

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO ORGANIZACIONAL E REGIONALIDADE

JULIANE SILVESTRE

**PROCESSOS DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM UBERLÂNDIA-MG**

UBERLÂNDIA – MG

2020

JULIANE SILVESTRE

**PROCESSOS DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM UBERLÂNDIA-MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

UBERLÂNDIA – MG

2020

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S587 2020	<p>Silvestre, Juliane, 1993- Processos de Criação e Desenvolvimento de Novos Negócios [recurso eletrônico] : Estudo de casos múltiplos em Uberlândia-MG / Juliane Silvestre. - 2020.</p> <p>Orientador: Alex Fernando Borges. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Administração. Modo de acesso: Internet. Disponível em: <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.94">http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.94</a> Inclui bibliografia.</p> <p>1. Administração. I. Borges, Alex Fernando, 1985-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Administração. III. Título.</p>
--------------	--

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA



Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração

Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppgaadm@fagen.ufu.br

### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGAdm - Número 230				
Data:	19 de fevereiro 2020	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	16:00
Matrícula do Discente:	11812 ADM011				
Nome do Discente:	Juliane Silvestre				
Título do Trabalho:	Processos de Criação e Desenvolvimento de Novos Negócios: Estudo de Casos Múltiplos em Uberlândia - MG				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:					

Reuniu-se no Bloco 1F, sala 261, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores Doutores: Verônica Angélica Freitas de Paula

(FAGEN/UFU), Daniela Meirelles Andrade (UFLA) e Alex Fernando Borges, orientador da candidata. Ressalta-se que as Profas. Dras. Daniela Meirelles Andrade e Verônica Angélica Freitas de Paula participaram da defesa por meio de webconferência e os demais membros da banca e a aluna participaram in loco.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Prof. Dr. Alex Fernando Borges, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(as) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultrapassada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Verônica Angélica Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 19/02/2020, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alex Fernando Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 19/02/2020, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Meirelles Andrade, Usuário Externo**, em 20/02/2020, às 14:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1864749** e o código CRC **F293F882**.

**Reitor da Universidade Federal de Uberlândia**

Valder Steffen Júnior

**Diretora da Faculdade de Gestão e Negócios**

Kárem Cristina de Sousa Ribeiro

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação**

Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros

UBERLÂNDIA – MG

2020

*A todos aqueles que fizeram parte dessa trajetória,*

*Em especial, aos meus pais, Fátima e Julcimar.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que esteve comigo, em todos os momentos dessa caminhada, iluminando meus pensamentos e decisões, me protegendo contra todos os males e perigos por onde passei e me amparando, psicologicamente, todos os dias, para a realização desse sonho. Sem Ele nada disso teria sido possível.

Aos meus pais, Fátima e Julcimar, que, além de me darem a vida, deram-me todo o amor, carinho e compreensão que existe no mundo. Eles estiveram ali, prontos, atentos, e disponíveis para me ajudar sempre que precisei. Agradeço a minha mãe que, por muitas vezes, esteve comigo em Uberlândia, abdicando de seus próprios afazeres para me acompanhar nessa jornada. Agradeço ao meu pai que me acompanhou na primeira semana de aula, e que, ao decorrer dessa pós-graduação, não mediu esforços para que eu conquistasse tudo o que quisesse, sempre me confortando e sendo meu ponto de equilíbrio. Sem vocês eu não teria conseguido.

Aos meus familiares, que estiveram comigo em todos os momentos. Eles souberam, acima de tudo, compreender a minha necessidade de estar ausente, algumas vezes, e principalmente, respeitar e apoiar esse momento. Em especial, à minha avó Lídia, que rezou por mim, todos os dias, em todas as viagens e em todos os momentos que precisei. Encontro paz e amor em cada sorriso que ela me dá, todas as vezes que a vejo. Em especial, também, agradeço a minhas primas e irmãs de coração: Ana Paula, Elisângela, Fernanda, Flávia, Gisele, Lidiane, e Taisa que, por muitas vezes, me confortaram com palavras e abraços, principalmente, nos momentos que achei que não fosse conseguir. Não foi fácil, mas sem o carinho de vocês, certamente essa trajetória teria sido mais difícil.

Em especial, agradeço ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Alex Fernando Borges, parceiro de longa data, que não mediu esforços para que eu concretizasse essa Dissertação. Ele foi um dos responsáveis por eu ter escolhido esse caminho e ter ingressado na vida acadêmica. Sem seu apoio e empenho para me ajudar, eu não teria chegado até aqui. Aproveito a oportunidade para agradecer aos amigos do Núcleo de Estudos em Organizações (NEORG) e ao Prof. Dr. Alessandro Gomes Enoque, que também foi um dos responsáveis pela minha escolha de vida acadêmica. Ele me apresentou os primeiros passos para ingressar nessa jornada, e junto com o Prof. Dr. Alex, me deram a oportunidade de participar do NEORG, local em que me apaixonei pela pesquisa e vida acadêmica.

Aos meus amigos, em especial, àqueles que encontrei nessa jornada e que foram fundamentais para que ela se tornasse mais leve: Duterval, Eduardo, Eunice, Lucas, Miguel, Nara, Nathalia, Rainer e Stefania. Em especial, agradeço a Eunice e a Stefania, que foram mais do que simples amigas. Elas se tornaram minhas irmãs de coração. Eunice, por todas as conversas que tivemos, pelas risadas e festas que realizamos, as quais me ajudaram em vários sentidos. Por seu companheirismo, na faculdade e na vida, por ter me acolhido tantas vezes, em sua casa, por ter me dado oportunidade de conviver com você e juntas descobrirmos tantas afinidades. Obrigada, pela nossa amizade. Stefania, por ter me acolhido, desde o primeiro dia, no primeiro momento. A sensação que eu tenho é a de que eu aprendo constantemente com ela, e ela comigo. Juntas fomos apoiando-nos e nos tornando grandes amigas. Obrigada, por me permitir participar de momentos tão importantes, de estar próxima de seus filhos e da sua vida. Agradeço aos meus amigos de laboratório, que estiveram ao meu lado, durante esses dois anos, me apoiando sempre que precisei e, em especial a Isabela e Rodolfo. Agradeço também as minhas amigas de coração, que já me conheciam antes dessa jornada e que permaneceram ao meu lado, durante todo esse momento. Em especial, à Catarine, Giovanna, Isadora, Lara, Luiza e Marina, que me apoiaram e me receberam em suas casas, dividindo mais do que lugares, momentos de tristezas, dúvidas, e também de alegrias e conquistas. Jamais me esquecerei de tudo que fizeram por mim.

Agradeço à Universidade Federal de Uberlândia (UFU), por ser minha “casa” e ter me acolhido, durante tantos anos, entre graduação e pós e, se Deus quiser, continuará sendo minha eterna “casa”. Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), que me acolheu e proporcionou a oportunidade de realização desse curso de mestrado. Agradeço, em especial, aos meus queridos professores Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula, Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, Dra. Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Dr. André Francisco Alcântara Fagundes, Dr. Antônio Sérgio Penedo, Dr. Vinícius Silva Pereira, Dra. Karém Cristina de Sousa Ribeiro, Dra. Fernanda Francielle de Oliveira Malaquias, Dr. Rodrigo Fernandes Malaquias e Dra. Jacqueline Florindo Borges, os quais me passaram seus ensinamentos e fizeram parte, cada um, de alguma forma, dessa caminhada. Aproveito a oportunidade para agradecer aos secretários e funcionários, em geral, da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN), em especial a Juliana Bárbara da Silva Oliveira e Vinícius Anderson Guimarães que, além de todo apoio e eficiência na secretaria do curso, foram grandes amigos nessa jornada.

Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), que me concedeu bolsa de auxílio financeiro, proporcionando melhores condições para a conclusão desse curso, e a Fundação de Apoio Universitário (FAU) que viabilizou todo esse processo.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para que eu chegasse até aqui. Como já dizia Nelson Mandela “A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo”, e assim, irei me guiar para tudo que ainda está por vir. O meu muito obrigada!

*“Aprendi que coragem não é a ausência de medo, mas o triunfo sobre ele. O homem corajoso não é aquele que não sente medo, mas o que conquista esse medo”*

*Nelson Mandela. 1994.*

## RESUMO

O empreendedorismo é notadamente conhecido por suas repercussões de natureza econômica e social. O entendimento da dinâmica desse fenômeno passa pela identificação e exploração de abordagens variadas, caracterizadas por um conjunto de quadros teóricos que contribuem para a compreensão e explicação dos diferentes contextos de sua manifestação. Com base nesse cenário, esta dissertação foi desenvolvida a partir de uma síntese entre duas concepções associadas ao empreendedorismo: de um lado, a abordagem pré-organizacional, que envolve a noção de processo empreendedor; de outro, a abordagem organizacional, que contempla noções como a de empreendedorismo estratégico. Desse modo, abrem-se possibilidades para a realização de novos estudos sobre o empreendedorismo em uma perspectiva mais ampla, valorizando as alternativas teórico-metodológicas disponíveis para a apreensão do referido fenômeno. Com base nesse pressuposto, buscaram-se, nesta dissertação, respostas ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorreram os processos de criação e desenvolvimento de organizações produtoras de cerveja artesanal? Para tanto, conduziu-se, esta pesquisa, com o objetivo geral de compreender como ocorreram os processos de criação e desenvolvimento de novos negócios no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, situada no estado de Minas Gerais. Especificamente, buscou-se relatar a trajetória histórica dos empreendimentos investigados, descrever os processos empreendedores de criação das cervejarias estudadas, identificar as práticas de *exploration*, identificar as práticas de *exploitation* e, por fim, identificar e analisar o equilíbrio entre as práticas de *exploration* e *exploitation*, contribuindo para a *ambidexterity* (ambidestria), ou seja, para o desenvolvimento dos negócios investigados. Com base na estratégia de estudo de casos múltiplos e na abordagem qualitativa de investigação, foram investigadas quatro empresas que atuam no setor de produção de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia. A análise e discussão dos resultados da pesquisa permitiram a apreensão das etapas do processo empreendedor de criação de novas organizações, desde o surgimento da ideia, da identificação e exploração de oportunidades, até a efetiva criação e consolidação da empresa no mercado. Mais ainda, foi possível apreender as práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico, no que diz respeito às particularidades da manifestação de ações vinculadas ao *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*. Nesse sentido, verifica-se que a abordagem do empreendedorismo, por meio desse duplo movimento, considerando-o ao mesmo tempo como um fenômeno pré-organizacional, a partir da estruturação do processo empreendedor, e como um fenômeno organizacional, a partir da manifestação do empreendedorismo estratégico, pode contribuir, de maneira efetiva, para a pesquisa em empreendedorismo, possibilitando novos olhares para a compreensão de processos de criação e desenvolvimento de negócios em contextos empresariais específicos e em diferentes regionalidades, como é o caso do setor de cervejas artesanais e das organizações desse setor que atuam na região de Uberlândia-MG.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo. Processo empreendedor. Empreendedorismo estratégico. Cervejarias artesanais.

## ABSTRACT

Entrepreneurship is known for its repercussions of economic and social nature. The understanding of the dynamics of this phenomenon involves the identification and exploration of various approaches, characterized by a set of theoretical frameworks that contribute to the understanding and explanation of the different contexts of its manifestation. Based on this scenario, this essay was developed from a synthesis between two conceptions associated with entrepreneurship: on one side, the pre-organizational approach, which involves the notion of an entrepreneurial process; on the other, the organizational approach, which includes notions such as strategic entrepreneurship. Thereby, possibilities are opened to the due of new studies about the entrepreneurship in a broader perspective, enriching the theoretical-methodological alternatives available for the apprehension of the referred phenomenon. Based on this assumption, we sought, in this essay, answers the following research issue: How did the creation and development of craft beer organizations occur? For that, the general goal of the research consisted in understanding how the creation and development process of new businesses in the craft beer sector occurred in the city of Uberlândia, which is located in the state of Minas Gerais. Specifically, we sought to report the historical path of the investigated businesses, describe the creation of entrepreneurship process of the studied breweries, identify the exploration practices, identify the exploitation practices, and finally, identify and analyse the balance between exploration and exploitation practices, contributing to ambidexterity, in other words, to the development of investigated businesses. Based on the multi cases study strategy and the qualitative research approach, four companies that are located in city of Uberlândia and perform in producing craft beer were investigated. The analysis and discussion of the research results allowed the apprehension of the stage entrepreneurship process of new organizations creation, since the birth of the idea, identification and exploration of opportunities, even the effective creation and consolidation of the company in the market. Even more, it was possible to apprehend the practices related to strategic entrepreneurship, with regard to the particularities of the manifestation of actions linked to exploration, exploitation and ambidexterity. In this regard, it appears that the approach of entrepreneurship through this double movement, considering it at the same time as a pre-organizational phenomenon, from the structuring of the entrepreneurship process, and as organizational phenomenon, from the manifestation of strategic entrepreneurship can contribute effectively to entrepreneurship research, enabling new perspectives for understanding business creation and development processes in specific business contexts and in different regionalities, such as the craft beer sector and organizations in this sector that operating in the region of Uberlândia-MG.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneurial process. Strategic entrepreneurship. Craft breweries.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Casos estudados e indivíduos entrevistados .....	43
Quadro 2 – Ideia e identificação de oportunidades .....	48
Quadro 3 – Exploração de oportunidades e aspectos contextuais .....	53
Quadro 4 – Exploração de oportunidades e aspectos institucionais .....	55
Quadro 5 – Exploração de oportunidades e estratégias de comercialização .....	57
Quadro 6 – Exploração de oportunidades e estratégias de produção .....	60
Quadro 7 – Cervejarias estudadas e agentes entrevistados .....	79
Quadro 8 – Práticas de <i>exploration</i> na criação de cervejarias artesanais .....	82
Quadro 9 – Práticas de <i>exploration</i> na criação de novos produtos.....	85
Quadro 10 – Práticas de <i>exploration</i> na criação de novas práticas de produção.....	88
Quadro 11 – Práticas de <i>exploration</i> na criação de novas práticas de comercialização.....	90
Quadro 12 – Práticas de <i>exploitation</i> associadas a produtos/serviços.....	95
Quadro 13 – Práticas de <i>exploitation</i> associadas a processos de produção.....	96
Quadro 14 – Práticas de <i>exploitation</i> associadas a qualidade .....	101
Quadro 15 – Práticas de <i>exploitation</i> associadas à comercialização .....	105
Quadro 16 – <i>Ambidexterity</i> em cervejarias artesanais.....	109

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRACERVA – Associação Brasileira de Cerveja Artesanal

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA – Ministério Da Agricultura Pecuária e Abastecimento

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Contextualização do tema.....	17
1.2 Problematização.....	22
1.3 Objetivos.....	25
1.3.1 Objetivo Geral .....	25
1.3.2 Objetivos Específicos .....	25
1.4 Justificativas .....	25
1.5 O surgimento da cerveja e o mercado de cerveja artesanal no Brasil .....	29
1.6 Organização da dissertação .....	31
2 PROCESSO EMPREENDEDOR DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DA CIDADE DE UBERLÂNDIA – MINAS GERAIS.....	34
2.1 Introdução.....	34
2.2 O fenômeno do empreendedorismo: processo empreendedor na criação de novos negócios .....	36
2.3 Metodologia.....	41
2.4 Resultados.....	45
2.4.1 Caracterização das empresas estudadas.....	45
2.4.2 Processo empreendedor de criação de novos negócios no setor de cervejas artesanais..	47
2.4.2.1 O processo empreendedor de abertura de cervejarias artesanais: ideia e identificação de oportunidades.....	48
2.4.2.2 O processo empreendedor de abertura de cervejarias artesanais: exploração de oportunidades .....	53
2.5 Conclusão .....	65
3 EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO: A IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE <i>EXPLORATION</i> , <i>EXPLOITATION</i> E <i>AMBIDEXTERITY</i> NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS NO SETOR DE CERVEJARIAS ARTESANAIS.....	68
3.1 Introdução.....	68
3.2 Empreendedorismo estratégico: <i>exploration</i> , <i>exploitation</i> e <i>ambidexterity</i> .....	71
3.3 Metodologia.....	77
3.4 Resultados.....	81
3.4.1 Manifestação das práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico .....	81
3.4.1.1 Práticas de <i>exploration</i> em cervejarias artesanais .....	82
3.4.1.2 Práticas de <i>exploitation</i> em cervejarias artesanais.....	94
3.4.1.3 Práticas de <i>ambidexterity</i> em cervejarias artesanais.....	109
3.5 Conclusão .....	113
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	115
REFERÊNCIAS .....	119
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	133
ANEXO B – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	135

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

O fenômeno do empreendedorismo envolve uma série de ações e intervenções no contexto econômico e social. Trata-se, pois, de um fenômeno que passa a ser estudado e problematizado, em decorrência de sua dinamicidade, repercussões e particularidades. A apreensão dessa temática envolve a identificação dos diferentes conceitos e abordagens que se associam a esse tópico de investigações, a partir de um conjunto de crenças sobre a natureza e a lógica de funcionamento do referido fenômeno (SHANE, 2012; BORGES; LIMA; BRITO, 2017; LOPES; LIMA, 2019).

Cumprir destacar que o empreendedorismo, como fenômeno notadamente conhecido por sua natureza econômica e social, tem sido objeto de interesse crescente. Com efeito, as repercussões socioeconômicas do empreendedorismo podem ser avaliadas com base no crescimento da atividade empreendedora e em sua contribuição para a criação de negócios, para a geração de emprego e de renda em diferentes países, proporcionando, assim, desenvolvimento econômico (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011; DECKER *et al.*, 2014; RIBEIRO-SORIANO, 2017). No Brasil, algumas instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), e alguns relatórios, como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), buscam retratar a realidade da atividade empreendedora no país, bem como suas particularidades e manifestações (KASSEEAH, 2016; MARTÍNEZ-FIERRO; BIEDMA-FERRER; RUIZ-NAVARRO, 2016; FERREIRA *et al.*, 2018).

Nesse cenário, nota-se que a temática do empreendedorismo tem apresentado, igualmente, interesse crescente por parte do meio acadêmico-científico. Esse crescimento é evidenciado pela evolução de pesquisas e de produção científica sobre o tema, abrindo espaço para a consolidação da área como campo de pesquisas, permitindo tanto o aprofundamento de conhecimentos já existentes quanto à viabilização de pesquisas sobre temáticas pouco exploradas sobre o referido fenômeno (BORBA; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2011; CARLSSON *et al.*, 2013; FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015). Dessa forma, o referido fenômeno pode ser estudado, a partir de múltiplas perspectivas, que permitem a observação e o entendimento de particularidades a partir de diferentes focos e lentes teóricas (BORGES; LIMA; BRITO, 2017; LOPES; LIMA, 2019). Para Franco e Gouvêa (2016), os estudos em

empreendedorismo estão em constante evolução, fato que torna relevante a busca pelo estabelecimento dos limites e fronteiras desse campo de pesquisas. No entanto, diversos autores e pesquisadores da área afirmam que não há como delimitar uma definição exata, concisa e amplamente aceita para o termo empreendedorismo (BRUYAT; JULIEN, 2000; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; STEYAERT, 2007; BARON; SHANE, 2007; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; FRANCO; GOUVÊA, 2016).

Assim, é possível observar, na literatura, um amplo conjunto de definições e conceitos sobre empreendedorismo e empreendedor, delimitando possibilidades distintas de sua compreensão e explicação em termos científicos (GARTNER, 1990). Para Schumpeter (1997), a atividade econômica, posteriormente, rotulada como empreendedorismo, se refere à mobilização de “meios em fins”, o que tem sido traduzido por abordagens neoschumpeterianas como a mobilização de recursos para a busca de objetivos empresariais ou inovadores (VALE, 2014). Shane e Venkataraman (2000), por sua vez, definem empreendedorismo, a partir da junção entre a existência de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores dispostos a identificá-las e explorá-las. Carlsson *et al.* (2013), a partir da sistematização de definições apresentadas por autores da área, afirmam que o conceito de empreendedorismo envolve uma função econômica realizada por indivíduos que agem de forma independente ou dentro de organizações, percebendo ou criando novas oportunidades e introduzindo suas ideias no mercado. Vale, Corrêa e Reis (2014) recuperam a noção de empreendedorismo e a vinculam às características do empreendedor e seu comportamento, por meio da configuração de motivações ou perfis voltados à busca de autonomia pessoal e à capacidade de observação minuciosa de novas oportunidades.

Adicionalmente, o campo do empreendedorismo também passa por discussões sobre as diferentes influências de vertentes teóricas e de correntes de pensamento, ao longo do tempo, que delimitam, aquilo é compreendido, produzido e publicado sobre o referido fenômeno. Landström e Lohrke (2010) apontam que, de 1870 a 1940 o empreendedorismo vivenciou a chamada ‘Era Econômica’; de 1940 a 1970, a ‘Era das Ciências Sociais’ e, por fim de 1970, até os anos 2000, e possivelmente até o presente momento, a Era dos Estudos de Gestão (FAYOLLE, 2014). Assim, surgem diferentes abordagens que contemplam especificidades vinculadas à ótica entre a relação empreendedorismo e empreendedor: a abordagem psicológica, ligada aos aspectos comportamentais e ao perfil do empreendedor (DeNISI, 2015; KLOTZ; NEUBAUM, 2016; TEAGUE; GARTNER, 2017); a abordagem econômica,

associada à inovação (SCHUMPETER, 1997; RIBEIRO-SORIANO, 2017); a abordagem processual, que remete à noção de oportunidades e processo empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MOROZ; HINDLE, 2012; LEYDEN; LINK, 2015); e a abordagem organizacional, que se vincula à criação de organizações (GARTNER, 2012; HJORTH, 2014; GARTNER; BRUSH, 2016).

Do ponto de vista empírico, a manifestação do empreendedorismo, em setores específicos da atividade econômica, revela o potencial do fenômeno para a abertura de empresas e para a geração de inovações em determinadas realidades, sobretudo do ponto de vista regional. Nesse sentido, um dos setores em que se observa recentemente, o potencial de criação de negócios, refere-se à indústria de bebidas – como a cerveja, incluindo suas variações como as cervejas artesanais (TONELLI *et al.*, 2018).

De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, ficando atrás somente dos Estados Unidos e da China (MAPA, 2019). A cerveja é considerada a bebida alcoólica mais consumida no país. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cerveja é a bebida preferida de 2/3 dos brasileiros em datas comemorativas, ou seja, aproximadamente, 64% de preferência. Na última década, a produção de cerveja no Brasil cresceu de forma expressiva, saltando de 8,2 bilhões para 13,4 bilhões de litros anuais, um aumento de 64% na produção. A média de consumo da bebida é de cerca de 60 litros anuais por pessoa (IBGE, 2018; REQUENA, 2019).

Diante desse cenário, o setor cervejeiro se constitui como um mercado em franca expansão, representando 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação (IBGE, 2018). No setor de cervejas industriais, ocorreu em 1999 a fusão entre a Companhia Antártica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma, formando a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas. Posteriormente, houve a fusão com a belga Interbrew, formando um grande conglomerado cervejeiro (InBev) e se tornando um dos marcos mais importantes da história da cerveja brasileira. A partir de 2004, a multinacional vem explorando uma estratégia de fusões e aquisições de cervejarias em diversos países, tornando-se o maior grupo de produção de cervejas mundialmente, sendo detentor de 25% do mercado mundial em 2017. Em paralelo, observou-se a criação, no ano de 1995, da Dado Bier em Porto Alegre, voltada para a divulgação dos movimentos ingleses e americanos de valorização da cerveja artesanal e especial, abrindo caminho assim para a “revolução cervejeira” no Brasil (MORADO, 2017).

A cerveja é composta basicamente de quatro ingredientes fundamentais: água, malte (cevada), lúpulo e levedura. Cada um desses elementos desempenha uma função na composição do sabor e demais características da bebida e, portanto, precisam ser tratados de maneiras específicas para que se atinja um produto final de qualidade (HAGGE; GOES, 2017). Não obstante, a produção em massa de cerveja pode incluir alguns cereais não maltados, como milho e arroz, além de aditivos químicos, como estabilizantes e conservantes, o que resulta em qualidade e experiência de consumo inferior para o consumidor mais exigente e seletivo (SIQUEIRA; BOLINI; MACEDO, 2008; HAGGE; GOES, 2017). Nesse cenário, houve a emergência de um nicho de mercado, em que atuam as chamadas cervejarias artesanais. Trata-se de um tipo específico de cervejaria que se insere no mercado, por meio de um processo produtivo diferenciado, com escala reduzida e focado na priorização de insumos, tempo de produção e qualidade, visando a um diferencial de produto no mercado. O setor tem apresentado crescimento rápido e consistente, obtendo reconhecimento dos consumidores e da sociedade, reforçando-se como uma expressão econômica, mercadológica e também cultural (THOMÉ *et al.*, 2016; VALADARES, 2017; FERREIRA *et al.*, 2018; TONELLI *et al.*, 2018; BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019).

As cervejas artesanais e especiais brasileiras operam em um mercado em transformação, com crescimento de participação e consumo (PALMA; RASERA; PADILHA; AZEVEDO, 2015; EUGÊNIO, 2017; MORADO, 2017). Segundo a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal, (ABRACERVA), dados divulgados pelo MAPA (2019) apontaram um aumento de 37,7% dos registros de cervejarias artesanais, no Brasil, em 2017, totalizando 186 novas cervejarias. Já, em 2018, ainda de acordo com o MAPA, o número cresceu 23%, totalizando 210 novas cervejarias (ABRACERVA, 2018; 2019). Assim, em 2018 o país totalizou 889 cervejarias registradas pelo MAPA e um total de 16.968 produtos legalizados (MÜLLER; MARCUSSO, 2018; MAPA, 2019). Esses dados demonstram o crescimento e a evolução do setor, ao longo dos anos, revelando seu potencial e sua relevância para a economia regional (EUGÊNIO, 2017; MORADO, 2017).

Diante desse cenário, algumas cidades e regiões brasileiras se destacam pela produção da bebida. Em Santa Catarina, a cidade de Blumenau e a região do Vale do Itajaí são famosas pelo turismo cervejeiro, tendo como destaque a Oktoberfest, evento que ocorre anualmente e que é considerada como a segunda maior festa de cerveja do mundo (ESCM, 2014). A cidade de Recife, em Pernambuco já foi considerada a capital brasileira de cerveja artesanal, o que

atraiu olhares de setores especializados no ramo, e fez com que a capital tivesse totais condições de contribuir para o crescimento e expansão das cervejarias artesanais do Nordeste (REVISTA VEJA, 2018). O Rio Grande do Sul se destaca como polo da cerveja artesanal, sendo, atualmente, o estado com mais empresas produtoras da bebida no Brasil. De acordo com Justino (2019), em 2018, foram abertas 44 novas empresas do setor cervejeiro em solo gaúcho, atingindo quase 21% do total nacional de cervejarias, com cerca de 186 fábricas. A cidade de Porto Alegre vem atraindo turistas para o bairro Anchieta, na zona norte da cidade, que possui nove microcervejarias instaladas em uma área de pouco mais de dois quilômetros quadrados (FRAGA, 2015). O estado do Rio de Janeiro também se destaca na rota do turismo cervejeiro, tendo a região serrana como polo na produção (COELHO-COSTA, 2015). O estado de São Paulo se destaca no setor na região de Ribeirão Preto, por exemplo. De acordo com Cazarine (2015), as cervejarias artesanais foram as responsáveis por recolocar a cidade de Ribeirão Preto, novamente, na rota cervejeira do Brasil. Cerca de quatro microcervejarias produzem, na cidade, 300 mil litros por mês da bebida.

Por sua vez, Minas Gerais se destaca como o terceiro estado brasileiro na produção de rótulos especiais, ficando atrás do Rio Grande do Sul e de São Paulo, respectivamente. As cidades que mais se destacam no setor são: Belo Horizonte, Nova Lima e Uberlândia. Na capital mineira, por exemplo, são produzidos 55 dos 120 tipos de cervejas do mundo. O estado apresentava 87 cervejarias registradas em 2017, em 2018 esse número saltou para 115, apontando um crescimento de 32,2% (MÜLLER; MARCUSSO, 2019). No entanto, ainda há de se considerar os chamados “panelinhas”, aqueles que produzem cerveja artesanal em casa de maneira informal, não possuindo registro formal. De acordo com Matias (2019), desde o ano de 2014, a produção da bebida não para de crescer no estado. Em 2018, a produção atingiu seu recorde, com a média de 2,1 milhões de litros por mês e, aproximadamente, 25 milhões por ano. Segundo o autor, a ampla produção da bebida já gerou inclusive um apelido ao estado, chamado de forma carinhosa de “Bélgica brasileira” (MATIAS, 2019).

Segundo Matias (2019), dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, apontaram que Minas Gerais foi o estado que mais gerou empregos no setor de janeiro a outubro de 2018, com cerca de 278 vagas em cervejarias independentes e 382 em grandes indústrias. O sucesso do setor é refletido pela mudança cultural que inseriu valor e atenção à bebida. De acordo com uma pesquisa divulgada pela Gazeta do Povo, os brasileiros preferem tomar um volume menor de cerveja, priorizando as de qualidade, o que abre espaço

para as cervejas artesanais. Esse comportamento ocorre tanto nas classes mais altas (A e B), com aproximadamente 68%, quanto nas demais classes, com 52% de preferência (GAZETA DO POVO, 2018).

Portanto, revela-se a importância de estudar o campo de cervejas artesanais associadas às teorias do empreendedorismo enquanto processo empreendedor e empreendedorismo estratégico. Os dados revelam que a qualidade e o sabor de várias cervejas artesanais brasileiras vêm ganhando fama e prestígio. Assim, nota-se a relevância do setor para a economia local das regiões acima mencionadas, valorizando práticas, processos, costumes e culturas, e reforçando aspectos da regionalidade de cada área, na produção de uma bebida que é, ao mesmo tempo, popular e elitizada no contexto brasileiro (PALMA; RASERA; PADILHA; AZEVEDO, 2015; MÜLLER; MARCUSSO, 2018; BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019). Isso revela ainda a dinâmica do setor de forma estratégica em termos competitivos, o que valoriza a questão empreendedora, e em termos de criação de novos negócios e inovações, contribuindo para a problematização do presente trabalho.

## **1.2 Problematização**

O empreendedorismo, como fenômeno de natureza econômica e social, se constitui um fenômeno de importância acadêmica, dado o aumento de publicações científicas sobre o tema (CARLSSON *et al.*, 2013; VERGA; SILVA, 2014; BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Com efeito, a pesquisa em empreendedorismo pode ser apreendida a partir de abordagens variadas, que formam uma diversidade de quadros de análise que, por sua vez, são marcados por influências de diferentes contextos. Assim, verifica-se a relevância do debate acadêmico sobre as especificidades do campo de estudos em empreendedorismo, sobretudo apontando para o reconhecimento, valorização, e discussão dos diferentes caminhos à disposição dos pesquisadores da área (BRUYAT; JULIEN, 2000; BARON; SHANE, 2007; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; FRANCO; GOUVÊA, 2016).

No âmbito das investigações e da produção científica sobre o tema, há uma busca pelo estabelecimento de conceitos e definições sobre diversos termos, como empreendedorismo e empreendedor, além de uma melhor compreensão de suas características e implicações (GARTNER, 1990; FILION, 1999; SHANE, 2012; VALE, 2014; GARTNER; BRUSH, 2016; BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Dessa forma, abre-se espaço para a elaboração e desenvolvimento de diferentes abordagens teóricas que envolvem o referido fenômeno, como a abordagem psicológica (McCLELLAND, 1961) e econômica (SCHUMPETER, 1997),

revelando possibilidades distintas de apreensão das ações e motivações desses indivíduos. A vertente psicológico-comportamental dá ênfase ao empreendedor como um indivíduo que possui habilidades e características de personalidade única, definido por traços psicológicos e de comportamento particular (DeNISI, 2015). Já, a vertente econômica visualiza o empreendedor como um sujeito dotado de inovação e espírito de iniciativa, que assume riscos e administra recursos escassos (GARTNER, 1989; VALE, 2014). Por outro lado, abordagens como a processual (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) abandonam a análise do perfil e o comportamento do indivíduo de forma isolada, lembrando-se da importância de englobar perspectivas como o contexto, o ambiente, as especificidades da criação de negócios, dentre outros, incluindo aí a criação e/ou a identificação de oportunidades de negócio (SHANE, 2012; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; LEYDEN; LINK, 2015).

Diante do exposto, pode-se dizer que as abordagens concorrentes em empreendedorismo permitem formas distintas de sua apreensão em termos teórico-empíricos. Dentre essas possibilidades alternativas, verificam-se visões conceituais que podem ser separadas entre aquelas voltadas à compreensão de situações em um contexto pré-organizacional, envolvendo noções como a de processo empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MOROZ; HINDLE, 2012; WATSON, 2013), e aquelas voltadas ao entendimento de questões de natureza organizacional, como a concepção de empreendedorismo estratégico (MARCH, 2001; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016).

De um lado, enquanto perspectiva pré-organizacional, a noção de processo empreendedor, oriunda da abordagem processual do empreendedorismo, carrega consigo uma ampla gama de conceitos e significados que se associam à construção e manifestação de oportunidades de negócio (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015). De acordo com Shane e Venkataraman (2000), o processo empreendedor envolve tentativas de se compreender a dinâmica com que as etapas de geração de ideias, de descoberta, identificação e exploração de oportunidades, culminam na materialização de um novo negócio ou empreendimento. Embora existam muitos estudos relacionados ao tema empreendedorismo, ainda são poucos os que buscam captar a perspectiva do processo empreendedor e das práticas que são circunscritas a esse contexto (NASSIF *et al.*, 2010; MELLO *et al.*, 2010; HJORTH, 2014). Diante desse fato, nota-se um esforço acadêmico de pesquisas, nos últimos anos, no que tange ao tema. Atualmente, a noção de processo empreendedor, advinda da abordagem processual, encontra-se no centro do

debate da pesquisa sobre empreendedorismo, demonstrando seu potencial para a discussão, e posterior consolidação e compreensão do campo de estudos (BUSENITZ *et al.*, 2014; LEYDEN; LINK, 2015; SHANE, 2012).

De outro lado, enquanto perspectiva organizacional, a concepção de empreendedorismo estratégico surge como alternativa para a compreensão de problemáticas associadas ao fenômeno empreendedor (MORAES, 2014), a partir do resgate de concepções relacionadas às possibilidades de apreensão de inovações e processos de renovação estratégica em organizações (MARCH, 2001; MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009; GOEL; JONES III, 2016). No âmbito do empreendedorismo estratégico, dois conceitos principais fundamentam essa concepção, definidos como *exploration* e *exploitation* (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). O primeiro conceito se caracteriza a partir do surgimento de uma ideia de criar algo novo ou diferente, geralmente influenciada por uma demanda externa. Trata-se de uma definição relacionada à criação/descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de negócios, a partir da utilização de criatividade, inovações e desenvolvimentos experimentais. Já, o segundo conceito se caracteriza como uma expansão por parte da empresa, a qual visa a explorar uma oportunidade a partir de um método ou produto já existente. Dito de outra forma, busca-se aproveitar um conhecimento atual no âmbito da organização, de forma a transformá-lo ou utilizá-lo para a melhoria de processos organizacionais (LUMPKIN; STEIER; WRIGHT, 2011; GOEL; JONES III, 2016).

O empreendedorismo estratégico surge, então, da configuração de um equilíbrio (*ambidexterity*) entre *exploration* e *exploitation* (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). A capacidade de alcançar um nível de ambidestria (*ambidexterity*), operando, simultaneamente, em iniciativas de *exploration* como de *exploitation*, é valiosa para a organização, contribuindo para a sua eficiência, para a criação de novos conhecimentos, para o estímulo à inovação, para o seu desempenho, e para sua sobrevivência no mercado (MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009; MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010; GOEL; JONES III, 2016). Moraes (2014) afirma que a noção de empreendedorismo estratégico é centrada no processo de criação/identificação e exploração de oportunidades, fato que aproxima essa abordagem da visão de empreendedorismo como processo e a posiciona como uma continuidade do processo empreendedor para além de sua relativa delimitação à criação de novos negócios.

Assim, a partir da articulação entre concepções pré-organizacionais e concepções organizacionais do empreendedorismo, por meio das noções já mencionadas de processo

empreendedor e de empreendedorismo estratégico, tem-se a base para a formulação do seguinte **problema de pesquisa**: Como ocorrem os processos de criação e desenvolvimento de organizações produtoras de cerveja artesanal?

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em compreender como ocorrem os processos de criação e desenvolvimento de novos negócios no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Especificamente, buscou-se no trabalho como um todo:

- a) Relatar a trajetória histórica dos empreendimentos investigados;
- b) Descrever os processos empreendedores de criação das cervejarias estudadas;
- c) Identificar as práticas de *exploration* (exploração);
- d) Identificar as práticas de *exploitation* (exploração);
- e) Identificar e analisar as práticas de *exploration e exploitation* encontradas que contribuem para a *ambidexterity* (ambidestria), ou seja, para o desenvolvimento dos negócios investigados em busca do equilíbrio esperado.

### 1.4 Justificativas

No presente estudo, envolvem-se justificativas diversas, que se vinculam a aspectos teóricos, metodológicos e empíricos. Do ponto de vista do tema e de suas repercussões socioeconômicas, segundo pesquisa divulgada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019), a taxa total de empreendedores foi de 38%, em 2018. Em outros termos, seria possível mensurar que, de cada 100 brasileiros entre 18 e 64 anos, 38 estavam conduzindo alguma atividade empreendedora. Essa taxa vem crescendo, constantemente, quando comparada ano a ano. Em 2002 a taxa total do empreendedorismo era de 21%. Em 2017, a taxa total de empreendedorismo foi de 36,4%. A apresentação dessas taxas relevantes sobre a atividade

empreendedora coloca o Brasil em uma posição de destaque, como uma das nações mais empreendedoras do mundo (GEM, 2018; GEM, 2019).

A importância socioeconômica do empreendedorismo é destacada por autores como fenômeno de interesse crescente (RIBEIRO-SORIANO, 2017). A partir de diversas pesquisas sobre o tema, percebe-se que a atividade empreendedora colabora de forma significativa para a economia e para a sociedade, promovendo melhoras significativas quanto à renda das cidades e, conseqüentemente, dos países, gerando, dessa forma, oportunidades de emprego e benefícios à população (FILION, 1999; SCHRAMM; LITAN 2008; PAIVA JR.; GUERRA, 2010; DECKER *et al.*, 2014; RIBEIRO-SORIANO, 2017).

Paralelamente, o fenômeno empreendedor também se constitui como um tópico relevante do ponto de vista acadêmico (CARLSSON *et al.*, 2013; FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015). Dentre os anos 2004 e 2014, o tema apresentou um aumento considerável na produção científica (BUSENITZ *et al.*, 2014), e nos últimos anos, a produção acadêmica revela esse interesse crescente, por meio da manifestação da multidisciplinaridade do empreendedorismo e da busca por sua consolidação como campo de estudos legítimo e autônomo (BORGES; LIMA; BRITO, 2017; LOPES; LIMA, 2019). O empreendedorismo constitui-se como uma área de interesse de diferentes disciplinas, como a administração, a economia, a sociologia, a psicologia, fato que abre espaço para o fortalecimento da área, como temática de pesquisa acadêmica, revelando temáticas que buscam elucidar aspectos particulares de sua manifestação, além de permitir o estudo de problemáticas pouco exploradas nas investigações sobre o tema (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; HJORTH, 2016).

As conseqüências do fenômeno do empreendedorismo repercutem uma série de possibilidades e alternativas para a compreensão e explanação de suas particularidades e especificidades (ALVAREZ; BARNEY, 2010; MCDONALD *et al.*, 2015). No contexto do setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais, revela-se uma dinâmica própria, importante e emergente, que pode ser objeto de manifestação do empreendedorismo, e este uma possível alternativa para o incremento e evolução do referido setor. Diante desses pressupostos, é possível reconhecer a importância teórica, prática, social e regional, das discussões sobre empreendedorismo a partir de diversos âmbitos, seja do ponto de vista empírico, seja do ponto de vista científico (BORGES, LIMA, BRITO, 2017).

