervejarias artesanais gaúchas apresenta um posicionamento de comportamento estratégico intermediário, em que une as características do defensor e prospector. Entendido como o comportamento mais completo, o comportamento estratégico analítico coerentemente associa-se com os FCS de grande importância e abrange tanto a organização quanto o dirigente. Ao mesmo tempo em que buscam novas oportunidades, as empresas garantem seus mercados atuais, investindo significativamente em pesquisa e desenvolvimento e promovendo mudanças onde já atuam. Conforme Miles e Snow (1978), as empresas com perfil analítico costumam verificar as tendências do mercado em que atuam, adotando somente as estratégias já implantadas e bem sucedidas por outras organizações. Combinam-se, assim, características prospectoras e defensivas, com o objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro. Soma-se a isso a relevância dada aos fatores críticos de sucesso que possuem alta importância e representam tanto a organização quanto o dirigente, ou seja, são empresas que consideram importantes os seguintes FCS para chegar ao sucesso empresarial: 1) Fatores que dizem respeito ao dirigente: a reputação da empresa, a orientação empreendedora, habilidades gerenciais e o trabalho duro; 2) Fatores que dizem respeito à organização: planos para o futuro, recursos humanos e inovação.

São empresas que consideram extremamente importante, para alcançar o sucesso empresarial, manter a reputação acima de qualquer outra coisa, zelando pela marca, qualidade, idoneidade, honestidade e transparência, tanto com os clientes como com os funcionários e fornecedores. Também acreditam que se deve aprender com os erros, trabalhar com autonomia, ser competitivo, abordar desafios de forma inovadora, ter iniciativa e assumir riscos planejados; além de considerar fundamental o trabalho duro com grande dedicação à empresa. Tais organizações defendem que o sucesso empresarial pode estar no ato de pensar nos próximos passos, como programar investimentos, planejar expansões ou inovar nos produtos; primam por ter funcionários capacitados e satisfeitos; e valorizam o processo de inovar ou aprimorar os

produtos comercializados, as formas de gestão e as técnicas de vendas como diferenciais para atingir a vantagem competitiva e o sucesso empresarial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal examinar a relação entre o comportamento estratégico e os fatores críticos de sucesso nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Para cumprir este propósito, investigou-se a realidade de 120 organizações distribuídas em 45 cidades do estado do Rio Grande do Sul, onde 61,67% localizam-se na capital Porto Alegre ou região metropolitana. As microcervejarias analisadas configuram-se, em sua maioria, como organizações novas, com início das atividades entre os anos de 2014 e 2018 (55,9%) e com até cinco colaboradores (59,2%).

O setor de cervejas artesanais possui uma característica de negócio conhecido como cervejaria cigana que, na definição de Chaves (2016), trata-se de uma microcervejaria que não possui uma fábrica própria – seja por decisão estratégica ou por falta de equipamentos – e terceiriza etapas da produção. Conforme evidenciado na pesquisa, a grande maioria das microcervejarias não corresponde ao tipo cigana (77,5%), ou seja, produzem a cerveja em sua fábrica própria.

Ademais, a grande maioria dos respondentes são os próprios sócios-proprietários das microcervejarias (80%); os respondentes são majoritariamente do sexo masculino (89,2%); e a faixa etária está entre 26 e 35 anos (51,7%). Outra peculiaridade do estudo cabe ao grau de escolaridade dos respondentes, em que a grande maioria possui ensino superior completo (30%) ou pós-graduação (37,5%), entendendo-se como empreendedores/funcionários de alto nível intelectual. Essa elevada média de escolaridade pode ser considerada uma vantagem competitiva para o setor, tendo em vista que os sócios/colaboradores que possuem, no mínimo, o ensino superior completo podem impactar positiva e significativamente na inovação das empresas (TEIXEIRA; SANTOS, 2016). Adicionalmente, deve-se considerar que o nível de educação geralmente está relacionado de maneira positiva com o sucesso do mercado de produtos (BOLLI; RENOLD; WÖRTER, 2017).

Participaram da pesquisa empresas que declararam iniciar suas atividades com um capital de mil até oito milhões de reais, em que a maioria (29,17%) iniciou suas atividades com um capital na faixa de 35 mil a 150 mil Reais.

Cabe destacar que, apesar das características predominantes identificadas na amostra, não é possível afirmar que esse conjunto de informações define a realidade de microcervejarias artesanais gaúchas em sua totalidade.

Os instrumentos utilizados para coletar os dados sobre os construtos “comportamento estratégico” e “fatores críticos de sucesso” já foram validados e utilizados em outras pesquisas, de modo que não foi necessário nenhum tipo de ajuste ou adequação para utilizá-los neste estudo.

