



Empreendedorismo Estratégico: O Caso de uma Cervejaria Artesanal de Ribeirão Preto-SP

Aluno: Ramon Mica Neto

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

Resumo

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender a manifestação do empreendedorismo estratégico em uma indústria de cervejas artesanais situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Especificamente, buscou-se caracterizar a trajetória histórica da organização estudada, identificar práticas de exploração de novas oportunidades de negócio, configurando iniciativas de *exploration*, e identificar práticas de exploração de oportunidades de negócio já existentes na organização, configurando ações de *exploitation*. Por intermédio de um estudo de caso qualitativo junto a uma organização do setor, foram coletados dados e relatos por meio das técnicas de entrevista e pesquisa documental. A pesquisa de campo permitiu identificar aspectos particulares de empreendedorismo estratégico na cervejaria artesanal estudada, valorizando o papel que os diversos tipos de inovação desempenham na configuração de práticas de *exploration* e de *exploitation*. Com isso, a empresa atua no mercado em um duplo movimento de exploração e exploração de oportunidades: a perspectiva exógena, de potencial inovador disruptivo, lançando novos produtos no mercado, desenvolvendo novas tecnologias, e buscando agregar estilos diferenciados e desconhecidos ao setor; e a perspectiva endógena, de caráter inovativo incremental, introduzindo melhorias contínuas em produtos, processos e tecnologias, aproveitando seu potencial já estabelecido para agregar qualidade e alcance às iniciativas desenvolvidas pela empresa estudada. Logo, verifica-se que, a partir dos aspectos analisados e identificados nas diferentes dimensões de empreendedorismo estratégico, a cervejaria artesanal estudada utiliza práticas de *exploration* e *exploitation*, e que essas práticas podem, no limite, contribuir para a formação de vantagens competitivas para a organização no mercado de cervejas de Ribeirão Preto-SP.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Empreendedorismo Estratégico; *Exploration*; *Exploitation*; Cerveja Artesanal.

1. Introdução

O empreendedorismo tem sido objeto de interesse cada vez maior por parte da economia e da sociedade. Trata-se de um fenômeno de grande importância para o desenvolvimento econômico, seja ele em nível local, regional ou nacional, contribuindo para a criação de postos de trabalho e para a geração de renda para empreendedores, funcionários e suas famílias (RIBEIRO-SORIANO, 2017). Neste cenário, o Brasil apresenta taxas relevantes de atividade empreendedora, números que deixam o país na primeira posição entre as nações mais

empreendedoras do mundo (GEM, 2019). Trata-se, neste sentido, de uma repercussão socioeconômica relevante, que merece ser objeto de problematização e discussão científica.

Assim, associado a esse interesse econômico e social, existe um crescimento no interesse acadêmico a respeito do empreendedorismo. Essa ascensão é observada na evolução da produção científica sobre o tema (FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015). Atualmente, verifica-se um movimento voltado para a consolidação da área enquanto campo de estudos, englobando tanto iniciativas de geração de conhecimento, desenvolvimento de conceitos e teorias, como aplicações e ferramentas de intervenção que fomentam a atividade empreendedora e que contribuem para o desenvolvimento científico da área (SHANE, 2012).

O campo do empreendedorismo apresenta diversas abordagens e concepções de natureza teórica. Dentre as temáticas disponíveis, surge a noção de empreendedorismo estratégico, com papel relevante na busca pela compreensão e explicação de problemas observados no âmbito do fenômeno empreendedor. O empreendedorismo estratégico refere-se à análise de processos de mudança em empresas estabelecidas, onde ocorre a integração entre a exploração de oportunidades de negócio ainda não exploradas, e ações para a exploração de oportunidades de melhorias em produtos, processos e atividades em curso na empresa. O equilíbrio entre exploração (*exploration*) de novas oportunidades de negócio e exploração (*exploitation*) de oportunidades em atividades já existentes, fornece uma vantagem estratégica à organização, auxiliando na geração de inovações radicais e incrementais que contribuem para o crescimento da organização e sua competitividade no mercado (BORGES; PARREIRA; ENOQUE; ALMEIDA, 2017).

Tendo em vista as diferentes possibilidades de aplicação empírica de quadros teóricos do campo do empreendedorismo, este estudo será voltado à compreensão da dinâmica particular observada no contexto do setor de cervejas especiais e artesanais. Atualmente, a cerveja é a bebida alcoólica mais consumida do mundo (BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019). O Brasil é o terceiro maior país consumidor de cerveja, e, diante deste cenário, vêm destacando-se nos últimos anos o surgimento das cervejarias artesanais (TONELLI *et al.*, 2018; SILVESTRE; BORGES, 2020). Segundo a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), as pequenas empresas de cervejas artesanais representavam em 2015 menos de 1% do volume de cerveja consumidos no país. Com base nos dados do Sistema Integrado de Produtos e Estabelecimentos (SIPE/MAPA). Através de dados da Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA), o Brasil foi de 70 para 700 cervejarias artesanais em 2018.