A análise do crescimento do setor, nos últimos 10 anos, permite observar uma evolução importante. Impulsionados pela mudança cultural em emergência, e a partir do surgimento de um novo perfil de consumidor, que se preocupa com a qualidade dos produtos adquiridos, o aumento do número de cervejarias artesanais no país vem sendo destaque nos últimos dez anos (IBGE, 2018). De acordo com dados do MAPA (2019), de 2007 a 2017, a quantidade de estabelecimentos saltou de 87 para 679, um aumento de 680%. Em 2018, de acordo com o MAPA, a cada dois dias uma nova cervejaria abriu as portas no Brasil. Em 2019, o MAPA revela que concedeu registro para mais 273 novas fábricas, sendo 45 delas, no estado de Minas Gerais. A estimativa de crescimento do setor artesanal, no Brasil, em 2020 é um avanço de 20% a 30% (MAPA, 2019; O TEMPO, 2020).

Incentivados pela mudança cultural emergente, as grandes empresas cervejeiras têm feito questão de participar desse mercado, por meio de aquisições. A Ambev é proprietária de diversas marcas, desde as cervejas consideradas mais populares, como Skol, Brahma e Antártica e as cervejas premium e as artesanais, como a Budweiser, Stella Artois, Wäls, Colorado, Goose Island, dentre outras (AMBEV, 2020). No entanto, de acordo com uma análise realizada pelo Valor Econômico Empresas, a Ambev sofreu queda no volume de vendas de suas cervejas, no ano de 2019, isso porque, após a compra da Brasil Kirin pela Heineken, esta última passou a ser uma importante concorrente para a Ambev no Brasil, reunindo marcas como Kaiser, Sol, Amstel, Devassa, Eisenbahn e Baden Baden (REVISTA EXAME, 2018; VALOR ECONÔMICO, 2019; INFOMONEY, 2019). No entanto, essas empresas devem ficar atentas no que tange à preservação contínua da qualidade dessas marcas artesanais quando adquiridas. De acordo com a pesquisa da Mintel, 40% dos consumidores afirmaram que ocorre uma queda na qualidade das cervejas artesanais quando estas são compradas por grandes marcas, seja pela nova adequação de insumos, ou pela nova produtividade e ritmo de produção, o que leva o consumidor a migrar para novas marcas em busca do sabor e da qualidade que uma cerveja artesanal possui (ISTO É DINHEIRO, 2018).

Assim, o mercado das cervejas artesanais e especiais apresenta oportunidades para a criação de novos negócios, influenciadas por tendências do setor, sobretudo advindas da Europa e dos Estados Unidos. Iniciativas como a abertura de bares, *pubs*, *gastropubs*, dentre outros, ajudam no desenvolvimento e fortalecimento da cerveja artesanal e de seu consumo por brasileiros. Produtores e idealizadores desses espaços revelam que buscaram estruturar negócios que

valorizassem as experiências de consumo e a materialização de valores culturais nesses negócios (ANACLETO; SALUME, 2016).

A cidade de Uberlândia, situada em Minas Gerais, tem contribuído de forma estratégica para o crescimento do setor no estado e mais especificamente em sua região. Ao final de 2018, contabilizou-se a instalação e consolidação de onze microcervejarias na cidade, sendo seis delas legalizadas junto à prefeitura, com um investimento total de cerca de R\$ 21 milhões. Em julho de 2019, somou-se um total de dez cervejarias oficialmente registradas e legalizadas junto aos órgãos competentes e a prefeitura de Uberlândia (PREFEITURA DE UBERLÂNDIA, 2019). A partir da aprovação da lei que regulamenta a produção da bebida na cidade, o setor não para de crescer, pois o programa permite aos empreendedores que produzem até 30 mil litros mensais de cerveja regulamentarem seus negócios dentro de uma legislação local específica, tendo em vista que, anteriormente, a regularização colidia com exigências legais defasadas aos empreendedores do setor (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2018).

De acordo com o Diário do Comércio (2019a), nos últimos dois anos, a produção de cerveja artesanal em Uberlândia aumentou cinco vezes, passando de uma média de 23 mil litros para 115 mil litros mensais. Os produtores locais demonstram o entusiasmo com o crescimento do setor, associando o novo perfil do consumidor, preocupado com a forma de como o produto é feito, bem como sua qualidade e também, ao incentivo da gestão local que ajuda a viabilizar esse crescimento (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019a). É possível notar o aquecimento desse mercado a partir de ações realizadas como o primeiro Udi Beer Festival, que ocorreu, em janeiro de 2019, no estacionamento de um *shopping* local. O evento contou com a participação de várias marcas e rótulos locais, mais de 30 tipos de bebidas, e também com uma gastronomia que possua algum diferencial e combine com as bebidas ofertadas, carro chefe do festival (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019b).

A partir dos dados destacados, nota-se que a cidade de Uberlândia vem se destacando na produção de cervejas artesanais. O setor está em constante crescimento na cidade, se estruturando e ganhando força no cenário local e regional, gerando repercussão econômica e social, em termos da criação de emprego e geração de renda. Sendo assim, as cervejarias artesanais têm ganhado destaque no cenário local, sendo alvo de estudos e reportagens jornalísticas, chamando a atenção de várias pessoas e diferentes setores, contando com o apoio da gestão atual da prefeitura, que trabalha em parceria com os empresários do setor.

## 1.5 O surgimento da cerveja e o mercado de cerveja artesanal no Brasil

A cerveja é considerada como uma das bebidas mais apreciadas do mundo. Embora existam informações difusas acerca das particularidades de seu surgimento, é consensual de que se trata de uma bebida milenar e atrelada intrinsecamente ao desenvolvimento da civilização humana, baseada na produção de grãos (MORADO, 2017). Considera-se que o pão e a cerveja são os primeiros produtos elaborados pela humanidade, oriundos da agricultura, sendo a bebida resultado de um processo de fermentação natural de cereais expostos ao tempo.

Os primeiros indícios de fabricação da cerveja remontam a 7000 a.C. na Mesopotâmia. Em 800 a.C., foi descoberto o documento mais antigo sobre a cerveja em solo alemão. Apenas em 1040 d.C. é que se tem notícia sobre a primeira indústria cervejeira (EUGÊNIO, 2017). Após um período de imigrações e de expansão territorial e populacional, a cerveja chega à Europa. Existem diferentes escolas europeias de produção cervejeira, sendo as pioneiras a alemã, a belga, e a britânica. A escola alemã, considerada a mais tradicional delas, foi criadora das cervejas *lagers*, as mais consumidas no mundo por seu potencial discreto, de sensibilidade comportada, levedura sutil e de cor clara. A escola alemã fundamenta-se em regras rígidas de produção, sendo responsável, inclusive, pela formatação da Lei de Pureza da Cerveja – *Reinheitsgebot*, a qual se considera como um marco histórico, pois define claramente a água, a cevada e o lúpulo como ingredientes básicos da bebida, rejeitando como “cervejas” bebidas produzidas com a utilização de arroz, milho, trigo, ervas ou outros adicionais, como açúcares e frutas (MORADO, 2017).

A escola Belga apresenta estratégias mais ousadas e inovativas, tornando difícil a definição de um estilo próprio de suas cervejas. A escola belga é focada na produção de cervejas “*Ale*”, geralmente, bastante complexas e marcadas pela utilização de diferentes insumos e ingredientes em sua produção, sendo considerada uma escola bem exótica. Por fim, a escola britânica constitui-se como um meio termo entre a tradição da cerveja clássica alemã e a ousadia das cervejas belgas. A escola inglesa também é marcada pelas cervejas “*Ale*”, com estilos robustos como as IPA’s (*India Pale Ale*), com índices de amargor e lúpulo bem aparentes, no entanto, não tão intensas como as belgas (MORADO, 2017).

Estudiosos acreditam que a cerveja chegou ao Brasil, pela primeira vez, no século XVII a partir da presença holandesa em território brasileiro, com a Companhia das Índias Ocidentais. No entanto, com a expulsão dos holandeses, a cerveja deixou de se fazer presente no país, só

retornando, cerca de 150 anos após, em 1808, com a vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil (SAWAYA, 2017). No entanto, a cerveja ainda era pouco apreciada pela população, em razão dos gostos e forte influência portuguesa, que apreciava mais o vinho como bebida alcóolica, e pelo consumo de cachaça pela população escrava (CLUBE DO MALTE, 2019a). Com a abertura dos portos e a chegada de imigrantes europeus entre o século XIV e o início do século XX, surgiram iniciativas de produção artesanal de cerveja para consumo próprio nas regiões Sul e Sudeste do Brasil (MORADO, 2017).

Em função da influência exercida pela Inglaterra sobre Portugal, as cervejas britânicas dominaram o mercado brasileiro até 1870. Ao final do século XIX, houve um aumento substancial de impostos sobre a cerveja importada, fato que inviabilizou sua comercialização e estimulou o surgimento das primeiras indústrias cervejeiras nacionais, como: a Imperial Fábrica de Cerveja Nacional, em 1848 (posteriormente Cervejaria Bohemia, em 1898); a Companhia Antártica Paulista, em 1888; e a Manufatura de Cerveja Brahma, em 1888 (MORADO, 2017).

A gênese da produção de cerveja artesanal no Brasil ocorreu de forma tímida, por volta de 1830, quando os imigrantes produziam apenas para o consumo familiar. Essa ação era considerada uma atividade culinária, e, portanto, era realizada pelas mulheres da época. Alguns anos depois, com a mão de obra escrava e os empregados, essa função deixou de ser exclusivamente feminina. Após esse momento inicial, a produção da cerveja artesanal ganhou força no país ao final do século XIX e início do século XX (CLUBE DO MALTE, 2019a).

O processo produtivo de uma cerveja artesanal começa pela malteação, logo após a colheita da cevada, rompendo seu processo de germinação por meio de um aquecimento por estufa. Após esse aquecimento acontece a torrefação, possibilitando diversos tipos finais de cevada. No processo de moagem, o amido presente no interior do malte (cevada) é exposto e faz com que as enzimas quebrem os grãos do amido em vários tipos de cadeia. No processo de mosturação, os grãos de amido moídos são cozidos em água aquecida, resultando em um mosto, o qual é filtrado para a separação dos grãos. Após a filtragem, há o processo de fervura, no qual é adicionado o lúpulo, e depois o seu resfriamento. Por fim, há o processo de fermentação que, geralmente, dura de 5 a 10 dias e o de maturação que costuma durar também cerca de 10 dias, na qual são definidos o aroma e o sabor (CLUBE DO MALTE, 2019b).

A partir da década de 1990, foram surgindo diversos outros tipos de cerveja, como as cervejas especiais ou artesanais (SIQUEIRA; BOLINI; MACEDO, 2008). Há mais de 120 tipos de cervejas especiais, divididas em três famílias: *Ales*, *Lagers* e *Sour* (CLUBE DO MALTE, 2019b). Abre-se, então, espaço para uma variedade de negócios e ações voltadas à evolução desse mercado e à exploração de oportunidades de atuação no setor, dentre as quais pode se averiguar a manifestação do fenômeno do empreendedorismo.

## **1.6 Organização da dissertação**

Este tópico tem por intuito apresentar a organização desta dissertação. A elaboração do presente estudo envolve o fenômeno do empreendedorismo, o qual tem tido destaque no que tange à importância para o desenvolvimento econômico e social, além do crescente interesse acadêmico pelo tema. Assim, o estudo visa a explorar diferentes abordagens associadas ao empreendedorismo. Para atender aos objetivos da dissertação, serão desenvolvidos dois estudos e, para isso, a problematização e os objetivos da pesquisa foram reorganizados de modo a cumprir as perspectivas citadas anteriormente. No que tange aos casos estudados, vale destacar que os mesmos serão empregados para ambos os estudos, cada qual com seu objetivo. Dessa forma, esses estudos estão articulados em capítulos, os quais foram expostos em formato de artigos, como explicados a seguir.

No capítulo 2, refere-se ao primeiro artigo dessa dissertação, intitulado como “Processo Empreendedor de Criação de Novos Negócios: Estudo de casos múltiplos em cervejarias artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais”. No referido artigo, objetivou-se compreender a configuração do processo empreendedor de criação de negócios no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, espera-se identificar, de modo específico, o processo de surgimento de ideias e de geração, identificação, e exploração de oportunidades de negócios no âmbito das quatro organizações a serem investigadas. Do ponto de vista teórico, as discussões são norteadas pela abordagem processual do empreendedorismo. Assim, o estudo tem como base a concepção pré-organizacional do fenômeno, a partir da noção de processo empreendedor, carregando consigo uma ampla gama de conceitos e significados que se associam à noção de identificação e exploração de oportunidades de negócios. Essa discussão gera implicações em termos metodológicos, delimitando métodos, estratégias e técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa é marcada pelo método qualitativo de investigação. A pesquisa de campo foi estruturada por meio da estratégia de estudo de caso, recorrendo-se ao

emprego do estudo de casos múltiplos para atender aos objetivos da pesquisa. A coleta de dados foi realizada com base em entrevistas e pesquisa documental. Como técnica de análise utilizou-se a perspectiva da análise de narrativa. A partir dos resultados obtidos identificou-se que, nos quatro casos estudados, o surgimento da ideia de criação do novo negócio surgiu a partir de um *hobby* que os sócios fundadores já realizavam. A identificação e exploração de oportunidades fundamentou-se em perspectivas individuais de cada caso, perante momentos específicos da criação de cada um. A consolidação de cada negócio é reforçada por características como o potencial de crescimento de cada cervejaria, seja a partir da compra de novos equipamentos e aumento da estrutura produtiva de cada empresa, que culminaram no crescimento do volume de produção, e assim pelo aumento no volume das vendas, ou ainda pela adoção de práticas de inovações.

O capítulo 3, refere-se ao segundo artigo dessa dissertação, intitulado como “Empreendedorismo Estratégico: A identificação de práticas de *exploration*, *exploitation*, e *ambidexterity* no desenvolvimento de novos negócios no setor de cervejarias artesanais”. No referido artigo, objetivou-se identificar as práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico presentes no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, busca-se, especificamente, compreender as práticas de *exploration* (exploração) mais relacionadas à inovação radical, as práticas de *exploitation* (exploração) mais relacionadas à inovação incremental, e as práticas de *ambidexterity* (ambidestria) que funcionam como um equilíbrio entre as práticas anteriores. No que tange à teoria abordada, tem-se a apreensão do fenômeno do empreendedorismo enquanto perspectiva organizacional, envolvendo a concepção de empreendedorismo estratégico. Para isso, em termos metodológicos foi feito recurso ao método qualitativo de investigação, sendo o objeto de estudo quatro cervejarias artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais, de um contexto de dez cervejarias formalizadas na cidade. Com base na técnica de estudo de casos múltiplos, os dados foram coletados, por meio da realização de entrevistas. Quanto à análise do que foi coletado, utilizou-se a perspectiva da análise de narrativa. Assim, foi possível identificar práticas de *exploration* e *exploitation* em todos os casos abordados. No que tange às práticas de *exploration* evidencia-se as Cervejarias A e C, as quais foram precursoras de práticas inovadoras radicais, a partir da instalação de uma cervejaria artesanal na cidade e da abertura de um *brewpub*. Quanto às práticas de *exploitation*, apesar de três das quatro cervejarias estudadas serem empresas de abertura recente, foram manifestadas práticas no que tange a inovação incremental. Essas ações mostram que, o setor, em questão, possui um alto potencial

de crescimento e de inserção de práticas de inovação. Dessa forma, foi possível notar em alguns momentos, o balanceamento entre práticas de *exploration* e *exploitation*, as quais contribuem assim para a ambidestria, a qual se revela como um diferencial competitivo para a organização por meio do equilíbrio entre estabilidade e renovação.

Por fim, o quarto capítulo revela as considerações finais deste estudo, retomando os objetivos gerais e específicos, desta dissertação, os quais giram em torno da compreensão dos processos de criação e desenvolvimento de novos negócios na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, destacando o setor de cervejarias artesanais, ascendente na cidade. Este estudo permitiu traçar em linhas gerais, padrões e tendências do setor estudado a partir da análise de processos empreendedores de criação das empresas, e da identificação de práticas que permitem a ocorrência de inovações radicais e incrementais nas organizações, promovendo assim renovações estratégicas. Nesse capítulo, são expostas algumas limitações presentes na pesquisa, e, nesse sentido, são sugeridos estudos futuros sobre o tema diante desses limites. Por fim, o estudo revela-se importante a partir de suas implicações acadêmicas e científicas.

## 2 PROCESSO EMPREENDEDOR DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DA CIDADE DE UBERLÂNDIA – MINAS GERAIS

### Resumo

O objetivo deste capítulo consiste em compreender a configuração do processo empreendedor de criação de negócios no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. O processo empreendedor é estruturado a partir do surgimento da ideia, da identificação e exploração da oportunidade, até sua efetiva criação e consolidação no mercado cervejeiro. Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se baseou em um estudo de casos múltiplos junto a quatro organizações produtoras de cerveja artesanal situadas na cidade de Uberlândia. A partir da análise dos resultados, foi possível verificar que, para todos os casos, o surgimento da ideia para abertura da empresa originou-se, inicialmente, a partir de um *hobby* dos empreendedores. A oportunidade para criação dos negócios foi identificada em termos mercadológicos, e fundamentou-se na observação do crescimento do setor cervejeiro na cidade de Uberlândia. A exploração dessas oportunidades ocorreu a partir da realização de iniciativas vinculadas à estruturação da empresa e de seu modelo de negócio, à definição da linha de produtos e da forma de atendimento ao público, a fim de constituir alicerce para a efetiva criação e posterior desenvolvimento das empresas estudadas. Conclui-se que a forma como cada processo empreendedor foi endereçado contribui para a consolidação de cada negócio, sendo esta reforçada por características como o seu potencial de crescimento, orientadas pelo aumento do volume de produção, da compra de novos equipamentos e da aplicação de inovações contextualizadas aos seus contextos específicos.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; processo empreendedor; criação de novos negócios; cervejarias artesanais.

### 2.1 Introdução

O avanço dos estudos científicos sobre empreendedorismo pode ser observado a partir do surgimento de diversas correntes de pesquisa, as quais buscam expor seus aspectos e características, a fim de contribuir para a compreensão desse fenômeno (CARLSSON *et al.*, 2013; BUSENITZ *et al.*, 2014). Com efeito, a discussão sobre as abordagens conceituais da área envolve uma relação de origem, a partir das concepções de empreendedorismo e empreendedor: de um lado, tem-se o fenômeno do empreendedorismo o qual apresenta implicações econômicas e sociais, geralmente associadas aos processos de descoberta e/ou identificação de oportunidades (MOROZ; HINDLE, 2012; BORGES; LIMA; BRITO, 2017), e aos processos de criação de negócios (HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015; GARTNER; BRUSH, 2016); de outro, tem-se a figura do empreendedor enquanto indivíduo, responsável

pela identificação e construção de oportunidades, pela aplicação de tempo e recursos e pelo comportamento empreendedor (MACHADO; NASSIF, 2014; MILLER, 2015; KLOTZ; NEUBAUM, 2016).

Uma das abordagens pesquisadas, no campo, defende a concepção do empreendedorismo a partir da lógica do processo empreendedor. Para Shane e Venkataraman (2000), o processo empreendedor está ligado a uma sequência dinâmica de etapas, que envolve características do indivíduo empreendedor e fatores contextuais do ambiente, por meio das etapas de identificação, exploração de oportunidades, até a efetiva criação de negócios (MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Dessa forma, abandona-se a ideia de análise isolada do indivíduo e considera-se o empreendedorismo como processo (LEYDEN; LINK, 2015).

A abordagem processual do empreendedorismo é vista na literatura como uma alternativa às abordagens psicológica e econômica do empreendedorismo. O estudo de Shane e Venkataraman (2000) é considerado por diversos autores como um ponto de partida para o entendimento sobre a abordagem processual do empreendedorismo (MOROZ; HINDLE, 2012; GARTNER, 2012), sobretudo por valorizar a relação dinâmica entre indivíduo e oportunidade (MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE, 2012; LEYDEN; LINK, 2015).

Nesse contexto, cabe ressaltar a relevância socioeconômica do empreendedorismo resalta a importância do fenômeno para o crescimento da economia e para o fortalecimento no mercado de determinados setores (RIBEIRO-SORIANO, 2017), incluindo o setor de cervejas artesanais, objeto do presente estudo. No Brasil, o referido setor vem crescendo notoriamente e superando positivamente as expectativas do mercado (PALMA; RASERA; PADILHA; AZEVEDO, 2015). De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no ano de 2018, o número de cervejarias artesanais registradas cresceu, cerca de 23% comparada com o ano anterior, o que, em média, significou o registro de uma nova cervejaria a cada dois dias, durante 2018, fechando o ano com um total de 889 cervejarias (MAPA, 2019). Em 2019, nos primeiros 150 dias do ano, foram registradas um montante de 111 novas cervejarias registradas, atingindo a marca de 1000 cervejarias artesanais no Brasil. E a tendência é a de que esses números tenham aumentado até o final do ano (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019).

Algumas regiões, no Brasil, se destacam como grandes produtoras de cervejas artesanais. Dentre elas o estado de Minas Gerais, mais especificamente as regiões de Belo Horizonte e

Uberlândia, que vêm ganhando ênfase na produção da bebida. De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Uberlândia, há investimento considerável no setor, desde 2017, a partir do Programa Municipal de Fomento ao Setor Cervejeiro, lei que regulamenta a produção da cerveja na cidade de fábricas que produzem até 30 mil litros mensais. Nos anos de 2017 e 2018, o setor recebeu cerca de 14 milhões de investimento em empreendimentos para novas cervejarias, e a perspectiva era a de que receberia mais 7 milhões nos próximos dois anos. De acordo com a Prefeitura, em julho de 2019, Uberlândia já somava um investimento de 20 milhões e um total de 10 microcervejarias formalizadas na cidade.

Assim, tem-se o seguinte **problema de pesquisa**, deste capítulo: como se configura o processo empreendedor de criação de organizações produtoras de cervejas artesanais na cidade de Uberlândia, Minas Gerais? Para responder a esse questionamento, neste capítulo objetivou-se compreender a configuração do processo empreendedor de criação de negócios no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, busca-se, especificamente: a) caracterizar as empresas estudadas; b) analisar as particularidades do processo de identificação de oportunidades; e c) analisar as particularidades do processo de exploração de oportunidades. Espera-se, com isso, lançar luzes sobre a configuração do processo empreendedor em cervejarias artesanais de Uberlândia-MG, com destaque particular para as decisões e ações dos empreendedores e demais agentes voltadas para a criação desses negócios.

A estrutura desse capítulo está dividida em cinco partes, além desta introdução. A segunda parte refere-se ao referencial teórico que dá sustentação ao capítulo. Em seguida, a terceira parte envolve a explanação dos procedimentos metodológicos que norteiam a execução da pesquisa. A quarta parte apresenta e discute os resultados do estudo, com destaque para a caracterização das empresas investigadas e para a análise do processo empreendedor de criação das organizações produtoras de cervejas artesanais que fizeram parte da pesquisa. Por fim, na quinta parte, discorre-se sobre as conclusões do presente estudo.

## **2.2 O fenômeno do empreendedorismo: processo empreendedor na criação de novos negócios**

O fenômeno do empreendedorismo engloba uma série de ações e intervenções do contexto econômico e social, e assim passa a ser questionado, em decorrência de sua

multidisciplinaridade e repercussões (VALE, 2014). Dessa forma, a produção científica acadêmica sobre o tema tem buscado estabelecer as fronteiras teóricas e os limites do estudo sobre empreendedorismo (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Há também uma preocupação em estabelecer conceitos e definições para determinados termos, como empreendedorismo e agente empreendedor, a partir da delimitação de diferentes tipos de abordagens e teorias sobre o tema, para a compreensão de suas características e delimitações (CARLSSON *et al.*, 2013; BUSENITZ *et al.*, 2014).

Para Schumpeter (1997), o empreendedorismo é a mobilização de “meios em fins” de maneira distinta da sociedade, enquanto que, para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo ocorre a partir da ligação de dois fenômenos: oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos dispostos a identificá-las e explorá-las. Para Gartner (1990), o empreendedorismo pode ser definido como a criação de organizações, a partir de processos de emergência, inovação e transformação. Para Moroz e Hindle (2012), o empreendedorismo é baseado em processos criativos, estratégicos e interorganizacionais. Carlsson *et al.* (2013) afirmam que o empreendedorismo está ligado a uma função econômica desempenhada por indivíduos empreendedores que agem fora ou dentro de organizações, a partir da identificação ou da descoberta de oportunidades e de sua introdução no mercado, mesmo agindo sob incertezas. No entanto, apesar da variedade de conceitos disponíveis, ainda não há um consenso sobre o potencial explicativo do quadro teórico do empreendedorismo. Em função disso, há necessidade de se discorrer sobre aspectos delimitadores do campo para facilitar a compreensão de suas particularidades (BRUYAT; JULIEN, 2000; BARON; SHANE, 2007; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; FRANCO; GOUVÊA, 2016; DAVIDSSON, 2016; FAYOLLE, 2017).

A partir da discussão sobre os fundamentos teóricos da pesquisa em empreendedorismo, surge a necessidade de discorrer sobre as principais abordagens do campo. Essa discussão é configurada a partir de diferentes correntes do estudo sobre o referido fenômeno abrangendo teorias e elementos vinculados a relação entre empreendedorismo e empreendedor. Dessa forma, são problematizadas a abordagem psicológica (McCLELLAND, 1961), relacionada aos aspectos comportamentais, a abordagem econômica (SCHUMPETER, 1997), vinculada aos diferentes tipos de inovação e ao desenvolvimento econômico e, por fim, a abordagem processual (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), explorando a noção de oportunidades e a noção de processo empreendedor (VALE, 2014; BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Diante das diferentes abordagens disponíveis nas discussões presentes na literatura (tais como, a abordagem psicológica, a abordagem econômica, dentre outras) a abordagem processual surge como uma das alternativas à compreensão do fenômeno do empreendedorismo. Diante disso, a abordagem processual surge a partir dos estudos de Shane e Venkataraman (2000), e revela a importância de se integrar perspectivas diversas em sua análise como, por exemplo, o contexto e o ambiente (GARTNER, 2012; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE, 2012; VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

Assim, a concepção do empreendedorismo como um processo constitui uma corrente teórica relevante, uma vez que permite a análise de múltiplas instâncias que compõem o chamado processo empreendedor (MOROZ; HINDLE, 2012). A abordagem do empreendedorismo como processo se preocupa naquilo que o empreendedor faz, possibilitando diversas práticas e englobando a multidisciplinaridade do empreendedorismo (STEYAERT, 2007).

O processo empreendedor é, de acordo com essa perspectiva, visto como um conjunto dinâmico de etapas que envolve o surgimento de uma ideia de negócio, seguida da identificação de oportunidades do mercado, do processo de exploração dessas oportunidades, até a efetiva criação do negócio, levando em consideração aspectos como a característica do indivíduo empreendedor e os fatores contextuais (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). Para Jack e Anderson (2002), é necessária a realização de uma análise conjunta dos aspectos contextuais e do desempenho do agente empreendedor, para assim identificar os possíveis processos empreendedores. Já Bygrave (2007) afirma que o processo empreendedor está associado, primeiramente, com a percepção de oportunidades, para que assim haja, posteriormente, a criação de negócios a fim de viabilizá-las. Haber e Reichel (2007) se aproximam da ideia de Shane e Venkataraman (2000), ao argumentarem que o processo empreendedor deve englobar etapas cumulativas de recursos que viabilizam a criação do negócio, a partir de uma ideia, da identificação de oportunidade, de um estudo de viabilidade do negócio, até o seu estabelecimento e início do negócio.

Portanto, pode-se dizer que o processo empreendedor compreende um conjunto de etapas que envolvem diversas ações a fim da exploração de algo novo. Essas ações ocorrem quando há a visualização, por parte de um empreendedor, de oportunidades de inovações que busquem atender às situações não atendidas ainda no mercado (STEYAERT, 2007; JOHANNISSON, 2011; LIMA, 2013; WATSON, 2013; HJORTH, 2014). De acordo com Chiles, Elias e Li (2017), embora a concepção de processo empreendedor seja um dos focos dos estudos do

campo do empreendedorismo, ainda existem diversas questões a serem exploradas e limites teóricos a serem desenvolvidos, oportunizando novas pesquisas sobre o tema.

Assim, a noção de processo empreendedor, devidamente informada por uma visão do empreendedorismo como um processo, é, fundamentalmente, baseada em torno da noção de oportunidade (DAVIDSSON, 2015; SHANE, 2012). Trata-se, pois, de um conceito fundamental ao campo do empreendedorismo, que engloba parte relevante da produção científica acerca do tema, sobretudo a partir dos anos 2000 (BUSENITZ *et al.*, 2014; BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Para Jack e Anderson (2002), os agentes empreendedores são os responsáveis pela identificação e exploração de oportunidades, por meio de suas ideias e inovações, configurando assim processos de criação de novos negócios. Com efeito, as atividades de descoberta, de identificação e de avaliação de oportunidades no mercado acontecem, na medida em que o empreendedor consegue perceber o surgimento de uma oportunidade para a criação de um novo negócio ou para a geração de uma inovação. As oportunidades não surgem no mercado de forma repentina, elas derivam do processo criativo ou do estado de alerta de um empreendedor em relação às possibilidades que o mercado oferece, de experiências anteriores e do conhecimento e informações acumuladas pelos empreendedores (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

De modo mais amplo, oportunidades empreendedoras podem ser definidas como situações em que o agente empreendedor identifica ou elabora oportunidades de negócio, criando situações em que novos produtos, serviços ou formatos de organizações são introduzidos no mercado e comercializados, gerando lucro (DAVIDSSON, 2015; ALVAREZ *et al.*, 2017). Com base nesse entendimento, Alvarez e Barney (2007) discutem a formação de oportunidades com base em duas perspectivas inicialmente opostas. Em seus estudos, os referidos autores questionam se uma oportunidade é descoberta por um empreendedor, ou se essa oportunidade é criada a partir de suas ações individuais. Essas duas vertentes trazem importantes contribuições para a apreensão do processo empreendedor em diferentes contextos, contribuindo para os campos de estudos em empreendedorismo, a partir da exploração de pressupostos subjacentes a ambas as teorias. No entanto, é importante ressaltar que uma oportunidade, a princípio, será sempre passível de ser interpretada tanto por descoberta como por criação.

Por um lado, oportunidades seriam perspectivas descobertas por entidades empreendedoras que se revelam lucrativas, ao longo do tempo e surgem a partir de fontes variadas, emergentes e/ou inexploradas, mas que viabilizam novos negócios, produtos, serviços, métodos de produção, práticas inovadoras, entre outros (SHANE, 2000; BUENSTORF, 2007; SHORT *et al.*, 2010). De acordo com Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo envolve duas dimensões diferentes, porém complementares: a presença de oportunidades lucrativas e existência de indivíduos dispostos a empreender. Nesse sentido, segundo os autores, só existiria empreendedorismo, na medida em que existissem oportunidades empreendedoras.

Por outro lado, a visão de Aldrich e Martinez (2010), oportunidades podem ser criadas a partir de processos criativos dentro de organizações ou fora delas, que passam a ser objetos de ações e intervenções de empreendedores. Fletcher (2006), por sua vez, argumenta que os processos de formação de oportunidades também podem ser socialmente construídos, com base em relações formadas, variando de acordo com as capacidades dos indivíduos empreendedores de identificar e reconhecer situações potencialmente lucrativas.

Sendo assim, Alvarez e Barney (2007) apresentam uma comparação em torno dos contextos de descoberta e de criação de oportunidades. Os autores analisam atitudes e comportamentos dos indivíduos com base nas duas teorias, a partir de sete pressupostos encontrados, dentre eles, liderança, tomada de decisão, estratégia, marketing, que conduzem a iniciativas dos empreendedores. Os resultados destacam que a vertente da descoberta sugere que o indivíduo possui uma trajetória que lhe propicia noção da formação de oportunidades empresariais e suas explorações. Por sua vez, pela vertente da criação, apesar do indivíduo também levar em consideração sua trajetória e seus conhecimentos em movimentos de formação de oportunidades, ele é dotado de algo considerado como um *feeling* para essas situações, sendo capaz de agir de forma empreendedora, a fim de criar essa própria trajetória de formação e exploração de oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007).

Portanto, com base no quadro teórico apresentado até este momento, torna-se interessante averiguar como essas questões se fazem presentes no âmbito de processos empreendedores de organizações diversas, como empresas do setor de produção de cervejas artesanais.

## 2.3 Metodologia

Nesta pesquisa, recorreu-se ao uso do método qualitativo de investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006). Em termos gerais, a pesquisa qualitativa se preocupa com a compreensão dos significados que são atribuídos a um fenômeno social, os quais são investigados pelos atores que estudam e vivenciam esse fenômeno. Os dados qualitativos são, portanto, representações dos atos e das expressões dos indivíduos (CRESWELL; CLARK, 2007).

Como ponto de partida para a compreensão da manifestação do empreendedorismo, Neergaard e Ulhøi (2007) defendem que a pesquisa qualitativa possibilita a exploração de particularidades ainda pouco conhecidas sobre empreendedorismo, permitindo o alcance de níveis de profundidade que podem ampliar os conhecimentos sobre a temática e, assim, contribuir para o avanço científico da área. Sendo assim, nota-se que o método selecionado se adequa à proposição da presente pesquisa, que procura analisar, neste capítulo, a configuração do processo empreendedor de cervejarias artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

Diante disso, tomando como base os pressupostos do método qualitativo de investigação, foram delimitadas a estratégia de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados (PERREN; RAM, 2004; NORDQVIST; ZELLWEGGER, 2010). Inicialmente, a pesquisa de campo foi estruturada, por meio da estratégia de estudo de caso. De acordo com Stake (2000), os estudos de caso podem ser definidos como a realização de uma investigação empírica que busca compreender e estudar sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto específico, argumentando contra a frequente busca pela generalização. Assim, levando em consideração os pressupostos metodológicos da estratégia de estudo de caso (STAKE, 2000), e para atender aos objetivos da pesquisa, recorreu-se ao emprego do estudo de casos múltiplos, também chamado de estudo multicaso ou de estudo de caso coletivo, como procedimento de operacionalização da pesquisa. Neste trabalho, adotou-se a perspectiva dos estudos de caso instrumentais, estruturados com o intuito de se examinar um caso para se obter informações relevantes sobre um problema específico ou para a construção e/ou refinamento de teoria (STAKE, 2000).

Cumprir destacar, neste momento, os critérios para a seleção dos casos estudados definidos a partir de três perspectivas centrais: a) a trajetória histórica e mercadológica das organizações no referido setor de atividades; b) o grau de particularidade dos casos a serem estudados, medido, por meio de seus diferenciais competitivos e do desenvolvimento de inovações

diversas em relação às demais empresas do setor, que demarcam o posicionamento do caso selecionado no mercado regional e nacional; e c) a ênfase aos aspectos da relevância da organização no contexto regional, e de sua representatividade na produção de cervejas artesanais no país.

Assim, foram estudadas a configuração do processo empreendedor em quatro cervejarias artesanais situadas na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, sendo que dentre as dez cervejarias formalizadas na cidade junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, cinco atendiam aos critérios de seleção, e apenas quatro aceitaram participar da pesquisa. O trabalho se desenvolveu na cidade de Uberlândia por ser considerada polo na produção de cerveja artesanal e também por representar a região delimitada como foco de estudo pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. O estudo do referido processo empreendedor foi direcionado para a identificação de elementos da criação desses negócios, desde a ideia e identificação de oportunidades, da exploração do negócio, até a sua efetiva criação, assumindo essas cervejarias artesanais como *locus* para a realização da pesquisa.

O movimento de coleta de dados foi realizado, pelo emprego da técnica de entrevista (FONTANA; FREY, 2011) e, de forma complementar, pela técnica de pesquisa documental de origem secundária, a partir da análise de publicações de texto em jornais, revistas e em *sites* da *internet*, dentre outras fontes pertinentes a essa pesquisa. As entrevistas permitem ao pesquisador reunir um conjunto de relatos sobre fatos e situações que possibilitam a compreensão do significado atribuído pelo sujeito entrevistado a um determinado fenômeno ou contexto em análise (GODOI; MATTOS, 2006), incluindo aí a própria manifestação do empreendedorismo (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010; MCKENZIE, 2007).

Com o intuito de expor os fundamentos, as justificativas, e a importância da pesquisa, foram realizadas quatro intervenções iniciais, uma em cada empresa, para explicar a relevância da participação da organização e o que ela representa para a realização da presente pesquisa. Essa intervenção inicial foi efetuada a partir de dois movimentos distintos: a) um agendamento prévio via contato telefônico, para a apresentação da equipe de pesquisadores e da pesquisa proposta, solicitando agendamento de visita presencial à empresa para explicação mais detalhada da investigação; e b) visitação presencial dos pesquisadores às empresas a serem estudadas, para apresentação da pesquisa, seus objetivos, sua importância, e suas implicações, com vistas à obtenção de aceite em participar do estudo.

Após essas primeiras intervenções e da obtenção do aceite em participar da pesquisa, foram agendados datas e horários para a realização das entrevistas. Realizaram-se três entrevistas em cada empresa, totalizando um número de 12 (doze) entrevistas, com duração média de 80 minutos cada, realizadas no período de 04/09/2019 a 09/11/2019, que totalizaram um total de 245 páginas transcritas. A quantidade de entrevistas realizadas em cada empresa foi determinada com base no número de agentes envolvidos na condução estratégica das organizações e demais atores chaves, desde que fossem importantes na composição do *corpus* de material empírico coletado, necessário para responder às questões presentes da pesquisa, e levando em consideração, ainda, o critério da saturação dos dados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Dessa forma, as entrevistas foram realizadas junto aos empreendedores, os quais se configuravam como sócios-fundadores dos negócios e demais atores-chaves, como mestre cervejeiro, auxiliar de produção, coordenador de vendas, dentre outros, que atuam nas cervejarias estudadas. Os nomes das cervejarias e dos participantes da pesquisa foram suprimidos e substituídos pelo emprego de códigos (Empresa A, Empresa B, Empresa C, e Empresa D; sócio fundador A, sócio fundador B, mestre cervejeiro A, auxiliar de produção A e assim por diante), impedindo a identificação de entrevistados e de seus negócios, seja a partir das entrevistas, seja a partir dos materiais selecionados pela pesquisa documental. No quadro 1, apresenta-se a categorização das empresas investigadas, bem como a discriminação dos entrevistados no decorrer da pesquisa (QUADRO 1):

**Quadro 1 – Casos estudados e indivíduos entrevistados**

<b>Caso</b>	<b>Localização</b>	<b>Tempo de funcionamento da empresa</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>Cervejaria A</b>	Uberlândia - MG	11 anos	Sócio fundador Gerente comercial Gerente do bar e restaurante
<b>Cervejaria B</b>	Uberlândia - MG	2 anos	Sócio fundador B1 Sócio fundador B2 Auxiliar de produção
<b>Cervejaria C</b>	Uberlândia - MG	2 anos	Sócio fundador Mestre cervejeiro Coordenador de vendas
<b>Cervejaria D</b>	Uberlândia - MG	2 anos	Sócio fundador Auxiliar de produção D1 Auxiliar de produção D2

Fonte: Do autor (2019)

As entrevistas foram gravadas com o auxílio de aparelho eletrônico de gravação de áudio, visando a recuperar as narrativas dos entrevistados de forma a garantir a precisão dos dados

coletados. O conteúdo das gravações foi transcrito em editor de texto eletrônico em seu inteiro teor, respeitando integralmente as falas dos entrevistados, para viabilizar o posterior tratamento e análise dessas narrativas. Ressalta-se que os dados obtidos com a pesquisa e que serão apresentados a seguir foram tratados, levando-se em consideração todos os padrões de ética em pesquisa científica, e que esta pesquisa obteve aprovação junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, vinculado à Universidade Federal de Uberlândia, sob o Parecer nº. 3.463.319. Além disso, como exigência do Comitê de Ética, todos os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual foi aprovado pelo Comitê, e cujo modelo encontra-se anexado a esta dissertação no formato de ANEXO B.