Em relação ao construto “comportamento estratégico”, pode-se observar que nenhum dos quatro perfis obteve uma grande diferença em relação ao outro (prospector 18,33%, analítico 30,83%, defensor 36,67% e reativo 14,17%), o que leva a conclusão de que as microcervejarias gaúchas possuem perfis estratégicos heterogêneos, porém ainda se sobressai o perfil mais conservador. Ressalta-se, também, o que se verificou em inúmeras pesquisas com esse mesmo construto: o perfil reativo, na grande maioria das vezes, foi o que menos identificado pelas empresas. Esse dado confirma a não eficácia do perfil reativo, que reage ao ambiente externo e desenvolve novos produtos ou mercados somente quando se considera sob ameaça de outros competidores para evitar perda de clientes ou de lucratividade. Esse perfil atua como se não houvesse estratégia, ou com a falta de uma estratégia consistente (MILES e SNOW, 1978).

Quanto às dimensões dos três problemas do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978), conclui-se que o perfil prospector é o que mais se destaca no problema empreender (27%), porém com pouca diferença em relação ao analítico e defensor (26% cada um). No problema de engenharia, o perfil defensor é o que obteve maior frequência (44%), e, no problema administrativo, o comportamento estratégico que mais se enquadrou com as microcervejarias pesquisadas foi o perfil analítico (33%).

Tratando-se do construto “fatores críticos de sucesso”, observou-se que os fatores que representam os dirigentes apresentam maior importância em relação aos que caracterizam a organização, dando a entender que o perfil do dirigente influencia diretamente no futuro da empresa e, conseqüentemente, no alcance do sucesso ou insucesso. A reputação da empresa foi o fator considerado mais importante pelos respondentes, e refere-se às características do dirigente. Esse FCS já havia sido considerado extremamente importante nos estudos de Lirani (2014), e também foi apresentado na literatura como um fator muito citado pelos autores. O segundo fator crítico mais importante, segundo os entrevistados, também pertence exclusivamente às características do dirigente de pequena empresa e se refere à orientação empreendedora, cuja

definição engloba aprender com os erros, trabalhar com autonomia, ser competitivo, abordar desafios de forma inovadora, ter iniciativa e assumir riscos planejados.

Os fatores que representam a organização também obtiveram grande relevância, com destaque ao planejamento para o futuro, a importância com os funcionários e a inovação. Conforme abordado por Lirani (2014), a atividade de fazer planos para o futuro (escritos ou não) foi mencionada na literatura apenas como uma alternativa conceitual de sucesso, e não como um FCS propriamente verificado. Assim, conforme havia sido validado nos estudos do autor que o planejamento se trata de um FCS com relevância, o mesmo resultado foi encontrado na presente pesquisa, já que os respondentes consideraram como o principal FCS que caracteriza a organização. Os FCS que obtiveram menor importância perante os respondentes das microcervejarias estão relacionados aos fatores que caracterizam a organização, a responsabilidade social e a idade do negócio.

As análises realizadas nesta pesquisa permitiram confirmar que existe uma significativa relação entre os construtos “comportamento estratégico” e “fatores críticos de sucesso”. Dentre os resultados destacam-se:

- As microcervejarias com perfil estratégico defensor possuem significativa relação com os fatores críticos de sucesso de média importância que caracterizam a organização, a responsabilidade social e a idade da empresa. Observa-se que as empresas defensoras, em sua grande maioria, não consideram a responsabilidade social e a idade da empresa como um FCS relevante para atingir o sucesso empresarial.

- As microcervejarias com perfil estratégico analítico apresentaram significativa relação com os FCS com alto nível de importância que caracterizam tanto as organizações quanto os dirigentes, ou seja, as empresas com perfil analítico consideram importante a reputação da organização, a orientação empreendedora, fazer planos para o futuro, as habilidades gerenciais, o trabalho duro, os recursos humanos e a inovação.

A partir dessas afirmativas, pode-se ter uma perspectiva dos comportamentos estratégicos que estão relacionados diretamente ao FCS das microcervejarias artesanais do RS que participaram da pesquisa.

Como limitações do estudo, destaca-se o fato de que se fez uso apenas da abordagem quantitativa, enquanto uma pesquisa qualitativa complementar peculiaridades que não foram percebidas. Além disso, a época do ano em que foi realizada a coleta de dados também impactou

como um limitador, já que o período entre Novembro e Dezembro corresponde ao momento de maior produção e venda das microcervejarias artesanais. Esse fato refletiu no baixo retorno dos formulários enviados via ferramentas eletrônicas, ou ainda na pouca atenção recebida em algumas visitas *in loco*. Outro fator limitador refere-se a dificuldade em encontrar pesquisas relacionadas aos mesmos construtos, mesmo em outros ramos empresariais, o que dificultou a análise das associações. O fato de que esse estudo foi realizado apenas no estado do Rio Grande do Sul também é um limitador, de modo que a generalização dos resultados é restrita a esta realidade.