As entrevistas foram orientadas pela utilização de um roteiro (GASKELL, 2010), o qual encontra-se em anexo a este trabalho (ANEXO A). O roteiro de entrevista foi composto por perguntas voltadas para a elucidação dos seguintes pontos: a) resgate da trajetória histórica das cervejarias estudadas, apontando para eventos como a fundação, o surgimento e a caracterização da organização; b) recuperação da evolução e crescimento das empresas ao longo do tempo, apontando para elementos estratégicos, competitivos e de mercado; c) recuperação da trajetória dos processos empreendedores que ocorreram e ocorrem nessas organizações, apontando para elementos vinculados às atividades de produção e de comercialização, bem como a processos inovadores no âmbito das mesmas; e d) compreender a partir da visão dos entrevistados, qual o impacto do empreendedorismo no setor de cervejas artesanais para a região de Uberlândia, Minas Gerais.

De forma complementar, a pesquisa documental foi empregada com vistas a recuperar evidências sobre a trajetória histórica das organizações estudadas e das ações executadas por seus membros. Para tanto, foram consultadas diversas fontes de dados secundários, tais como *sites* institucionais, perfis em redes sociais, materiais institucionais (*folders*, documentos, etc.), notícias publicadas em jornais, revistas e páginas da *internet*, bem como vídeos, livros e outros documentos disponíveis na *internet* e/ou que foram disponibilizados pelos empreendimentos estudados. Todos os dados obtidos a partir da pesquisa documental foram utilizados para fins de caracterização da trajetória histórica das cervejarias artesanais estudadas, atendendo a um dos objetivos específicos da presente pesquisa. A fim de garantir o anonimato e o sigilo dos dados aqui trabalhados, optou-se por suprimir a apresentação e explicação das fontes de materiais consultados, atendendo aos requisitos da ética da pesquisa acadêmica.

Como técnica de análise de dados, empregou-se a perspectiva da análise de narrativa, adequada para a apreensão de elementos vinculados à prática dos agentes no contexto organizacional (ROULEAU, 2010). A análise de narrativa constitui uma técnica relevante no âmbito da pesquisa qualitativa, caracterizada como um conjunto de perspectivas que permite apreender histórias sobre indivíduos que as vivenciam (CHASE, 2005). Diante disso, considera-se que o material empírico coletado no processo de investigação compõe o conjunto de narrativas sobre os casos estudados. As análises dessas narrativas foram orientadas, fundamentalmente, pelas proposições teóricas reunidas sob a perspectiva do objetivo da pesquisa de compreender como ocorreu o processo empreendedor dos casos estudados.

A análise de narrativa fornece um arcabouço teórico-metodológico que permite apreender o empreendedorismo como fenômeno processual, ao resgatar, de modo mais aprofundado, particularizado e contextualizado, histórias sobre as trajetórias de empreendedores e de empresas por eles criadas (GARTNER, 2007). Assim, a análise de narrativa, permite o registro, a identificação, a sistematização e a compreensão da história de empresas, incluindo, dessa forma, as diferentes práticas de empreendedorismo vinculadas à sua trajetória de evolução (COLLI, 2011; DAWSON; HJORTH, 2012).

## **2.4 Resultados**

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Primeiro, será feito um breve relato sobre a história das empresas estudadas, de forma a caracterizá-las e posicioná-las no setor estudado. Em seguida, busca-se identificar as particularidades do processo empreendedor de abertura desses negócios, levando em consideração a identificação de oportunidades e a exploração de oportunidades.

### **2.4.1 Caracterização das empresas estudadas**

A Cervejaria A, fundada em 2008 em Uberlândia, Minas Gerais, foi a primeira microcervejaria a ser formalizada na cidade e em todo triângulo mineiro. A ideia surgiu a partir de uma experiência vivenciada pelo sócio fundador nos Estados Unidos, onde residia e trabalhava como engenheiro. Tendo em vista o grau de consolidação e importância da cultura

cervejira artesanal nos Estados Unidos, o sócio fundador passou a vivenciar experiências de produção caseira e assim ganhou conhecimento e apreço pela área. Ao voltar para o Brasil, acreditando no potencial do setor, escolheu Uberlândia para montar sua cervejaria. Em 2009, abriu um bar próprio em uma das principais avenidas da cidade, com o intuito de escoar sua produção e ampliar o mercado de cervejas artesanais. Em meados de 2015/2016, tiveram a oportunidade de se instalar no mercado municipal de Uberlândia, após ganhar a licitação de uso do local e estabelecendo o mercado de cervejas artesanais como parte da cultura Uberlandense. Sua produção iniciou-se com 2 mil litros mensais de cerveja, e atualmente encontra-se em 16 mil litros mensais.

A Cervejaria B foi fundada oficialmente em Uberlândia, no primeiro trimestre de 2018. No entanto, de acordo com os sócios fundadores, a produção iniciou-se anteriormente, quando ainda se configuravam como “paneiros”, isto é, pessoas que realizam a produção da bebida nas suas próprias casas de maneira informal. A ideia surgiu a partir de experiências vivenciadas pelos sócios fundadores enquanto atuavam como engenheiros que, em decorrência da profissão, estavam sempre viajando por diversos estados. Ao morar em Curitiba – PR, um dos sócios fundadores teve forte contato com a produção de cerveja artesanal, realizando cursos de fabricação de cerveja e ganhando mais conhecimento na produção da bebida. A partir de um incentivo por parte da prefeitura de Uberlândia, os sócios resolveram formalizar a produção da bebida. Esse incentivo local ocorreu, por meio do programa de fomento ao setor cervejeiro lançado na cidade, durante o atual mandato (2017-2020) da cidade. A capacidade produtiva inicial era de 12,3 mil litros mensais e, atualmente, encontra-se em 18 mil litros mensais.

A Cervejaria C foi a primeira inaugurada em Uberlândia com o formato de *brewpub*. A terminologia *brewpub* representa um local em que é feita tanto a produção como a comercialização das cervejas produzidas. A Cervejaria C surgiu a partir da ideia de um de seus sócios fundadores, que, ao realizar viagens pela Europa, conheceu o mercado de cervejas artesanais e, a partir disso, buscou conhecimento para sua produção. Entusiasmado com a bebida e com a produção artesanal, o mesmo decidiu investir no negócio e trazer para Uberlândia um novo formato de cervejaria. Em 2016, teve início a fase de testes e produção caseira, e apenas no começo de 2018 é que foi fundada a Cervejaria C na cidade. Nesse período, houve a compra de materiais, equipamentos, e formalização do negócio. Por se tratar de um ambiente de produção e comercialização, a definição do local de instalação do *brewpub*

foi uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos sócios, pois era necessário um ponto que atendesse ambas às expectativas, configurando-se como fábrica e “pub” com um fácil acesso para a população. Nesse sentido, a Cervejaria C teve apoio por parte da prefeitura de Uberlândia, por meio do programa de fomento ao setor cervejeiro. A capacidade produtiva inicial era de 10 mil litros mensais e, atualmente, encontra-se em 20 mil litros mensais.

A Cervejaria D foi fundada na cidade de Uberlândia, a partir do interesse dos sócios pela produção artesanal. Ambos fundadores são entusiasmados pela produção da bebida, sempre buscando informações e conhecimento sobre estilos e técnicas de produção. A produção caseira teve início em meados em 2013 por um dos sócios, configurando-se como um *hobby*. Em 2016, os sócios decidiram investir em equipamentos maiores e, por isso, passaram a produção que, até então, era feita na casa de um dos sócios, para um cômodo que ficava atrás da loja comercial de um deles. Ao identificarem oportunidade de negócio, decidiram alugar um local para que pudessem instalar a fábrica e passar a atuar de maneira formal. Assim, a Cervejaria D foi fundada oficialmente em agosto de 2018, com o apoio do programa de fomento ao setor cervejeiro lançado pela prefeitura de Uberlândia em 2017/2018. Sua capacidade produtiva inicial era de 1.800 litros mensais e, atualmente, encontra-se em 8.800 litros mensais.

#### **2.4.2 Processo empreendedor de criação de novos negócios no setor de cervejas artesanais**

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa empírica. Por meio dos dados coletados, e do resgate da trajetória histórica das cervejarias, foram identificados os elementos do processo empreendedor, os quais antecederam a criação de cada negócio estudado, incluindo o surgimento da ideia que possibilitou a abertura das empresas, a identificação de oportunidades de negócio, e a exploração dessas oportunidades nos contextos de cada negócio investigado, a partir das ações iniciais para a materialização de cada empresa, sua formalização, até sua efetiva atuação no mercado. Cumpre destacar que essa categorização é referenciada a partir do quadro teórico que orientou a pesquisa, assumindo o fenômeno empreendedor, enquanto um processo, marca da abordagem processual do empreendedorismo (LEYDEN; LINK, 2015; MOROZ; HINDLE, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Com efeito, a apreensão do empreendedorismo como processo, permite a análise de diversas categorias que compõem o chamado processo empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MOROZ; HINDLE, 2012), o qual é visto como um conjunto de etapas que contemplam o surgimento da ideia, a identificação de oportunidades no mercado, e o processo de exploração dessas oportunidades (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

#### 2.4.2.1 O processo empreendedor de abertura de cervejarias artesanais: ideia e identificação de oportunidades

Como mencionado, anteriormente, as premissas do processo empreendedor são fundamentadas, inicialmente, no surgimento da ideia de um novo negócio por parte do indivíduo empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Nesse sentido, a partir da análise do conjunto de narrativas dos agentes entrevistados, foi possível compreender como ocorreu o surgimento da ideia de abertura das cervejarias e da identificação da oportunidade no mercado (QUADRO 2):

**Quadro 2 – Ideia e identificação de oportunidades**

Caso	Surgimento da ideia
Cervejaria A	<p>(...) eu já tinha essa experiência de fabricação caseira. Nunca industrial. Nunca tinha feito um volume muito grande. Daí eu vinha visitar muito a minha irmã que ela morava aqui [Uberlândia] (...). Aqui é estrategicamente e geograficamente falando, muito bom. (...) eu via Uberlândia sempre cheia, os bares sempre lotados (...) eu achei que seria uma boa (...) isso foi 2006, 2007. Daí a gente fez um plano de negócio. A gente fez um estudo de viabilidade pra ver se poderia acontecer. (...) como não tinha nada aqui (...), a gente viu que tinha essa possibilidade de fazer o negócio aqui, (...) e a gente abriu a fábrica em 2008. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) Naquela época tinha umas 50 cervejarias no Brasil, só. A gente foi o primeiro no Triângulo inclusive né, nunca teve nada nem perto. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) Naquela época essa indústria já era bem desenvolvida [em outros países], muito mais que no Brasil. (...) Eu sabia que isso ia pegar no Brasil mais cedo ou mais tarde, porque é uma tendência, o Brasil gosta de cerveja também. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) o Brasil é um público que gosta de experimentar, que gosta de fazer coisa diferente (...) [o mercado de cerveja artesanal] é um mercado que está no começo só que ele já começa grande. Ele já começa com interesse, sabe... Já existe por essa divulgação do produto, já tem uma boa saída pra eles, tanto maltearia quanto laboratório. O lúpulo não, o lúpulo ainda está em fase de estudo. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) Eu e meu irmão, a gente trabalhava com rodovia, construção pesada, ponte, viaduto, túnel... Nós somos engenheiros civis. Meu irmão sempre trabalhou mais na área de planejamento, eu trabalhei... iniciei na produção e depois terminei na parte de planejamento. (...) Então essa parte de planejar coisas diferentes, coisas que a gente nunca tinha visto né, a gente sempre teve uma certa facilidade. Foi numa das obras aí que eu estava (...) fui para Curitiba, e lá é muito forte a produção cervejeira (...), você tem mais esse contato né, com cerveja. E aí comecei a fazer em casa, tudo mais. E daí que a gente viu uma oportunidade de investir, a gente já estava meio que de “pá virada” pra esse negócio. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p>

	<p>(...) com isso os amigos: “Ah, vem servir aqui no bar né... Coloca aqui, a gente faz uma experiência”, pequenos festivais, e foi dando certo: “Não, eu acho que está legal”, “A sua receita é boa”, “Vamos aumentar...”, aí: “Traz mais barris” (...). Aí como foi aumentando a demanda com os pedidos, aí a gente decidiu ampliar, montar a fábrica né (...) e os meninos tomaram como profissão (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p> <p>(...) Na época não era forte o mercado aqui [Uberlândia]. Esse foi um dos motivos que a gente escolheu aqui também. Pelo potencial de crescimento. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Eu percebi que as pessoas estavam querendo mudar o hábito, a forma de beber, então tipo assim, eles não queriam beber para ficar bêbado. É beber para apreciar, sentir o gosto, saber diferenciar qual que é qual. Então tem muita gente que tem essa visão já (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) a gente já gostava muito de cerveja né, tomava cerveja, essas cervejas artesanais (...) Mas aí, a partir do momento que a gente começou a tomar outros tipos de cerveja, a ter conhecimento, aí surgiu junto também a vontade de fazer cerveja. Então aí eu comecei a fazer cerveja em 2016, caseira. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) a gente achou que estava na hora de tentar dar uma movimentada no mercado aqui de Uberlândia, que estava parado fazia uns 10 anos aí, e que não saia coisa nova sabe? (...) Não lançavam um estilo novo... Eles estavam fazendo aquela cerveja que eles faziam há dez anos, era aquela cerveja. E aí a gente falou “cara, vamos começar... Vamos trazer uma nova proposta... Uma IPA diferente, uma APA, uma Witbier, que não tinha aqui, entendeu? Então vamos trazer umas outras cervejas (...) Já foi a ideia de abrir o <i>brewpub</i>, a ideia nossa já era construir um <i>brewpub</i>. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) [Os sócios] visitaram algumas cervejarias no Brasil, fora do Brasil, os caras acabaram se apaixonando e gostando muito desse modelo de negócio, e então acabaram se tornando entusiastas assim da coisa. (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>2008, 2009 e 2010 [eu] corria atrás de cerveja, fui em Londres, Bélgica, entendeu? Estados Unidos... Fui tudo nas produções de cerveja e atrás de cerveja... Aí era cervejeiro de beber, não produzir, de conhecer cerveja. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) em 2013 eu comprei meu primeiro equipamento, 50 litros, fazer em casa, um <i>hobby</i>, e comecei a produzir cervejas e tal. Eu já conhecia meu sócio, amigo de muitos anos e um dia ele foi lá em casa experimentar uma cerveja e ficou abismado com aquilo, passou uma semana ele aportou uma panela igual a minha e começamos a produzir juntos. (...) aí começamos a criar demanda. (...) aí em 2018, março, fevereiro ou março de 18, alugamos esse galpão, fizemos toda a reforma. Em março entramos com a papelada no Ministério da Agricultura e (...) aí já foi crescendo. Em março já tinha os equipamentos montado de cervejaria, os quatro primeiros tanques mais a panela. E parte desse equipamento a gente pagou com a própria produção da panela, vendendo caseiramente entre aspas pros amigos. Aí em janeiro de 2018, alugamos aqui, fizemos a reforma, pedimos alvará, licença, tudo. Em agosto (...) o fiscal pisou aqui (...) homologou. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>Quando eu cheguei em 2016, [o mercado] estava ávido, cheio de necessidade, estava abundante, o pessoal queria tanto que a gente conseguia vender cerveja em festa pública, os paneleiros conseguiram fazer muito isso (...) Eu tinha o equipamento de panela, mas, vamos falar assim, mais profissional, eu já tinha tanque de cone, tanque inox, a panela automatizada, meu processo era mais automatizado que muitos caseiros (...). [A gente] conseguia vender e foi crescendo... Tinha necessidade, faltava no mercado (Sócio fundador – Cervejaria D)</p>

Fonte: Do autor (2019)

No caso da Cervejaria A, a ideia de abertura do negócio surgiu quando o sócio fundador ainda morava nos Estados Unidos trabalhando como engenheiro. Durante esse período, ele ganhou

apreço pela fabricação de cerveja e a adotou como *hobby*. Assim, ao voltar para o Brasil, o sócio escolheu abrir sua cervejaria na cidade de Uberlândia, pois tinha familiares residentes na cidade, mas também por considerá-la um ponto estratégico, de boa localização. Desse modo, em 2008, a Cervejaria A foi a primeira cervejaria artesanal a se instalar na cidade de Uberlândia e em toda a região do Triângulo Mineiro.

Adicionalmente, o gerente comercial da Cervejaria A destaca o perfil do brasileiro, como um público que gosta de experimentar novidades e fazer negócios diferentes, denotando o empreendedorismo e as ações dos agentes empreendedores, como meio de identificação de oportunidades de negócio (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MACHADO; NASSIF, 2014; MILLER, 2015). Assim, esse entendimento revela que o mercado de cerveja artesanal já começou com um formato grande, isto é, denotando interesse por parte do público cervejeiro, com estudos na área de produção e colheita de insumos, plantio e importação de insumos, investimentos, dentre outros aspectos.

Desse modo, pode-se aduzir que as oportunidades para abertura da referida cervejaria foram identificadas de forma exógena. Inicialmente, verificou-se a influência de padrões observados no mercado externo, haja vista que a fabricação e o consumo de cerveja artesanal nos Estados Unidos já eram ações consolidadas no país, e o sócio fundador acreditava que essa tendência chegaria ao Brasil. Conseqüentemente, a inexistência desse tipo de negócio no mercado local e na própria região do Triângulo Mineiro formaria as bases para uma oportunidade de mercado, configurando uma oportunidade de negócio que é, em sua essência, derivada do estado de alerta de um empreendedor em relação às possibilidades que o mercado oferece (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

No caso da Cervejaria B, o surgimento da ideia ocorreu quando os sócios fundadores, que também são irmãos, ainda trabalhavam como engenheiros civis executando obras pelo país. Quando o sócio fundador B1 morou na cidade de Curitiba, Paraná, passou a conhecer mais sobre a fabricação de cerveja artesanal, até então, apreciada por ele apenas como consumidor. Desde então, ele passou a produzir cerveja em casa, adotando a prática como um *hobby*. Porém, o negócio foi crescendo e, juntamente com seu irmão, sócio fundador B2, identificaram a oportunidade para abertura do negócio. Essa ação denota uma situação em que agentes empreendedores identificam possibilidades de novos negócios e oportunidades lucrativas a partir da observação de outros mercados (DAVIDSSON, 2015).

Diante disso, o sócio fundador B1 destaca também que as experiências adquiridas na engenharia colaboraram para que eles tivessem facilidade em planejar novos negócios. Esse fato corrobora com os estudos de Alvarez, Barney e Anderson (2013), os quais afirmam que experiências anteriores e o conhecimento de informações auxiliam na capacidade de identificação de oportunidades no mercado. A partir disso, os irmãos realizaram estudos de mercado para comprovar a viabilidade do negócio na cidade de Uberlândia. Dessa forma, a oportunidade se deu de maneira exógena, ou seja, pelo próprio mercado e pela demanda crescente por parte dos consumidores, mas também pelas experiências vivenciadas pelos sócios, antes da organização ser efetivada (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

No caso da Cervejaria C, a ideia de abertura da empresa surgiu a partir do interesse que dois amigos de infância já tinham em apreciar cervejas artesanais. Sempre que viajavam para fora do país, os empreendedores buscavam conhecer lugares em que a fabricação artesanal era referência, conhecendo novos estilos, técnicas e métodos de produção. Nessas viagens, os sócios tiveram mais contato com os chamados *brewpubs*, locais que produzem e comercializam a cerveja produzida. Entusiastas da bebida e com a maneira de produzir artesanalmente, os mesmos passaram a desenvolver a prática como um *hobby*, até que surgiu a ideia de abrir uma cervejaria no estilo de *brewpub*, configurando uma inovação para o mercado de Uberlândia e trazendo ao setor novas tendências em estilos e técnicas. A ideia de constituição de um *brewpub* denota a atuação de agentes empreendedores que identificam e exploram oportunidades de criação de novos negócios através de suas ideias e inovações (JACK; ANDERSON, 2002), não apenas de forma exógena, mas também de forma endógena ao criar uma oportunidade via processos inovativos (ALDRICH; MARTINEZ, 2010).

Vale destacar, ainda, que os sócios da Cervejaria C já tinham uma vida profissional consolidada antes do surgimento da ideia e do interesse em abrir uma cervejaria. O sócio fundador explica que sua profissão, oriunda de sua formação acadêmica, continua sendo sua principal fonte de renda. A Cervejaria C surge então como um adicional, uma segunda profissão, a partir de um *hobby*, em que foi identificada a possibilidade de constituição de negócio. Verifica-se que uma ação que antes era apenas um *hobby*, agora passa a gerar lucro em formato de negócio, a partir da identificação de oportunidades empreendedoras de criação de novos negócios (DAVIDSSON, 2015; ALVAREZ *et al.*, 2017). O coordenador de vendas e o sócio fundador da Cervejaria C explica que o modelo de atuação em formato de *brewpub* é algo inovador na cidade de Uberlândia, constituindo um pioneirismo no que tange ao sistema

adotado de fabricação e comercialização e revelando uma particularidade da construção endógena de oportunidade (FLETCHER, 2006).

A ideia para abertura da Cervejaria D também surgiu a partir de um *hobby* dos seus sócios fundadores, que sempre foram apreciadores de cervejas artesanais. O sócio fundador revela que desde 2008 buscava viajar para lugares em que a produção artesanal da bebida já era consolidada, sempre com o intuito de conhecer novos estilos, novos tipos de cerveja, o uso de novas técnicas e tudo aquilo que fosse novidade no setor das artesanais. Em 2013, o sócio fundador comprou seu primeiro equipamento para produção caseira da bebida e, assim, passou a fabricar sua própria cerveja. Ele explica que quando começou a produzir cerveja em casa, convidou seu amigo, o outro sócio fundador (B), que também se interessava pelo assunto, para conhecer a cerveja que estava produzindo. Ambos entusiasmados com a ideia, compraram mais equipamentos e começaram a produzir cervejas juntos no período entre 2014 e 2015.

O sócio fundador tem como principal função sua carreira de médico. No entanto, seu interesse pela produção de cerveja artesanal o fez continuar investindo e aprimorando seus conhecimentos sobre o processo produtivo da cerveja, a partir da realização de cursos, compra de novos equipamentos, dentre outras iniciativas que convergiram para a criação da cervejaria. Em 2016, a partir da compra de novos equipamentos para a produção, os sócios necessitaram de um ambiente maior, mudando-se um cômodo, localizado nos fundos da loja comercial do sócio fundador (B). Ao notarem o potencial do negócio, sobretudo a partir da demanda crescente pela bebida na região, (VALE; CORRÊA; REIS, 2014), decidiram investir no novo empreendimento alugando um espaço que atendesse as necessidades para a montagem de uma fábrica de acordo com as normas e obrigatoriedades dos órgãos regulamentadores do setor.

Portanto, o surgimento da ideia dos casos abordados aqui e a identificação de oportunidades a eles vinculadas, contribuíram para o início da configuração dos processos empreendedores de criação dos negócios estudados.

### 2.4.2.2 O processo empreendedor de abertura de cervejarias artesanais: exploração de oportunidades

Como visto, o processo empreendedor é composto por um conjunto de etapas cumulativas que contribuem para o desenvolvimento de decisões e ações de criação de novos negócios (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). A partir da análise do conjunto de narrativas recuperadas durante a realização dessa pesquisa, foi possível compreender aspectos ligados ao surgimento da ideia e da identificação de oportunidades por parte das empresas estudadas.

Agora, torna-se relevante buscar a compreensão de aspectos ligados à noção da exploração de oportunidades (MOROZ; HINDLE, 2012; WATSON, 2013; LEYDEN; LINK, 2015). Para apreender os percursos de exploração de oportunidades dos casos investigados, torna-se necessário recuperar os pressupostos que delimitaram seus respectivos modelos de negócio, incluindo os aspectos contextuais, de regionalidade do mercado local e decisões e ações que nortearam esses processos (QUADRO 3):

**Quadro 3 – Exploração de oportunidades e aspectos contextuais**

Caso	Exploração de oportunidades
Cervejaria A	<p>(...) [No início] não vendia. O pessoal não era interessado. Todo mundo achava que [a cerveja] era super caro ou era muito forte. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) no começo, uberlandense não era acostumado a tomar chopp, uberlandense era garrafa. Quem que toma chopp?! Interior de São Paulo, Rio de Janeiro. Esse pessoal é muito mais acostumado a tomar chopp do que uberlandense. Tomava era Skol, Original né? (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) teve um tempo com esse trabalho, de formação de público e de criação dos clientes, pra depois começar a ter essa procura, assim, a nível compensatório dessa mercadoria, do produto. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p> <p>(...) [o mercado de cerveja artesanal na época da abertura da empresa era] extremamente difícil, uma coisa que poucos conheciam e, um dos trabalhos que o [sócio fundador] fez e também o pessoal naquela época foi a formação de público mesmo. Sabe? Criar eventos, situações em bares e tudo mais, para que o público conhecesse aquele material e pra isso criasse um público para aquela mercadoria, para aquele produto. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) não é todo mundo que (...) consumia esse tipo de produto, o pessoal queria mais uma cerveja de linha, um chopp de linha de grandes marcas, no caso AMBEV, essas outras que tem aí na praça (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Já, já estava em ascensão [o mercado de cerveja artesanal na época da abertura] (...) O pessoal já tinha [conhecimento]. Tanto que quando a gente vendia, você já percebia [que] o cliente já sabia o que ele tava pedido. Ele falava assim: ‘ah, você tem uma Ale?’, ‘Você tem uma IPA?’ (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>[O mercado de cerveja artesanal na época] Era bem diferente né, o mercado a gente tinha aquela questão... Era novidade, o pessoal achava que cerveja artesanal era uma Brahma <i>premium</i>, era Itaipava <i>premium</i>, achava que as cervejas tops seriam essas comerciais né que eles falam, linha <i>premium</i> (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p>

	(...) O mercado é muito promissor aqui. Foi uma das coisas inclusive, acho que não só pra gente, mas para as outras cervejarias da cidade também. O mercado é muito promissor para cerveja artesanal, só que é um trabalho que você tem que fazer, o pessoal usa muito esse termo, eu acho até meio batido, mas é a verdade, você tem que catequizar a galera a conhecer o produto, então uma vez que pega o gosto fica difícil de voltar, sabe. (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)
Cervejaria D	(...) o pessoal queria tanto que a gente conseguia vender cerveja em festa pública, os paneleiros conseguiram fazer muito isso (...). Eu tinha o equipamento de paneleiro, mas, vamos falar assim, mais profissional, eu já tinha tanque de cone, tanque inox, a panela automatizada, meu processo era mais automatizado que muitos caseiros (...). [A gente] conseguia vender e foi crescendo... Tinha necessidade, faltava no mercado (Sócio fundador – Cervejaria D)

Fonte: Do autor (2019)

O mercado de cerveja artesanal, em meados de 2008, ainda era incipiente no Brasil (TONELLI *et al.*, 2018). Em consonância com esse cenário, o sócio fundador da Cervejaria A explica que, quando abriu a empresa, o produto não tinha demanda, pois o público a caracterizava como uma cerveja forte e de preço elevado. O entrevistado revela também que o público uberlandense não era acostumado a consumir o chope, versão da cerveja vendida em barril, mas sim a cerveja engarrafada e de grande escala, encontrada em diversos locais e por um preço mais baixo. Nesse sentido, houve a necessidade de formação de público para esse novo produto, algo relatado como uma das maiores dificuldades na exploração da oportunidade identificada.

Em relação à Cervejaria B, quando houve a abertura da empresa na cidade de Uberlândia, o mercado de cervejas artesanais não era totalmente consolidado, mas contava com um grande potencial de crescimento (PALMA; RASERA; PADILHA; AZEVEDO, 2015; RIBEIRO-SORIANO, 2017). De acordo com o relato do sócio fundador B2, eles também tiveram dificuldades com formação de público, porém com motivos divergentes da Cervejaria A. Enquanto a Cervejaria A teve um esforço em promover que a população de Uberlândia conhecesse a cerveja artesanal, a Cervejaria B revela que mesmo já tendo um público que conhecia as cervejas artesanais, não havia formação de demanda para esses produtos, em razão do seu alto valor. Logo, o esforço dos empreendedores girou em torno de transmitir os benefícios da cerveja artesanal em comparação às cervejas tradicionais.

A Cervejaria C revela que, quando houve a inauguração do *brewpub*, eles sentiram dificuldades com relação à formação de público. O cenário do setor cervejeiro, na cidade de Uberlândia, ainda era pouco consolidado. O coordenador de vendas da Cervejaria C evidencia que muitas pessoas ainda não sabiam diferenciar as cervejas *premium* das artesanais. Já o

mestre cervejeiro da Cervejaria C relata sobre o potencial do mercado de Uberlândia (G1 TRIÂNGULO MINEIRO, 2014), porém não deixa de salientar sobre a dificuldade em formar público para o consumo das cervejas artesanais que passaram a ser produzidas na cidade.

No que diz respeito à Cervejaria D, o sócio fundador revela que, em 2016, quando ainda atuava como panelheiro, o mercado em Uberlândia possuía grande demanda, em forte e constante crescimento (G1 TRIÂNGULO MINEIRO, 2018a). Essa demanda, vista como uma oportunidade de mercado, possibilitou que o empreendedor encontrasse a motivação para, inicialmente, atuar na venda informal da bebida em festivais locais e, posteriormente, com a formalização do negócio para comercialização da cerveja artesanal regionalmente.

Paralelamente, uma variável orientadora dos processos de exploração de oportunidades vinculada aos pressupostos contextuais consiste nos aspectos institucionais. De modo específico, os entrevistados ressaltaram a importância da ação de agentes do ambiente institucional e do papel de apoio desempenhado pela prefeitura de Uberlândia como fator facilitador do processo de exploração das oportunidades identificadas (QUADRO 4):

#### Quadro 4 – Exploração de oportunidades e aspectos institucionais

Caso	Exploração de oportunidades
Cervejaria A	<p>(...) começou um cenário que foi muito importante pra Uberlândia. A gente vê cidades que às vezes tem o tamanho de Uberlândia e que não tem essa quantidade de cervejarias. Eu acho que pro [sócio fundador – Cervejaria A] ter começado tão cedo aqui ajudou nesse sentido, porque era muito difícil na época assim, ou você tomava no bar ou você tinha um <i>delivery</i>, você tinha que comprar um barril ou era festival (...) (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p> <p>A prefeitura de Uberlândia começou a fazer um movimento de apoio às micro cervejarias há dois anos atrás, dois, três anos atrás não lembro, no mandato desse último prefeito [gestão 2017/2020], que foi quando a gente começou a ter um certo tipo de apoio e de incentivo, talvez não um incentivo financeiro, mas enfim o governo brasileiro não dá nem um tipo de contribuição, porque assim a taxaçaõ, a que a gente sofre é a mesma que as grandes indústrias sofrem, qual que é a diferença? A grande indústria ela tem uma capacidade de produção em escala que dá pra ela uma margem muito melhor do que eu tenho, por exemplo, quando ela vai comprar malte ela não compra somente um caminhão, ela compra toneladas e toneladas na hora de fabricar cerveja, então ela ganha em preço. É... Ela vai montar uma fábrica, ela recebe incentivo do governo, então assim, ela ganha terreno, ela ganha isenção de imposto durante um período, ela ganha uma série de benefícios que os pequenos às vezes não conseguem (...) [A prefeitura] Ela sinaliza no apoio. Eu não sei se ela consegue oferecer muita coisa, porque, por exemplo, a maior parte dos encargos de uma cervejaria são federais, então ela não consegue isentar uma empresa de um imposto que não é dela. O ICMS, o ISS, o IPI, na maioria são impostos... O ICMS é estadual, mais o IPI, por exemplo, é federal um dos mais pesados que a gente tem, eles não conseguem dar uma ajuda nesse sentido... (...) Então assim, o que a prefeitura sinaliza é assim: “Ah, vamos montar um grupo de estudo”, “Vamos realocar a pré-instalação de micro cervejarias”, “A gente vai desburocratizar a máquina, caso você queira instalar uma micro cervejaria”, “Você vai ter um desembaraço melhor para montar sua empresa aqui por parte do município”, então é esse o tipo de ajuda que eles podem dar e que eles tem sinalizado (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p>
Cervejaria C	(...) começou um movimento em Uberlândia entre os cervejeiros caseiros e tal, e todo mundo

	<p>que queria produzir em casa também e tal, e queria vender sua cerveja... E começou um movimento conversando dentro da Prefeitura, e aí quem ajudou muita gente foi o [nome da pessoa ligada à prefeitura] junto com o secretário do desenvolvimento econômico e turismo, lá da Prefeitura. Nada político, nós não queremos político nenhum, vamos fazer administrativamente, e aí conversando, e ele realmente ele ajudou muito, ele fez muito crescer esse mercado aqui (...) Ele trouxe um cara de São Paulo pra falar do mercado cervejeiro, e o [nome da pessoa ligada à prefeitura] falou como estava o mercado aqui em Uberlândia. E ele mostrou assim, o crescimento do mercado em litros e em número de cervejeiros nos últimos dois, três anos, sabe. (...) tanto que hoje, Uberlândia é uma das cidades do Brasil que eu acho que tem essa flexibilidade maior, a gente consegue construir, por exemplo, uma indústria de cerveja dentro da cidade. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) o evento ajudou no passado (...). Naquela época estava ávido, buscando cerveja, querendo, então por isso que (...) me vislumbrou a crescer e mudar e fazer o negócio. Estava ávido, meu <i>hobby</i>, eu já não conseguia sustentar, precisava fazer mais cerveja, o pessoal pedindo, chegava dinheiro, comprava equipamento e com equipamento eu estruturei minha firma, lógico, botei dinheiro, botamos dinheiro de capital próprio, certo? Só que o giro montou ela. (...). Quando entrava em evento, de Uberlândia era assim, vinha mais duas ou três de fora, [ficava no total] 6 ou 7 cervejarias (...). Dava muito dinheiro. Os últimos eventos tá dando 20 cervejarias, hoje Uberlândia tem 12 cervejarias. (...) O que que aconteceu em 2018? Teve um crescimento vertiginosamente, prefeitura ajudando, o setor, o mercado precisando. Cresceu muito e de uma vez. Não tá ruim, só que tá mais difícil, entendeu? (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>[Os eventos] ajudam a divulgar, pessoal que nunca viu, por exemplo, a gente foi num evento no Center Shopping... Pessoal nunca tinha tomado nossa cerveja... Pessoal toma, vê a qualidade da cerveja, gostou, começa a seguir nas redes sociais, onde a gente for fazer evento o pessoal sempre vai, chama os amigos... Foi mais assim, foi mais amigo deles que ajudaram a desenvolver a cervejaria, chegar onde tá hoje. (Auxiliar de produção D1 – Cervejaria D)</p>

Fonte: Do autor (2019)

De modo geral, a cidade de Uberlândia passou a reconhecer a relevância e o dinamismo do setor de cervejas artesanais que, por sua vez, foi impulsionado pelas tendências do próprio mercado, de influências americana e europeia. A partir disso, têm-se Uberlândia como uma cidade destaque na produção de cerveja artesanal, incluindo a formação de um polo cervejeiro construído pela Prefeitura Municipal, agregando perspectivas de fomento à instalação e atuação de cervejarias artesanais na cidade (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019a). Com efeito, o incentivo, por parte da prefeitura local, é utilizado como parte do processo de exploração de oportunidades, algo que tem sido diferencial para os cervejeiros da cidade de Uberlândia. Nesse sentido, houve um suporte por parte da prefeitura de apoio aos micros cervejeiros, os incentivando a regularizar e a registrar seus negócios. Uma ação realizada pela prefeitura nesse sentido foi a criação do Programa de Fomento ao Setor Cervejeiro na cidade (G1 TRIÂNGULO MINEIRO, 2018b; DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019a), o qual tem por objetivo criar melhores condições para o crescimento do setor na cidade. Inclusive, um dos relatos mostra que o pioneirismo da cervejaria A contribuiu para a constituição do referido polo cervejeiro, provavelmente, a partir da tarefa de formação do público consumidor de cervejas artesanais e/ou do fortalecimento de oferta da bebida na cidade, algo que, no começo dos anos

2000 era escasso na região. Atualmente, já é possível observar o crescimento do nicho cervejeiro com base na pesquisa realizada, a partir de ações de marketing e propagandas realizadas na área.

Adicionalmente, o sócio fundador e o auxiliar de produção D1 da Cervejaria D relatam sobre os eventos cervejeiros realizados na cidade de Uberlândia. O sócio fundador revela que os eventos ajudaram, no início da atuação da empresa no mercado, a consolidar a cultura de cerveja artesanal na cidade. Já, para o auxiliar de produção D1 os eventos ainda são considerados ótimas formas de se atrair o público e de expor àqueles que não conhecem a cerveja artesanal. Ele ainda afirma que a divulgação informal, realizada por boca a boca dentre os amigos e as pessoas que consomem a cerveja ajudam a promover e divulgar a cervejaria. Ainda no que tange aos eventos, o coordenador de vendas da Cervejaria C afirma que, atualmente (2019), o mercado mudou e se expandiu rapidamente, a partir de uma maior conscientização e conhecimento por parte do público cervejeiro. Ele conta que os festivais cervejeiros realizados na cidade contribuíram para esse conhecimento sobre diferentes estilos de cervejas, reforçando assim o seu papel como orientador do processo de exploração de oportunidade.

Portanto, a partir da noção de que as oportunidades derivam do estado de alerta de um empreendedor em relação às possibilidades que o mercado oferece, ou do arcabouço de experiências anteriores vivenciadas pelos empreendedores, ou ainda pelo conhecimento que possuem (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013) a exploração de oportunidade ocorre a partir das ações realizadas pelos indivíduos empreendedores (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). Nesse sentido, a escolha do modelo de atuação de cada cervejaria no mercado envolveu diversas iniciativas influenciadas por diversos fatores, como o contexto e o ambiente, as tendências de mercado, as necessidades da população, as possibilidades de investimento, o que também inclui a formatação do modelo de negócio de cada cervejaria e a delimitação de suas estratégias de comercialização (QUADRO 5):

#### Quadro 5 – Exploração de oportunidades e estratégias de comercialização

Caso	Exploração de oportunidades
Cervejaria A	<p>[As formas de comercialização eram no começo da empresa] Entrega, <i>delivery</i>. A gente ia na casa das pessoas montava o barril. Festa, churrasco, evento. Mas naquela época não tinha demanda. O pessoal nem sabia o que que era. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) a gente tem dois caminhos de venda aqui hoje, uma é a uma distribuidora que tem aqui (...) é feita a compra e é deles o produto. E o trabalho que eu faço, [a cerveja] sai direto da fábrica (Gerente comercial – Cervejaria A)</p>

	<p>(...) a gente tem outros bares que vendem a cerveja, a gente tem supermercado e a gente tem loja de conveniência. A gente tem casas especializadas em cerveja artesanal também. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p> <p>A gente tem insistido pesado na divulgação, a gente contratou uma ótima agência na cidade, a gente quis solidificar nossa marca como a primeira do triângulo, eu acho que isso tudo nos últimos um ano e meio, ou dois anos realmente aconteceu. A gente está no melhor ponto da cidade (...), o meu foco (...) de uns dois anos pra cá é solidificação. Eu quero que as pessoas conheçam a [cervejaria] eu quero que elas saibam que nós somos a primeira no triângulo. (...) A questão é posicionamento no mercado, eu queria ter certeza que as pessoas me conheçam. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) A gente já tinha essa ideia [de abrir o bar] (...) mas não como hoje. (...) Era uma ideia de um lugar que só venderia chopp, certo? E aí não teria essa variedade que a gente tem na gastronomia, igual a gente tem hoje no nosso restaurante, que é um restaurante e choperia. (...) Só que a gente esperou terminar a fábrica e começar no mercado e depois... Aí surgiu a oportunidade. (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>(...) A gente viu que o mercado é meio complicado, nesse sentido [de ter parceiros de comercialização]... Também é a questão de garantir a qualidade do produto que você está oferecendo. (...) Então um dos motivos que a gente até criou o restaurante foi essa necessidade, não só dispondo de negócio, mas também de garantir que o nosso produto vai estar adequado e chegar no consumidor. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Entrega pra quase todos os estabelecimentos de Uberlândia, certo? <i>Delivery</i> também, tudo isso aí. (...) Chopp, e a garrafa mais pra supermercados e empórios, padaria, esses tipos de comércio. (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) essa era a ideia, abrir um <i>brewpub</i>, a gente queria fazer um lugar que produzia e um bar, só que a gente queria fazer um bar pequeno, não o restaurante que virou depois (risos), mas enfim, as coisas foram modificando e no meio do caminho a gente foi se adequando. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) Os primeiros meses foi começando a distribuição bem devagar e aí nós tínhamos alguns pontos. Na época era [casa de carnes] que foi um dos primeiros revendedores nossos, o [Supermercado A], como é da propriedade de um dos sócios (...) Então nós já fizemos a inserção lá, e aí fomos pegando parceiros... [empório de comida e bebida B] começou a revender nosso chopp, então nós começamos aumentar... Hoje já mudou muito, hoje pelos eventos que a indústria cervejeira artesanal vem fazendo dentro de Uberlândia, o mercado se expandiu. (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>(...) Hoje a [cervejaria C] você encontra ela em várias lojas de conveniência de postos de gasolina, você encontra nas principais distribuidoras de bebidas de Uberlândia (...) (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>(...) temos produto em barril que é vendido em copo aqui na cervejaria, ou é vendido barril pra <i>delivery</i> ou pros pontos de venda, ou é vendido em garrafa também, garrafa pro pessoal que quiser levar tem ali no bar ou se quiser encontrar tem em outros pontos de vendas as garrafas. (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) eu vendo garrafa para o [Supermercado A] só (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) a gente trabalha mais com o chopp. Garrafa a gente trabalha, mas não é tanto igual o chopp. Agora, futuramente a gente tá pretendendo investir mais em garrafa pra colocar em mercado e tudo mais. (Auxiliar de produção D1- Cervejaria D)</p>

Fonte: Do autor (2019)

O sócio fundador da Cervejaria A revela que no início a forma de comercialização era por meio de entrega, ou o chamado *delivery*, porém havia dificuldade em constituir público para

aquele serviço. Esse início acabou por delimitar a forma de atuação da empresa no mercado, com duas formas distintas de atendimento do público consumidor. Isso fica evidente na narrativa do gerente comercial que ressalta a existência de duas formas para a realização das vendas – direta e por meio de distribuidora – como meio para explorar as oportunidades anteriormente identificadas.

Já os entrevistados da Cervejaria B revelam que, desde quando abriram a cervejaria, tiveram a ideia de abrir também um bar e restaurante que pudesse escoar sua produção de forma direta. O sócio fundador B2 indica que a ideia inicial era abrir algo menor, com menor variedade no cardápio. A intenção dos sócios era abrir algo que tivesse como foco apenas a venda dos chopes fabricados por eles. No entanto, ao realizar estudos de viabilidade e planejar o novo negócio, identificaram a oportunidade de abrir um bar e restaurante, em um novo complexo de lojas que estava sendo inaugurado em Uberlândia. Desse modo ampliaram a ideia inicial, de acordo com as possibilidades que o mercado oferecia (DAVIDSSON, 2015). O sócio fundador B1 também reitera sobre como surgiu a ideia de abrir um bar próprio. Ele afirma que um dos motivos que fundamentaram a ideia foi pautado no sentido de garantir a qualidade da cerveja que produzem. O sócio explica que nem sempre as pessoas que compram seu chope ou a cerveja para revender utilizam de boas práticas de armazenamento, chegando a oferecer, às vezes, um produto que não está nos padrões de qualidade desejados pela Cervejaria B.

No caso da Cervejaria C, o sócio fundador revela que também não era a intenção dele e dos seus sócios de promover a abertura de um estabelecimento comercial do tamanho como se procedeu. No entanto, assim como na Cervejaria B, os sócios identificaram a possibilidade de abrir no mercado de Uberlândia um *brewpub*. Essa oportunidade foi identificada por eles e explorada no local em que a fábrica se instalou (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Logo, diferente das demais cervejarias estudadas nesta pesquisa, a Cervejaria C é a única que abriu focada na venda direta, a partir da criação do *brewpub* e, posteriormente, focou-se na distribuição externa. Enquanto que no caso das Cervejarias A e B, quando inauguradas atendiam apenas por entrega ou *delivery* e, posteriormente, foram ter um bar próprio.

Por sua vez, a Cervejaria D atua com vendas externas, por meio de entregas ou *delivery*, sendo que a venda direta ocorre apenas quando realizam pequenos eventos dentro da fábrica. De acordo com o sócio fundador, a Cervejaria D comercializa garrafas apenas em um único estabelecimento em Uberlândia, ou quando há encomendas, geralmente para empresas que distribuem em forma de gratificação. No entanto, o auxiliar de produção D1 revela que um

dos objetivos futuros da cervejaria é aumentar a sua oferta no formato de garrafas, haja vista que com as garrafas é possível crescer a distribuição e aumentar a possibilidade de ganho de mercado. Essa ação configura uma atividade empreendedora que ocorre de modo reativo, dado à necessidade dos empreendedores de crescer e aumentar a distribuição (VALE; CORRÊA; REIS, 2014).

Logo, pode-se dizer que, no que tange à definição do modelo de negócio, à decisão de abertura da empresa e da forma de atendimento ao mercado, e às práticas de comercialização da bebida, foram definidas estratégias de comercialização adequadas às oportunidades identificadas no âmbito de cada caso investigado. De fato, as quatro cervejarias estudadas delimitaram suas formas de atuação no mercado, abriram seus pontos comerciais, e estabeleceram parcerias com diversos estabelecimentos de Uberlândia para a venda de cervejas engarrafadas e/ou chopes. Com isso, tem-se um modo de exploração de oportunidades alinhado à identificação dessas oportunidades e à própria criação das cervejarias estudadas, revelando, em parte, o potencial analítico da noção de processo empreendedor.

Além disso, o processo de exploração de oportunidades pode ser compreendido a partir das estratégias de produção e da definição da linha de produtos, como parte do próprio processo de definição do modelo de negócio das cervejarias estudadas (QUADRO 6):

**Quadro 6 – Exploração de oportunidades e estratégias de produção**

Caso	Exploração de oportunidades
Cervejaria A	<p>Primeiramente contratamos um consultor conhecido por todos e que trabalhava na indústria por muito tempo. Pedimos para que ele escolhesse 3 linhas e explicasse quais as vantagens de cada uma. Dessa forma compramos os melhores equipamentos do Brasil e até hoje, após 11 anos de idade, eles estão tranquilos. Os equipamentos são de inox, dificilmente dão problemas. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) quando a gente abriu era a Pilsen que é a [nome da cerveja], tradicional que tem que ter, puro malte. Daí a gente pensou no que o pessoal está acostumado a beber, o famoso chopp escuro e chopp claro. Então, a gente fez um chopp escuro, que é a nossa Schwarzbier, também puro malte, fez uma Pilsen, ai a gente fez uma Brown Ale, que era a minha cerveja predileta, que eu gostava muito de beber [nos EUA], então eu fiz um Brown Ale pensando nisso. Que é uma coisa pra eu beber também, e que é um meio termo entre as duas, ela não é amarga né. Quando eu abri, pra você ter uma ideia, não era aquela IPA, que todo mundo queria beber IPA (...) Tinha cerveja maltada, tinha as Stout, mas hoje em dia a febre é IPA (Sócio fundador – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) Eu e meu irmão [criamos o negócio]. (...) Estruturamos tudo, preço de custo, preço de venda, composição unitária (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>Processo de fabricação eu vi muito vídeo no Youtube, comecei vendo vídeo no Youtube. Você vai, faz um cursinho aqui e outro ali, aí depois eu fiz cursos né... A <i>Science of bier</i>, de fermentação e a <i>OnFlavour</i> que é de aromas desejados na cerveja... E fermentação é o</p>

	<p>principal processo né, da cerveja. E fiz também em Catalão, na Estadual lá... Lá é Estadual... O de microbiologia e bioquímica também. E aí... Eu não gosto muito de escola, gosto mesmo é de estudar do meu jeito. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) a gente sentou e a gente já foi degustando e a gente pegou há principio as que mais agradavam a gente... E não só a gente, assim, as que agradam a gente e os outros também. (...) A gente experimentou primeiro né, quais cervejas eram mais comuns... Como o mercado era mais difícil, né... Igual eu te falei, não era todo mundo que conhece, conhecia né... Agora melhorou um pouco. A gente selecionou algumas, que a gente achava que tinha que começar. (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) Administrativamente a gente sempre, desde o início a gente falou “cara, vamos fazer um negócio, vamos construir um negócio aqui pra ele não precisar da gente pra rodar”, então assim, a gente tenta colocar os líderes né, tem o líder de distribuição, tem o líder do <i>brewpub</i>, eles... Com autonomia pra eles decidirem as coisas mesmo, entendeu? Você vai ser cobrado pelo seu resultado, você toca o barco aí, vai fazendo suas coisas, e aí depois a gente vai cobrar o seu resultado (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>O que a gente quis fazer foi criar cervejas que seriam fáceis de tomar, porque a gente sabia que a gente teria um público que não é um público que já tem uma bagagem de cerveja artesanal, então vamos fazer cerveja mais comercial, vamos dizer assim. No início, então a gente acabou optando por esses estilos, que são estilos mais IPA (...) uma APA que é uma mais levinha do que uma IPA né, vamos dizer assim, menos amargor, uma Witbier que faz muito a ver com Uberlândia que é uma cerveja pra refrescar né, e uma Lager, a gente tem uma Lager que é o estilo da Pilsen com um pouquinho mais de lúpulo (...) aí depois quando a gente tava pra abrir eu peguei, virei e falei pro [mestre cervejeiro] “Cara, não vai ter jeito, a gente vai ter que fazer uma Pilsen Pilsen Pilsen” ele falou “você quer mesmo?” eu falei “cara nós vamos ter que fazer”, ele falou “certeza?” Falei “vamos, vamos ter que fazer, vamos fazer” aí fizemos. (...) Hoje é a cerveja que a gente mais vende... É a pilsen, por quê? Porque é a cerveja que as pessoas mais conhecem, mais tão acostumados a tomar e tudo mais. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) Ele [mestre cervejeiro] veio estudando... Ele via, e falava: “Cara, aqui tem que ter uma Witbier? Sim”, lugar meio quente, cidade quente... Tem que ter uma Witbier por que ela é refrescante né. Com toques de laranja (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) Eu fiz um curso que chama ICB, Instituto de Cerveja do Brasil, é um instituto de tecnologia de cerveja (...) Em São Paulo (...) é um curso técnico, 120 horas, 130 horas de curso, então eu e meu sócio, fomos pra São Paulo de 15 em 15 dias fazer esse curso durante 6 ou 7 meses, esse curso é um curso que você elabora receita, vai pra parte prática, você vai pra fábrica, trabalha no equipamento, então é um curso bem interessante. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) Nesse um ano compramos mais três tanques de mil, mais dois tanque de dois mil (...) Aí, compramos esses equipamentos e agora em setembro pegamos um financiamento (...) dia 5 de agosto eu estava lá no sul, em Bento Gonçalves comprando esses equipamentos (...) compramos (...) uma panela de mil litros, tribloco (...) vai chegar agora em outubro, compramos a engarrafadora, semiautomática, que antes era garrafa por garrafa (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>[Quem criou as receitas das cervejas foram] Eu... Meu sócio... As receitas eu e meu sócio. (...) A partir dos cursos. (...) tem um menino que veio trabalhar da Ambev, tem muito conhecimento, conhecimentos de fermentação, conhecimento muito... Ajuda muito a gente em algumas coisas e a gente ensinou ele a fazer cerveja, ensinou o processo da minha panela (...) (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) Tinha talvez oito estilos, eu tinha oito estilos quando abriu, mentira, seis estilos, na verdade. (...) Uma America Lager, que a gente chama até de Pilsen, mas é América Lager, a segunda, que nós tínhamos era um APA, American Pale Ale, a terceira uma IPA, India Pale Ale, uma quarte uma outra IPA, India Pale Ale e uma quinta cerveja que chama Munich Helles que é uma Lager, parente da Pilsen, eu falo que a Pilsen da Alemanha, do Sul da Alemanha, da região de Munique, da região de Munique, Helles, tinha seis estilos. (Sócio</p>

fundador – Cervejaria D)
--------------------------

Fonte: Do autor (2019)

Inicialmente, deve-se destacar que, para constituir uma cervejaria adequadamente, foram necessários diversos estudos sobre a área, planejamento detalhado, definição e aquisição de equipamentos adequados à produção, definição e teste das receitas das cervejas a serem produzidas, definição e aquisição dos insumos adequados para essas receitas, delimitação das instalações e projetos de fábrica e de produção, dentre outras ações. Essas definições partem da ação dos empreendedores ao buscarem por inovações, ao lidar com situações sociais e econômicas, dentre outros fatores que contribuem para a efetiva exploração do negócio (WATSON, 2013; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

Nesse sentido, o sócio fundador da Cervejaria A revelou que inicialmente contratou um consultor com experiências na área de produção de cerveja artesanal, a fim de auxiliá-los na estruturação da planta de produção e da compra de equipamentos. No que tange à Cervejaria B, os sócios fundadores foram os responsáveis por criar e executar todo o planejamento para a abertura da empresa, tanto na parte administrativa quanto na produção. Os relatos anteriores revelaram que, em razão da experiência que ambos vivenciaram na engenharia, foi possível que todo o projeto e planejamento da cervejaria fosse executado e controlado por eles mesmos. A partir da visão proporcionada pela engenharia, o sócio fundador B1 revela que eles conseguiram visualizar o negócio e aplicar na prática.

Em relação à Cervejaria C, o sócio fundador apontou que, desde o início, o negócio fora constituído e projetado de modo que pudesse ser administrado por eles também a distância, haja vista que a cervejaria foi criada a partir de um *hobby* dos sócios, não configurando como atuação principal deles. Quanto à Cervejaria D, o sócio fundador revela que quando começou a se interessar pela produção da bebida, ele e seu sócio realizaram um curso de técnico do Instituto de Cerveja do Brasil (ICB), na cidade de São Paulo com a finalidade de compreender melhor sobre o processo de produção da bebida. O sócio fundador aponta que, quando ele e seu sócio decidiram estruturar formalmente a empresa e registrá-la no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, passaram a investir em mais equipamentos e insumo. Em 2019, com um aporte de um financiamento no mês de setembro, realizaram a compra de mais equipamentos na cidade de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, para que a produção pudesse melhorar e crescer em questão de qualidade e quantidade. Essa atividade indica a

configuração de processos de exploração de oportunidades pelos sócios (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

No processo de exploração de oportunidades, considerando a estratégia de produção, têm-se, ainda, o reconhecimento dos produtos que foram criados e inseridos no mercado pelas cervejarias estudadas, cada qual a partir de definições e identificações de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; JACK; ANDERSON, 2002). Quando decidiu abrir uma cervejaria artesanal no Brasil, o sócio fundador da Cervejaria A optou pela escolha de um chope claro e um escuro, para buscar atender as expectativas e necessidades dos brasileiros. Assim, criou uma receita do estilo Pilsen, um estilo mais conhecido e mais aceito pela população por ser um tipo familiar ao público cervejeiro, e outra receita do estilo Schwarzbier, caracterizado por ser uma cerveja escura. Essa ação denota a preocupação do sócio em buscar atender às expectativas dos consumidores, por meio de uma iniciativa que busque trazer ao mercado estilos mais conhecidos e mais propensos a agradar ao público consumidor (ALDRICH; MARTINEZ, 2010). Houve também a criação de uma receita do estilo Brown Ale, o qual se caracteriza por ser um dos estilos preferidos do sócio fundador. Posteriormente, foram sendo criadas novas receitas a partir de novos estilos resgatados pelo sócio.

No caso da Cervejaria B, o sócio fundador B1 aponta que, para que ele pudesse se especializar e adquirir mais conhecimento sobre a execução das receitas e a fabricação das bebidas, realizou diversos cursos com o intuito de aprimorar suas bases conceituais. Essa ação elucida o interesse pela realização de novas práticas de produção, por meio de processos que buscam obter novos conhecimentos daquilo que se identificou como oportunidade no mercado (BLENKER et al., 2012; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). No que se refere à escolha dos estilos que seriam produzidos, o sócio fundador B2 explica que, inicialmente, passaram por um processo de degustação e escolha de estilos e receitas. Posteriormente, houve a seleção de estilos mais comuns ao mercado e ao público cervejeiro constituído na cidade até o momento.

No caso da Cervejaria C, o sócio fundador destaca que o objetivo inicial de todos os sócios era criar e desenvolver receitas a partir de estilos de cervejas que atendessem às expectativas e vontades do público cervejeiro constituído em Uberlândia. Além disso, havia a preocupação em criar cervejas de estilos que fossem adequados ao mercado, ao clima de Uberlândia e que fossem de fácil aceitação pelos cervejeiros e por aqueles que iam se inserir no mercado das

artesanais. Por isso, nas vésperas de abrir o *brewpub*, o sócio fundador revela que sentiu a necessidade de criar uma cerveja do estilo Pilsen que, até então, não havia sido feita. Essa atitude mostra que o sócio fundador agiu de modo a empreender a partir da identificação e reconhecimento de um produto potencialmente lucrativo (FLETCHER, 2006). O coordenador de vendas reitera o estudo realizado pelo mestre cervejeiro, a fim de identificar oportunidades no mercado de Uberlândia, a partir da escolha dos estilos que seriam viáveis para o público cervejeiro e para a cidade (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

No que tange à Cervejaria D, o sócio fundador revela que as receitas foram criadas por ele e pelo sócio fundador (B) a partir do conhecimento que ambos adquiriram com a realização de cursos na área. Assim, como no caso da Cervejaria B, os sócios demonstram o interesse em aprimorar e ganhar novos conhecimentos a partir da realização de cursos que os capacitaram a trazer novas informações e alicerces no que tange à produção da cerveja como um todo (BLENKER et al., 2012; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Ele também revela a contratação de um auxiliar de produção que tem em seu currículo anos de experiência com produção de cerveja pela fabricante Ambev. A experiência e os conhecimentos trazidos à Cervejaria D, pelo auxiliar configuram-se como possibilidades para a exploração de oportunidades e a criação de práticas decorrentes da vivência anterior, incluindo a definição dos estilos de cerveja a serem produzidos (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

Desse modo, foi possível analisar perante as narrativas dos agentes envolvidos nesta pesquisa o desenvolvimento do processo empreendedor de criação de novos negócios, a partir da busca ou efetiva consolidação das empresas cervejeiras estudadas no mercado de Uberlândia e região. A partir das diferentes iniciativas voltadas à exploração de oportunidades de negócio, têm-se a percepção das ações realizadas pelos empreendedores decorrentes do estado de alerta desses indivíduos, em identificar possibilidades oportunas e lucrativas para o ambiente e contexto em que vivem (SHANE, 2012; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Assim, abre-se espaço para a observação das práticas realizadas para a consolidação das empresas no mercado. Trata-se, especificamente, de iniciativas que visam a, em um primeiro momento, à solidificação de cada marca no mercado em que atuam e, posteriormente, às ações realizadas a fim de garantir a continuidade da empresa, no mercado, fechando o ciclo do processo empreendedor proposto pelos estudos de Shane e Venkataraman (2000).

Mais ainda, foi possível constatar o esforço realizado pelos agentes envolvidos no processo de criação de novos negócios, no que tange à exploração da oportunidade identificada. Os

entrevistados evidenciaram diversos aspectos, por exemplo, como era o mercado de cerveja artesanal quando da abertura da empresa; dificuldades enfrentadas para o estabelecimento no mercado e para que houvesse formação de público; modelo de atuação no mercado; lugares de comercialização da bebida; exploração de produtos; exploração do novo negócio; exploração da compra de insumos; e a atuação de órgãos como a prefeitura de Uberlândia. Durante esse processo de exploração (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), foram observadas diversas iniciativas desenvolvidas pelos agentes empreendedores, que colaboraram para que o negócio fosse criado e pudesse conquistar a consolidação no mercado cervejeiro de Uberlândia (G1 TRIÂNGULO MINEIRO, 2018a).

Portanto, as narrativas analisadas, referentes aos quatro casos abordados, revelaram a exploração de um conjunto de oportunidades empreendedoras identificadas que convergiram para a manifestação do processo empreendedor, como abordagem processual. Trata-se, dessa forma, de iniciativas que visam a viabilizar a construção de empreendimentos, que, em um primeiro momento surgem como *hobby* por parte dos agentes empreendedoras, mas que, posteriormente, configura-se como um negócio a partir da identificação da ideia e da exploração de oportunidades até sua efetiva criação e consolidação do negócio.

## **2.5 Conclusão**

Neste capítulo, procurou-se compreender a configuração do processo empreendedor de criação de organizações produtoras de cervejas artesanais na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, buscou-se caracterizar as empresas estudadas e promover a identificação do desenvolvimento do processo de abertura dos negócios, levando em consideração três aspectos: o surgimento da ideia, a identificação de oportunidades, e a exploração da oportunidade encontrada, com a efetiva criação e consolidação do negócio.

O suporte teórico desse estudo compreendeu o diálogo com diferentes autores que discutem o fenômeno do empreendedorismo, com destaque para a abordagem processual do empreendedorismo e para o conceito de processo empreendedor. Para analisar essa problemática e atender aos objetivos da pesquisa, recorreu-se ao método qualitativo de investigação, ao emprego da estratégia de estudos de casos múltiplos, ao uso de diferentes

técnicas de coleta de dados, e à utilização da análise de narrativas enquanto técnica de análise de dados.

Em consonância com essa perspectiva, foram estudadas quatro cervejarias, de um total de dez formalizadas, da cidade de Uberlândia, Minas Gerais, no que tange ao desenvolvimento de criação de novos negócios no setor de cervejas artesanais, a fim de observar como ocorreu o processo empreendedor de cada caso abordado. As evidências nos casos abordados revelaram a construção do desenvolvimento do processo de abertura dos negócios estudados, a partir da caracterização das empresas observadas, neste estudo; do surgimento da ideia e da identificação de oportunidade; da exploração da oportunidade revelada e, por fim, da efetiva criação do negócio, marcada pela sua consolidação, no mercado de cervejarias artesanais, em Uberlândia.

Os resultados demonstraram que, no que tange ao surgimento da ideia e a identificação de oportunidades, verifica-se que em todos os casos a ideia se originou pelo *hobby* que todos os empreendedores possuíam pela prática de produção artesanal caseira. A identificação da oportunidade fundamentou-se a partir da observação dos empreendedores quanto ao setor que estava emergindo na cidade de Uberlândia, e a demais fatores individuais de cada caso abordado. A exploração de oportunidades ocorreu a partir das ações desses agentes empreendedores em constituir alicerce para a criação e consolidação das cervejarias. Diversos fatores caracterizaram essa etapa, como a formação de público para a bebida, as iniciativas para viabilizar a comercialização, as atuações de algumas cervejarias em prol de um preço de pauta específico para tributação, a realização de cursos como forma de aprimoramento, a contratação de pessoas especializadas na área, a realização de ações sustentáveis para proteger o meio ambiente do descarte das cervejarias, as condutas e comportamentos que geram qualidade e eficiência para os processos produtivos e, conseqüentemente, para o produto final, a conquista de um selo de origem concedido pela prefeitura municipal através do Programa de Fomento ao Setor Cervejeiro de Uberlândia, e demais fatores. Por fim, a efetiva criação e consolidação do negócio, é reforçada por características como o crescimento do volume de produção das cervejarias, de suas capacidades produtivas, da compra de novos equipamentos, do uso de inovações e da ampliação e expansão de cada negócio.

No estudo, apresentam-se implicações e contribuições acadêmicas e científicas relevantes, a partir da utilização conceitual do empreendedorismo como processo empreendedor, devidamente orientado pela abordagem processual. Esse estudo permite revelar o vigor do

empreendedorismo como fenômeno, pois retoma momentos e situações que evidenciam o desenvolvimento e criação de novos negócios, em menor ou maior grau. Além disso, contribui de forma eminente para o estudo da realidade abordada, criação de cervejarias artesanais, no que tange ao entendimento e consolidação de um setor em determinada cidade e/ou região. Dessa forma, abrem-se novas possibilidades para a pesquisa em empreendedorismo, em razão da variedade de elementos vinculados a processos empreendedores e a criação de organizações.

### 3 EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO: A IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE *EXPLORATION*, *EXPLOITATION* E *AMBIDEXTERITY* NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS NO SETOR DE CERVEJARIAS ARTESANAIS

#### Resumo

Conduziu-se, neste capítulo, com o objetivo de identificar as práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico, presentes no setor de cervejas artesanais. Para tanto, foi efetuado um estudo de casos múltiplos junto a quatro organizações estabelecidas na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. A partir da análise dos resultados, foi possível verificar práticas de *exploration* em todos os casos abordados, destacando-se as cervejarias A e C, por suas práticas de inovações radicais. A primeira, no que tange ao pioneirismo configurado na abertura da primeira cervejaria artesanal da cidade, e a segunda ao pioneirismo manifestado pelo modelo de negócio adotado, a partir da constituição de um *brewpub*. As práticas de *exploitation* foram manifestadas em todas as cervejarias. Essas ações denotam o potencial de crescimento e inovação do setor, a partir da introdução de melhorias contínuas diversas que repercutem, em termos de maior qualidade da cerveja, novas formas de atendimento ao mercado, e mudanças no processo produtivo. Por fim, a *ambidexterity* foi observada ao verificar o balanceamento dentre as práticas de *exploration* e *exploitation* como propulsoras para novas possibilidades de inovação e renovação estratégica nas empresas estudadas.

**Palavras-chaves:** empreendedorismo estratégico; *exploration*; *exploitation*; *ambidexterity*; cervejas artesanais.

#### 3.1 Introdução

O empreendedorismo é um fenômeno que se constitui de relevância econômica, social e científica, em razão do aumento do interesse e do volume de publicações sobre o tema (VERGA; SILVA, 2014; FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015; LOPES; LIMA, 2019). Nesse sentido, é possível constatar, na literatura, uma busca constante pelo estabelecimento de conceitos e definições sobre esse tópico de investigações, por exemplo, a partir do entendimento de termos como empreendedorismo e empreendedor, bem como suas características e implicações (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Diante do exposto, abre-se espaço para a elaboração e desenvolvimento de diferentes abordagens e perspectivas teóricas sobre o tema (LOPES; LIMA, 2019). Dentre essas, verificam-se visões conceituais que podem ser distinguidas entre uma vertente pré-organizacional, que dá destaque para os aspectos e eventos que se manifestam no âmbito de iniciativas de agentes voltados à criação de novos negócios, e a vertente organizacional, que

se ocupa em compreender e explicar situações e iniciativas voltadas ao desenvolvimento de negócios e à exploração de inovações em empreendimentos já estabelecidos (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

A vertente organizacional surge como uma alternativa para a compreensão do empreendedorismo, a partir da discussão de que o referido fenômeno é formado, por meio de processos que buscam elucidar o dinamismo do empreendedor na criação de negócios e em organizações já estabelecidas no mercado, levando em consideração a noção do intraempreendedorismo como um pano de fundo, e ressaltando aspectos idiossincráticos no nível da organização, do contexto e do ambiente (GARTNER, 2012; GARTNER; BRUSH, 2016). Em outros termos, a vertente organizacional contempla, de modo específico, um conjunto de abordagens focadas na compreensão e explicação de processos de criação, desenvolvimento e renovação de organizações, levando em consideração as atividades, as decisões e as ações de empreendedores vinculados a esse processo (GARTNER, 2012). Os estudos que assumem a manifestação do empreendedorismo, a partir da perspectiva organizacional, têm contribuído para a explicação de diversas variáveis associadas a esse fenômeno, como o intraempreendedorismo, as abordagens financeiras e comportamentais, a noção de orientação empreendedora, e a concepção de empreendedorismo estratégico, dentre outras possibilidades (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; GEORGE; MARINO, 2011; GOEL; JONES III, 2016; BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Portanto, no presente artigo, explora-se a noção de empreendedorismo estratégico. A referida concepção origina-se de uma abordagem alternativa, no campo do empreendedorismo, que vem sendo estudada e abordada como uma temática em potencial, para as pesquisas científicas sobre o fenômeno empreendedor, sobretudo em uma perspectiva organizacional (BORGES *et al.*, 2017). De modo específico, a concepção do empreendedorismo estratégico pode ser apreendida a partir do resgate de princípios associados a expectativas de percepção de inovações e processos de renovação estratégica em organizações (MARCH, 2001; MAHMOUD-JOUINI; BLOCH; MIGNON, 2010; GOEL; JONES III, 2016). Para Hitt, Ireland, Camp e Sexton (2001) o empreendedorismo estratégico baseia-se, como princípio de vantagem competitiva e processos de identificação e exploração de oportunidades. Ao passo que March (2001) salienta a concepção de empreendedorismo estratégico com base em dois pontos que o fundamentam: *exploration* e *exploitation*. O primeiro ligado mais a noção de criação e identificação referente a novas oportunidades, e o segundo no que tange ao

aproveitamento de conhecimentos já existentes (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016). Nesse sentido, surge a concepção de *ambidexterity*, ou ambidestria organizacional, a qual pode ser observada, por meio do estudo de dualidades contraditórias (DUCAN, 1976), como o caso de *exploration e exploitation*. Assim, a ambidestria revela-se como o resultado do equilíbrio entre esses dois pontos (MARCH, 2001).

No âmbito da manifestação do empreendedorismo, cumpre destacar a sua apreensão em setores específicos da atividade econômica, revelando o potencial de determinados setores (BORGES *et al.*, 2017). Nesse sentido, a presente pesquisa explora o setor de cervejas, mais especificamente o de cervejas artesanais, o qual vem se destacando recentemente pelo seu crescimento e consolidação no mercado, sobretudo em uma perspectiva regional.

Atualmente, o Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja no mundo (MAPA, 2019). Na última década, a produção da bebida saltou de 8,2 bilhões de litros anuais para 13,4 bilhões, ou seja, um aumento de cerca de 64% na produção (IBGE, 2018). Nesse cenário, surgem as chamadas cervejas artesanais, responsáveis por grande parte desse aumento no consumo da bebida nos últimos anos. A cidade de Uberlândia, em Minas Gerais, vem se destacando na produção da bebida, registrando a cada ano novas cervejarias artesanais na cidade. A iniciativa conta com o apoio da prefeitura local, que lançou, em 2017, um Programa Municipal de Fomento ao Setor Cervejeiro, o qual facilitou e atraiu investimentos na área (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019a).

Dessa forma, tem-se o **problema de pesquisa** do presente capítulo: como ocorre a manifestação do empreendedorismo estratégico no desenvolvimento de cervejarias artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais? Para responder a esse questionamento, objetivou-se, em sentido geral, identificar as práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico presentes no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, busca-se especificamente compreender as práticas de *exploration* (exploração) relacionadas a inovação radical, as práticas de *exploitation* (exploração) relacionadas a inovação incremental, e as práticas de *ambidexterity* (ambidestria) que funcionam como um equilíbrio entre as práticas anteriores.

A estrutura desse capítulo está organizada em cinco partes, sendo a primeira esta introdução. A segunda referente ao referencial teórico, que traz o embasamento em torno da teoria de empreendedorismo estratégico. A terceira parte, por sua vez, apresenta a metodologia do

estudo. A quarta parte é constituída pelos resultados da pesquisa. Por fim, a quinta parte apresenta as conclusões sobre o estudo realizado.

### **3.2 Empreendedorismo estratégico: *exploration, exploitation e ambidexterity***

O empreendedorismo se constitui como um fenômeno de natureza econômica e social, e detém expressiva importância acadêmica, em decorrência do aumento das publicações científicas nos últimos anos (CARLSSON *et al.*, 2013). Assim, essa perspectiva pode ser estudada e problematizada, a partir de várias concepções e abordagens (BARON; SHANE, 2007). Hisrich, Peters e Shepherd (2009) definem empreendedorismo como sendo um fenômeno que abrange iniciativa, proatividade, organização de recursos, capacidade de enfrentar riscos, dentre outros, com o propósito de viabilizar processos de construção de novos negócios. Para Moroz e Hindle (2012), o empreendedorismo está pautado em processos criativos, estratégicos e interorganizacionais. O fato é que não há um consenso sobre uma definição comumente aceita do termo empreendedorismo, haja vista que ele pode ser explicado a partir de diversas abordagens e perspectivas, caracterizando sua multidisciplinaridade (DAVIDSSON, 2016; FAYOLLE, 2017; LOPES; LIMA, 2019).

A perspectiva organizacional do empreendedorismo surge a partir da necessidade de se compreender e explicar as atividades associadas à criação e ao desenvolvimento de novos negócios (GARTNER, 1989; 2012). Considerada mais abrangente que a abordagem processual, a abordagem organizacional não se posiciona quanto à identificação de oportunidades, por meio de descoberta ou criação, pois a criação de negócios é vista como um processo de emergência organizacional, e as oportunidades são partes desse processo, e operam em conformidade com as ações e as experiências dos indivíduos empreendedores (GARTNER, 2012; GARTNER; BRUSH, 2016). A criação de organizações tende a ser realizada por um agente ou um grupo de agentes, com a missão de executar, ao longo do tempo, as diferentes etapas desse processo (GARTNER, 2012; BORGES; FILION; SIMARD, 2013). Essas etapas abrangem situações como a concepção de uma ideia, a descoberta ou criação de oportunidades, a aquisição de recursos necessários para a realização do negócio, a exploração de mecanismos inovadores, até o resultado desse processo, que é de fato, a efetiva construção da organização e o desenvolvimento futuro do negócio em termos intraempreendedores (GARTNER, 2012; GARTNER; BRUSH, 2016). Essas dimensões,

quando colocadas em uma mesma perspectiva de análise, viabilizam a apreensão do empreendedorismo e de diferentes perspectivas teóricas correlatas, como abordagens financeiras e comportamentais, a noção de orientação empreendedora, de processos de renovação estratégica e de inovação, do intraempreendedorismo, do *effectuation*, dentre outras (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Portanto, diferentes concepções e abordagens do campo do empreendedorismo tratam da manifestação do referido fenômeno, a partir da vertente organizacional. Sarasvathy (2001), por exemplo, desenvolveu uma teoria que abrange a noção de *effectuation* (relacionada à execução de algo que é planejado a partir de elementos já existentes) e *causation* (associada à execução de algo dado como foco antes de conhecer os elementos disponíveis para sua formação) na criação de negócios. Nas teorias tradicionais de gestão, assume-se a existência de negócios e organizações como causas, no entanto, para Sarasvathy (2001), tais criações devem compreender a noção de *effectuation*. O estudo desenvolve um modelo de decisão que envolve os processos de *effectuation*, em vez de *causation*, para a criação dos negócios. Ou seja, não é algo criado ao acaso, mas sim algo com bases sólidas em iniciativas a partir de um estudo planejado e de efeito (SARASVATHY, 2001).

Paralelamente, tem-se a noção de orientação empreendedora, como outra perspectiva conceitual que pode ser vinculada à visão do empreendedorismo como vertente organizacional. A concepção de orientação empreendedora se refere à capacidade com que uma organização se identifica e aproveita oportunidades no mercado com vistas à sua renovação estratégica (RAUCH; WIKLUND, LUMPKIN; FRESE, 2009). A apreensão da orientação empreendedora em organizações envolve um conjunto de categorias específicas, delimitadas, por meio de iniciativas direcionadas em torno da renovação organizacional, tais como a inovação, a capacidade de assumir riscos, a pró-atividade, a autonomia e a agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996). Com isso, essas categorias compõem a orientação empreendedora, e as decisões e ações em torno dessas categorias formam a orientação empreendedora organizacional, que podem, no limite, tornar uma empresa empreendedora (MARTENS; FREITAS, 2008).

Outra perspectiva que recupera as abordagens e as perspectivas do empreendedorismo sob o ponto de vista organizacional leva em consideração o conceito de intraempreendedorismo, sendo esse caracterizado por processos de exploração de oportunidades já existentes, e outras não identificadas, motivadas por processos de inovação e vantagem competitiva (LIMA;

POLO; MATOS, 2010). Assim, essas práticas intraempreendedoras são relacionadas a situações de tomada de decisões, vinculadas em sua origem a práticas e processos de inovação. Dessa forma, a partir do resgate de perspectivas associadas ao fenômeno empreendedor e ao processo empreendedor, surge como alternativa para o desenvolvimento de pesquisas a concepção de empreendedorismo estratégico (BORGES *et al.*, 2017).

O empreendedorismo estratégico tem sido cada vez mais explorado no campo de estudos do empreendedorismo (MARTENS; FREITAS, 2008; BORGES, *et al.*, 2017), surgindo como possibilidade para a compreensão de problemáticas relacionadas ao fenômeno empreendedor, a partir da recuperação de perspectivas associadas a possibilidades de inovação e processos de renovação estratégica (MARCH, 2001; GOEL; JONES III, 2016). Essa noção é também focada no processo de identificação e exploração de oportunidades, algo que aproxima o empreendedorismo estratégico à visão de empreendedorismo como processo (MORAES, 2014; LEYDEN; LINK, 2015).

Na visão de Hitt, Ireland, Camp e Sexton (2001) o empreendedorismo estratégico se constitui em torno de duas características principais: a noção referente à criação e sustentação de uma vantagem competitiva e a noção quanto à processos de identificação e exploração de novas oportunidades de negócio. Trata-se, portanto, da consideração do empreendedorismo estratégico, a partir de dois pontos que fundamentam essa concepção, caracterizados como *exploration* (exploração) e *exploitation* (exploração) (MARCH, 2001). O primeiro, *exploration*, é um conceito mais relacionado à criação e/ou descoberta referente a novas oportunidades de negócios, por meio do uso da criatividade, aplicação de inovações, e desenvolvimentos experimentais. O segundo, *exploitation*, está mais relacionado ao aproveitamento do conhecimento já existente na organização, a fim de transformar e utilizar essa competência para a melhoria de processos organizacionais e para a solução de eventuais problemas (MARTENS; FREITAS, 2008; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016). De forma similar, Moss, Payne e Moore (2014) definem *exploration* como atividades de uma organização que possui foco em pesquisas que corre riscos, que promove descobertas, novas experiências e tem flexibilidade. Os autores conceituam *exploitation* como atividades da organização direcionadas para o refinamento de métodos, técnicas, ações, produtos ou serviços, novos meios de produção ou de execução de um processo, implementação de novas práticas, e com eficiência no processo (MOSS, PAYNE, MOORE,

2014). Dessa maneira, identifica-se *exploration* com uma tendência maior à inovação radical, enquanto que *exploitation* remete-nos à inovação incremental (BORGES, *et al.*, 2017).