Portanto, as considerações e limitações abordadas servem como ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos sobre as temáticas e o público em questão. Tais investigações são necessárias devido a carência que há em estudos empíricos neste contexto. Com isso, sugere-se, como pesquisas futuras, agregar a pesquisa qualitativa junto à quantitativa, abrindo assim a possibilidade de executar um estudo mais completo e com mais detalhes. Outra sugestão complementa o que foi dito nas limitações, de procurar aplicar a pesquisa em uma época do ano em que as microcervejarias diminuam a sua produção (outono ou inverno), para que respondente tenha mais tempo e possa atender o pesquisador (essa observação foi dita em inúmeras visitas). Sugere-se também realizar o máximo de visitas *in loco*, pela possibilidade de enriquecer o trabalho e colher mais informações do que o esperado. Por fim, sugere-se agregar a essa pesquisa o construto “capacidade dinâmica” e “desempenho organizacional”, a fim de expandir o estudo a nível nacional, ou ainda estabelecer um comparativo com microcervejarias artesanais de outro país.

Dito isso, cabe salientar que tanto os objetivos específicos quanto o objetivo geral desta pesquisa foram alcançados. Finaliza-se este trabalho com a expectativa de ter colaborado, ainda que de maneira simples, para a compreensão da relação entre comportamento estratégico e fatores críticos de sucesso das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Espera-se que os resultados apresentados sejam úteis não somente no meio acadêmico, mas também aos gestores destes empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- ABRACERVA. Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. **Número de cervejarias artesanais no Brasil já cresceu 23% em 2018**.2018. Disponível em: <<http://abracerva.com.br/2018/02/16/numero-de-cervejarias-artesanais-no-brasil-cresce-377-em-2017>>. Acesso em: 28 de Dezembro de 2018.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARAÚJO, T. R.; BARRIGA, G. D. C.; JUGEND D. Fatores críticos de sucesso no processo de desenvolvimento de produto: uma reflexão teórica. XXIII Simpósio de Engenharia de Produção, 2016, Bauru. **Anais...** São Paulo: XXIII SIMPEP, 2016.
- AVCIKURT, C.; ALTAY, H.; ILBAN, M. O. Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: an exploratory study. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.52, n. 2, p.153-164, 2011.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Boston: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BAZANINI, R.; FERREIRA, A. A.; FÉRIS, J. R. R.; RAVAGNANI, F. A. A estratégia de segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo “single” a partir da cidade de São Paulo. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v.5, n. 1, p. 48 - 60, 2016.
- BELTRAMELLI, M. **Cervejas, brejas e birras: um guia completo para desmistificar a bebida mais popular do mundo**, São Paulo: Leya, 2012.
- BENTLEY, K. A.; OMER, T. C.; SHARP, N. Y. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 2, p. 780-817, 2013.
- BESSER, T.L. Community involvement and the perception of success among small business operators in small towns. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 4, p.16-29, 1999.
- BESTEIRO, E. N. **Escala de Mensuração dos Fatores Críticos de Sucesso no Gerenciamento de Projetos**. 2012. 196f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica), Universidade Estadual de Campinas, 2013.

- BOLLI, T.; RENOLD, U.; WÖRTER, M. Vertical educational diversity and innovation performance. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 27, n. 2, p. 107–131, 2017.
- BRAGANÇA, L. F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.
- BRASIL, **Decreto nº 2.314, de 4 de setembro de 1997**. 1997. Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm> Acesso em: 29 de Novembro de 2017.
- BREJAS. **Cervejas especiais**. 2015. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/cervejas-especiais.shtml>>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2018.
- BUCHMANN, T., PYKA, A. The evolution of innovation networks: the case of a publicly funded German automotive network. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 24, n. 1-2, p. 114-139, 2015.
- BULLEN, C.V. ; ROCKART, J.F. A Primer on critical success factors. **Center For Information System Research, Sloan School of Management**, v.69, n. 5, p.1-75, 1981.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**.7.ed. São Paulo: Atual, 2006.
- CAETANO, L. A. M. **Comportamento estratégico: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES**. 2013. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), 2013.
- CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. v. 18, n. 3, p. 779-812, 2012.
- CANNON, J. T. **Business strategy and policy**. New York: Harcourt, Brace e World, 1968.
- CARVALHO, M. S.; STRUCHINER, C. J. Análise de correspondência: uma aplicação do método à avaliação de serviços de vacinação. **Cad. Saúde Públ.**, v. 8, n. 3, p. 287-301, 1992.
- CERVO, B.; PADILHA, A. C. M.; AZEVEDO, J. B.; VASCONCELOS NETO, A. G., MATTOS, P. de. Conhecimento estratégico na produção artesanal de cervejas. 2015, Fortaleza. **Anais...**Ceará: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHAVES, R. L. P. **Reinventing a business model: how contract breweries became a permanent form of organizing**.2016. 71 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão

Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EBAPE) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

CHONG, W. Y. Critical success factors for small and medium enterprises: perceptions of entrepreneurs in urban Malaysia. **Journal of Business and Policy Research**, v.7, n. 1, p.204-215, 2012.