O empreendedorismo estratégico se manifesta, como consequência, na forma em que os recursos são alocados para atividades ou processos empreendedores que promovem a *exploration* e a *exploitation* (MOSS, PAYNE, MOORE, 2014). Para Bierly III e Daly (2007), os processos de *exploration*, apesar de exigirem mais tempo e dedicação, são vitais para as empresas se manterem ativas, no mercado, em longo prazo, enquanto que, ações voltadas a *exploitation* são necessárias para gerar qualidade e eficiência na produção em curto prazo. De acordo com Moss, Payne e Moore (2014), o empreendedorismo estratégico gera consistência ao longo do tempo, independente de ações de *exploration* ou *exploitation*, o que implica em níveis mais elevados de desempenho organizacional.

Cumprir destacar que os estudos sobre *exploration* e *exploitation* ainda são poucos discutidos na literatura, sendo considerados como lacunas no estudo sobre empreendedorismo estratégico. Desse modo, não há sinais de como essas práticas devem ser tratadas ao longo do tempo (MOSS; PAYNE; MOORE; 2014; GOEL; JONES III, 2016). Uma visão mais antiga retrata que as dimensões de *exploration* e *exploitation* devem ser consideradas concorrentes entre si, haja vista que o aumento de uma, configura uma diminuição de outra (MARCH, 2001). Enquanto que uma visão mais contemporânea do assunto acredita que essas dimensões possam operar de forma independente, por meio de suas especificidades organizacionais (KATILA; AHUJA, 2002; HE; WONG, 2004; WEBB; KETCHEN JR; IRELAND, 2010), o que, como consequência, abre espaço para a consideração do conceito de ambidestria (*ambidexterity*).

March (2001) reitera que o foco do empreendedorismo estratégico reside na relação entre *exploration*, no que tange a novas possibilidades e a *exploitation*, quanto a antigas certezas. Assim, o empreendedorismo estratégico surge, visando ao estabelecimento de um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, por exemplo, a partir do estabelecimento de novos mercados, produtos e/ou serviços, e de práticas e ações que a empresa já desempenha. Esse equilíbrio é chamado de ambidestria (*ambidexterity*), o qual tende a propiciar diferencial competitivo para a organização, procurando manter um equilíbrio entre estabilidade e renovação (LUMPKIN; STEIER; WRIGHT, 2011; BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016).

Os estudos sobre ambidestria (*ambidexterity*) foram fundamentados com base no trabalho de Ducan (1976), o qual elucida que a ambidestria organizacional pode ser observada, por meio de análises nas empresas sobre dualidades contraditórias, como eficiência e eficácia, inovação radical e incremental, e *exploration* e *exploitation* (SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019). March (2001) reafirma e colabora com os estudos de Ducan (1976) indicando a ambidestria como o resultado do equilíbrio desejado entre *exploration* e *exploitation*. O estudo de March (2001) é considerado como seminal no âmbito do entendimento sobre ambidestria organizacional, sendo utilizado como referência para a elaboração e construção de bases teóricas sobre o tema (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETO, 2014), haja vista que esse tema é considerado, relativamente, novo no campo teórico, e, por isso, vem recebendo contribuições de diferentes correntes de pesquisa, como aprendizagem organizacional, inovação tecnológica e adaptação organizacional (CANTARELO *et al.*, 2012; O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

Nesse cenário, as organizações devem, considerando a ambidestria, tomar decisões que envolvem diversos aspectos, como: aplicação de recursos entre as estratégias de flexibilidade e eficiência (AHRENS; CHAPMAN, 2004); da adaptabilidade e do alinhamento (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004); da exploração de novas competências no sentido de inovações radicais (*exploration*) e da exploração de competências atuais no sentido de inovações incrementais (*exploitation*) (MARCH, 1991; POPADIUK; BIDO, 2016), dentre outras. Assim, para que haja o gerenciamento dessas demandas conflitantes, é necessário que as empresas encontrem o balanceamento para aplicação desses recursos e ações (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; SEVERGNINI; GALDAMEZ; VIEIRA, 2018). A literatura defende que a busca pela ambidestria organizacional exige o engajamento de diferentes níveis da empresa, como individual e de grupos de trabalho (MENGLING; YAN; XIAOYING, 2016). Logo, a ambidestria organizacional retrata a capacidade da organização em melhorar e aperfeiçoar as rotinas e métodos existentes e, ao mesmo tempo, adaptar-se a mudanças que ocorrem a partir do desenvolvimento de novas oportunidades (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; SOUZA, 2016).

Não obstante, alguns estudiosos, como, por exemplo, March (1991), sugerem que as dimensões *exploration* e *exploitation* competem entre si, de tal forma que se há o aumento de uma, obrigatoriamente ocorre a diminuição da outra. No entanto, outros estudiosos, a partir de uma visão mais contemporânea, como Katila e Ahuja (2002), He e Wong (2004), e Webb,

Ketchen Jr, Ireland (2010) adotam uma perspectiva complementar, onde *exploration* e *exploitation* podem variar de forma independente, por meio de suas especificidades organizacionais. De qualquer forma, a maioria dos pesquisadores concorda que a ambidestria (*ambidexterity*), ou seja, a busca pela simultaneidade entre as duas dimensões é caracterizada como, premissa para o alto desempenho, competitividade, e a sobrevivência da organização no mercado. Contudo, estudos nesse sentido ainda são considerados lacunas na literatura teórica. Não há indícios de como *exploration* e *exploitation* devem ser gerenciados ao longo do tempo, bem como se fatores influenciam essas dimensões com relação ao desempenho organizacional (MOSS, PAYNE, MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016).

Para Borges, Lima e Andrade (2014), a ambidestria (*ambidexterity*) está fortemente associada à perspectiva do empreendedorismo estratégico, pois revela exatamente o potencial de intervenção das ações de *exploration* e *exploitation* sobre a realidade organizacional. Uma das principais características de perseverança de organizações empreendedoras reside no equilíbrio entre tradição e renovação, a partir de sua capacidade de inovação (MOSS, PAYNE, MOORE, 2014). Assim, a ambidestria se firma como a capacidade organizacional de gerir, ao mesmo tempo *exploration* e *exploitation* a fim de alcançar equilíbrio entre os esforços e resultados de inovações (LACKNER *et al.*, 2011).

Logo, o empreendedorismo estratégico pode ser interpretado, então, como um instrumento de orientação estratégica empreendedora. Para Moss, Payne e Moore (2014), esse tipo de orientação estratégica relaciona *exploration* e *exploitation* a partir de uma ênfase na tomada de decisões voltadas à vantagem competitiva, enfatizando o desempenho organizacional. Para uma organização se manter ativa no mercado, criando riquezas e obtendo vantagens competitivas, é necessário que estas não se baseiem apenas na estratégia e no empreendedorismo de forma isolada, mas que adicionem práticas do empreendedorismo estratégico em seus processos e ações (WEBB; KETCHEN JR; IRELAND, 2010), fazendo, então, com que a referida concepção do empreendedorismo estratégico se torne objeto de problematização e investigação científica, no âmbito mais amplo do campo de estudos sobre empreendedorismo.

### 3.3 Metodologia

Neste estudo, focou-se, na identificação das práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico presentes no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Sendo assim, a presente pesquisa utilizou-se do método qualitativo de investigação, o qual tem sido considerado o mais apropriado para a interpretação e análise de questões associadas a estratégias e práticas organizacionais (HUFF; NEYER; MÖSLEIN, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2011). Cumpre destacar, ainda, que o tipo de pesquisa qualitativa aborda o objeto de estudo, por meio de questões, procedimentos, métodos e técnicas de coleta e análise de dados voltados para a compreensão e interpretação da realidade investigada (CRESWELL, 2010).

Para Neergaard e Ulhøi (2007) a pesquisa qualitativa proporciona a exploração de particularidades pouco pesquisadas, no que tange à compreensão da manifestação do empreendedorismo, possibilitando, com isso, a identificação e a análise mais aprofundadas de particularidades e conhecimentos distintos sobre a temática. Assim, nota-se uma adequação quanto à problematização dessa pesquisa, que visa a analisar e compreender como ocorre a manifestação do empreendedorismo estratégico no âmbito de organizações produtoras de cervejas artesanais, a partir da identificação das práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity* no desenvolvimento desses empreendimentos.

Assim sendo, a pesquisa de campo foi estruturada, por meio da técnica de estudo de caso. Stake defende que: “o objetivo do estudo de caso não é representar o mundo, mas representar o caso” (STAKE, 2000, p. 245). Portanto, estudos de caso envolvem esforços de investigação que procuram apresentar o que é comum e o que é particular em um caso, contemplando aspectos como a natureza do caso, seu contexto histórico, sua configuração física, o contexto institucional, e os informantes associados ao caso. De acordo com Stake (2000), o estudo de caso é adequado a situações que fazem recurso à realização de uma investigação empírica, a qual busca compreender e estudar sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto específico. Tal particularidade apresenta, mais uma vez, aderência com a proposta da presente pesquisa, tendo em vista a regionalidade delimitada pela estratégia da pesquisa, que define as cervejarias artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais como objetos de estudo.

A pesquisa em empreendedorismo (NORDQVIST; ZELLWEGGER, 2010) tem utilizado com uma frequência cada vez maior os estudos de caso, em razão principalmente, de suas

características de permitir compreender especificidades associadas ao ato de empreender, ao processo empreendedor, e às nuances do empreendedorismo estratégico (PERREN; RAM, 2004). Dessa forma, tendo em vista os pressupostos metodológicos adotados para a execução desta pesquisa, optou-se por empregar a estratégia de estudo de casos múltiplos, a fim de atender aos objetivos do estudo. Vale ressaltar que se fez recurso aos estudos de caso intrínsecos, nos quais, tem-se o intuito de analisar um caso para obter informações relevantes, que auxiliem na construção e/ou refinamento da teoria. Nesse sentido, o caso é analisado em profundidade, seu contexto é examinado, suas atividades detalhadas, sempre tendo em perspectiva o objetivo maior da pesquisa (STAKE, 2000).

Para definir quais empresas seriam estudadas, foram utilizados alguns critérios: a) trajetória histórica e mercadológica das organizações no setor de cerveja artesanal; b) grau de particularidade dos casos, medidos através de seus diferenciais competitivos e de suas inovações dentro do setor estudado, o que demarca o posicionamento da empresa selecionada em relação as demais no mercado regional e nacional; e c) ênfase nos aspectos e particularidades da empresa no contexto regional, e sua representatividade no setor.

Assim, por meio da estratégia do estudo de casos múltiplos, o foco foi estudar a manifestação do empreendedorismo estratégico em cervejarias artesanais situadas na cidade de Uberlândia, um dos principais polos produtores da bebida no estado de Minas Gerais, e que atende ao critério da regionalidade proposta pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. Sendo, portanto, estudadas quatro cervejarias artesanais, dentre as dez que existem na cidade e que são formalizadas junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Vale ressaltar que, dentre as dez cervejarias, cinco atendiam aos critérios de seleção, sendo que quatro delas aceitaram participar da pesquisa. A partir desses casos, buscou-se compreender as práticas adotadas por essas empresas que constituem o empreendedorismo estratégico e suas particularidades envolvendo a manifestação de ações de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, para que, assim, os objetivos da pesquisa fossem atendidos.

O movimento de coleta de dados foi realizado, pelo emprego da técnica de entrevista (FONTANA; FREY, 2011), a qual permite ao pesquisador auferir os dados e as informações, com mais detalhes, com maior profundidade e densidade, reunindo um conjunto de evidências e particularidades que permitem a compreensão do significado que os entrevistados atribuem a questões e situações vivenciadas no contexto organizacional (GODOI; MATTOS, 2006).

Foram realizados quatro contatos iniciais, um em cada empresa, com o intuito de expor os motivos dessas intervenções. Esse contato inicial foi realizado a partir de dois movimentos distintos: a) um agendamento prévio via telefone, para apresentação da equipe de pesquisadores e da pesquisa proposta, solicitando visitação presencial à empresa para explicação mais detalhada da investigação; e b) visitação presencial dos pesquisadores às empresas a serem estudadas, para apresentação introdutória da pesquisa, seus objetivos, sua importância, e suas implicações, com vistas à obtenção de aceite em participar do estudo.

Após essas primeiras intervenções, e após o aceite da empresa em participar da pesquisa, foram realizados agendamentos de datas e horários conforme disponibilidade dos entrevistados para prosseguir com a pesquisa. Realizaram-se três entrevistas em cada empresa estudada, sendo, portanto, um total de doze (12) entrevistados. Cada entrevista teve uma duração média de 80 minutos, sendo realizadas, durante o período de 04/09/2019 a 09/11/2019, que totalizaram um total de 245 páginas transcritas. A escolha e determinação dos agentes entrevistados ocorreu com base no quadro de funcionários de cada cervejaria, a partir da determinação dos atores chaves da organização. A saturação dos dados foi avaliada do ponto de vista de cada caso específico, levando-se em consideração os objetivos da pesquisa e o quadro referencial teórico-analítico construído para este capítulo (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). A fim de preservar as empresas estudadas e a identidade das pessoas entrevistadas, os nomes dos participantes foram suprimidos e substituídos pelo emprego de códigos (Empresa A, Empresa B, Empresa C, e Empresa D; sócio fundador A1; sócio fundador B1; Auxiliar de produção A1; Auxiliar de produção B1; Mestre cervejeiro A1; e assim por diante), impedindo a possível identificação de entrevistados e de seus negócios. No quadro 7, apresentam-se as empresas estudadas, bem como os atores entrevistados (QUADRO 7):

**Quadro 7 – Cervejarias estudadas e agentes entrevistados**

<b>Cervejarias</b>	<b>Localização</b>	<b>Tempo de funcionamento</b>	<b>Agentes entrevistados</b>
Cervejaria A	Uberlândia - MG	11 anos	Sócio fundador Gerente comercial Gerente do bar e restaurante
Cervejaria B	Uberlândia - MG	2 anos	Sócio fundador B1 Sócio fundador B2 Auxiliar de produção
Cervejaria C	Uberlândia - MG	2 anos	Sócio fundador Mestre cervejeiro Coordenador de vendas

Cervejaria D	Uberlândia - MG	2 anos	Sócio fundador Auxiliar de produção D1 Auxiliar de produção D2
--------------	-----------------	--------	--

Fonte: Do autor (2019)

As entrevistas foram realizadas, por meio do auxílio de um roteiro semiestruturado (GASKELL, 2010), que está anexado a este trabalho como ANEXO A. Esse roteiro foi composto por perguntas voltadas para a elucidação dos seguintes pontos: a) resgate da trajetória histórica das cervejarias estudadas, apontando para eventos como a fundação, o surgimento e a caracterização da organização; b) recuperação da evolução e crescimento das empresas ao longo do tempo, apontando para elementos estratégicos, competitivos e de mercado; c) recuperação de práticas de empreendedorismo estratégico, problematizando os processos de renovação e desenvolvimento das organizações estudadas, buscando apreender evidências que pudessem ser vinculadas à perspectiva do empreendedorismo estratégico, ou seja, no que tange às categorias da referida abordagem: *exploration e exploitation*, bem como *ambidexterity*.

É importante destacar que as entrevistas foram gravadas com o auxílio de aparelho eletrônico de gravação de áudio, visando a recuperar na íntegra as narrativas dos entrevistados e de forma a garantir a precisão dos dados coletados. O conteúdo das gravações foi transcrito em editor de texto eletrônico em seu inteiro teor, respeitando integralmente as falas dos entrevistados, viabilizando o tratamento e análise dessas narrativas. Cumpre destacar também que todas as narrativas conquistadas foram analisadas levando-se em considerações todos os procedimentos de ética da pesquisa científica. O projeto, desta pesquisa, obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos vinculados à Universidade Federal de Uberlândia sob o Parecer nº. 3.463.319. Além disso, como exigência do Comitê de Ética, todos os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual foi aprovado pelo Comitê, e cujo modelo encontra-se anexado a esta dissertação no formato de ANEXO B.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se da abordagem da análise de narrativa, oportuna para a compreensão das práticas dos agentes no contexto organizacional (DE LA VILLE; MOUNOUD, 2010; ROULEAU, 2010), e adequada para os processos do método qualitativo, pois, as narrativas permitem a captação de histórias sobre os indivíduos que as vivenciam. As narrativas atuam, neste sentido, como afirmações que nos fazem entender a construção dos

significados sobre as ações (CHASE, 2005). A coleta de dados por meio de entrevistas facilita esse tipo de análise, constituindo-se como fonte primária sobre a história vivenciada e narrada. Sendo assim, essa técnica de análise de dados se adapta, perfeitamente, sobre as estratégias metodológicas da pesquisa (GIBBS, 2009).

Dessa forma, foi possível identificar nas narrativas, trechos recuperados historicamente e situados espacial e temporalmente (seja em tempo passado ou tempo presente), que se associem às diferentes práticas do empreendedorismo estratégico e que se delimitam, elas mesmas, como categorias de análise de natureza mais central, envolvendo também elementos como a criação do negócio, o processo de criação e/ou identificação de oportunidades, sua evolução e formalização, e aspectos vinculados a práticas de inovação, produção e comercialização de cervejas artesanais (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Assim, a análise das narrativas coletadas atendeu ao objetivo da pesquisa de compreender a manifestação das práticas de *exploration* e *exploitation* encontradas que contribuem para a *ambidexterity* (ambidestria). Logo, essas categorias permitiram apreender o empreendedorismo estratégico de forma consistente com o problema de pesquisa e com o quadro teórico.

### **3.4 Resultados**

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa realizada. Primeiro busca-se compreender e analisar a manifestação das práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico, por meio de três pontos principais da pesquisa: as práticas de *exploration*, as práticas de *exploitation*, e as práticas que compreendem a *ambidexterity*. Por fim, são apontadas as considerações finais do presente estudo, com destaque para as principais conclusões, limitações, sugestões de investigações futuras, e contribuições do trabalho para a pesquisa e para a prática organizacional.

#### **3.4.1 Manifestação das práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico**

A vertente organizacional do empreendedorismo surge como alternativa para a compreensão da multidisciplinaridade do fenômeno do empreendedorismo (MOROZ; HINDLE, 2012;

SHANE, 2012). Essa vertente tem como foco a compreensão e explicação de processos de criação de organizações, levando em consideração diferentes aspectos e variáveis associadas ao empreendedorismo do ponto de vista organizacional (GARTNER, 2012), como é o caso do empreendedorismo estratégico. Com efeito, a noção de empreendedorismo estratégico tem sido cada vez mais explorada no campo de estudos em empreendedorismo (MARTENS; FREITAS, 2008; BORGES *et al.*, 2017), a partir do resgate de princípios associados a inovações e renovação estratégica (MARCH, 2001; GOEL; JONES III, 2016). Assim abre-se espaço para a manifestação de perspectivas relacionadas ao empreendedorismo estratégico (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014).

Desse modo, nesta seção é apresentada e discutida a manifestação das práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico, no que tange à compreensão das práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity* (DUCAN, 1976; MARCH, 2001; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014) respectivamente, por meio dos dados coletados nas cervejarias estudadas nesta pesquisa.

#### 3.4.1.1 Práticas de *exploration* em cervejarias artesanais

Como visto anteriormente, as práticas de *exploration* se aproximam da concepção de inovações radicais, enquanto que as práticas de *exploitation* dizem respeito às inovações incrementais (MARTENS; FREITAS, 2008). Assim, a criação de um novo negócio pode ser observada como uma prática de *exploration* (QUADRO 8), na medida em que se promovem descobertas, corre-se riscos, e enfrentam-se novas experiências (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014):

**Quadro 8 – Práticas de *exploration* na criação de cervejarias artesanais**

Caso	<i>Exploration</i>
Cervejaria A	<p>(...) Naquela época essa indústria já era bem desenvolvida [em outros países], muito mais que no Brasil. Então, eu queria abrir um <i>brewpub</i>, que seria fazer a cerveja, harmonizar comida com cerveja, produzir a comida. (...) Naquela época não podia ter <i>brewpub</i>, não podia produzir e vender no mesmo lugar. (...) [por uma questão] tributária (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) Naquela época [da abertura da empresa], se não me engano, tinha umas 50 cervejarias no Brasil, só. A gente foi o primeiro no triângulo inclusive né, nunca teve nada nem perto. E a gente abriu em 2008 a fábrica aqui. (...) (Sócio fundador – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) Eu e meu irmão, a gente trabalhava com rodovia, construção pesada, ponte, viaduto, túnel... Nós somos engenheiros civis. Meu irmão sempre trabalhou mais na área de planejamento, eu trabalhei... iniciei na produção e depois terminei na parte de planejamento. (...) Então essa parte de planejar coisas diferentes, coisas que a gente nunca tinha visto né, a gente sempre teve uma certa facilidade. Foi numa das obras aí que eu estava (...) fui para Curitiba, e lá é muito forte a produção cervejeira (...), você tem mais esse contato né, com</p>

	<p>cerveja. E aí comecei a fazer em casa, tudo mais. E daí que a gente viu uma oportunidade de investir, a gente já estava meio que de “pá virada” pra esse negócio. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Foi numa das obras aí que eu estava (...) fui para Curitiba, e lá é muito forte a produção cervejeira. (...) Você tem mais esse contato né, com cerveja. E aí comecei a fazer em casa, tudo mais. E daí que a gente viu uma oportunidade de investir, a gente já estava meio que de “pá virada” pra esse negócio. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) com isso os amigos: “Ah, vem servir aqui no bar né... Coloca aqui, a gente faz uma experiência”, pequenos festivais, e foi dando certo: “Não, eu acho que está legal”, “A sua receita é boa”, “Vamos aumentar...”, aí: “Traz mais barris” (...). Aí como foi aumentando a demanda com os pedidos, aí a gente decidiu ampliar, montar a fábrica né (...) e os meninos tomaram como profissão (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) a gente achou que estava na hora de tentar dar uma movimentada no mercado aqui de Uberlândia, que estava parado fazia uns 10 anos aí, e que não saia coisa nova sabe? (...) Não lançavam um estilo novo... Eles estavam fazendo aquela cerveja que eles faziam há dez anos, era aquela cerveja. E aí a gente falou “cara, vamos começar... Vamos trazer uma nova proposta... Uma IPA diferente, uma APA, uma Witbier, que não tinha aqui, entendeu? Então vamos trazer umas outras cervejas (...) Já foi a ideia de abrir o <i>brewpub</i>, a ideia nossa já era construir um <i>brewpub</i>. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) era uma coisa [<i>brewpub</i>] que não tinha em Uberlândia, não tem [outro] ainda né... Não tem ainda, é só a gente. Mas essa era a ideia, abrir um <i>brewpub</i>, a gente queria fazer um lugar que produzia e um bar (Sócio fundador – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) Eu comecei com cerveja em 2008 (...). Eu fazia na casa do meu pai e depois ficava fazendo na casa dele [sócio B], 2014 2015, março de 2016 eu comprei minha panela de 200 litros, quando a gente comprou essa panela de 200 litros, a gente já foi pra um cômodo. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) em 2013 eu comprei meu primeiro equipamento, 50 litros, fazer em casa, um <i>hobby</i>, e comecei a produzir cervejas e tal. Eu já conhecia meu sócio, amigo de muitos anos e um dia ele foi lá em casa experimentar uma cerveja e ficou abismado com aquilo, passou uma semana ele aportou uma panela igual a minha e começamos a produzir juntos. (...) aí começamos a criar demanda. (...) aí em 2018, março, fevereiro ou março de 18, alugamos esse galpão, fizemos toda a reforma. Em março entramos com a papelada no Ministério da Agricultura e (...) aí já foi crescendo. Em março já tinha os equipamentos montado de cervejaria, os quatro primeiros tanques mais a panela. E parte desse equipamento a gente pagou com a própria produção da panela, vendendo caseiramente entre aspas pros amigos. Aí em janeiro de 2018, alugamos aqui, fizemos a reforma, pedimos alvará, licença, tudo. Em agosto (...) o fiscal pisou aqui (...) homologou. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p>

Fonte: Do autor (2019)

Com efeito, a noção de *exploration* constitui uma categoria conceitual a ser observada no contexto mais amplo do empreendedorismo estratégico, devendo ser considerada como ponto de partida para a compreensão das especificidades desse fenômeno no âmbito das organizações do setor de cervejas artesanais estudadas. No caso da Cervejaria A, o sócio fundador revela que, quando criou sua empresa, o mercado e o setor de cervejas artesanais ainda era incipiente no país e, totalmente desconhecido na região de Uberlândia. A Cervejaria A é considerada como a primeira cervejaria artesanal instalada no Triângulo Mineiro, marcando sua posição no mercado local e na própria definição da configuração desse setor de

cervejas artesanais na cidade. Tem-se, então, uma prática de *exploration* associada à criação de um negócio inovador do ponto de vista regional, uma inovação radical trazendo um novo tipo de empreendimento e um produto diferenciado daquelas pré-existentes no mercado local.

No caso da Cervejaria B, o sócio fundador B1 explica que ele e seu irmão, sócio fundador B2, formados em engenharia civil, atuavam na área, trabalhando com obras em várias cidades do Brasil. Quando morou em Curitiba, o sócio fundador B1 teve contato com a produção caseira de cerveja. Desde então, o empreendedor aprendeu a produzir cerveja artesanal como um *hobby* em casa. Assim, considerando o crescimento do setor em Uberlândia, os sócios realizaram estudos de viabilidade e decidiram investir na criação de uma cervejaria artesanal. Houve, então, a oportunidade para a criação do negócio, com a abertura de uma cervejaria artesanal voltada para o atendimento de um mercado emergente e ainda incipiente do ponto de vista da concorrência e competição. Portanto, a abertura dessa nova cervejaria revela uma nuance particular em termos de *exploration*, porém, semelhante ao caso anterior, considerando a abertura do negócio estudado como uma prática de *exploration* como criação de um negócio no mercado local, fortemente fundamentada em uma oportunidade ainda pouco explorada e compreendida regionalmente (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014).

No caso da Cervejaria C, nota-se que os sócios fundadores sempre gostaram de apreciar, como consumidores, cervejas artesanais. A partir de viagens realizadas pela Europa, conheceram diversos estabelecimentos de produção de cervejas, como *brewpub* e cervejarias. Entusiasmados com a produção da bebida e a praticando em casa como um *hobby*, os sócios perceberam que havia mercado para a criação de um novo negócio no formato de *brewpub* em Uberlândia, algo que ainda não existia na cidade. O sócio fundador explica ainda que, no ano em que decidiram constituir o novo negócio (2016/2017), notaram que o setor na cidade de Uberlândia precisava se reinventar, buscar inovações, obter vantagens competitivas, por isso, a ideia de abrir um *brewpub*, com novos estilos de cervejas e novas práticas de comercialização. Essa ação revela a criação do novo negócio como uma prática de *exploration*, identificada por meio de pesquisa, experimentação e descoberta (SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019). Trata-se, de modo específico, de mais uma prática de *exploration* que se traduz em torno de uma inovação radical (BORGES *et al.*, 2017), envolvendo a abertura de um empreendimento construído, a partir de um modelo de negócio inovador, o que possibilita à cervejaria artesanal estudada o estabelecimento de um diferencial e define sua competitividade em uma perspectiva local e regional. Em outros termos, essa

atitude por parte dos sócios fundadores explicita a importância de práticas de *exploration* calcadas em inovações radicais em um determinado setor, ou ainda em uma empresa já constituída no mercado, para que assim se mantenham no mercado de forma ativa, em longo prazo (BIERLY III; DALY, 2007; BORGES *et al.*, 2017).

No caso da Cervejaria D, o sócio fundador aponta que ele e seu sócio já produziam cerveja em casa há algum tempo, até que notaram a oportunidade de investir no mercado por dois fatores: pela exploração da demanda que eles mesmos criaram nas pessoas que conheciam e degustavam as cervejas produzidas por eles, e pelo fato do setor se mostrar em constante crescimento e, principalmente, na cidade de Uberlândia. Tem-se, assim, a definição de práticas de *exploration*, a partir da oportunidade identificada, com o novo negócio, gerando possibilidades de inovações radicais na cervejaria criada, como um novo negócio (MARCH, 2001; GOEL; JONES III, 2016).

Com efeito, Bierly III e Daly (2007) consideram os processos de *exploration* como sendo essenciais para a sobrevivência e longevidade de organizações no mercado, mantendo-as ativas e competitivas no longo prazo. Nesse sentido, a constante criação de novos produtos revela a apreensão de novas possibilidades para a empresa e para o setor cervejeiro de Uberlândia, e se vincula às práticas empreendedoras das organizações estudadas como situações de *exploration* (QUADRO 9) relacionadas à inovação radical de produto (MARCH, 2001):

#### Quadro 9 – Práticas de *exploration* na criação de novos produtos

Caso	<i>Exploration</i>
Cervejaria A	<p>(...) quando a gente abriu era a Pilsen que é a [nome da cerveja], tradicional que tem que ter, puro malte. Daí a gente pensou no que o pessoal está acostumado a beber, o famoso chopp escuro e chopp claro. Então, a gente fez um chopp escuro, que é a nossa Schwarzbier, também puro malte, fez uma Pilsen. Aí a gente fez uma Brown Ale, que era a minha cerveja predileta, que eu gostava muito de beber [nos EUA], então eu fiz um Brown Ale pensando nisso. Que é uma coisa pra eu beber também, e que é um meio termo entre as duas, ela não é amarga. Quando eu abri, pra você ter uma ideia, não era aquela IPA, que todo mundo queria beber IPA (...) Tinha cerveja maltada, tinha as Stout, mas hoje em dia a febre é IPA (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) [Também fazemos] a Schwarzbier porque ela é uma cerveja mais refrescante, ela é mais seca, então pro nosso clima... (...) uma Brown Ale, uma cerveja mais típica Inglesa (...) a Weiss Bier (...) uma Vienna Lager mais avermelhada, mais levemente tostada (...) uma das carro chefe, uma cerveja mais extrema, cerveja mais amarga, mais potente no álcool, uma Double APA que a gente chama (...) uma Fruitbier, geralmente Fruitbier são doces né, são cervejas que tem o final mais doce, o [sócio fundador] escolheu fazer uma receita que tem um final levemente amargo que dá uma equilibrada... (...) essa aqui no caso a gente coloca poupa de goiaba, vai poupa de goiaba. [É considerada inovação] pro Brasil sim, pros moldes de Uberlândia sim, pro meio cervejeiro não, já tem estilos que são bem antigos que se acrescentava fruta (...). Então assim, é uma inovação pra nossa região sim, pra esse cenário (...) A Session é uma cerveja (...) é uma Session Farm House, uma pegada mais Belga, mas</p>

	<p>mais seca, mais ácida, levemente ácida e frizante, (...) uma IPA... Durante muito tempo a única cerveja amarga que a gente tinha era uma Double APA, e um estilo que a galera do meio cervejeiro gosta muito é a IPA, então o cara chega, "você tem IPA?", não, tenho uma Double APA que é mais alcoólica e tão amarga quanto uma IPA, mas o cara: "ah, mas eu queira uma IPA", então a gente fez uma IPA (...) a Sour, a gente fez uma cerveja que é um estilo de cerveja azedo que é a Sour (...) é uma cerveja que vai lactobacilos, vai lactose, que é feita pra ser azeda mesmo, você toma ela, você sente aquela, aquele negócio puxando assim. (...) Em Uberlândia uma das primeiras empresas a fazer Sour somos nós, algumas cervejarias, eu acho que nenhuma outra cervejaria fez Sour (...) (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) começou-se com a IPA, com a Weiss, com a Stout... Duas IPAs a Weiss e a Stout. (...) Aí a gente filtrou, vamos ver o que vai sair, e a gente vai ficar com aquelas que mais sair. (...) Sobrou a Pilsen, a IPA e a Weiss, essas três. (...) (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p> <p>[Hoje] temos a Stout que é a cerveja preta, uma English IPA, uma America IPA, a Pilsen e a Weiss, e agora, a IPA amarela (...) ela é uma New England (...) (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p> <p>(...) a gente sentou e a gente já foi degustando e a gente pegou a princípio as que mais agradavam a gente. Não só a gente, assim, as que agradam a gente e os outros também. (...) A gente experimentou primeiro né, quais cervejas eram mais comuns. Como o mercado era mais difícil, (...) não era todo mundo que conhece (...). Agora melhorou um pouco. A gente selecionou algumas, que a gente achava que tinha que começar. (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>O que a gente quis fazer foi criar cervejas que seriam fáceis de tomar, porque a gente sabia que a gente teria um público que não é um público que já tem uma bagagem de cerveja artesanal, então vamos fazer cerveja mais comercial, vamos dizer assim. No início, então a gente acabou optando por esses estilos, que são estilos mais IPA (...) uma APA que é uma mais levinha do que uma IPA né, vamos dizer assim, menos amargor, uma Witbier que faz muito a ver com Uberlândia que é uma cerveja pra refrescar né, e uma Lager, a gente tem uma Lager que é o estilo da Pilsen com um pouquinho mais de lúpulo (...) aí depois quando a gente tava pra abrir eu peguei, virei e falei pro [mestre cervejeiro] "Cara, não vai ter jeito, a gente vai ter que fazer uma Pilsen Pilsen Pilsen" ele falou "você quer mesmo?" eu falei "cara nós vamos ter que fazer", ele falou "certeza?" Falei "vamos, vamos ter que fazer, vamos fazer" aí fizemos. (...) Hoje é a cerveja que a gente mais vende... É a pilsen, por quê? Porque é a cerveja que as pessoas mais conhecem, mais tão acostumados a tomar e tudo mais. (...) (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) são essas cinco né, a Pilsen, a Witbier que é uma cerveja de trigo (...) A gente tem uma Hop Lager que é pra apresentar um pouquinho o estilo Lager diferente da Pilsen (...) então a gente tem a Pilsen, a Witbier, uma Hop Lager, que é uma Lager mais americanizada, ela tem um pouco mais de lúpulo (...) A gente tem uma Pale Ale que é uma American Pale Ale que é uma Pale Ale americanizada também e puxa muito pra escola americana que a gente fala. (...) Que aqui na cidade muita gente já toma IPA, o público cervejeiro, então também é importante a gente ter a nossa versão de uma IPA também (...) e agora tem uma Double IPA que é mais forte ainda (...) [São] Cinco tipos fixos e mais dois ou três sazonais que a gente tá girando agora. (...) A gente tem uma cerveja escura também, uma Brown Ale, que é legal também pro pessoal conhecer uma cerveja escura que às vezes não... O pessoal às vezes, assim, a cerveja escura... Associa muito a cerveja escura com cerveja amarga né, e a gente tenta quebrar um pouquinho também essa expectativa (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) A gente (...) fez um estilo novo de cerveja que é a New England IPA que tá explodida no mundo inteiro. A gente foi o primeiro aqui de Uberlândia que fez uma New England IPA, que ficou sensacional, que acabou em 1200 litros, a gente vendeu em 17 dias, 1200 litros de cerveja, dessa daí que tá assim, explodida. A gente vai lançar uma agora, esse final de semana de novo, uma outra New England esse final de semana, então isso aí assim, a gente tá trazendo essas inovações pra cidade no mercado de cerveja também. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>A Hop Lager que é um estilo fixo da casa, foi uma que eu desenvolvi pensando na tendência</p>

	de mercado americana que não tem na cidade ainda, agora já tem uma cervejaria que começou a produzir também esse estilo Hop Lager (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)
Cervejaria D	(...) Tinha talvez oito estilos, eu tinha oito estilos quando abri, mentira, seis estilos, na verdade. (...) Uma America Lager, que a gente chama até de Pilsen, mas é América Lager, a segunda, que nós tínhamos era um APA, American Pale Ale, a terceira uma IPA, India Pale Ale, uma quarta uma outra IPA, India Pale Ale e uma quinta cerveja que chama Munich Helles que é uma Lager, parente da Pilsen, eu falo que a Pilsen da Alemanha, do Sul da Alemanha, da região de Munique, da região de Munique, Helles, tinha seis estilos. (Sócio fundador – Cervejaria D)  Eu acho que o que incomodou Uberlândia, e a gente incomodou, foi a nossa IPA. A nossa IPA, uma IPA americana, receita americana, estilo americano (...) eu acho que isso fez diferença no mercado e hoje as IPA's, melhores no Brasil, mais consagradas são americanas né. (Sócio fundador – Cervejaria D)

Fonte: Do autor (2019)

No caso da Cervejaria A, em razão de sua originalidade e pioneirismo, ao participar da emergência e constituição de um novo setor na cidade, os produtos criados foram tidos como inovações radicais para o mercado na cidade, configurando, assim, práticas de *exploration*, na criação de novos produtos. Nota-se que, inicialmente, a escolha dos estilos foi pautada nas decisões do próprio sócio fundador que reconheceu qualidades e características de cada estilo. Posteriormente, ao longo do tempo, também foram levadas em consideração as escolhas do mercado e do próprio público consumidor que sentia a necessidade e o desejo de experimentar determinados estilos. Assim, a criação de novas receitas revela a pesquisa de novos estilos, por meio de experiências de produção que geraram uma flexibilidade entre empresa e mercado consumidor para buscar inovações de produto (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014).

No caso da Cervejaria B, as escolhas das cervejas também foram feitas inicialmente de acordo com a vontade dos sócios fundadores. Para decidir quais delas fariam parte do portfólio da cervejaria, a auxiliar de produção revela que houve um momento de degustação para filtrar aquelas que atenderiam aos requisitos que os sócios designaram para a cervejaria, e que fossem adequadas ao mercado que estavam adentrando. Com isso, foram explorados estilos distintos de cerveja com receitas próprias, demarcando, assim, a imagem e a personalidade da bebida produzida pela empresa estudada e, conseqüentemente, a formação de uma iniciativa particular de *exploration*.

No caso da Cervejaria C, o sócio fundador revela que a delimitação da linha de produtos foi idealizada, inicialmente, com cervejas baseadas em receitas que fossem consideradas fáceis de beber, pelo público cervejeiro e por aqueles que estariam se inserindo nesse novo mercado. Para isso, os sócios buscaram a colaboração de um mestre cervejeiro já conceituado na área e

o convidaram para trabalhar na Cervejaria. Desde então, a criação das novas cervejas ocorreu por meio de uma parceria entre o sócio fundador e o mestre cervejeiro. Este último realizou estudos no mercado de Uberlândia, a fim de identificar estilos que ainda não existiam, mas que poderiam agradar ao público e atender às expectativas do mercado, do setor e dos sócios. O sócio fundador e o mestre cervejeiro evidenciam a criação de novas receitas elaboradas a partir de diferentes estilos para compor o portfólio de bebidas da Cervejaria. O sócio fundador exemplifica a criação de uma receita do estilo New England IPA, afirmando serem os pioneiros na produção desse estilo no mercado local, enquanto que o mestre cervejeiro revela a criação de uma receita decorrente do estilo Hop Lager, a qual foi desenvolvida por meio da realização de pesquisa que identificou o estilo como tendência no mercado americano e que ainda não havia sido produzida em Uberlândia, sendo novamente, pioneiros na produção de um novo estilo. Assim, a prática de *exploration* e o empreendedorismo estratégico se manifestam, por meio da identificação e exploração de novas oportunidades (HITT; IRELAND; CAMP; SEXTON, 2001), uma abordagem que aproxima a visão do empreendedorismo estratégico à visão do empreendedorismo como processo (MORAES, 2014; LEYDEN; LINK, 2015).

Por fim, no que tange aos estilos que foram escolhidos pela Cervejaria D para a criação de receitas, o sócio fundador conta que, inicialmente, a cervejaria possuía seis tipos de cervejas, decorrentes de quatro estilos. Mas o que ele expõe como diferencial de produto pela Cervejaria D, em relação às demais cervejarias de Uberlândia é a receita de sua cerveja do estilo India Pale Ale (IPA) revelando ser uma receita americanizada, que promoveu algo diferenciado das demais existentes na cidade. A criação dessa receita configuração como uma inovação radical no meio cervejeiro de Uberlândia (BORGES *et al.*, 2017), um novo produto que se traduz como uma prática de *exploration*.