COLE, C. J. Communicating key business strategies to investors. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 13, n. 1, p. 23-31, 2001.

COLLINS, D. J.; RUKSTAD, M. G. Can you say what your strategy is? **Harvard business review**, v. 86, n. 4, p. 82 – 90, 2008.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v.11, n. 1, p. 365-383, 1990.

CONTO, S. M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.

COUTINHO, C. A. T. **A cerveja e sua história**. 2008. Disponível em <<http://www.cervesia.com.br/história-da-cerveja>>. Acesso em: 02 de Fevereiro de 2018.

COVIN, J. G. Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. **Journal of Management Studies**, v.25, n.5, p. 339-462, 1991.

DAMIAN, I. A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. **Revista de Administração da UNIMEP**.v.13, n. 2, p. 162 - 185, 2015.

DANJOUR, M. F.; MEDEIROS, B. C.; AÑES, M. E. M.; ARAÚJO, A. G. Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional: um estudo em lojas de shopping centers. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 4, p. 17-27, 2016.

DATAMARK. Market Intelligence Brazil. **Fabricantes apostam em cervejas sofisticadas com preços menores**. 2016. Disponível em: <<http://www.datamark.com.br/noticias/2016/6/fabricantes-apostam-nascervejas-sofisticadas-com-precos-menores-207192/>>. Acesso em: 03 Janeiro de 2018.

DEGENHARDT, V. W.; MAÑAS, A. V. O modelo de estratégia competitiva de Miles & Snow e a complexidade conforme Genelot. *In: Seminários de Administração*, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper e Brothers, 1954.

FARRINGTON, S.M. Does personality matter for small business success? South African. **Journal of Economic and Management Sciences**, v.4, p.382-401, 2012.

FARZIN, M. R.; KAHREH, M. S.; HESAN, M.; KHALOUEU, A. A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation: applications for service sector. **Procedia - Social and Behavior al Sciences**. v 109, n.1, p. 595 – 599, 2014.

FEINDT, S.; JEFFCOATE, J.; CHAPPELL, C. Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. **Small Business Economics**, v. 7, n.19, p.51-62, 2001.

FERGUSON, C.R.; DICKINSON, R. Critical success factors for directors in the eighties. **Business Horizons**, v.25, n.3, p.14-18, 1982.

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

FILION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.6-20, 1999.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

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

GALBREATH, J. Which resources matter the most to **firm** success?.An Exploratory study of resource-based theory. **Technovation**, v. 25, n. 9, p.979-987, 2005.

GARDELIN, J. P.; ANTUNES, M. P.; FICAGNA, A. V.; OLIVEIRA, D. P. A formulação de estratégias de três cervejarias artesanais da serra gaúcha sob a ótica da percepção de incerteza do comportamento estratégico. 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IX Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2016.

GARDELIN, J. P.; ROSSETO, C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 48, n.4, p. 702-715, 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre/RS: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; JR, P. H. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 53-74, 1999.

GIORGI, V. V. “Cultos em cerveja”: discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. **Soc. e Cult.**, Goiânia, v. 18, n. 1, p. 101-111, 2015.

GIORGI, V. V.; CONCEIÇÃO JÚNIOR, J. O. A produção cervejeira como patrimônio intangível. **Cultura Histórica e Patrimônio**. Minas Gerais, v.3, n. 2, p. 140 - 164, 2016.

GORGIEVSKI, M.J.; ASCALON, M.E.; STEPHAN, U. Small business owners’ success criteria, a values approach to personal differences. **Journal of Small Business Management**, v.49, n.2, p.207-232, 2011.

GREEN, S. D.; LARSEN, G. D.; KAO, C. C. Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. **Construction Management and Economics**, v. 26, n. 1, p. 63-78, 2008.

GRUNDY, T. Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model. **Strategic Change, Hoboken**, v. 15, n. 5, p. 213-229, 2006.

HAIR, J. F.; MONEY, A.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2005.

HAX, A. C. redefining the concept of strategy and the strategy formation process. **Planing Review**, v. 18, n. 3, p. 34-40, 1990.

HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. **Business Analysis Valuation: Using Financial Statements**. Cengage Learning, 2012.

HENRY, A. **Understanding strategic management**. 2. ed. London: Oxford, 2011.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Essentials of strategic management**. 2. ed. Mason: Cengage Learning, 2009.

HLATKY, M. **Bier brauen Fuer Jedermann**. LeopoldStocker. Verlag: Germany, 2007.

HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E; DE LORENZICANCE, E. L. P. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 110 – 134, 2009.

JACKSON, M. **Bier International**. Bern und Stuttgart Verlag. Germany. 1999.

KALLEBERG, A.R.; LEICHT, K.T. Gender and organization performance: determinants of small business survival and success. **Academy of Management Journal**, v.34, n.1, p.136- 161, 1991.

KARPAK, B.; TOPCU, I. Small medium manufacturing enterprises in Turkey: an analytic network process framework for prioritizing factors affecting success. **International Journal in Production Economics**, v.1, n.125, p.60-70, 2010.

KLEBAN, J.; NICKERSON, I. To brew, or not to brew – That is the question: an analysis of competitive forces in the craft brew industry. **Journal of the International Academy for Case Studies**, v. 18, n. 3, p. 59–81, 2012.

KLING, K. **Bier SelbstGebraut**. Die Werkstatt. Verlag. Germany, 2006.

KOB, E. Como a cerveja se tornou bebida brasileira: a história da indústria de cerveja no Brasil desde o início até 1930. **Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro**. Rio de Janeiro, v. 161, n. 409, p. 29-58, 2000.

KRAUSS, S.I. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organization Psychology**, v.14, n.3, p.315-344, 2005.

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

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business policy: Text and Cases**. Homewood, IL: RD Irwin, 1969.

LEE, S.; PARK, G.; YOON, B.; PARK, J. Open innovation in SMEs: an intermediated network model. **Research Policy**, v. 39, n. 2, p. 290-300, 2010.

LEIDECKER, J.K.; BRUNO, A.V. Identifying and using success factors. **Long Range Planing**, v.17, n.1, p.23-32, 1984.

LIMBERGER, S. C. **Estudo geoeconômico do setor cervejeiro no Brasil: estruturas oligopólicas e empresas marginais**. 2016. 345 f. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

LIRANI, H. R. **Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP**. 2014. 180 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

LO, M. C.; WANG Y. C.; WAH C. R. J.; RAMAYAH, T. The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. **Review of Business Management**, v. 18, n. 61, p. 370-391, 2016.

LOSCOCCO, K.; BIRD, S.R. Gendered paths: why women lag behind men in small business success. **Work and Occupations**, v.39, n2, p.183-219, 2012.

LOSCOCCO, K.; ROBINSON, J. Barriers to woman's small business success in the United States. **GenderandSociety**, v.5, n.4, p.511-532, 1991.

MAGRO, C. B. D.; SILVA, T. B. J.; KLANN, R. C. Comportamento estratégico organizacional e a prática de gerenciamento de resultados nas empresas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 119 – 137, 2017.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? **Economics and Management**, v. 17, n. 1, p. 43–61, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALONE, K.; HALES, B.; CHAN, J.; LOVE, M.; RAYNER, J. Cloning an industry: Strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. **Journal of Commercial Biotechnology**, v 14, n.1, p. 31-42, 2008.

MANIORA, J. Mismanagement of sustainability: what business strategy makes the difference? Empirical evidence from the USA. **Journal of Business Ethics**, v.152 , n. 4 , p.931 - 947, 2018.

MAPA. Ministério do Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Registros de Estabelecimentos**. 2017. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/vegetal/registros/autorizacoes/registro/registro_de_estabelecimentos. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2018.

MARTINS, E. S. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 201 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, 2012.

MARTINS, L. A. V.; FLORES, L. C. S. Comportamento estratégico: perfil dos gestores hoteleiros da região do Vale do Itajaí/Santa Catarina. **Revista Hospitalidade**, v. 14, n. 2, p. 1-23, 2017.

MAZZON, J. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. 212 f. n (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MCCARTHY, D. J.; MINICHIELLO, R. J.; CURRAN, J. R. **Business policy and strategy: Concepts and readings**. Homewood/Illinois: Irwin, 1975.

MERRIAM, S. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

MICHEL, K. **Design of an intrafirm management development programme for strategic managers**. London: John Wiley & Sons, 1976.

MIGUEL, P. A. C; LEE HO, L. **Levantamento tipo survey**. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MINTZBERG, H. The science of strategy making, **Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1967.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

MORADO, R. **Larousse da cerveja**. São Paulo. Larousse do Brasil. 2016.