As inovações radicais (BORGES; TAKEMOTO, 2019), compreendidas em torno de práticas de *exploration* (MARCH, 2001; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014) são, muitas vezes, observadas, por meio da criação de novos negócios e da criação de novos produtos. Mais ainda, tais práticas podem ser consideradas sob o ponto de vista da criação de novas estratégias de produção (QUADRO 10):

**Quadro 10 – Práticas de *exploration* na criação de novas práticas de produção**

Caso	<i>Exploration</i>
Cervejaria A	(...) Acredito que no mercado da cerveja tudo é inovação. Por exemplo, há um tipo de cerveja a New England IPA, que foi feita por que um cara resolveu colocar lúpulo na fermentação, aí

	<p>o lúpulo reagiu com o fermento e criou um aroma novo. É uma coisa muito nova ainda, não é igual uma coisa “batida” como, por exemplo, o doce de leite. Até os tipos, características e aromas de cervejas são inventados o tempo todo. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) eu uso um filtro de terra de atomácia pra fazer <i>dryhop</i> (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) uma coisa que a gente também está começando a trabalhar, usando técnicas diferentes. Estamos começando uma produção que vai ficar no barril... Tem outro que é um processo diferente, que vai de lactobacilos no começo da produção, então são coisas que estão surgindo agora recentemente. (...) É informação que vem de fora, principalmente. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p> <p>(...) a gente comprou aqueles barris de carvalho justamente pra deixar/botar dentro do barril de carvalho e deixar maturando. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) o uso de enzimas (...) é muito novo. O uso de enzimas ajuda a clarificar, dar um rendimento melhor, para diminuir a espuma durante a fermentação entre outras coisas. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) Hoje, em Uberlândia, por exemplo, nós somos os únicos que tem um filtro que é semelhante ao da Ambev, um filtro de velas. Não existe outra fábrica aqui que tem esse modelo de equipamento. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>Falando assim, especificamente de máquinas, de equipamentos, muita gente foi lá assim só pra ver os equipamentos, sabe, porque nunca tinha visto, ninguém tinha visto... Só uma panela de 2 mil litros, da Egisa aqui, então os novos fermentadores nossos também, nunca tinha tido aqui em Uberlândia, entendeu? Nossa envazadora (...) eu acho ela linda, maravilhosa, toda, cara um espetáculo aquela envazadora, sabe? Não tem uma dessa aqui em Uberlândia, entendeu? Em termos de equipamento eu acho que a gente realmente tá na frente. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) eu já tô conversando com o pessoal que desenvolveu os equipamentos pra gente pra ver se eles conseguem montar um equipamento mais específico (...) Pra aumentar a eficiência, por exemplo, como não filtram as cervejas aqui então muitas delas acabam... Eu não tenho a separação física entre fermento e cerveja, eu tenho que esperar o fermento, ir decantando com o tempo, só que tem alguns filtros que eu posso reter o fermento ali, só que não são os filtros que o pessoal tá acostumado a usar. São os filtros que acaba entrando em contaminação às vezes, e eu tô usando um filtro que é inox, todo esterilizado etc. e tal, que ele retém um pouco de lúpulo, retém um pouco de levedura (...) E aí eu tô desenvolvendo esses filtros com o pessoal, pessoal de Ribeirão Preto inclusive, e o pessoal de Juiz de Fora também. E aí você vai adaptando esse tipo de fomento né, mas é mais pra melhorar a eficiência do processo (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p>

Fonte: Do autor (2019)

Em se tratando de ações que manifestam práticas de *exploration* como, por exemplo, a criação de novas formas ou práticas e processos de produção, essas podem apresentar diversas inovações, a partir do potencial para o desenvolvimento de novos projetos e novos métodos de produção (BREZNIK; HISRICH, 2014). A partir dessa lógica, o sócio fundador da Cervejaria A revela que o setor cervejeiro pode ter inúmeras inovações decorrentes de formas e práticas de produção. Ele considera o setor de cervejas artesanais como algo novo no mercado e, por isso, vê que novos tipos de cerveja, de características e aromas podem ser criados a todo instante. Além disso, o sócio fundador revela o uso de técnicas consideradas como inovações radicais no meio cervejeiro artesanal do Brasil e, principalmente, na cidade

de Uberlândia, como o uso de um filtro de terra de atomácia para a realização de *dry hopping* (processo de adicionar lúpulo na cerveja); parte da produção armazenada em barris de carvalho, durante o processo de maturação para a definição de novos tipos específicos de cerveja; uso de enzimas, como os lactobacilos, dentre outras possibilidades que podem ser reinterpretadas como práticas de *exploration* (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; BORGES *et al.*, 2017).

Por sua vez, a Cervejaria B também explora a utilização de um filtro diferenciado em sua linha de produção, o qual é semelhante ao usado pela cervejaria Ambev. O sócio fundador B1 explica que esse filtro é único dentre as demais fábricas de produção artesanal de Uberlândia. Nessa mesma perspectiva, a Cervejaria C aponta seus equipamentos como itens diferenciais em sua produção. O mestre cervejeiro ainda destaca a possibilidade de criação e desenvolvimento de um novo equipamento para uso como protótipo, e caso manifesta-se sua qualidade, pode vir a compor a linha produtiva de muitas cervejarias. Têm-se, então, práticas diferentes que podem ser visualizadas como *exploration*, baseadas em inovações radicais voltadas à estruturação de processos de produção de cerveja artesanal (MARCH, 2001; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014).

Outro aspecto que merece consideração em termos de ações de *exploration* se refere às práticas de comercialização. Essas práticas podem ser vistas como criação de novas possibilidades (MARCH, 2001) em termos de *exploration* (QUADRO 11) para o crescimento da empresa, a partir da abertura de novos formatos de vendas e também pelo acesso a novos mercados e novos consumidores (BORGES *et al.*, 2017):

**Quadro 11 – Práticas de *exploration* na criação de novas práticas de comercialização**

Caso	<i>Exploration</i>
Cervejaria A	<p>(...) o [sócio fundador] ele sempre quis trabalhar no [mercado], surgiu à oportunidade de abrir aqui, de participar da licitação, ele participou da licitação, ganhou esse ponto aqui e a gente está aqui, desde 2016, dos 2015 ou 2016 por aí. (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p> <p>(...) a gente tem dois caminhos de venda aqui hoje, uma é a uma distribuidora que tem aqui (...) é feita a compra e é deles o produto. E o trabalho que eu faço [<i>delivery</i> e eventos]. (...) (Gerente comercial – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) A gente já tinha essa ideia [de abrir o bar], assim... mas não, não... Como assim é... A gente tinha essa ideia, mas não como hoje. É um pouco diferente... Era uma ideia de um, de um... De um lugar que só venderia chopp, certo? É aí não teria essa variedade que a gente tem na gastronomia, igual a gente tem hoje no nosso restaurante, que é um restaurante e choperia. (...) Só que a gente esperou terminar a fábrica, é... começar no mercado e depois é... Aí surgiu a oportunidade. (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>Nos bares... A gente fazia muitos eventos aqui na fábrica... (...) Vários [eventos], todo mês a gente tinha um evento aqui. (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p>

	<p>(...) Entrega pra quase todos os estabelecimentos de Uberlândia, certo? <i>Delivery</i> também, tudo isso aí. (...) Chopp... E a garrafa mais pra supermercados e empórios, padaria, esses tipos de comércio. (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) Hoje nós temos a visita à fábrica. Hoje se você quiser visitar... Você está aqui, está tranquilo, conversa com o atendente e tal, ele organiza vê se consegue subir... Pra gente mostrar mesmo um pouco do processo. Eu mesmo nunca imaginei que seria o processo de cerveja. (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>(...) Demorou muito pra “pegar” cervejaria, porque ficou meio estigmatizado assim, meio elitizado e etc., mas ai hoje, desde o final do ano passado a gente começou a aplicar <i>happy-hour</i>, o pessoal começou a entender que não é um lugar... “Não se assuste com o lugar” entendeu? “Não vai achando que é caro”, entendeu (...) a gente teve um <i>boom</i> de começo que é normal quando abre e tal, mas depois a gente viu que estava começando a se afastar, a gente teve que criar o sistema de <i>happy-hour</i> (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) No <i>brewpub</i> a gente tem um escoamento muito grande da cerveja. Só no <i>brewpub</i> a gente consegue escoar coisa de sete ou oito mil litros por mês aqui, então quatro ou cinco semanas que tem no mês, uma venda considerável (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) o que tá ajudando a gente agora, é que a gente tá com uma equipe boa de venda externa também. A gente tem dois vendedores fixos que fazem tanto a venda para estabelecimentos, para os pontos de vendas, pra fazer revenda e etc. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) a gente tem envase ou em garrafa ou em barris e logo menos a gente está querendo implementar também envase pra latas, quero ver se a gente consegue. Lata também é um produto bem legal, questão de logística é muito melhor, de armazenamento é muito melhor, você tem uma área maior de comunicação (...) Muito melhor [do que garrafa], preserva durante muito mais tempo, você perde menos gás (...) garrafa é muito fácil você perder gás. Garrafa ela tem um problema que a gente chama que é de foto-oxidação. Como a garrafa ela tem uma certa transparência, então entra luz um pouco por ela, e ai vai envelhecendo a garrafa mais rápido, e quanto a lata não, a lata é 100% vedado, tanto pra entrada de oxigênio quanto pra saída de CO2 quanto pra entrada de luz também, dura muito mais tempo. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) O que a gente ainda não conseguiu atingir, o que a gente gostaria, foi a distribuição, mas a gente tá no caminho também, eu acho que mais uns dois, três meses isso aí já vai começar a andar melhor, porque a gente sabe que ali no <i>brewpub</i> é meio espremido sabe, eu vou ter um limite ali de venda. Mas agora, fora do meu <i>brewpub</i> não tem limite né, eu posso distribuir e vender pra onde for, Brasil inteiro. (...) porque [as outras cervejarias] começaram primeiro na distribuição, eles já tinham os barzinhos que eles vendiam depois que eles foram crescendo, aí eles foram comprando os equipamentos. A gente não, a gente comprou o equipamento, aí a gente tinha o <i>brewpub</i> que a gente foi desaguando no <i>brewpub</i> e agora a gente tá organizando a distribuição (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) a gente tá fazendo <i>delivery</i> também que ajuda bastante. <i>Delivery</i> é um tipo de venda que é muito interessante. (...) você tem que te uma equipe muito dedicada pra isso. É um custo alto, mas que dá um giro bom. Por que quem compra, não compra um copo, dois copos, quem compra, compra 50 litros, 30 litros, de uma vez, entendeu? (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) A gente abre alguns sábados, dia de sexta, sábado só pra fazer um “eventinho” parcial mesmo, pro pessoal vir, conhecer a cervejaria, ver como que é feito a cerveja... (...) , impulsiona e também é legal... Quem não quer chegar numa cervejaria e falar: “ah tal... Esse aqui é o tanque...” ai você explicar como que é o processo, da onde que vem a matéria prima, como que é, “ah esse aqui é o lúpulo que a gente utiliza”, a pessoa sente o cheiro do lúpulo, toma a cerveja e já lembra, “ah tá esse aqui é o lúpulo que vai na cerveja”, o cheiro lembra, o gosto, o sabor. (Auxiliar de produção D1 – Cervejaria D)</p>

As Cervejarias A e B identificaram a possibilidade de criação de um novo serviço oferecido por elas, a partir da abertura de bar e/ou restaurante próprios. No caso da Cervejaria A foi a identificação da oportunidade em abrir um bar e restaurante no mercado municipal da cidade, participando da licitação da prefeitura. Constituindo a criação de um novo serviço, a partir da venda direta de suas cervejas ao público. No caso da Cervejaria B, ocorreu, a partir da identificação da oportunidade em abrir um bar e restaurante em um complexo de lojas que estava sendo inaugurado em Uberlândia.

Um dos diferenciais da Cervejaria C, como oferecimento de serviços, foi a abertura da cervejaria no formato de *brewpub*, algo considerado como uma inovação na cidade de Uberlândia. Nesse sentido, Velozo e Morozini (2019) trazem o conceito de inovação como sendo a principal fonte de competitividade e vantagem competitiva para uma organização. A Cervejaria C já começa a trabalhar nesse formato, revelando mais um pioneirismo para a cidade de Uberlândia. Ao longo dos anos, demais ações foram sendo desenvolvidas com o intuito de aprimorar os serviços oferecidos aos consumidores, como a atividade de visitação à fábrica e a abertura do espaço para a realização de eventos como casamentos, palestras de faculdade e eventos corporativos. Além disso, o mestre cervejeiro revela, também, pequenas ações criadas pela cervejaria com o intuito de se manterem dinâmicas e com participação influente no setor. Ações que denotam inovações no formato de *exploration* são vitais para que a empresa se mantenha no mercado de forma ativa ao longo dos anos (BIERLY III; DALY, 2007).

Além dos serviços oferecidos, inicialmente, pela Cervejaria C e daqueles criados, posteriormente, para mantê-la ativa no setor (BIERLY III; DALY, 2007), o mestre cervejeiro revela a realização de um estudo sobre a possibilidade de implementação de uma nova forma de envase de suas cervejas, o envase em latas. O mestre cervejeiro revela os benefícios da venda e comercialização de cervejas em latas. De acordo com ele, as latas operam de maneira mais satisfatória que garrafas em alguns pontos, como a questão de logística, armazenagem, preservação de características originais, e qualidade. O *exploration* é evidenciado a partir da noção da realização de pesquisas e descobertas (SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019), configurando novas possibilidades (MARCH, 2001).

Os dados revelam, então, um destaque para o fato de que três dos quatro casos estudados possuem ponto próprio para a comercialização de seus produtos. A diferença deles para o quarto caso é a certeza de um local que visa a escoar a cerveja produzida mais facilmente. O

sócio fundador da Cervejaria A revela que sua sobrevivência depende de seu ponto próprio. Como já mencionado anteriormente, eles identificaram a oportunidade de abertura de um bar próprio ao concorrerem, pelo uso de um espaço localizado, no mercado municipal da cidade. Além dos pontos próprios, as cervejarias tendem a se unir com distribuidoras com o intuito de escoar sua produção e aumentar seu potencial de vendas, e ainda, investir na própria distribuição, a partir de vendas externas, para a exploração de novos mercados (HITT; IRELAND; CAMP; SEXTON, 2001), como é o caso da Cervejaria A e da Cervejaria C. No entanto, no caso da Cervejaria C, mesmo com a distribuição sendo estruturada, o sócio fundador salienta que a meta da empresa é aprimorar ainda mais esse formato de vendas para que ele possa alcançar novos mercados e promover o crescimento da cervejaria no setor artesanal. Para isso, diversas ações estão sendo feitas no sentido de impulsionar a distribuição e atingir a meta, como a criação de uma área focada nesse propósito, área administrada pelo coordenados de vendas, e os estudos relacionados à possibilidade de implementar o envase de cervejas em latas (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014).

Ainda no que tange a formatos de comercialização, a auxiliar de produção da Cervejaria B e o auxiliar de produção D1 da Cervejaria D revelam a realização de eventos promovidos no interior de suas fábricas. Esses eventos têm por intuito aproximar o consumidor às cervejarias artesanais, para que elas possam visualizar o processo produtivo e entender os benefícios de consumir cervejas locais e que foram produzidas artesanalmente. Assim, a idealização desses eventos tende a fortalecer e aumentar o público consumidor (MARCH, 2001). Além dessas práticas, todas as cervejarias estudadas realizam a comercialização de seus produtos também via entrega para estabelecimentos parceiros de Uberlândia, e por *delivery*, efetuando a venda diretamente para o público consumidor, a partir da disponibilização de chopeiras e empréstimos de barris. Essas ações viabilizam diferentes práticas de comercialização, demonstrando o potencial de possibilidades e exploração de oportunidades do setor (HITT; IRELAND; CAMP; SEXTON, 2001).

Em suma, alguns entrevistados revelam o poder do setor artesanal em promover inovações por meio de processos de renovação estratégica (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Para o fundador da Cervejaria A, toda fábrica possui métodos específicos para a realização de seus processos:

(...) cada fábrica tem suas inovações e métodos específicos. É igual quando você vai na cozinha de alguém, cozinhar um alimento normal, tem um milhão de jeitos de

fazer a mesma coisa. Você tem que ver o que é o melhor pra você. (Sócio fundador – Cervejaria A)

(...) o que que é mais importante em uma cerveja? A receita ou o processo? O processo. Pode ter uma receita fabulosa, maravilhosa, mas se seu processo for ruim, não vai dar certo. (Sócio fundador – Cervejaria A)

(...) A cerveja, a gama de mudança é muito maior, então assim, eu posso trabalhar uma IPA, e o [seu concorrente] trabalha uma IPA, são cervejas do mesmo estilo, eu faço um blend com três tipos de malte, ele consegue usar e fazer um blend com três tipos de malte diferente, eu trabalho com um tipo de lúpulo na fervura em uma determinada quantidade e ele trabalha outra. (...) Eu faço uma mistura de lúpulos, por exemplo, com dois ou três tipos de lúpulo, que vai dar uma característica pra cerveja, ele vai usar outro lúpulo que vai dar outra característica. (...) Mesmo estilo, você tem receitas que são totalmente diferentes. Então assim, a possibilidade de você inovar é muito maior (...) essa alquimia na cerveja é muito mais ampla, então por isso que os insumos julgam muito nesse sentido. (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)

(...) A tecnologia dessa indústria é muito rápida. Tem coisas que tem esse ano, que não tinha no ano passado. E a tendência é continuar, cada vez mais... Com enzimas, por exemplo, tem coisas que eu nunca ouvi na vida, estou ouvindo agora pela primeira vez, aprendendo né. A grande inovação do mercado é o meu produto, que eu estou vendendo para você. (Sócio fundador – Cervejaria A)

O setor de cervejas artesanais, portanto, repercute todo um contexto de práticas de *exploration* que se baseia nas capacidades das organizações estudadas em inovar, seja a partir da criação de novos produtos, da execução de novos métodos, formas de produção, utilização de insumos em diferentes momentos, bem como ações mais administrativas, como, a partir de novas formas de comercialização, abertura e acesso a novos mercados, e pela diversificação das atividades da empresa. De modo geral, Schumpeter (1997) já mencionava que as práticas de inovação tendem ao rompimento do curso normal da economia, gerando o desenvolvimento, da mesma forma, a inovação radical permite a ideia de ruptura em mercados, a partir da criação de novos produtos, processos, serviços, dentre outros (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). Assim, essas iniciativas elucidam e ilustram a manifestação das práticas de *exploration* na execução de ações que envolvem a cultura cervejeira e o setor artesanal em uma perspectiva regional (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016; POPADIUK; BIDO, 2016; SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019).

### 3.4.1.2 Práticas de *exploitation* em cervejarias artesanais

O empreendedorismo estratégico surge como possibilidade para a compreensão de problemáticas como as práticas de inovação e os processos de renovação estratégica

(MARCH, 2001; GOEL; JONES III, 2016). Nesse sentido, as práticas de *exploration* analisadas, anteriormente, aproximam-se da concepção de inovações radicais, enquanto que, por sua vez, as práticas de *exploitation* aproximam-se da ideia de inovações incrementais, ou seja, aquelas que envolvem o refinamento de métodos, técnicas, produtos e serviços já utilizados pelas organizações (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; BORGES *et al.*, 2017; SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019). Nesse sentido, toda e qualquer melhoria observada em antigas certezas correspondem a práticas de *exploitation* (MARCH, 2001), que, por sua vez, aproximam-se da concepção de inovações incrementais. Essas práticas podem ser observadas em termos de melhorias adicionadas a produtos e serviços, processos e métodos de produção, ou ainda em situações de comercialização (QUADRO 12):

**Quadro 12 – Práticas de *exploitation* associadas a produtos/serviços**

Caso	<i>Exploitation</i>
Cervejaria A	<p>(...) a Saison é um claro exemplo [de modificações exigidas pelo mercado]. Quando a gente fez as primeiras levadas dela, não ia nenhuma fruta, e é uma cerveja que estacionou, porque não tava tendo uma saída (...) E o que a gente pode fazer? E é um estilo que a galera costuma acrescentar fruta, “Então vamos acrescentar frutas nas nossas pra ver se tem uma saída”. (...) E aí teve essa mudança do comportamento. (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p> <p>(...) O processo de fabricação, sim, [teve melhorias ao longo do tempo] o processo de envase, de controle, isso aí vai evoluir sempre. A tendência é sempre evoluir. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p>
Cervejaria C	<p>(...) eu acho que a gente modificou bastante coisa assim que a gente precisava pro mercado. Eu te falo de coisa besta assim, simples, de cardápio, por exemplo, cardápio, “ah vamos por essa batata”, “não, uberlandense não gosta dessa batata, é dessa outra batata”, aí assim, a gente vai mudando. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) Adequações nos modelos de serviços, com inovações, chopp em <i>delivery</i>, investimento em chopeiras elétricas. (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>(...) A gente tem um disco de degustação que a pessoa senta e a gente apresenta os estilos e tal. É interessante você ver esse tipo de reação assim, tem gente que nunca tomou na vida uma cerveja diferente, né, então é legal. É um tipo de público que a gente queria alcançar mesmo. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>De receitas também, a gente sempre faz uma alteração... Um exemplo: “ah a gente tomou a Pilsen” a gente sempre acompanha durante a evolução dela né, fermentação tudo, “ah, essa cerveja aqui, ela ficou mais ácida, então vamos diminuir isso”, “ah, ela ficou menos encorpada, então vamos aumentar o extrato para dar um corpo maior para cerveja”, a gente sempre vai trabalhando isso daí entendeu? Para chegar na receita e depois manter. (Auxiliar de produção D1 – Cervejaria D)</p>

Fonte: Do autor (2019)

No caso da Cervejaria A, o gerente cita, como exemplo de melhoria relacionada ao produto, o caso da cerveja do estilo Saison, a qual teve uma modificação na receita, a partir da introdução de fruta na produção. Para tanto, foram criadas três receitas que incluíam frutas e estas foram oferecidas para que o público opinasse sobre, prevalecendo aquela receita que

mais agradou ao consumidor. Essa atitude corrobora com os estudos de Severgnini, Galdamez e Vieira (2018) que afirmam que ações de *exploitation* podem ser manifestadas pela preocupação em buscar eficiência e efetividade. O gerente comercial, por sua vez, salienta que o processo de fabricação está sempre em constante evolução. Por sua vez, o auxiliar de produção D1 da Cervejaria D revela que os empreendedores estão constantemente buscando formas de melhorar os produtos, a partir de ajustes feitos nas receitas com o intuito de alcançar o equilíbrio de sabor, aroma, e demais características. O termo “ajustes” remete ao entendimento da prática de ações incrementais, as quais se aproximam do empreendedorismo estratégico enquanto *exploitation* (POPADIUK; BIDO, 2016).

Já, em relação a melhorias adicionadas aos serviços, o sócio fundador da Cervejaria C destaca modificações realizadas no cardápio do *brewpub* com o objetivo de atender às expectativas e vontades do mercado consumidor local. O coordenador de vendas destaca adequações realizadas no modelo dos serviços, como a entrega do chope em formato de *delivery* e o investimento em chopeiras elétricas. Ainda no que tange a melhorias adicionadas aos serviços prestados pelo *brewpub*, o mestre cervejeiro destaca que eles possuem um disco de degustação de suas cervejas para o público que ainda não conhece. Ele reconhece a importância dessa ação, pois verifica a introdução de novos consumidores no mercado cervejeiro artesanal. Essas ações aludem a preocupações por parte da Cervejaria C que, por sua vez, remetem a atividades com o intuito de promover melhorias no formato de inovações incrementais (BORGES *et al.*, 2017), que também podem ser observadas em termos de processos de produção (QUADRO 13):

**Quadro 13 – Práticas de *exploitation* associadas a processos de produção**

Caso	<i>Exploitation</i>
Cervejaria A	<p>(...) eu acho que foi a melhor coisa que eu fiz pra cerveja, foi [o uso do filtro de terra de atomácia]. Eu tinha um desperdício muito alto, desperdiçava muito lúpulo, e agora tira tudo, não desperdiça quase nada. Você usa o lúpulo até no máximo. Isso é um exemplo, uma maneira para melhorar minha eficiência e diminuir desperdícios. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) a gente começou a trabalhar outros estilos (...), à medida que a gente conseguiu incrementar algumas coisas na fábrica (...) porque a gente tinha uma restrição muito de estrutura, hoje a gente está com oito torneiras diferentes, então assim, a melhoria da fábrica, a melhoria do bar... [contribuiu para o aumento da produtividade] (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) A gente testou uma enzima agora. Estamos testando outra enzima para a clarificação do produto, então temos que estar sempre atentos a isso. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) A IPA, o diferencial da IPA, pra ela ficar assim mais aromatizada, mais saborosa, a gente faz o <i>dry hopping</i> que é colocar o lúpulo pela bazuca, que é uma pecinha que você coloca em cima do tanque e você joga o lúpulo lá dentro. Tem todo um processo lá que você dá uma</p>

	<p>bombeada de gás carbônico. (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p> <p>A gente busca sempre tecnologias novas. Você vai ver quem está na frente do mercado... Brasil está 30 anos atrás dos Estados Unidos e 50 da Europa. Então a gente sempre busca, por exemplo, técnicas desses lugares né. Não que aqui seja menos importante, é por que aqui anda atrás mesmo, então não adianta ficar aqui e o negócio estar lá pra frente. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Novas tecnologias... Novos métodos, novos equipamentos... Melhoria continua né. Quando você fala de qualidade né, a ISO 9001 essas coisas... É sempre melhoria contínua, aperfeiçoamento, essas coisas, satisfação do cliente... Então a gente sempre teve isso assim (...)(Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) a gente teve que aumentar a capacidade, teve que investir na fábrica, não só na capacidade, mas na infraestrutura né... (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Como a gente está com a inauguração recente do restaurante a gente está organizando né, mas a gente pretende sim ampliar. Tanto que a gente já vai passar essas coisas tudo pra lá, e o objetivo, a ideia é aumentar tudo aqui ó, colocar tanque tudo aqui. E aqui do lado tem esse terreno que é da prefeitura, mas nós já temos a permissão de uso, é... A gente já pegou a permissão de uso e já deu entrada lá para a compra do terreno da prefeitura (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) Nossa envasadora acho que só tem seis aqui no Brasil. É importada, então a qualidade dela é grande. Hoje as principais cervejarias, mais velhas, tem envasado manualmente, garrafa que eu falo. A nossa não, a nossa é toda automatizada. (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>(...) A minha capacidade de hoje (...) [é de] 8.000 litros, com mais 8.000 lá, 16.000 litros. Tem mais dois tanques de 4.000 litros para o fundo. Aqui, esses quatro aqui, são três de 2.000 e dois de 1.000 litros. (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>(...) Nossa capacidade produtiva hoje, com a cozinha que a gente tem, no espaço que a gente tem aqui, no horário que a gente tem para trabalhar é em torno de 150 mil litros por mês. Então hoje, a gente está perto de uns 10% do que a gente pode produzir né. O que a gente precisa é só de mais tanques fermentadores né. Mas aí é só comprando eles com mais tempo. (...) A nossa linha de envase também, ela é dimensionada para 30, 40 mil litros por mês em garrafa. Hoje, a gente produz, sei lá, 10% disso, 2 mil garrafas, 4 mil garrafas por mês, no máximo. Mas era já pensando a médio e longo prazo. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) o <i>brewpub</i> acabou tomando uma proporção que nem eles imaginavam. A gente não imaginava que ia vender muito aqui, a gente achava que era só uma atração, só pra trazer o pessoal pra cá e tal, mas acontece que 60, as vezes 80% do que a gente produz no mês acaba ficando aqui, nem sai da fábrica. Isso é bom, isso é bom... Mas a gente quer expandir a marca né, quer expandir mais a cerveja e tal, chegar (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) Tem vários tipos de adicionar o lúpulo tem <i>hockdeck</i> que são uns saquinhos, que eles são tipo uns filtros. Aí você coloca eles dentro [do tanque], coloca dentro amarra bem amarrado, coloca ele dentro do tanque. E o <i>hockdeck</i> é bom por que ele não vai sujar a cerveja, o lúpulo ali ele vai derreter, com oxigênio e gás ali, ele vai se desfazer. É o normal dele, e o bom é que ele não vai sujar a cerveja, ele pega e fica tudo ali dentro daquele saquinho. O <i>dry hopping</i> não, ali na hora que você for transferir do tanque para um barril você já tem que usar um filtro que aí é onde esse filtro vem, é onde não deixa passar nenhuma sujeira pra esse chopp. (...) A gente já fez os dois processos, já fizemos o <i>hockdeck</i> e fazemos normalmente o <i>dry hopping</i>. (Auxiliar de produção D2 – Cervejaria D)</p> <p>O <i>dry hopping</i> tem diversas maneiras de fazer (...) Você tem como se fosse um filtro ali que você vai colocar o <i>dry hopping</i> dentro pega a cerveja e vai passando nele, pra absorver, algo que a gente tem hoje, a gente chama meio que de bazuca, você coloca ele ali você vai tirar todo o oxigênio que tem dentro do “cestim” que você vai dosar, depois você injeta ele lá dentro e deixa ele ali em média de três, quatro ou cinco dias pra cerveja absorver o lúpulo, o aroma, tudo, o sabor. (Auxiliar de produção D1 – Cervejaria D)</p>

	<p>(...) compramos a engarrafadora, semiautomática que antes era garrafa por garrafa, hoje é duas em duas, mas é semiautomática, ela faz duzentas garrafas hora, ela fazia duzentas garrafas dia, hoje eu faço duzentas garrafas hora. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) hoje eu tenho uma panela alemã, acho que o sucesso meu foi essa panela Alemã, certo, uma panela caríssima, alemã e o controle de processo dela é excelente, isso fez diferença na qualidade da cerveja sim e fez diferença pra mim como cervejeiro, eu cresci fazendo nela, cresci fazendo uma boa cerveja. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) Como a gente mandou fazer uma peça, uma peça... A gente consegue tanto do tanque, igual uma Lager, que não tem um <i>dry hopping</i>, que não tem sujeira, a gente consegue tanto do tanque já jogar para envasadora, e consigo também colocar do barril na envasadora. (Auxiliar de produção D2 – Cervejaria D)</p> <p>[A capacidade produtiva era] 300 à 700 litros mês, fiquei quase um ano nessa produção, quando eu mudei pra esse barracão... Aí foi exponencial, mas é que eu tinha uma demanda reprimida, fiquei parado um tempo, porque demanda reprimida, porque minha cerveja estava bem divulgada nos lugares, muita gente conhecia, os amigos conhecia. Então (...) senti a necessidade e eu comecei a produzir em escala maior, então foi crescente, comecei o primeiro mês com mil litros, hoje eu estou com 4 mil litros, 3 a 4 mil litros. (...) (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) a gente usa a speidel. (...) É uma panelinha de 250 litros (...) agora vai vir um tribloco de 1.000 litros, então a nossa produção ela vai quadruplicar quase. (Auxiliar de produção D1 – Cervejaria D)</p>
--	---

Fonte: Do autor (2019)

O sócio fundador da Cervejaria A destaca melhoria acrescentada na linha de produção. Ele revela a utilização de um filtro de terra de atomácia, o qual gerou grandes melhorias para a qualidade final da cerveja. A realização de atividades que remetem ao refinamento de processos, a partir da implementação de novas técnicas, métodos e práticas refletem ações de *exploitation* (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). O gerente do bar e restaurante da Cervejaria A, ainda reforça que o processo de fabricação é algo que tende a evoluir sempre. Adicionalmente, a produtividade pode ser manifestada pela aplicação de diversas práticas (MARCH, 2001; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014), desde ações que buscam o aumento da capacidade produtiva e/ou de armazenagem, que acaba por gerar um aumento da produtividade, ou ainda por meio de ações que têm por intuito preservar e garantir a qualidade das cervejas produzidas diante de aumentos da produtividade. Desse modo, a produtividade e, também, o aumento da participação de mercado, podem ser influenciados por melhorias e inovações aplicadas, como as mencionadas anteriormente. No caso da Cervejaria A, o gerente do bar e restaurante revela que o aumento da capacidade produtiva e as melhorias aplicadas na fábrica, proporcionaram a produção de novos estilos de cervejas. Essa ação denota que a partir de práticas de *exploitation*, como refinamento e melhora na linha de produção, foi

possível promover um aumento na produtividade (SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019).

O sócio fundador B1 da Cervejaria B revela que tem realizado testes quanto à utilização de enzimas em seu processo produtivo. Ele apresenta que o uso de enzimas surge no setor como uma inovação incremental que colabora para que aumente a eficácia e a qualidade do processo produtivo da cerveja. Ainda, no que tange a melhorias identificadas em relação aos processos realizados pelas cervejarias estudadas, tanto a auxiliar de produção da Cervejaria B quanto os auxiliares de produção D1 e D2 da Cervejaria D, mencionam sobre um método utilizado pelas cervejarias em questão, no momento de adicionar lúpulo no tanque de fermentação. Os auxiliares de produção da Cervejaria D explicam sobre os métodos existentes para isso, mas, tanto eles quanto a auxiliar de produção da Cervejaria B, revelam o uso do método *dry hopping* a partir de uma “bazuca” colocada, na parte superior do tanque, o que proporciona maior qualidade e eficiência (SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019) para o processo produtivo.

No caso da Cervejaria C, o coordenador de vendas salienta que, a partir da compra de novos tanques fermentadores, a capacidade produtiva aumentou cerca de 50%, totalizando 16 mil litros. No entanto, o mestre cervejeiro aponta que, a capacidade da cozinha de produção da Cervejaria C é bem maior, cerca de 150 mil litros/mês. E que, por isso, utiliza apenas, por volta de 10% daquilo que poderia produzir. Para compreender melhor esse processo, é importante ressaltar que a capacidade de produção de uma cervejaria depende de muitos fatores. Para elucidar o caso, temos que a capacidade de cozimento depende do tamanho das panelas na linha produtiva, no entanto, a capacidade produtiva é considerada pela quantidade de seus tanques fermentadores, haja vista que no processo produtivo, após um período curto de cozimento, o mosto cervejeiro passa dias dentro dos tanques de fermentação até completar o processo. Por isso, a panela de cozimento trabalha conforme a disponibilidade de tanques fermentadores. Além disso, há a questão do armazenamento, pois após o chope ou a cerveja estarem prontos, é necessário que sejam armazenados corretamente em barris ou em garrafas, permanecendo, muitas vezes, na adega da cervejaria.

No que tange à produtividade da Cervejaria D, o sócio fundador expõe dados sobre o aumento da capacidade produtiva da cervejaria, durante todo o processo de abertura até o presente momento, declarando que a produção cresceu de forma exponencial. Ele acredita que esse aumento advém de uma demanda reprimida que foi sendo criada e identificada no mercado. O

auxiliar de produção D1 revela que a capacidade da cozinha tende a aumentar a partir da compra de uma nova panela e de novos tanques fermentadores. O sócio fundador também explica que a produção de suas cervejas tende a ser mais demorada que as demais cervejarias, por conta do processo de clarificação utilizado na produção, que apesar de ser considerada como um processo de melhoria quanto a qualidade final da cerveja, ela tende a retardar, mesmo que pouca coisa, a produção.

Os relatos revelaram também melhorias aplicadas a partir da compra de novos equipamentos, os quais são caracterizados por seus diferenciais inovadores e qualidade elevada. O coordenador de vendas da Cervejaria C e o sócio fundador da Cervejaria D apontam como destaque equipamento utilizados para envazar cerveja. Além disso, o auxiliar de produção D2 da Cervejaria D destaca a compra de mais equipamentos pela cervejaria, revelando uma modificação considerável na linha de produção, por meio da troca de uma panela de 250 litros, para outra chamada de tribloco, sendo composta por três painéis de 1000 litros cada. Por fim, o sócio fundador da Cervejaria D ressalta sobre a qualidade de seus equipamentos. De acordo com ele, o uso de uma panela alemã fez com que sua produção atingisse níveis de maior qualidade e, além disso, ele afirma que aprender e utilizar essa panela o ajudou a crescer, inclusive, como cervejeiro. Nesse sentido, se tratando dos equipamentos, o auxiliar de produção D2 revela uma inovação incremental promovida pela Cervejaria D, ao fazer uma peça para ser adaptada aos seus equipamentos a fim de auxiliá-los no momento da produção (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). Além disso, no que tange a melhorias operacionais o sócio fundador B1 da Cervejaria B revela que eles estão sempre buscando novidades, tanto em produção, como em equipamentos, em países com tecnologia mais avançada do que no Brasil. Essa ação configura uma preocupação com a qualidade dos produtos e serviços, a partir da entrega de melhorias em termos operacionais à fábrica. A Cervejaria B reitera a melhoria operacional realizada a partir da compra de novos equipamentos e no investimento realizado de infraestrutura, e revelam que apesar da expansão feita recentemente pela cervejaria, outra expansão já está prevista.