MOURA, D. A.; BOTTER, R. C. Análise da competitividade da indústria marítima brasileira: associação dos fatores críticos de sucesso com suas dimensões. **Produção**, v.21, n.4, p. 594-609, 2011.

NASCIMENTO, A. L. S. **Proposta de framework para avaliação de fatores críticos de sucesso de parques científicos e tecnológicos**. 2016. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2016.

NESELLO, P.; GANZER, P. P.; OLEA, P. M. DORION, E. C. H. Estudo das atividades e etapas do processo da inovação na empresa Weg S.A. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão.**, v.1, n.1, p. 1 – 25, 2016.

NICHOLAS, J.; LEDWITH, A.; ALOINI, D.; MARTINI, A.; NOSELLA, A. Searching for radical new product ideas: Exploratory and confirmatory factor analysis for construct validation. **International Journal of Technology Management**, v. 78, n. 1/2, p. 70-98, 2015.

O GLOBO. **Grandes cervejarias apostam em estratégias das artesanais**.2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/grandes-cervejarias-apostam-em-estrategia-das-artesanais>. Acesso em: 12 de Janeiro de 2019.

OLIVER, G. Cerveja, gastronomia e criatividade. **Revista da Cerveja**. Porto Alegre, edição 4, jan. 2013.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, v. 48, n. 1, p. 47-54, 2005.

PIETROVSKI, E. F.; SCHNEIDER, E. I.; REIS, D. R.; RASOTO, V. I.; KOVALESKI, J. L. Estratégica e inovação na pequena empresa: análise sob a ótica da teoria de Miles e Snow, 2017, Porto Alegre. **Anais...** Rio Grande do Sul: XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica – ALTEC, 2017.

FAGUNDES, P. M. Capacidade absorptiva na produção artesanal de cervejas. **Revista Espacios**, v. 37, n. 35, p. 14 – 22, 2016.

PLESHKO, L., NICKERSON, I. Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 7, n. 95, p.95 - 110, 2008.

PORTAL BRASIL. **Brasil é o terceiro no ranking mundial de produção de cerveja**. 2017. <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/08/brasil-e-o-terceiro-no-ranking-de-producao-mundial-de-cerveja>. Acesso em: 06 de Janeiro de 2018.

PORTAL G1. **Consumo de cerveja deve recuar pelo 3º ano seguido em 2017, mas faturamento do setor cresce**. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/consumo-de-cerveja-deve-recuar-pelo-3-ano-seguido-em-2017-mas-faturamento-do-setor-cresce.ghtml>>. Acesso em: 09 de Janeiro de 2018.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: Techniques for analyzing industries and competitors: With a new introduction Free Press, 1980.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of management review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RAIMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. **RPCA**, v. 7, n. 4, p. 136 – 161, 2013.

REAME JÚNIOR, E.; AMARAL, D. C.. Fatores críticos de sucesso em projetos colaborativos na indústria de máquinas agrícolas. **Produção**, v.22, n.4, p.696-708, 2012.

RIBEIRO, D. P.; OLIVEIRA, U. R. Fatores críticos de sucesso em uma pequena empresa. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 3, p. 11 – 30, 2016.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico de uma empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão e Produção**, v.18, n.1, 175-192, 2011.

ROCHE. J. **A colonização alemã e o Rio Grande do Sul**. 2ª ed. Porto Alegre: Globo, 1969.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 7920, p. 82 – 92, 1979.

ROGOFF, E.G.; LEE, M.; SUH, D. “Who done it?” Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v.42, n.4, p.364-376, 2004.

SANTOS, S. P. **Os primórdios da cerveja no Brasil**, Cotia: Ateliê Editorial, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas. **Relatório de inteligência: Alimentos. Cervejas artesanais: potencial de crescimento do mercado**. 2015. Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/cervejas-artesanais-potencial-de-crescimento-do-mercado>. Acesso em: 26 de Dezembro de 2018.

SEV, J. T. Key success factors (ksf's) as determinants of firms competitive success in brewing industry in Nigeria. **Journal Of Entrepreneurship Studies Benue State University**, v. 1, n. 1, p. 199 – 220, 2016.

SGORLA, A. F. Cervejeiros Artesanais: recursos, percursos e empresarialização de si. **Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 48, p. 21-37, 2018.

SIMON, A.; KUMAR, V.; SCHOEMAN, P.; MOFFAT, P.; POWER, D. Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. **Management Decision**, v.49, n.8, p.1305-1326, 2011.

SOMAVILLA, S. P.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo de caso em um provedor de internet do norte do Rio Grande do Sul. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 66-95, 2013.

SONG, M.; PODOYNITSYNA, K.; VAN DER BIJL, H. M.; HALMAN, J. I. M. Successfactors in new ventures: a meta-analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 1, n.25, p.7-27, 2008.

STEFANOVIC, I.; PROKIC, S.; RANKOVIC, L. Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. **Motivation al and Success Factors of Entrepreneurs**, v.28, n. 2,p.251-269, 2010.

STEFENON, R. Vantagens competitivas na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 5, n. 1, p. 35 – 50, 2012.

STUCKI, T. Success of start-up firms: the role of financial constraints. **Industrial and Corporate Change**, v.23, n.1, p.25-64, 2013.

TEIXEIRA, A. A. C.; SANTOS, L. C. B. Desempenho de inovação nas empresas de serviços e KIBS vis à vis indústria transformadora: a relevância da capacidade de absorção e da abertura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 43–66, 2016.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v.11, n.2, p. 157- 174, 2009.

UYTERHOEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSENBLUM, J. W. **Strategy and organization: Text and cases in general management.** Homewood/Illinois: Irwin, 1973.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VEZZONI, G.; JÚNIOR, A. C. P.; JUNIOR, A. L. B.; SILVA, S. L. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 4, n. 1, p. 116 – 137, 2013.

VIOTTI, E. Coleção Folha **O mundo da cerveja.** Brasil, Argentina e Uruguai. Folha de São Paulo. Brasil. 2012.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior.** Princeton University, Princeton, 1947.

WALKER, E.; BROWN, A. What success factors are important to small business owners? **International Small Business Journal**, v.22, n.6, p.577-594, 2004.

WEERSMA, L. A.; BATISTA, P. C. S.; WEERSMA, M. R. Análises multivariadas alternativas para a seleção de fatores críticos de sucesso da fruticultura do nordeste do Brasil. IV Encontro de Estudos e Estratégia, 2009, Recife. **Anais...** Pernambuco: Anpad, 2009.

YAHYA, A.Z. Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector. **African Journal of Business Management**, v.5, n.26, p.10410-10418, 2011.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - PERFIL DA MICROCERVEJARIA E DE SEUS DIRIGENTES

1) Empresa:		
2) Ano de fundação:		
3) Cidade: 4) É uma cervejaria Cigana? () Sim () Não		
5) Gênero: a) () Masculino b) () Feminino	6) Qual a sua função na empresa? () Sócio-proprietário () Diretor () Gerente () Outro.Qual? _____	7) Qual a sua idade?_____ () Até 18anos () Entre 19 e 25anos () Entre 26 e 35anos () Entre 36 e 45anos () Entre 46 e 55anos () Acima de 55anos
8) Qual o seu grau de escolaridade? () Ensino fundamental () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Pós-graduação	9) Possui sócios? () Sim. Quantos? () Não	10) Os sócios são da mesma família? () Sim () Não
11) Há quanto tempo você está na empresa? () Desde a fundação () Até 5 anos () De 5 a 10 anos () Mais de 10 anos	12) A empresa possui filial? () Sim. Quantas? _____ () Não.	13) Qual o total de funcionários da empresa?_____ () Até 5 () Entre 6 e 10 () Entre 11 e 15 () Mais de 16
14) Qual o principal motivo de abertura da empresa?		
15) Qual foi o capital inicial investido na abertura da empresa?		

ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

AS QUESTÕES 16 A 26 IRÃO IDENTIFICAR COMO A EMPRESA SE COMPORTA ESTRATÉGICAMENTE (PROSPECTORA, ANALÍTICA, DEFENSORA OU REATIVA). ASSINALE APENAS UMA ALTERNATIVA POR QUESTÃO.

16) Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhor caracterizados como:	
a) ()	São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
b) ()	Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
c) ()	São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
d) ()	Em um estado de transição e, em grande parte, buscando responder as oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
17) Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:	
a) ()	Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
b) ()	Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
b) ()	Reage às oportunidades ou ameaças para manter ou melhorar a posição.
d) ()	Tem reputação de ser inovadora e criativa.
18) O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências do mercado pode ser bem descrito como sendo:	
a) ()	Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
b) ()	Mínimo, e empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
c) ()	Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
d) ()	Esporádico, a empresa às vezes gasta uma grande quantidade de tempo, e em outras vezes pouco tempo para monitorar o mercado.
19) O crescimento ou redução de nossa demanda é devido, muito provavelmente, à:	
a) ()	Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
b) ()	Nossa prática de responder às pressões do mercado, tendo poucos riscos.
c) ()	Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos/serviços.
d) ()	Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos produtos/serviços somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.
20) Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:	
a) ()	Manter os custos sob controle.
b) ()	Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos produtos/serviços e entrar em novos mercados.
c) ()	Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
d) ()	Proteger contra ameaças críticas tomando todas as iniciativas necessárias.
21) As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como:	
a) ()	Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados.
b) ()	Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
c) ()	Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
d) ()	Fluída: suas habilidades estão relacionadas às demandas de curto prazo do mercado.
22) Uma das coisas que protege nossa empresa dos concorrentes é o fato de que:	
a) ()	Somos capazes de, cuidadosamente, analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
b) ()	Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
c) ()	Somos capazes de responder às tendências, apesar de, muitas vezes, ter potencial de resposta moderada.
d) ()	Somos capazes de desenvolver novos produtos/serviços, novos mercados de maneira consistente.