Nesse sentido, a adoção e a implementação de novas tecnologias via máquinas e equipamentos também se constitui como uma inovação incremental (BORGES; TAKEMOTO, 2019), podendo, conseqüentemente, serem reinterpretadas como *exploitation*. Com efeito, as práticas refletidas até aqui elucidam melhorias em diferentes aspectos da organização, com implicações em termos de produto e processo produtivo. Não obstante, o

saldo dessas ações reflete, pelo menos em parte, a preocupação que os agentes empreendedores implicam sobre a qualidade do produto e/ou serviço que é oferecido ao seu público consumidor (QUADRO 14):

**Quadro 14 – Práticas de *exploitation* associadas a qualidade**

Caso	<i>Exploitation</i>
Cervejaria A	<p>(...) fiz um workshop na agrária, todo ano eu vou lá, eu fiz um curso no Senai, com os melhores... O melhor curso que tinha no Brasil, eu fiz. Ficar sempre por cima das novas tecnologias. Tem aquela questão também, que você conhece muita gente do ramo, fazer um networking também, que apesar de não ser meu forte, mas é preciso. Sempre por dentro das novas tecnologias, sempre buscando melhorias. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) ganha a cervejaria que faz um produto de qualidade (...) porque é bem pessoal mesmo, você tem que ir apostando, você tem que ir medindo... “Ah, a galera não gostou muito, da goiaba quando ela estava com uma dose maior de goiaba, vamos dar uma diminuída”, isso aí percebendo no mercado. (...) Então cada um tenta apostar naquilo que vai diferenciar. (...) E vamos ver o que a galera fala ai a galera: “nossa curti”, “não, eu achei que ficou muito amarga” e ai os caras vão ajustando de acordo com [a demanda] (Gerente – Cervejaria A)</p> <p>(...) prática nossa de relação com o mercado é muito mais uma prática de cuidado porque você tem um produto que uma oscilação de temperatura pode danificar, então, por exemplo, se eu trago um barril ontem e por causa da oscilação de temperatura e por causa de qualquer intempérie, essa cerveja não tá legal. Você tem que ir lá e tirar e descartar essa cerveja. (Gerente – Cervejaria A)</p> <p>(...) cerveja é um negócio muito sensível, se você não segue um protocolo, você pode perder uma leva entendeu? (...) Então assim, se você não faz uma boa higienização, se você não segue o <i>script</i> direitinho na hora de fazer as transferências, na hora de fazer a limpeza dos tanques, é uma coisa que é muito perecível estraga muito fácil, então boas práticas, na maioria das vezes, as empresas são obrigadas a seguir, porque senão ela não consegue vender esse produto. (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p> <p>(...) você tem que ver a questão de insumo, se você vai trabalhar igual trabalha com lactose liofilizada, quais são os fornecedores que você tem no Brasil, como é que você vai encontrar isso, pra você não esbarrar em um certo momento e falar: “pow, montei uma receita ela vende bem, mas eu não tenho insumo pra fazer essa cerveja”, por que grande parte dos insumos quando você fala de malte, lúpulo principalmente é tudo importado (...) Aí tem um lúpulo lá que vai ficar dois anos sem ir pro Brasil, como que eu vou contornar isso? Então você tem que pensar nessas coisas (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>(...) eu fiz cursos. A <i>Science of bier</i>, de fermentação e a <i>OnFlavour</i> que é de aromas desejados na cerveja... E fermentação é o principal processo né, da cerveja. E fiz também em Catalão, na UEG o curso de microbiologia e bioquímica também. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p> <p>(...) A gente trabalha com a qualidade sempre, é o nosso primeiro item do negócio, não pode deixar cair a qualidade, tanto na alimentação, quanto no chopp, cerveja. Tanto que a gente tirou, a gente tem alguns pontos que a gente tirou... Não tá fornecendo mais chopp pra garantir a qualidade. Porque o barril, ele é um produto perecível, você fornece às vezes, aí o cliente deixa ali, ele não vendeu, mas ele não quer jogar fora aquele chopp, não quer te devolver ele... O barril, né? Então aí ele vende às vezes numa situação que não tá boa e as vezes acaba, assim, ficando ruim pro nome da empresa né? “Ah, o chopp daqueles caras estava ruim”, entendeu? (...) Então, a gente pra garantir a qualidade, a gente resolveu tirar de alguns pontos que a gente estava desconfiando que estavam fazendo isso, entendeu? (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Tem muitas cervejarias que usa o malte nacional que é o da Agrária, nós sempre prezamos para um malte melhor [importado]... (...) O preço dele é muito alto... Mas assim, é um investimento que a gente faz... É a nossa preocupação com o cliente, por que não adianta</p>

	<p>eu vender uma cerveja cara se eu não estou usando uma matéria prima boa. Então tem que fazer jus, tem que ser honesto com nosso cliente... (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p> <p>(...) O malte, o malte é assim, a gente comprava da W.E., aí eles trabalhavam com o belga, muito bom, excelente, só que aí eles passaram para um uruguaio, um grão desse aqui que eu uso se você partir ao meio da dois do uruguaio. Sentido rendimento, aroma, tudo é melhor esse aqui. O uruguaio assim... No aspecto da cerveja (...) [o lúpulo é importado da] Irlanda. Acho que aqui é tudo importado (...) a matéria-prima. (Auxiliar de produção – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) Tanto o mestre cervejeiro, quanto até mesmo os sócios, eles estão sempre se atualizando, participando de feiras, pra saber o que melhor trazer para a [empresa], pra [empresa] estar no mercado de forma competitiva cada vez mais. (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>Todos esses livros são de cerveja (...) Todos esses livros. Esse é só de lúpulo, esse é só de levedura, esse é de água, que é muito importante na cerveja, e esse é só de malte. (...) Os 4 componentes, então assim, eu não paro. Tem o cervejeiro lá esses dias me viu com um artigo e falou “o que você tá fazendo com esse artigo?”, eu falei “cara, eu tô lendo.” (risos). Ele falou “cara, não é possível cara, quantas horas você trabalha por dia?”, eu falei “cara, tudo que eu faço da minha vida, eu faço muito, cara. Eu trabalho, sei lá, 16, 17, 18 horas por dia, mas eu estou sempre movimentando cara” (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) [A equipe de vendas externas] já faz toda a parte de capacitação, por exemplo, vai vender cerveja para um restaurante, então vai ter que explicar sobre o produto, sobre o serviço, como serve uma garrafa, como estocar, em que temperatura servir e etc., o que combina com tal prato, tudo isso a gente faz a capacitação para o estabelecimento. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) a gente tem vários métodos [para controle da qualidade]. Os métodos diretos que são com instrumentação mesmo... Então eu tenho alguns equipamentos laboratoriais pra medida de PH, de densidade de gaseificação da cerveja e tem muito sensorial, ai sensorial precisa da experiência mesmo da pessoa que tá provando né, e que não é um trabalho fácil, pessoal acha que é fácil, mas não é (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) a pessoa chega aqui, bebe dois ou três copos e fala: “Nossa cara, estou satisfeito” (...) A gente tem essa preocupação na hora de entregar o produto. Quando a gente fala “cerveja artesanal” é por que a gente respeita todo processo fermentativo, todo processo de maturação da cerveja, não tenta acelerar nada para às vezes você entregar um produto que não está 100% acabado. Isso faz diferença no consumo. Tomar uma cerveja que tem acetona, que tem aldeído, que tem metanol... um monte de cerveja é assim, entendeu? (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) Puro malte é um termo, e não é ruim ter uma cerveja puro malte, mas não significa muito mais que isso não. Só os insumos, você ter insumos de qualidade faz diferença, mas o processo é muito importante. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) a gente acredita muito na qualidade do produto, assim, então a gente não tá muito preocupado em dizer que é melhor ou que é pior, mas que a gente tá entregando um produto diferente que o pessoal já tomou aqui na cidade. (...) uma experiência diferente sabe? Particular... Então isso que a gente procura, que a pessoa tenha uma experiência particular aqui, pra melhor (risos), então acho que o diferencial com a qualidade do produto é uma coisa que a gente se preocupa muito, mas eu acho que o fato de a gente ter um ambiente também que seja atrativo, que seja confortável, tem um atendimento legal também é algo diferencial, da entrega final do produto. Teve esse foco todo, os sócios tiveram essa preocupação, a gente conversou muito no começo, pra criar esse tipo de ambiente né, a gente tem um público. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) a receita a gente tá sempre alterando... Altera mais pra melhoria mesmo, não é sempre a mesma. Eles foram pro Sul agora, ficaram uns 10 dias, pegaram algumas melhorias que tinham lá e a gente tá sempre aplicando, pra melhorar cada vez mais a cerveja da gente. (Auxiliar de produção D1 – Cervejaria D)</p> <p>(...) Eu fiz um curso que chama ICB, Instituto de Cerveja do Brasil, é um instituto de</p>

	<p>tecnologia de cerveja (...) Em São Paulo (...) é um curso técnico, 120 horas, 130 horas de curso, então eu e meu sócio, fomos pra São Paulo de 15 em 15 dias fazer esse curso durante 6 ou 7 meses, esse curso é um curso que você elabora receita, vai pra parte prática, você vai pra fábrica, trabalha no equipamento, então é um curso bem interessante. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>[O processo de fabricar cerveja] É muito parecido, é igual receita de casa... Então, temperatura de fermentação, manejo, manejo do tanque, algumas coisas, levedura, algumas coisinhas que você mexe que fez diferença, foi isso aí que eu te falei, a minha honestidade na receita que eu falo, meu produto bem preparado, bem feito, adequado e o pessoal gosta. (Sócio fundador – Cervejaria D)</p>
--	---

Fonte: Do autor (2019)

Nota-se, em alguns trechos evidenciados pelos entrevistados, essa preocupação com a qualidade do produto. Nesse sentido, o sócio fundador da Cervejaria A evidencia a realização de uma especialização no ramo pela realização de cursos, e também participações anuais em workshops da área. O sócio fundador B1 da Cervejaria B também revela a realização de cursos que o ajudaram a aprimorar processos. O coordenador de vendas da Cervejaria C destaca que tanto os sócios quanto o mestre cervejeiro estão sempre se atualizando a partir da realização de cursos e presenças em feiras do setor. O sócio fundador da Cervejaria C também demonstra seu comprometimento e, até mesmo, entusiasmo, em continuar buscando informações e conhecimento sobre a produção de cervejas. No caso da Cervejaria D, além da realização de um curso técnico no Instituto de Cerveja do Brasil (ICB) pelos sócios fundadores, de acordo com o auxiliar de produção D1, eles estão sempre buscando se aprimorar indo em busca de novas fontes de conhecimento em regiões consideradas destaques do setor. Além disso, o sócio fundador da Cervejaria D aponta a realização de um curso que ambos os sócios realizaram com o intuito de aprimorar conhecimento sobre a produção e o setor das artesanais, gerando possibilidades de inovações incrementais e renovação estratégica, ou seja, de práticas de *exploitation* (MARCH, 2001; GOEL; JONES III, 2016).

Essas ações denotam a preocupação da empresa em promover constantes melhorias, a partir das inovações do mercado (MARCH, 2001; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; BORGES; TAKEMOTO, 2019) e com a qualidade do produto final oferecido (SEVERGNINI; TAKAHASHI, ABIB, 2019). Adicionalmente, o gerente do bar e restaurante da Cervejaria A destaca a importância de se manter um cuidado com os processos produtivos, a fim de preservar a qualidade da cerveja que é produzida e, além disso, se manter atento aos desejos e necessidades do seu público cervejeiro. O gerente afirma que as práticas da empresa com relação ao mercado, são voltadas à honestidade e a garantia da qualidade do produto adquirido, pois salienta que a cerveja é uma bebida muito sensível, que pode sofrer diversas

interferências, tanto no processo produtivo, como na armazenagem, e, posteriormente, no momento da venda e consumo. Por isso, a importância de ser manter práticas de cuidado e preservação quanto aos processos e métodos utilizados para a produção e comercialização.

Nesse mesmo sentido, o sócio fundador B2 da Cervejaria B destaca uma preocupação com o fornecimento de barris de chope para revendedores. Ele expõe que se o mesmo não tiver uma armazenagem adequada e não for servido no prazo correto, pode sofrer alterações em sua qualidade, prejudicando o nome da marca. Além disso, ainda no que tange aos cuidados com a qualidade manifestados pela Cervejaria B, o sócio fundador B2 também revela que a cervejaria conta com um controle de qualidade realizado em cada tanque de fermentação da fábrica, além dos demais cuidados necessários, obedecendo aos procedimentos operacionais padrão. O sócio fundador B1 destaca que o controle de qualidade é, também, realizado de modo informal, por ele mesmo e seus familiares quando estão na fábrica ou no bar/restaurante.

De forma similar, com o intuito de ao menos colaborar para que ações como essa não aconteçam, a Cervejaria C opera a venda externa, por meio de pessoas especializadas que explicam e orientam os terceiros a como armazenarem e oferecerem o produto aos clientes finais. O mestre cervejeiro da Cervejaria C aponta, ainda, a existência de alguns métodos que visam controlar a gestão da qualidade de sua produção. A maioria desses métodos se dá por instrumentação, além disso, ele realiza esse controle por sua parte sensorial, a qual é possível, por sua experiência na produção da bebida. Além disso, o mestre cervejeiro aponta que as pessoas percebem que a cerveja oferecida realmente é uma cerveja artesanal, em razão de suas características e condições. Ele reitera que o termo “puro malte” é importante, mas o que realmente importa são processos de qualidade e que respeitam todo o processo de maturação da cerveja. Em suma, ele reitera e destaca a qualidade dos processos da cervejaria C, apontando que a sua maior preocupação é oferecer um produto de qualidade, mas que acima disso, represente uma bebida diferente das demais cervejarias, configurando-se como competitiva ao ser considerada particular e atrativa.

No que tange às ações observadas na Cervejaria D, que manifestam preocupações com a qualidade do produto final, o sócio fundador afirma que a qualidade do processo está nos pequenos detalhes, pois as etapas de produção são todas muito semelhantes, logo o que vai diferenciar o produto final do seu concorrente são as boas práticas adotadas, atreladas ao bom funcionamento e qualidade dos métodos. Nesse sentido, incluem-se práticas tanto de

*exploration* quanto de *exploitation*, pois para que uma organização se mantenha ativa no mercado, crie riquezas e obtenha vantagens competitivas é necessário que ela insira práticas do empreendedorismo estratégico em sua gestão (WEBB; KETCHEN JR.; IRELAND, 2010; BORGES; TAKEMOTO, 2019; VELOZO; MOROZINI, 2019).

Por fim, nota-se a preocupação das cervejarias quanto à qualidade e a escolha e melhoria dos insumos utilizados. O gerente do bar e restaurante da Cervejaria A chama atenção para o cuidado, no momento da seleção dos insumos que farão parte das receitas, os quais devem ser pensados pela facilidade de compra e conservação. A auxiliar de produção da Cervejaria B revela a preferência por maltes e, insumos no geral, importados. Ela acredita que apostar em maltes considerados melhores, com qualidade e eficácia superiores são atitudes consideradas como investimentos.

Diante dos fatores observados até aqui, desde a implementação de melhorias com relação à produtos, processos, serviços e pela própria comercialização das bebidas, e, também, pela revelação de práticas e ações que elucidam a preocupação dos agentes empreendedores com a transparência e honestidade dos seus produtos refletidos na preocupação com a qualidade dos mesmos, manifestam-se atividades e atuações que repercutem no aumento da participação de mercado de cada cervejaria, revelando situações de *exploitation* em práticas de comercialização (QUADRO 15):

**Quadro 15 – Práticas de *exploitation* associadas à comercialização**

Caso	<i>Exploitation</i>
Cervejaria A	<p>(...) há três anos, a gente contratou, dois anos atrás, se eu não me engano que foi a primeira vez que a gente teve grana assim, e resolveu investir em marketing mesmo. Contratamos uma agência para trabalhar essa parte de marketing, pra ajudar na questão mercadológica. (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p> <p>(...) Por conta da agência... Tem um pessoal bom de trabalho... A gente faz um marketing mais agressivo do que as outras. E aí... Tem mais uma [cervejaria], no máximo duas, que também tem o trabalho de agência. As outras, o processo está bem no começo. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p> <p>A gente tem insistido pesado na divulgação, a gente contratou uma ótima agencia na cidade, a gente quis solidificar nossa marca como a primeira do triângulo [mineiro]. (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) a gente tem um processo no bar aqui, todo dia quando eu chego, eu tenho que provar todos os chopes, então assim, eu pego um shotzinho de cada um, provo pra ver como que tá, "Oh essa cerveja aqui tá com um gosto bom, mas não sei, tem alguma coisa diferente nela" eu vou olhar... "não, esse barril ele é de anteontem, hoje é o último dia dele" então se eu não acabar com esse barril ele vai ser eliminado de todo jeito. (...) essa relação com o mercado é extremamente importante. (...) A honestidade com o consumidor (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p>

Cervejaria B	<p>(...) hoje nosso marketing é todo por rede social. É... A gente não tem agência, mas a gente tem pessoas que trabalham em agências, e que prestam esse serviço pra gente, mas como <i>freelancer</i> sabe? Fotógrafo... É uma pessoa que faz postagem, tudo isso aí, certo? (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>Investiu muito em marketing pra divulgar, entendeu? A gente abriu mão de muita coisa... É... Os brindes, essas coisas... A gente fez muita promoção, entendeu? Então é... A gente investiu muito nisso. (...) Pra impulsionar o público, certo? Participou de eventos que... Diferentes, sabe? Essas coisas... (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>A gente tem as mídias socais, tem as mídias físicas, fazemos trabalho de <i>outdoors</i>, panfletagem, já estamos focando mais na parte de mídias físicas também. (...) então <i>outdoor</i> funciona bem, panfletagem em eventos sabe, panfletagem em lugares estratégicos, às vezes em um shopping, alguma coisa assim, chama muito mais atenção, e a gente tem muito mais bonificação promocional também né. (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) hoje nós temos uma empresa de marketing, que é nossa terceirizada... Contratamos uma empresa... Ajuda demais. E o impulsionamento deles, eles sabem como fazer, a questão da arte, o tipo de arte que chama a atenção (...) pra lidar com o público, porque nós temos todas as identidades né. (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p> <p>(...) começamos a fazer esse trabalho agora no finalzinho do semestre... Panfletagem com bonificação, tipo “vale um chopp” sabe, por que é a nossa moeda né, cerveja é a nossa moeda. (...) A gente está criando essas carteiras de clientes também, então tem sei lá, a cada tantos reais no consumo, vai ganhar também um brinde ou um vale, alguma coisa assim. Tem muita questão de sorteio também. (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) a questão do atendimento é uma questão muito importante. Aqui a gente preza muito por um atendimento bem personalizado, então, tem cliente que chega aqui, e o cara já... Ele gosta né... A pessoa gosta disso. (...) (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) Os primeiros meses foi começando a distribuição bem devagar e aí nós tínhamos alguns pontos. Na época era [casa de carnes] que foi um dos primeiros revendedores nossos, [empório de comida e bebida A], como é da propriedade de um dos sócios (...) Então nós já fizemos a inserção lá, e aí fomos pegando parceiros... [empório de comida e bebida B] começou a revender nosso chopp, então nós começamos aumentar... Hoje já mudou muito, hoje pelos eventos que a indústria cervejeira artesanal vem fazendo dentro de Uberlândia o mercado se expandiu. (...) Hoje a [cervejaria C] você encontra ela em várias lojas de conveniência de postos de gasolina, você encontra nas principais distribuidoras de bebidas de Uberlândia (...) Hoje nós temos chopp em Araguari (...) Nós começamos devagar essas distribuições pra fora, porém nós estamos estruturando... Porque primeiro nós queremos atender bem Uberlândia pra depois a gente começar a distribuir... Porque não adianta eu querer distribuir pra fora... Eu já recebi contatos do Espírito Santo, de pessoas querendo comprar cerveja para revender (Coordenador de vendas – Cervejaria C)</p>
Cervejaria D	<p>(...) Estou precisando urgente de mídia de marketing, precisando melhorar minha identidade visual, cardápio, meus pontos de venda não têm nada disso (...) a gente tá olhando isso [agência de marketing] agora... Estamos negociando, já tem uma de olho aí (Sócio fundador – Cervejaria D)</p> <p>(...) hoje eu estou em 8 estabelecimentos de Uberlândia, certo? (...) Fora de Uberlândia eu estou em Ituiutaba, (...) fora também que eu não deixo os caras na mão e Uberaba também, às vezes eu tenho uns parceiros comerciais em Uberaba também, entendeu? (Sócio fundador – Cervejaria D)</p>

Fonte: Do autor (2019)

No que tange às práticas de marketing, atualmente, as Cervejaria B e D realizam todo o seu marketing pelas redes e mídias sociais. A Cervejaria D revela que, apesar de não possuir

contratos com agências de marketing sente a necessidade de contratação desse serviço. Por esse motivo está buscando a contratação de uma agência que impulse e cause melhorias quanto a sua visibilidade e comercialização. A Cervejaria B também não possui colaboração de agências especializadas nesses procedimentos, mas possui o auxílio de pessoas que prestam serviços de marketing como *freelancer*. O sócio fundador B2 revela que para investir em propaganda e angariar clientes, a empresa apostou na oferta de brindes e na execução de promoções, além da participação em festas e eventos cervejeiros. Já as Cervejarias A e C possuem contrato com agência para a realização e execução de todo marketing das cervejarias. Assim, os relatos revelam que a principal melhoria relacionada ao marketing das cervejarias A e C, foi a contratação de agência para trabalhar o marketing. O gerente comercial da Cervejaria A revela que a atuação da agência potencializou um marketing mais agressivo, impulsionando a empresa com o uso de propagandas em mídias sociais, programas de rádio, dentre outros. O coordenador de vendas da Cervejaria C destaca ainda a importância da participação e engajamento em eventos, que ajudam a consolidar o nome da marca.

Além disso, em relação às melhorias aplicadas pelas cervejarias em relação à comercialização da bebida, destaca-se um processo realizado pela Cervejaria A que revela um controle de qualidade feito pelo gerente do bar e restaurante, todos os dias, antes da comercialização das bebidas no bar. Essa ação revela a preocupação do gerente em garantir a venda de um produto que esteja nas condições desejadas pela cervejaria, ou seja, obedecendo aos critérios de qualidade e preservação de características. O empreendedorismo estratégico revela-se a partir de tomadas de decisão voltadas à vantagem competitiva e desempenho organizacional (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014).

Algumas ações identificadas na Cervejaria C configuram práticas de *exploitation*, a partir de atividades que melhoram a visibilidade da empresa e colaboram para a fidelização de novos clientes. Esse tipo de ação se mostra necessária para garantir qualidade e eficiência na produção e comercialização em curto prazo (BIERLY III; DALY, 2007). O mestre cervejeiro da Cervejaria C aponta o uso de panfletagem e bonificações como incentivadores para que o público conheça a cerveja artesanal e possam tornar-se consumidores. Além disso, ele ainda expõe a aplicação de condutas da Cervejaria C em relação a seus clientes, visando a um atendimento personalizado e que agrade o público. Dessa forma, é possível observar que as práticas de *exploitation* podem ser visualizadas sob diversos aspectos, os quais se aproximam

de ações decorrentes de inovações incrementais em termos de marketing e comercialização de cerveja (BORGES *et al.*; 2017).

No que tange à comercialização para além de Uberlândia, a pesquisa revela que todas as cervejarias estudadas vendem, ou pelo menos, já venderam seus produtos para outras cidades e regiões. Atualmente, apenas a Cervejaria B relata não ter mais como foco a distribuição e venda externa, pois declara que toda sua produção tem como foco o abastecimento de seu bar e restaurante próprio, além dos estabelecimentos parceiros na própria cidade de Uberlândia. Nesse mesmo sentido, embora as Cervejarias A e D vendam seus produtos para cidades da região, localizadas em torno de Uberlândia, seu público-alvo ainda é formado pelo público consumidor de Uberlândia, ou seja, o foco dessas cervejarias é o mercado local. Já a Cervejaria C se configura como a única que atua, estrategicamente, no presente momento da realização desta pesquisa, para aprimorar sua distribuição e crescer seu rendimento com vendas externas.

Assim, foi possível identificar nas empresas estudadas melhorias também aplicadas em termos operacionais e de natureza mercadológica, como as práticas de marketing. Essas melhorias proporcionaram refinamento de técnicas e métodos, implementação de novas práticas de qualidade e eficiência no processo, introdução de novos e/ou melhorados atributos em suas linhas de produtos, reverberando iniciativas de *exploitation* de suas próprias práticas (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). Dessa forma, nesta seção, foram resgatadas atividades e ações realizadas pelas cervejarias estudadas, no que tange às práticas de *exploitation*, as quais se assemelham às inovações incrementais (BORGES *et al.*, 2017). Assim, o empreendedorismo estratégico relaciona as práticas de *exploration* e *exploitation*, a partir de tomada de decisões realizadas pelos agentes empreendedores voltadas à noção de vantagem competitiva e desempenho organizacional (MARCH, 2001). O fato é que os estudos sobre *exploration* e *exploitation* ainda são considerados incipientes, configurando uma lacuna teórica na literatura (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; GOEL; JONES III, 2016). Com isso, torna-se relevante buscar identificar situações de equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, revelando possibilidades de posturas ambídestras (*ambidexterity*) das cervejarias artesanais estudadas.

### 3.4.1.3 Práticas de *ambidexterity* em cervejarias artesanais

Os fundamentos teóricos sobre *ambidexterity* (ambidestria) estão relacionados aos estudos de Ducan (1976), o qual corrobora com a ideia de que a ambidestria organizacional está ligada a análises nas empresas sobre dualidades contraditórias, como o *exploration* e o *exploitation* (MARCH, 2001; BORGES *et al.*, 2017; SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019). A literatura propõe que, para que haja o gerenciamento de demandas conflitantes, é necessário que as empresas encontrem um balanceamento, ou equilíbrio, na aplicação de recursos e práticas, incluindo-se aí as noções de *exploration* e *exploitation* (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; SEVERGNINI; GALDAMEZ; VIEIRA, 2018).

Nesse sentido, a partir das práticas de *exploration* e *exploitation* aqui reveladas, anteriormente, foi possível identificar situações que elucidam a capacidade das organizações estudadas de melhorar e aperfeiçoar rotinas e métodos e, ao mesmo tempo, adaptar-se a mudanças a partir da criação de novas rotinas e métodos oriundos do surgimento de novas oportunidades (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; SOUZA, 2016). Em outros termos, a ambidestria seria uma capacidade organizacional de executar, ao mesmo tempo, práticas de *exploration* e *exploitation* com o intuito de alcançar o equilíbrio dentre essas inovações (LACKNER *et al.*, 2011). Em termos específicos, essas práticas são elucidadas a partir das narrativas dos entrevistados e contextualizadas no âmbito de cada cervejaria artesanal investigada (QUADRO 16):

**Quadro 16 – *Ambidexterity* em cervejarias artesanais**

Caso	<i>Ambidexterity</i>
Cervejaria A	<p>A gente foi o primeiro [produtor de cerveja artesanal] no Triângulo inclusive né, nunca teve nada nem perto. E a gente abriu em 2008 a fábrica aqui. (...) (Sócio fundador – Cervejaria A)</p> <p>(...) Em Uberlândia uma das primeiras empresas a fazer Sour somos nós, algumas cervejarias, eu acho que nenhuma outra cervejaria fez Sour (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p> <p>(...) O processo de fabricação [teve melhorias] o processo de envase, de controle, isso aí vai evoluir sempre. A tendência é sempre evoluir. (Gerente comercial – Cervejaria A)</p> <p>(...) a Session é um claro exemplo [de modificações exigidas pelo mercado]. Quando a gente fez as primeiras levadas dela, não ia nenhuma fruta, e é uma cerveja que estacionou (...) E o que a gente pode fazer? É um estilo que a galera costuma acrescentar fruta, “Então vamos acrescentar frutas nas nossas pra ver se tem uma saída”. (...) E aí teve essa mudança do comportamento (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p> <p>(...) ele [sócio] sempre teve esse, essa coisa com o [Mercado Municipal], que é uma coisa meio típica... E assim, pra quem gosta desse negócio de artesanal, comer local, do beber local, é um ponto de visitação (...). Então � uma coisa que coaduna ali, está junto ali, cerveja local com [mercado] � uma coisa que combina bem. (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p>

	<p>(...) A cerveja, a gama de mudança é muito maior, então assim, eu posso trabalhar uma IPA, e o [seu concorrente] trabalha uma IPA, são cervejas do mesmo estilo, eu faço um <i>blend</i> com três tipos de malte, ele consegue usar e fazer um <i>blend</i> com três tipos de malte diferente, eu trabalho com um tipo de lúpulo na fervura em uma determinada quantidade e ele trabalha outra. (...) Eu faço uma mistura de lúpulos, por exemplo, com dois ou três tipos de lúpulo, que vai dar uma característica pra cerveja, ele vai usar outro lúpulo que vai dar outra característica. (...) Mesmo estilo, você tem receitas que são totalmente diferentes. Então assim, a possibilidade de você inovar é muito maior (Gerente do bar e restaurante – Cervejaria A)</p>
Cervejaria B	<p>A gente estudou o mercado, a gente observou que... aqui em Uberlândia nem tanto tava assim, mas em outros lugares onde ele [sócio fundador] morou, Curitiba, eu tava morando no Nordeste na época, lá também estava crescendo muito. Observou que tinha mercado, entendeu? (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>(...) O nosso lugar aqui não é um lugar que só vem público cervejeiro (...), é um ambiente que tem todos os públicos, jovem, idoso, todos os públicos. Então cada dia tem uma pessoa diferente. Então tem gente que nem conhece e começa a conhecer, então acaba que faz até <i>delivery</i> de chopp para essas pessoas aqui. (Sócio fundador B2 – Cervejaria B)</p> <p>(...) Hoje, em Uberlândia, por exemplo, nós somos os únicos que tem um filtro que é semelhante ao da AMBEV, um filtro de velas. Não existe outra fábrica aqui que tem esse modelo de equipamento. A gente utilizava de terras mexicanas (...) Agora passamos a usar uma terra brasileira, uma baiana, por que ela apresentava um resultado melhor, com um rendimento muito melhor também. (Sócio fundador B1 – Cervejaria B)</p>
Cervejaria C	<p>(...) [o <i>brewpub</i>] não tinha em Uberlândia, não tem ainda né... Não tem ainda, é só a gente. Mas essa era a ideia, abrir um <i>brewpub</i>, a gente queria fazer um lugar que produzia e um bar (...) (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) A gente (...) fez um estilo novo de cerveja que é a New England IPA que tá explodida no mundo inteiro. A gente foi o primeiro aqui de Uberlândia que fez uma New England IPA, que ficou sensacional, que acabou em 1200 litros, a gente vendeu em 17 dias, 1200 litros de cerveja, dessa daí que tá assim, explodida. A gente vai lançar uma agora, esse final de semana de novo, uma outra New England esse final de semana, então isso aí assim, a gente tá trazendo essas inovações pra cidade no mercado de cerveja também. (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) A gente tem um disco de degustação que a pessoa senta e a gente apresenta os estilos e tal. É interessante você ver esse tipo de reação assim, tem gente que nunca tomou na vida uma cerveja diferente, né, então é legal. É um tipo de público que a gente queria alcançar mesmo. (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>Falando assim, especificamente de máquinas, de equipamentos, os equipamentos nosso lá. Muita gente foi lá assim só pra ver os equipamentos, sabe, porque nunca tinha visto, ninguém tinha visto. Só uma panela de 2 mil litros, da Egisa aqui... Então os novos fermentadores nossos também, nunca tinha tido aqui em Uberlândia, entendeu? Nossa envasadora (...) não tem uma dessa aqui em Uberlândia, entendeu? Em termos de equipamento eu acho que a gente realmente tá na frente (Sócio fundador – Cervejaria C)</p> <p>(...) eu já tô conversando com o pessoal que desenvolveu os equipamentos pra gente pra ver se eles conseguem montar um equipamento mais específico (...) pra aumentar a eficiência. Por exemplo, (...) eu não tenho a separação física entre fermento e cerveja, eu tenho que esperar o fermento ir decantando com o tempo, só que tem alguns filtros que eu posso reter o fermento ali, só que não são os filtros que o pessoal tá acostumado a usar. São os filtros que acaba entrando em contaminação às vezes, e eu tô usando um filtro que é inox, todo esterilizado etc. e tal, que ele retém um pouco de lúpulo, retém um pouco de levedura (...) E aí eu tô desenvolvendo esses filtros com o pessoal, pessoal de Ribeirão Preto inclusive, e o pessoal de Juiz de Fora também. E aí você vai adaptando esse tipo de fomento né, mas é mais pra melhorar a eficiência do processo (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)</p> <p>(...) a gente acredita muito na qualidade do produto, assim, então a gente não tá muito preocupado em dizer que é melhor ou que é pior, mas que a gente tá entregando um produto</p>

	diferente que o pessoal já tomou aqui na cidade. (...) uma experiência diferente sabe? Particular. Então isso que a gente procura, que a pessoa tenha uma experiência particular aqui, pra melhor (risos), então acho que o diferencial com a qualidade do produto é uma coisa que a gente se preocupa muito, mas eu acho que o fato de a gente ter um ambiente também que seja atrativo, que seja confortável, tem um atendimento legal também é algo diferencial, da entrega final do produto. Teve esse foco todo, os sócios tiveram essa preocupação, a gente conversou muito no começo, pra criar esse tipo de ambiente né? (Mestre cervejeiro – Cervejaria C)
Cervejaria D	[Quem criou as receitas das cervejas foram] eu e meu sócio. (...) [Fizemos cursos], e tem um menino que veio trabalhar da AMBEV, tem muito conhecimento, conhecimentos de fermentação. Ajuda muito a gente em algumas coisas e a gente ensinou ele a fazer cerveja, ensinou o processo da minha panela (Sócio fundador – Cervejaria D)  (...) a receita a gente tá sempre alterando... Altera mais pra melhoria mesmo, não é sempre a mesma. Eles foram pro Sul agora, ficaram uns 10 dias, pegaram algumas melhorias que tinham lá e a gente tá sempre aplicando, pra melhorar cada vez mais a cerveja da gente. (Auxiliar de produção D1 – Cervejaria D)  (...) hoje eu tenho uma panela alemã, acho que o sucesso meu foi essa panela Alemã, certo, uma panela caríssima, alemã e o controle de processo dela é excelente, isso fez diferença na qualidade da cerveja sim e fez diferença pra mim como cervejeiro, eu cresci fazendo nela, cresci fazendo uma boa cerveja (Sócio fundador – Cervejaria D)

Fonte: Do autor (2019)

No caso da Cervejaria A, destacaram-se aspectos que abrangem diversos fatores organizacionais, como a criação do negócio, a consolidação da empresa no mercado, a definição e a redefinição do modelo de negócio, a criação de novos produtos e aumento da participação de mercado e fidelização de clientes, o aumento na qualidade do produto oferecido e aumento no número das vendas, dentre outras situações. No caso da Cervejaria B, observou-se que as práticas de ambidestria foram caracterizadas por fatores organizacionais como os estudos para criação do negócio, a definição da qualidade do produto final, o aumento das vendas pela cervejaria, o aumento do público consumidor, o aumento da capacidade produtiva, o interesse e fidelização de clientes, dentre outros.

No que se trata da Cervejaria C revelaram-se práticas de ambidestria manifestadas por aspectos organizacionais como a criação do negócio, a definição do modelo de negócio e a redefinição da forma de atendimento ao público consumidor, a preocupação com a qualidade do produto final e a busca da satisfação do público consumidor e da fidelização de clientes, as melhorias em termos operacionais e o aumento da produtividade, o crescimento da distribuição e o aumento das vendas, as atividades realizadas pela empresa e os projetos de expansão, dentre outros. Por fim, no que tange a Cervejaria D, foram identificadas algumas práticas de ambidestria, no que se refere a aspectos organizacionais como o foco na abertura do negócio, a qualidade do processo produtivo, a realização de boas práticas de produção, a qualidade observada no produto final e o aumento do público consumidor, o aumento da

capacidade produtiva e, conseqüentemente, da produtividade, a abertura e acesso a novos mercados, dentre outras possibilidades. Portanto, *ambidexterity* configura o empreendedorismo estratégico, por meio do equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (LUMPKIN; STEIER; WRIGHT, 2011; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014), a partir da identificação de dualidades contraditórias (SEVERGNINI; TAKAHASHI; ABIB, 2019) que se manifestam, pelo estabelecimento de novos mercados, produtos, serviços, práticas, ações e atividades que a empresa desempenha (MARCH, 2001). Assim, foi possível verificar, por meio dos quadros, as práticas observadas como ambidestrias, equilibradas, por meio de demais práticas de *exploration* e *exploitation*.

Como visto, as práticas de *exploration* referem-se às atividades de uma organização que possui foco em pesquisas e novas experiências, assume riscos, promove novas descobertas e explora novas oportunidades de negócio tanto do ponto de vista interno quanto do ponto de vista do mercado, com flexibilidade. Já, as práticas de *exploitation* relacionam-se com atividades e ações direcionadas ao refinamento de métodos, técnicas, serviços, processos, novas práticas de produção e comercialização, dentre outros (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). Nesse sentido, as práticas de ambidestria são tidas como o resultado do equilíbrio desejado pelas organizações entre *exploration* e *exploitation* (MARCH, 2001). No âmbito das cervejarias investigadas, esse equilíbrio se manifesta de diferentes maneiras, em diferentes práticas, em diferentes processos, em diferentes situações, e em diferentes contextos. Não obstante, a ambidestria permite, de forma ampla e irrestrita, a busca e o estabelecimento de vantagens competitivas dos empreendimentos investigados. Assim, tem-se a configuração do equilíbrio entre diferentes decisões, ações e situações, inovações radicais e incrementais, que se coadunam e contribuem para a competitividade das cervejarias artesanais de Uberlândia e para a configuração da ambidestria organizacional, a partir da capacidade que essas organizações possuem para melhorar e aperfeiçoar suas rotinas, métodos, práticas e/ou processos já existentes, configuradas como antigas certezas (MARCH, 2001; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; SOUZA, 2016). Assim, por meio da análise dos dados coletados, foi possível realizar uma síntese das práticas encontradas que se referem às dimensões de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, as quais são fundamentadas com base no empreendedorismo estratégico.

### 3.5 Conclusão

No presente estudo, objetivou-se identificar as práticas relacionadas ao empreendedorismo estratégico presentes no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, buscou-se, especificamente, compreender as práticas de *exploration* (exploração) relacionadas à inovação radical, às práticas de *exploitation* (exploração) relacionadas a inovação incremental, e às práticas de *ambidexterity* (ambidestria) que funcionam como um equilíbrio entre as práticas anteriores.

Para analisar a problemática proposta e atender aos objetivos da pesquisa, optou-se pelo método qualitativo de investigação, estruturada com base na estratégia de estudo de casos múltiplos. Foram estudadas quatro cervejarias localizadas na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, a qual vem se tornando polo na produção de cervejas artesanais, a partir do crescimento exponencial de abertura de novas cervejarias nos últimos anos. Vale ressaltar que o movimento de coleta de dados ocorreu, por meio do emprego da técnica de entrevista.

Com efeito, a noção de empreendedorismo estratégico tem sido, cada vez mais, explorada no campo de estudos sobre empreendedorismo, e surge como alternativa para a compreensão de problemáticas relacionadas ao fenômeno de empreender, no que tange às possibilidades de inovação e processos de renovação estratégica. Assim, por meio dos dados coletados, foi possível compreender e analisar diversos fatores que configuraram práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*.

No que tange às dimensões de *exploration*, verificou-se que a Cervejaria A foi propulsora de muitas práticas que se aproximam ao sentido de inovação radical, manifestadas pelo fato de ser a primeira cervejaria artesanal a ser consolidada no mercado de Uberlândia e na região do Triângulo Mineiro. A Cervejaria C se destaca a partir do modelo de negócio que lança no mercado, o *brewpub*. Esse modelo de negócio já começa orientado potencialmente para as vendas diretas e pode ser reinterpretado, quando somado a outras práticas observadas, como inovação radical no contexto específico do mercado local. As Cervejarias B e D exploram novas oportunidades em termos de novas receitas e estilos de cerveja, no atendimento diferenciado dos clientes e na expansão dos produtos para novos mercados em uma perspectiva regional.

No que se refere às dimensões de *exploitation*, foi possível constatar que, em todos os casos, foram aplicadas práticas que se aproximam de inovações incrementais. Verifica-se que o

mercado de cervejas artesanais e o setor representado no Brasil sofrem, constantemente, inovações e modificações, e esse cenário de mudança é observado nas cervejarias investigadas, sobretudo em termos de melhorias em produtos, serviços, processos, métodos de produção e estratégias de comercialização.

Nesse sentido, houve a identificação de situações particulares de equilíbrio entre as práticas de *exploration* e *exploitation* desenvolvidas pelas cervejarias artesanais estudadas, revelando a manifestação de ambidestria organizacional. De fato, a ambidestria propõe um balanceamento dessas práticas, buscando o equilíbrio entre fatores organizacionais diversos em todos os casos abordados neste estudo, ilustrando que esse equilíbrio é essencial para o alto desempenho, competitividades e sobrevivência das organizações no mercado. Em consonância com esse entendimento, a identificação e a manifestação de um comportamento ambidestro, nas empresas estudadas, contribuiu para a formação de vantagens competitivas específicas de cada negócio investigado e para a sua competitividade no setor de cervejarias artesanais em uma perspectiva local e regional.

Ainda assim, no presente trabalho, apresentam-se implicações acadêmicas e científicas relevantes, a partir do estudo do empreendedorismo estratégico, como abordagem organizacional do empreendedorismo. Este estudo permite assim, a compreensão da multidisciplinaridade do empreendedorismo, como fenômeno, no que tange à apreensão de inovações quanto às práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, a fim de contribuir para a formação de premissas na literatura do fenômeno empreendedor e do empreendedorismo estratégico. Além disso, o estudo contribui de forma pertinente para o estudo do setor abordado, evidenciando o processo de criação e consolidação de cervejarias artesanais em determinadas realidades.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conduziu-se, esta dissertação, com o objetivo geral de compreender como ocorreram os processos de criação e desenvolvimento de novos negócios no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia, situada no Estado de Minas Gerais. Para isso, buscou-se, especificamente, relatar a trajetória histórica dos empreendimentos investigados, descrever os processos empreendedores de criação das cervejarias estudadas, identificar as práticas de *exploration*, identificar as práticas de *exploitation*, identificar e analisar as práticas de *exploration* e *exploitation* encontradas que contribuem para a *ambidexterity* (ambidestria), ou seja, para o desenvolvimento dos negócios investigados em busca do equilíbrio esperado.