23) O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:	
a) ()	Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
b) ()	Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.
c) ()	Atividades ou funções de negócio que mais necessitam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que enfrenta atualmente (Voltadas a finanças e produção).
d) ()	Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.
24) A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:	
a) ()	Identificando as melhores soluções possíveis para problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
b) ()	Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços no ramo de negócio da empresa ou que possam atender novos mercados.
c) ()	Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.
d) ()	Identificando as tendências de negócios, cujo potencial em longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.
25) A estrutura da nossa empresa é:	
a) ()	Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
b) ()	Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado.
c) ()	Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
d) ()	Contínua e mutante, para permitir conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.
26) Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como:	
a) ()	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
b) ()	Fortemente orientados para os requisitos de informação que exigem atenção imediata.
c) ()	Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
d) ()	Centralizados em áreas de produtos /serviços mais estáveis, sendo mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

ANEXO C - QUESTIONÁRIO SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO SÃO PRÁTICAS OU CARACTERÍSTICAS QUE DETERMINAM SUCESSO DE UM NEGÓCIO. TENDO COMO BASE A REALIDADE DA SUA EMPRESA, MANIFESTE A SUA OPINIÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS FATORES CITADOS ABAIXO PARA O SUCESSO DA SUA EMPRESA, DE ACORDO COM A LEGENDA DE 1 A 5.

- (1) FATOR NADA IMPORTANTE
- (2) FATOR POUCO IMPORTANTE
- (3) FATOR RAZOAVELMENTE IMPORTANTE
- (4) FATOR MUITO IMPORTANTE
- (5) FATOR EXTREMAMENTE IMPORTANTE

27)Fazer planos para o futuro (escritos ou não) é pensar nos próximos passos para a sua empresa como programar investimentos, planejar expansões ou inovar nos produtos. OS PLANOS PARA O FUTURO SÃO UM FATOR DE SUCESSO PARA A EMPRESA.	1	2	3	4	5
28)Competitividade é ter melhores condições de preço, de forma diferenciada de pagamento, de boa localização, de técnicas de vendas, de ter bons fornecedores, quando comparado aos concorrentes. A COMPETITIVIDADE É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
29)Por recursos humanos da empresa, entende-se ter funcionários capacitados e satisfeitos. OS RECURSOS HUMANOS SÃO UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
30)O crescimento refere-se ao aumento do número de funcionários, de clientes e do volume de vendas. O CRESCIMENTO É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
31)Responsabilidade social é o envolvimento e comprometimento com a sociedade local, promovendo ajuda a uma escola, apoio a uma ação comunitária, doação de dinheiro para uma instituição de caridade, entre outras ações. A RESPONSABILIDADE SOCIAL É UM FATOR DE SUCESSO A EMPRESA	1	2	3	4	5
32)Inovação é criar ou aprimorar os produtos comercializados, as formas de gestão e as técnicas de vendas. A INOVAÇÃO É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
33)Idade do negócio é a quantidade de anos que a empresa possui desde a sua fundação. A IDADE DA EMPRESA É UM FATOR DE SUCESSO.	1	2	3	4	5
34)Ter anos de experiência no ramo ou na empresa é ter conhecimento profissional e prático no negócio por vivências anteriores. A MINHA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
35)Por reputação, entende-se ser honesto e íntegro com clientes, fornecedores e funcionários. A REPUTAÇÃO DA EMPRESA É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
36)Possuir habilidades gerenciais representa a capacidade de fazer orçamento, de relacionamento humano, de delegar serviços, de precificar produtos, de negociar com fornecedores, de contratar e treinar pessoas, entre outras. O CONJUNTO DE HABILIDADES GERENCIAIS É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
37) Trabalho duro refere-se a dedicação em tempo integral na empresa. O TRABALHO DURO É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA	1	2	3	4	5
38)Por personalidade, entende-se: sociável e/ou amigável, aberto a novas experiências, metucioso e/ou organizado, cortês. A MINHA PERSONALIDADE É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
39)Por orientação empreendedora, entende-se por aprender com erros, trabalhar com autonomia, ser competitivo, abordar desafios de forma inovadora, ter iniciativa e assumir riscos planejados. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.	1	2	3	4	5