Para organizar a dissertação de acordo com os objetivos pretendidos, optou-se pela divisão em formatos de capítulos que representam os artigos oriundos dessa dissertação, os quais evidenciaram as abordagens exploradas na pesquisa. Assim, o capítulo 1 trouxe as perspectivas gerais da dissertação, por meio do entendimento sobre a contextualização do tema, a problematização da pesquisa, seus objetivos e sua justificativa geral. Em seguida, o capítulo 2, primeiro artigo, discorreu sobre a abordagem pré-organizacional do empreendedorismo, a partir da noção de processo empreendedor, a qual retoma o estudo sobre as etapas de criação das empresas estudadas. Depois, o capítulo 3, segundo artigo, discorreu sobre a abordagem organizacional, por meio da concepção de empreendedorismo estratégico, o qual se manifesta, pelo estudo sobre as práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity* (ambidestria) em relação às empresas abordadas no estudo.

Do ponto de vista teórico-conceitual, buscou-se resgatar e compreender algumas concepções do campo do empreendedorismo, como a abordagem pré-organizacional, a partir da perspectiva de processo empreendedor, e a abordagem organizacional, por meio da perspectiva de empreendedorismo estratégico. Esse movimento permitiu apreender, em linhas gerais, as práticas que permitiram a identificação e exploração de oportunidades de negócio, a criação dos empreendimentos investigados, a ocorrência de inovações e renovações estratégicas em diferentes práticas organizacionais e de mercado, formando, assim, uma visão ampliada da própria manifestação do fenômeno do empreendedorismo, no contexto específico de cervejarias artesanais. Dessa forma, uma primeira conclusão do presente estudo consiste na

constatação de que a aplicação conjunta dessas duas abordagens do empreendedorismo pode contribuir de maneira efetiva para a pesquisa sobre esse tema.

A partir da análise dos resultados, foi possível compreender e analisar as decisões e ações realizadas pelos agentes no decorrer dos processos de abertura dos negócios estudados, a partir da observação do processo empreendedor. De modo geral, destaca-se que o surgimento da ideia em todos os casos ocorreu, em decorrência do *hobby* que cada sócio fundador tinha em fabricar cerveja em casa. A identificação da oportunidade manifestou-se, de modo específico, pela oportunidade em investir em um setor com grande potencial no Brasil, caso da Cervejaria A marcada por seu pioneirismo na região do Triângulo Mineiro e, no caso das Cervejarias B, C e D, pelo fato de que o setor cervejeiro estava se firmando na cidade de Uberlândia, que hoje já vem sendo considerada como polo na produção cervejeira. A exploração dessas oportunidades se deu pelas ações realizadas pelos agentes empreendedores com o objetivo de desenvolver e criar as cervejarias no mercado de Uberlândia, incluindo decisões e ações voltadas para a criação de novos produtos, para a delimitação de modelos de negócio específicos, e para a definição de estratégias de produção e comercialização de cerveja artesanal adequadas ao contexto e à regionalidade analisada. Por fim, o fortalecimento e consolidação dessas empresas no mercado é marcada por aspectos como o crescimento do volume de produção das cervejarias e das práticas de inovações por elas realizadas, viabilizando a consolidação desses empreendimentos no mercado local.

Paralelamente, também foram apreendidas as práticas realizadas por esses agentes empreendedores em relação às noções de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity* (ambidestria), que se manifestam em situações vinculadas ao desenvolvimento das empresas estudadas após sua abertura e atuação no mercado. No âmbito dos casos estudados, observou-se o desenvolvimento e a aplicação de diferentes tipos de inovação, que se encontram associados a perspectivas de inovação radical e de inovação incremental, que são vistos e analisados, teoricamente, no bojo das categorias de *exploration* e *exploitation*. Primeiramente, no que se refere à noção de *exploration*, destaca-se a atuação mais significativa das Cervejarias A e C. A primeira, pelo fato de ser pioneira na cidade e, portanto, trazer inúmeras inovações, a partir do desenvolvimento de pesquisas, de novas descobertas, de novas experiências, além do fato de correr riscos como pioneira no mercado local. A segunda no que tange à escolha do modelo de negócios, com base na criação de um *brewpub*, único na cidade. Já, as práticas de *exploitation*, observadas em todas as cervejarias estudadas, referem-se à

melhoria e refinamento de métodos, técnicas, produtos ou serviços, o que também inclui diferentes iniciativas voltadas ao aumento e garantia da qualidade de produtos e processos. Nesse sentido, a ambidestria se firma a partir da manifestação de determinados fatores que estabelecem e evidenciam o equilíbrio entre ações de *exploration* e de *exploitation*, como a criação da cervejaria aliada à delimitação e refinamento do modelo de negócio, o aumento da participação de mercado aliado a melhorias em termos de qualidade e processo produtivo e de comercialização, a criação de novos produtos aliada à busca de melhorias na produção e na produtividade, dentre outras possibilidades.

Portanto, conclui-se que a presente pesquisa contribuiu para o aprimoramento do estudo em empreendedorismo, a partir do movimento realizado, por iniciativas da pesquisa e de esforços para a elaboração teórica e investigativa, as quais permitiram que os objetivos do estudo fossem atingidos. Dessa forma, no que tange à configuração do empreendedorismo, como processo empreendedor e criação de organizações, foi possível compreender como ocorrem as etapas que elucidam o processo em si e, nesse caso, revelando características e particularidades distintas da realidade estudada, levando em consideração o setor escolhido, a cidade e/ou região estabelecida, e as cervejarias abordadas, destacando as vantagens do consumir local, atrelado ao desenvolvimento regional e ao consumo de produtos considerados “frescos”. No que tange à configuração do empreendedorismo estratégico, como aplicação de práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity* foi possível apreender processos de inovação e renovações estratégicas elucidadas à realidade investigada, como a noção de que inovação em cervejarias artesanais está atrelada às formas utilizadas para a fabricação da cerveja, como temperatura e processos resgatados e/ou melhorados, promovendo o entendimento de que o processo é o ponto mais importante para uma cervejaria.

Por fim, vale destacar que a presente pesquisa possui algumas limitações. Primeiro, pelo fato da pesquisa ter abrangido apenas a cidade de Uberlândia, deixando de analisar demais realidades a fim de comparação. Segundo, no que tange ao recorte temporal em relação ao reduzido tempo que a pesquisa foi executada. Terceiro, quanto ao fato do estudo ter sido realizado apenas com empresas consideradas como consolidadas no setor de cervejas artesanais da cidade de Uberlândia. Quarto e, por fim, destaca-se a limitação no que tange a lacuna teórica abordada sobre empreendedorismo estratégico, e sobre as noções de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, as quais são consideradas teorias recentes, no campo do empreendedorismo. Com isso, nesta dissertação, sugere-se a realização de estudos

futuros, levando em consideração alguns aspectos, como a ampliação do *corpus* da pesquisa, por meio de um número maior de empresas investigadas, bem como em demais cidades e/ou estados para fins de conhecimento de particularidades de demais realidades, sendo possível a realização de comparações regionais, o que permitiria um aprofundamento do tema. Sugere-se também a realização de novos estudos que incluem cervejarias que ainda estão em processos de criação e desenvolvimento, para que assim o processo empreendedor possa ser estudado de forma mais ampla e aprofundada.

Dessa forma, mesmo apresentando algumas limitações, a pesquisa apresenta implicações e contribuições acadêmicas e científicas relevantes, a partir da aplicação das abordagens em empreendedorismo, primeiro no que tange ao processo empreendedor de criação de novas organizações, e segundo, quanto à configuração do empreendedorismo estratégico, a partir da compreensão das práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, as quais são consideradas teorias recentes no campo do empreendedorismo. Diante de todo esse cenário, nesta dissertação, corrobora-se com a multidisciplinaridade do empreendedorismo, confirmando o vigor desse fenômeno e o seu potencial para novas apreensões.

## REFERÊNCIAS

ABRACERVA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERVEJA ARTESANAL. Número de cervejarias artesanais no Brasil cresce 37,7% em 2017 (2018). Disponível em: <<http://abracerva.com.br/numero-de-cervejarias-artesanais-no-brasil-cresce-377-em-2017/>> Acesso em: 05/06/2018.

ABRACERVA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERVEJA ARTESANAL. Brasil fecha 2018 com 889 cervejarias, 210 a mais do que em 2017 (2019). Disponível em: <<https://abracerva.com.br/2019/02/04/brasil-fecha-2018-com-889-cervejarias-210-a-mais-do-que-em-2017/>> Acesso em: 10/01/2020.

AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. **Contemporary accounting research**, v. 21, n. 2, p. 271-301, 2004. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>

ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Entrepreneurship as social construction: a multilevel evolutionary approach. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Eds.). **Handbook of Entrepreneurship Research: an interdisciplinary survey and Introduction**. Dordrecht: Springer, 2010. cap. 15, p. 359-399. [https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7\\_15](https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_15)

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, nov. 2007. <https://doi.org/10.1002/sej.4>

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Entrepreneurship and epistemology: the philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. **Academy of Management Annals**, Briarcliff Manor, v. 4, n. 1, p. 557-583, jan. 2010. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495521>

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.; ANDERSON, P. Forming and exploiting opportunities: the implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. **Organization Science**, Catonsville, v. 24, n. 1, p. 301-317, jan. 2013. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0727>

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.; MCBRIDE, R.; WUEBKER, R. On Opportunities: philosophical and empirical implications. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 42, n. 4, p. 726-744, out. 2017. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0035>

ANACLETO, M. L. O.; SALUME, P. K. O consumo de cervejas artesanais sob a perspectiva do marketing de experiências. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19, São Paulo, 2016. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2016.

BARON, R.; SHANE, S. **Entrepreneurship: A process perspective**. Nelson Education, 2007.

BIERLY III, P. E.; DALY, P. S. Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 31, n. 4, p. 493-516, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x>

BLENKER, P.; FREDERIKSEN, S. H.; KORSGAARD, S.; MÜLLER, S.; NEERGAARD, H.; THRANE, C. Entrepreneurship as Everyday Practice: towards a personalized pedagogy of enterprise education. **Industry & Higher Education**, Thousand Oaks, v. 26, n. 6, p. 417-430, dez. 2012. <https://doi.org/10.5367/ihe.2012.0126>

BORBA, M. L. de; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. The scientific production in entrepreneurship: analysis of the academy of management meeting: 1954-2005. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 169-206, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000200008>

BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Criação de empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho? **Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 196-207, 2013. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p196>

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresas familiares: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, jul./set. 2014. <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.357>

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de; BRITO, M. J. de. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: Aspectos Conceituais, Teóricos, Ontológicos e Epistemológicos. **EnAnpad**, 2017.

BORGES, A. F.; PARREIRA, J. V. C.; ENOQUE, A. G.; ALMEIDA, L. L. S. Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: um estudo multicaso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 2, p. 151-167, 2017. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i2.841>

BORGES, A. F.; SILVESTRE, J.; ENOQUE, A. G. A Construção do Mercado de Cervejas Artesanais e Especiais no Brasil: Origem, Evolução e Estado Atual. **Enanpad**, 2019.

BORGES, A. F.; TAKEMOTO, S. N. C. Inovação no Setor de Cachaça Artesanal: Estudo de Caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 79-99, 2019. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27479>

BREZNIK, L.; HISRICH, R. D. Dynamic capabilities vs. Innovation Capability: are they related? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, p. 368-384, 2014. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>

BRUYAT, C.; JULIEN, P.-A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 16, n. 2, p. 165-180, mar. 2000. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00043-9)

BUENSTORF, G. Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: an evolutionary economics perspective. **Small Business Economics**, Nova York, v. 28, n. 4, p. 323-337, jul. 2007. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9039-5>

BUSENITZ, L. W.; PLUMMER, L. A.; KLOTZ, A. C.; SHAHZAD, A.; RHOADS, K. Entrepreneurship research (1985-2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 38, n. 5, p. 981-1000, set. 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12120>

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I) revisited. In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Org.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2007. cap. 2, p. 17-48. <https://doi.org/10.4337/9781847204387.00009>

CARLSSON, B.; BRAUNERHJELM, P.; MCKELVEY, M.; OLOFSSON, C.; PERSSON, L.; YLINENPÄÄ, H. The evolving domain of entrepreneurship research. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 913-930, jul. 2013. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9503-y>

CAZARINE, T. Cervejarias artesanais põem Ribeirão de volta na rota cervejeira do Brasil (2015). G1 RIBEIRÃO E FRANCA. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2015/04/cevejarias-artesanais-poem-ribeirao-preto-de-volta-na-rota-cervejeira-do-pais.html>> Acesso em: 21/04/2019.

CHASE, S. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3a ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. cap. 25, p. 651-680.

CHILES, T. H.; ELIAS, S. R.; LI, Q. Entrepreneurship as process. **The SAGE handbook of process organization studies**, p. 432-450, 2017. <https://doi.org/10.4135/9781473957954.n27>

CLUBE DO MALTE. Cerveja artesanal no Brasil (2019). Disponível em: <<https://blog.clubedomalte.com.br/cevejarias/ceveja-artesanal-no-brasil/>> Acesso em: 04/04/2019a.

CLUBE DO MALTE. O que é cerveja artesanal? (2019). Disponível em: <<https://blog.clubedomalte.com.br/noticias/oque-e-ceveja-artesanal/>> Acesso em: 04/04/2019b.

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

COLLI, A. Business history in family business studies: from neglect to cooperation? **Journal of Family Business Management**, Bingley, v. 1, n. 1, p. 14-25, jan. 2011. <https://doi.org/10.1108/20436231111122254>

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 179-197, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200002>

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007. 296 p.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 674-695, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>

DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship**: conceptualization and design. Berlin: Springer, 2016. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-26692-3>

DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 25, n. 4, p. 81-100, set. 2001. <https://doi.org/10.1177/104225870102500406>

DAWSON, A.; HJORTH, D. Advancing the field of family business research through narrative analysis. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 339-355, set. 2012. <https://doi.org/10.1177/0894486511421487>

DECKER, R.; HALTIWANGER, J.; JARMIN, R.; MIRANDA, J. The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. **Journal of Economics Perspectives**, Nashville, v. 28, n. 3, p. 3-24, jul. 2014. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.3>

DE LA VILLE, V.-I.; MOUNOUD, E. A narrative approach to Strategy as Practice: strategy making from texts and narratives. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. cap. 12, p. 183-200. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777882.013>

DeNISI, A. S. Some further thoughts on the entrepreneurial personality. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 39, n. 5, p. 997-1003, set. 2015. <https://doi.org/10.1111/etap.12168>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 1, p. 15-42.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research**. Sage, 2011.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Setor Cervejeiro de Uberlândia já atrai 11 microcervejarias (2018). Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/sitenovo/uberlandia-projeta-polo-de-cervejas-artesanais/>> Acesso em: 25/02/2019.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Uberlândia atrai cervejarias artesanais (2019). Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/sitenovo/uberlandia-fomenta-producao-de-artesanais/>> Acesso em: 25/04/2019a.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Contagem regressiva para o Udi Beer Festival (2019). Disponível em: < <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/19474/contagem-regressiva-para-o-udi-beer-festival>> Acesso em: 25/04/2019b.

ESCM – ESCOLA SUPERIOR DE CERVEJA E MALTE. Tour na Escola Superior de Cerveja e Malte – Blumenau-SC (2014). Disponível em: < <http://www.cervejamaalte.com.br/turismo> >. Acesso em: 09/06/2018.

EUGÊNIO, M. C. Fábrica-escola de cerveja artesanal: produção e harmonização. 2017.

FAYOLLE, A. (Ed.). **Handbook of research on entrepreneurship: what we know and what we need to know**. Edward Elgar Publishing, 2014.

FAYOLLE, A. Thinking the future of entrepreneurship research through French lenses. **Revue Internationale des Sciences de L'Organisation**, Paris, v. 2, n. 3, p. 59-72, jan. 2017. <https://doi.org/10.3917/riso.003.0059>

FERREIRA, J. J.; FAYOLLE, A.; FERNANDES, C.; RAPOSO, M. Effects of Schumpeterian and Kiznerian entrepreneurship on economic growth: panel data evidence. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 29, n. 1-2, p. 27-50, jan. 2018. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255431>

FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 406-436, mai. 2015. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0342014.52536>

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FLETCHER, D. Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 18, n. 5, p. 421-440, dez. 2006. <https://doi.org/10.1080/08985620600861105>

FOLHA DE SÃO PAULO. Com 2 novas fábricas a cada 3 dias, Brasil chega à marca de mil cervejarias (2019). Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/06/com-2-novas-fabricas-a-cada-3-dias-brasil-chega-a-marca-de-mil-cervejarias.shtml>> Acesso em: 30/12/2019.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. cap.22, p. 361-376.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>

FRAGA, R. Com nove cervejarias, bairro de Porto Alegre é polo para amantes da bebida (2015). G1 RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/04/com-nove-cervejarias-bairro-de-porto-alegre-e-polo-para-amantes-da-bebida.html>> Acesso em: 21/02/2019.

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. A Cronologia dos Estudos sobre o Empreendedorismo. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 3, p. 144-166, 2016. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i3.360>

G1 TRIÂNGULO MINEIRO. Empresários ampliam mercado de cervejas artesanais em Uberlândia (2014). Disponível em: < <http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2014/06/empresarios-ampliam-mercado-de-cervejas-artesanais-em-uberlandia.html>> Acesso em: 24/04/2019.

G1 TRIÂNGULO MINEIRO. Após programa de fomento, segmento cervejeiro ganha fôlego e anuncia expansão em Uberlândia (2018). Disponível em: <<https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/apos-programa-de-fomento-segmento-cervejeiro-ganha-folego-anuncia-expansao-em-uberlandia.ghtml>> Acesso em: 09/06/2018a.

G1 TRIÂNGULO MINEIRO. Projeto que regulamenta produção de cerveja artesanal é aprovado em Uberlândia (2018). Disponível em: <<https://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/projeto-que-regulamenta-producao-de-cerveja-artesanal-e-provado-em-uberlandia.ghml>> Acesso em: 09/06/2018b.

GARTNER, W. B. “Who is an Entrepreneur?” Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Boca Raton, v. 13, n. 4, p. 47-68, jul. 1989. <https://doi.org/10.1177/104225878901300406>

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about Entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 15-28, jan. 1990. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90023-M)

GARTNER, W. B. Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 22, n. 5, p. 613-627, set. 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.10.003>

GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on Organisational Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 1, p. 21-30. <https://doi.org/10.4337/9781781009055.00010>

GARTNER, W. B.; BRUSH, C. G. Entrepreneurship as organizing: emergence, newness, and transformation. In: GARTNER, W. B. (Org.). **Entrepreneurship as Organizing: selected papers of Willian B. Gartner**. Cheltenham: E. Elgar, 2016. cap. 19, p. 291-310. <https://doi.org/10.4337/9781783476947.00024>

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis. Editora Vozes, 2010. cap 4, p. 64-89. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200016>

GAZETA DO POVO. Brasileiros preferem tomar menos cerveja, mas com mais qualidade (2018). Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/pesquisa-mudancas-consumo-de-cerveja-no-brasil/>> Acesso em: 22/02/2019.

GEORGE, B. A.; MARINO, L. The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 35, n. 5, p. 989-1024, set. 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004. <https://doi.org/10.5465/20159573>

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM - 2017). Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2018.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM - 2018). Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2019.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.).

**Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 13, p. 303-323.

GOEL, S.; JONES III, R. J. Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: A systematic review and future directions. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 94-120, 2016. <https://doi.org/10.1177/0894486515625541>

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. *Revista Alcance*, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p203-220>

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>

HABER, S.; REICHEL, A. The cumulative nature of the entrepreneurial process: the contribution of human capital, planning and environment resources to small business performance. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 22, n. 1, p. 119-145, jan. 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.005>

HAGGE, F. B.; GOES, A. O. S. Inovação do processo produtivo da cerveja artesanal: algumas reflexões (2017).

HE, Z.; WONG, P. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD A. D.; **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Guest Editors' Introduction to the special issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategy Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479- 491, jun. 2001. <https://doi.org/10.1002/smj.196>

HJORTH, D. Entrepreneurship as organization-creation. In: STERNBERG, R.; KRAUSS, G. (Eds.). **Handbook of Research on Entrepreneurship and Creativity**. Cheltenham: E. Elgar, 2014. cap. 4, p. 97-121. <https://doi.org/10.4337/9781781004432.00011>

HJORTH, D. Moving on: affirming the entrepreneurial in entrepreneurship research. In: FAYOLLE, A.; RIOT, P. (Eds.). **Rethinking entrepreneurship: debating research orientations**. Londres: Routledge, 2016. cap. 3, p. 28-43.

HJORTH, D.; HOLT, R.; STEYAERT, C. Entrepreneurship and process studies. **International Small Business Journal**, Londres, v. 33, n. 6, p. 599-611, dez. 2015. <https://doi.org/10.1177/0266242615583566>

HUFF, A. S.; NEYER, A.; MÖSLEIN, K. Broader methods to support new insights into strategizing. **Cambridge handbook of strategy as practice**, p. 201-216, 2010. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777882.014>

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional (2018). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 05/06/2018.

ISTO É DINHEIRO. Brasileiro muda de hábito com cerveja e preocupa grandes marcas (2018). Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/brasileiro-muda-de-habito-com-cerveja-e-preocupa-grandes-marcas/>> Acesso em: 25/02/2019.

JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 17, n. 5, p. 467-487, out. 2002. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00076-3)

JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. **Small Business Economics**, Nova York, v. 36, n. 2, p. 135-150, mar. 2011. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9212-8>

JUSTINO, G. Polo da cerveja artesanal, RS é o Estado com mais fábricas da bebida no Brasil (2019). Gauchazh Comportamento. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2019/02/polo-da-cerveja-artesanal-rs-e-o-estado-com-mais-fabricas-da-bebida-no-brasil-cjrm3ncmz027001q9e26ftrfr.html>> Acesso em: 21/02/2019.

KASSEEAH, H. Investigating the impact of entrepreneurship on economic development: a regional analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 23, n. 3, p. 896-916, jul. 2016. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2015-0130>

KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of management journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002. <https://doi.org/10.5465/3069433>

KLOTZ, A. C.; NEUBAUM, D. O. Research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: observations from an organizational behavior perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 40, n. 1, p. 7-17, jan. 2016. <https://doi.org/10.1111/etap.12214>

LACKNER, H. et al. Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems. **DRUID, Copenhagen Business School**, Denmark, 2011.

LANDSTRÖM, H.; LOHRKE, F. (Ed.). **Historical foundations of entrepreneurial research**. Edward Elgar Publishing, 2010. <https://doi.org/10.4337/9781849806947>

LEITCH, C. M.; HILL, F. M.; HARRISON, R. T. The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 67-84, jan. 2010. <https://doi.org/10.1177/1094428109339839>

LEYDEN, D. P.; LINK, A. B. Toward a theory of the entrepreneurial process. **Small Business Economics**, Nova York, v. 44, n. 3, p. 475-484, mar. 2015. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9606-0>

LIMA, J. B. Oportunidades: identificação, exploração e construção de novas oportunidades no processo de exploração da produção da Cachaça em Minas Gerais: o caso da Cachaça Bocaina (Lavras-MG). In: MACHADO, H. P. V. (Org.). **Empreendedorismo, Oportunidades e Cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: EDUEM, 2013. cap. 3, p. 67-90.

LIMA, A. C.; POLO, E. F.; MATOS, F. R. N. Empreendedorismo estratégico: um estudo de caso na indústria automobilística. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 1, n. 2, 2010. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2009.v1i2.38>

LOPES, R. M. A.; LIMA, E. Desafios Atuais e Caminhos Promissores para a Pesquisa em Empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 284-292, ago. 2019. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190406>

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

LUMPKIN, G. T.; STEIER, L.; WRIGHT, M. Strategic entrepreneurship in family business. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, n. 4, p. 285-306, dez. 2011. <https://doi.org/10.1002/sej.122>

MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Réplica - Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892-899, out. 2014. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac201412441>

MAHMOUD-JOUINI, S.; BLOCH, A.; MIGNON, S. Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : proposition d'un cadre théorique et méthodologique. **Revue Française de Gestion**, Paris, v. 50, n. 200, p. 111-126, 2010. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.111-126>

MAHMOUD-JOUINI, S.; MIGNON, S. Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle. **Management International**, Montreal, v. 14, n. 1, p. 25-41, jan. 2009. <https://doi.org/10.7202/039137ar>

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p.71-87, 2001. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

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

MARTÍNEZ-FIERRO, S.; BIEDMA-FERRER, J. M.; RUIZ-NAVARRO, J. Entrepreneurship and strategies for economic development. **Small Business Economics**. Nova York, v. 47, n. 4, p. 835-851, dez. 2016. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9738-5>

MATIAS, R. Fabricação artesanal de cerveja em Minas já soma 25 milhões de litros (2019). Hoje em dia. Disponível em: <<https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/fabrica%C3%A7%C3%A3o-artesanal-de-cerveja-em-minas-j%C3%A1-soma-25-milh%C3%B5es-de-litros-1.689635>> Acesso em: 22/02/2019.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961. <https://doi.org/10.1037/14359-000>

McDONALD, S. GAN, B. C.; FRASER, S. S.; OKE, A.; ANDERSON, A. R. A review of research methods in entrepreneurship 1985-2013. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Bingley, v. 21, n. 3, p. 291-315, mai. 2015. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2014-0021>

McKENZIE, B. Techniques for collecting verbal stories. In.: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. cap. 12, p. 308-330.

MELLO, C. M. de.; LEITÃO, H. N.; VALENZUELA, J. B.; MATTIELLO, K.; MACHADO, H. V. Do Que Estamos Falando Quando Falamos Empreendedorismo no Brasil? **Revista de Administração da Unimep - Unimep Business Journal**, v. 8, n. 3, p. 80-98, 2010. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v8n3p80-98>

MENGLING, Y; YAN, Y.; XIAOYING, D. Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. **Information Technology & People**, v. 29, n. 3, p. 647-667, 2016. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2015-0079>

MILLER, D. A downside to the entrepreneurial personality? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 39, n. 1, p. 1-8, jan. 2015. <https://doi.org/10.1111/etap.12130>

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/> > Acesso em: 21/02/2019.

MORADO, R. Larousse da Cerveja. São Paulo: Alaúde Editorial, 2017. 440 p.

MORAES, M. B. de. Empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico Brasileiro e Canadense. 2014. 160 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781-818, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x>

MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 57-71, mar. 2014. <https://doi.org/10.1177/0894486513504434>

MÜLLER, C. V.; MARCUSSO, E. F. Anuário da cerveja no Brasil 2018: Crescimento e Inovação (2018). **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018/view> > Acesso em: 21/02/2019.

MÜLLER, C. V.; MARCUSSO, E. F. Mapa informa: As cervejarias continuam a crescer (2019). **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/as-cervejas-continuam-a-crescer-pdf.pdf/view>>. Acesso em: 21/02/2019.

NASSIF, V. M. J.; SILVA, N. B.; ONO, A. T.; BONTEMPO, P. C.; TINOCO, T. Empreendedorismo: Área em Evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 175-192, 2010.

NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. Introduction: methodological variety in entrepreneurship research. In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. cap. 1, p. 1-16. <https://doi.org/10.1177/0894486513504434>

NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. A qualitative research approach to the study of transgenerational entrepreneurship. In: NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. **Transgenerational Entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations**. Cheltenham: E. Elgar, 2010. cap. 2, p. 39-57.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present and future (Research Paper No. 2130). **Stanford Research Paper Series**, 2013. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>

PAIVA JUNIOR, F. G. de; GUERRA, J. R. F. O empreendedorismo como marco solidário na esfera do desenvolvimento. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 267-276, jul./dez. 2010.

PALMA, A.; RASERA, J. J.; PADILHA, A. C. M.; AZEVEDO, J. B. Inovação na Indústria de Cerveja Artesanal: Novas oportunidades de explorar mercados competitivos. XXVI ENANGRAD, 2015.

PERREN, L.; RAM, M. Case-study method in small business and entrepreneurial research: mapping boundaries and perspectives. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 1, p. 83-101, mar. 2004. <https://doi.org/10.1177/0266242604039482>

PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. Oito cervejarias artesanais conquistam selo de origem. (2019) Prefeitura de Uberlândia. Disponível em: <<https://www.uberlandia.mg.gov.br/2019/07/17/oito-cervejarias-artesanais-conquistam-selo-de-origem/>> Acesso em: 29/12/2019.

POPADIUK, S.; BIDO, D. de S. Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 238-260, abr. 2016. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150018>

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, 34(3): 375-409, 2008. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: an assessment of past research. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>

REQUENA, M. Cerveja artesanal para espantar o calor! (2019). Jornal de Piracicaba. Disponível em: <<http://www.jornaldepiracicaba.com.br/cerveja-artesanal-para-espantar-o-calor/>> Acesso em: 21/02/2019.

REVISTA EXAME. Cervejas artesanais conquistam cada vez mais os brasileiros (2018). Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/cervejas-artesanaisconquistam-cada-vez-mais-os-brasileiros/>> Acesso em: 16/04/2019.

REVISTA VEJA. Recife é a nova capital brasileira da cerveja artesanal (2018). Disponível em: <https://veja.abril.com.br/entretenimento/recife-a-nova-capital-brasileira-da-cerveja-artesanal/>. Acesso em: 09/06/2018.

RIBEIRO-SORIANO, D. Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 29, n. 1-2, p. 1-3, jan. 2017. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255438>

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. cap. 17, p. 258-272. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777882.018>

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

SAWAYA, A. L. **Paixão Nacional**. Pesquisa FAPESP, São Paulo, ano 18, n. 251. 2017.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHRAMM, C., LITAN, R. The growth solution. The American Magazine (2008). Disponível em: <<http://www.american.com/archive/2008/july-august-magazine-contents/the-growth-solution.>> Acesso em: 05/06/2018.

SEBRAE. Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional (2018). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 17/04/2019.

SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ, E. V. C.; VIEIRA, V. A. Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 111-134, 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170330>

SEVERGNINI, E.; TAKAHASHI, A. R. W.; ABIB, G. Risco e Ambidestria Organizacional: Uma Meta-Síntese dos Estudos de Caso e Proposta de um Framework. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, n. 5, p. 470-499, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.4>

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 37, n. 1, p. 10-20, jan. 2012. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0078>

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

SHORT, J. C. ; KETCHEN JR, D. J.; SHOOK, C. L.; IRELAND, R. D. The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, Londres, v. 36, n. 1, p. 40-65, jan. 2010. <https://doi.org/10.1177/0149206309342746>

SIQUEIRA, P. B.; BOLINI, H. M. A.; MACEDO, G. A. O processo de fabricação da cerveja e seus efeitos na presença de polifenóis. *Alimentos e Nutrição*, Araraquara, out. 2008. v. 19, p. 491-498. Disponível em: <<http://serv-bib.fcfar.unesp.br/seer/index.php/alimentos/article/viewFile/660/556>>. Acesso em: 24/03/2017.

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

SOUZA, C. P. S. **Capacidades dinâmicas, sensemaking e ambidestria organizacional: estudo de caso de uma instituição de ensino superior privada ofertante de ensino a distância**. Curitiba. 2016. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

STEYAERT, C. ‘Entrepreneurship’ as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, Oxford, v. 19, n. 6, p. 453-477, dez. 2007. <https://doi.org/10.1080/08985620701671759>

TEAGUE, B. B.; GARTNER, W. B. Toward a Theory of Entrepreneurial Behavior. In: AHMETOGLU, G. et al. (Eds.). **The Wiley Handbook of Entrepreneurship**. Chichester: John Wiley & Sons, 2017. cap. 4, p. 71-94. <https://doi.org/10.1002/9781118970812.ch4>

THOMÉ, K. M.; PINHO, G. D. M.; FONSECA, D. P.; SOARES, A. B. P. Consumers luxury value perception in the Brazilian premium beer market. **International Journal of Wine Business Research**, v. 28, n. 4, p. 369-386, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2015-0043>

TONELLI, A. O.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; ZAMBALDE, A. L. A Trajetória das Cervejarias Artesanais Brasileiras em Busca de Legitimação e Institucionalização: Uma Análise a partir de suas Práticas Estratégicas Discursivas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 1068-1087, 2018. <https://doi.org/10.5902/1983465913716>

VALADARES, G. C. Perfil do Consumidor de Cervejas Artesanais no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20, São Paulo, 2017. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2017.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade *versus* oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, mai. 2014. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612>

VELOZO, A. C.; MOROZINI, J. F. O reflexo de cursos de capacitação empreendedora por meio da capacidade absorptiva em empresas de Imbituva Paraná. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 49-62, 2019. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p49-62.747>

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; FORSTER, W. R. Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 37, n. 1, p. 21-33, jan. 2012. <https://doi.org/10.5465/armr.2011.0079>

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014. <https://doi.org/10.14211/regepe.v3i3.161>

WATSON, T. J. Entrepreneurship in Action: Bringing Together the Individual, Organizational and Institutional Dimensions of Entrepreneurial Action. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, ago. 2013. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.754645>

WEBB, J. W.; KETCHEN JR, D. J.; IRELAND, R. D. Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. **Journal of family business strategy**, v. 1, n. 2, p. 67-77, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.002>

## **ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Campo 1 – História da empresa**

1.1 Você poderia me contar a história da empresa, destacando porque você resolveu atuar neste ramo de cerveja artesanal? É possível dividir essa história em diferentes momentos?

1.2 Como foi a evolução/crescimento da empresa ao longo dos anos? (Etapas, acontecimentos, eventos críticos, datas, abertura e fechamento de filiais, mudanças de foco, entrada em novos mercados, etc.).

1.3 Quais foram os principais desafios enfrentados e como eles foram superados ao longo da história? Que práticas foram adotadas para solucionar esses problemas e aproveitar as oportunidades? Você teve ajuda de alguém (amigos, familiares, consultor, governo, etc) para abrir e/ou administrar a sua empresa? Como foi feita essa ajuda?

### **Campo 2 – Contexto socio-histórico**

2.1 Você poderia me contar sobre a história da cerveja e caracterizar este setor da economia, destacando como ele foi estruturado? Como você avalia o papel (histórico) dos Governos (União, estados) em relação à cerveja artesanal?

2.2 Como você avalia o papel de órgãos (MAPA, IMA, INMETRO) reguladores do setor? Como eles influenciam a sua organização? Como você avalia o papel das associações em relação à cerveja artesanal? (AMPAQ). O que elas têm contribuído para o setor e para a sua organização?

### **Campo 3 – Estratégia**

3.1 Qual é a sua filosofia de trabalho ao dirigir esta organização? O que você tem feito para garantir a continuidade da sua organização? O que você aconselharia em termos de estratégia para um iniciante no ramo?

3.2 Em que aspectos ela se diferencia das demais organizações produtoras de cerveja artesanal? Como você construiu esta diferenciação?

3.3 Como a sua organização se insere no mercado? Que práticas (planejamento, produção, MKT, gestão de pessoas, financeira e preservação ambiental) foram adotadas para promover a sua sobrevivência ao longo da história do seu negócio?

### **Campo 4 – Práticas de produção**

4.1 Por favor descreva o processo de produção da cerveja artesanal e de controle da qualidade. Nesta descrição procure evidenciar como a produção era realizada no passado e como é realizada hoje.

4.2 Por que e como as suas práticas de produção são diferentes em termos da qualidade, tecnologia, armazenagem e embalagem e preservação do meio ambiente? Que inovações e mudanças foram introduzidas ao longo da história da sua organização que tornou a sua organização diferente das demais? Porque e como elas foram realizadas?

## **Campo 5 – Práticas mercadológicas**

5.1 Conte como a relação entre a sua organização e o mercado foi estabelecida ao longo do tempo, procurando destacar as dificuldades e soluções (práticas estratégicas) que foram colocadas em prática para garantir a sobrevivência no mercado.

5.2 Descreva como a sua organização atua na comercialização da cerveja artesanal e outros produtos? Quais ações de marketing você pratica? Existe uma política de preço, praça (distribuição), produtos (mix) e promoção. Como se deu a escolha da sua marca e que espaço ela ocupa no mercado? Como você define a imagem da sua cerveja e da sua organização?

5.3 Em que aspectos suas práticas de marketing são similares ou diferentes de outros produtores que você conhece? Por quê/o que justifica essas semelhanças ou diferenças?

## **Campo 6 – Práticas de gestão**

6.1 Que fundamentos ou princípios você emprega para administrar a sua organização? Por favor, faça um relato de como você tem administrado o seu negócio desde a sua fundação? Como você aprendeu administrar o seu negócio? Que tipo de prática administrativa ou de gestão (de pessoas e financeira) que foram implementadas que deu certo? Porque elas deram certo?

6.2 Em que aspectos sua gestão é similar ou diferente de outros produtores que você conhece? Por quê/o que justifica essas semelhanças ou diferenças? Para você, o que a empresa representa hoje e o que você projeta para o futuro dela?

## **ANEXO B – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**Processos de Criação e Desenvolvimento de Novos Negócios: Estudo de Casos Múltiplos em Uberlândia-MG**”, sob a responsabilidade do pesquisador Prof. Dr. Alex Fernando Borges (FACES/UFU).

Nesta pesquisa nós estamos buscando os processos de criação e desenvolvimento de uma organização inserida no setor de produção de cerveja artesanal.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador **Prof. Dr. Alex Fernando Borges** no momento do primeiro contato pessoal junto ao entrevistado, antes de qualquer agendamento de entrevista ou outro processo de coleta de dados, no endereço da empresa a ser pesquisada. Você não precisa responder neste momento. Lhe será dado um prazo de sete dias para tomar sua decisão em colaborar ou não com a pesquisa.

Na sua participação, você será entrevistado pelo pesquisador acima mencionado, e sua fala será registrada em gravador eletrônico de áudio para viabilizar a transcrição do inteiro teor dos relatos por você apresentados, garantindo assim a fidelidade ao que foi dito durante à entrevista. As gravações e transcrições das entrevistas ficaram sobre caráter sigiloso e não serão divulgados para outro meio, a não ser para a redação dos relatórios da pesquisa e de seus respectivos produtos (artigos científicos, dissertações, etc).

O tempo médio de duração da entrevista é de uma (1) hora. Sendo assim, você pode avaliar suas condições em participar dessa pesquisa.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

Os riscos consistem em questões bastante isoladas. Como o projeto não envolve relações diretas com a saúde física e psíquica dos elementos da pesquisa, o impacto da pesquisa sobre a sua vida é mínimo. Só haveria um risco mínimo, caso os nomes dos participantes e/ou das empresas fossem divulgados em alguma comunicação da pesquisa. Entretanto não é este o caso, pois a equipe é totalmente preparada e reconhece a seriedade e integridade de uma pesquisa. Nenhum nome será divulgado no relatório da pesquisa, ou em publicações futuras, como teses, dissertações e artigos científicos. Para evitar que tais nomes sejam divulgados, e assim diminuir o risco existente, eles serão substituídos pelo emprego de códigos ou por nomes fictícios (Empresa A, Empresa B, Empresa C, e Empresa D; Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, ...Entrevistado N) impedindo a possível identificação dos entrevistados e de seus negócios, seja a partir das entrevistas, seja a partir dos materiais selecionados a partir da pesquisa documental. Por fim, cumpre destacar que, após a transcrição das entrevistas, os arquivos eletrônicos que registram o áudio das entrevistas serão deletados, como uma forma adicional para resguardar o sigilo das informações coletadas.

Os benefícios serão a oportunidade de o entrevistado refletir no momento da pesquisa, sobre a história e as especificidades gerenciais, mercadológicas e estratégicas da produção de cerveja

artesanal, bem como dos processos de construção e de renovação de seu negócio. A partir do momento em que se geram reflexões sobre as ações e práticas dos empreendedores, também surge a oportunidade de fomentar mudanças que poderão refletir em suas organizações.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados, devendo o pesquisador responsável devolver-lhe o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por você.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Alex Fernando Borges, Rua 20 n. 1600. Campus Pontal – FACES/UFU. Secretaria do Curso de Graduação em Administração. Ituiutaba-MG. (34) 3271-5222. Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, ..... de ..... de 20.....

---

Assinatura do(s) pesquisador(es)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Assinatura do participante da pesquisa