Com base no que exposto acima, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as particularidades do desenvolvimento do empreendedorismo estratégico em uma indústria de cervejas artesanais? Para responder esse questionamento, busca-se, como objetivo geral, compreender a manifestação do empreendedorismo estratégico em uma indústria de cervejas artesanais situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Especificamente, busca-se: a) caracterizar a trajetória histórica da organização estudada; b) identificar práticas de exploração de novas oportunidades de negócio, configurando iniciativas de *exploration*; identificar práticas de exploração de oportunidades de negócio já existentes na organização, configurando ações de *exploitation*. Com isso, espera-se identificar as particularidades do empreendedorismo estratégico no contexto de uma organização inserida no setor de produção de cervejas artesanais, uma atividade em ampla expansão no mercado brasileiro, embora ainda pouco conhecida no âmbito dos estudos da área de Administração.

O trabalho será organizado da forma como segue. Primeiramente, será apresentada fundamentação teórica da pesquisa, contemplando os conceitos e abordagens centrais à compreensão do fenômeno do empreendedor, bem como os elementos associados à caracterização da abordagem chamada empreendedorismo estratégico. Em um segundo momento, serão expostos os procedimentos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa. Em seguida, os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos, com destaque

para a caracterização da cervejaria artesanal estudada e para a identificação de suas práticas de *exploration* e *exploitation*. Por fim, serão elencadas algumas considerações finais.

2. Empreendedorismo

O fenômeno do empreendedorismo vem sendo um objeto de estudo cada vez mais frequente na academia (LOPES; FREITAS, 2019; CORNELIUS; LANSTRÖM; PERSSON, 2006). Segundo Grégoire *et al.* (2006) o estudo do empreendedorismo tem crescido em dimensão e profundidade, constituindo um importante e consistente eixo de estudo no campo.

Com efeito, a temática tem se caracterizado por múltiplas abordagens e pela exploração de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas (VALE, 2014). A amplitude desse campo de pesquisas pode ser observada por meio da variedade de estudos, publicações (artigos, livros, etc.) e eventos especializados sobre o tema. Ao mesmo tempo, verifica-se que o campo do empreendedorismo apresenta diferentes correntes teóricas e diferentes possibilidades de investigação, configurando tópicos que são, em maior ou menor grau, investigados pelos autores interessados na área (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

O empreendedorismo é definido por Drucker (2010) como a capacidade de indivíduos em assumir riscos para a criação de algo novo e inovador, criando negócios e gerando retornos financeiros. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014) o desenvolvimento das abordagens do empreendedorismo e do conceito de empreendedor fazem referência a esse fenômeno como um processo de criação de algo diferente, sendo um produto ou serviço com potencial para geração de valor, através da dedicação de um indivíduo que investe seu capital, tempo e trabalho assumindo riscos, financeiros, psicológicos e sociais, recebendo recompensas para a satisfação da economia pessoal. Com isso, a compreensão do empreendedorismo passa, também, pelo entendimento da figura do empreendedor. O papel do agente empreendedor é explicado por características ousadas, arriscadas e agressivas, sendo esse indivíduo, de acordo com Schumpeter (1997), o principal personagem na busca de inovações, seja em empreendimentos existentes ou criando negócios que apresentam novas oportunidades. De acordo com Vale, Corrêa e Reis (2014), os atributos de um empreendedor estão diretamente ligados ao seu comportamento. Para os autores, esse indivíduo busca uma independência pessoal e uma busca de novas possibilidades de inovação.

As teorias que abordam o empreendedorismo envolvem a abordagem econômica, a abordagem comportamental, a abordagem processual e a abordagem organizacional. De acordo com Zarpellon (2010), o pioneiro da abordagem econômica – Richard Cantillon – associou o empreendedorismo à observação de grandes oportunidades de lucro ainda não exploradas, com risco em sua exploração. O empreendedor, para Macedo e Boava (2008), representa um indivíduo que assume riscos. Segundo Zarpellon (2010) a sociedade demonstra grande interesse no crescimento da empregabilidade e renda, com base na criação de empresas e desenvolvimento econômico social, e o empreendedorismo age dessa forma em busca de novas oportunidades. Para Shumpeter (1982), o empreendedor é o indivíduo que cria novos produtos e serviços, novos métodos produtivos, novas formas de organização ou formas de explorar novos recursos.

Por sua vez, a abordagem psicológica ou comportamental do empreendedorismo é baseada no pioneirismo dos trabalhos de McClelland (1972). De acordo com essa perspectiva, o empreendedor possui características específicas, com traços de personalidade que são próprios destes empreendedores (KETS de VRIES, 1997). Segundo Vale (2014), existem variáveis que de certa forma impactam de maneira diferente na capacidade empreendedora, que são os valores, no que os indivíduos acreditam e padrões de cultura desses indivíduos. Neste sentido, as pessoas são motivadas com base na sua necessidade de realização, poder e afiliação (GAUTHIER; LAPOLLI, 2000).

Já a abordagem processual leva em consideração o entendimento da construção do fenômeno do empreendedorismo enquanto um processo. Trata-se, pois, da compreensão da ligação entre a própria noção de empreendedorismo e o conceito de oportunidades, sendo esse fenômeno apreendido a partir das diferentes iniciativas de identificação e exploração de oportunidades de negócio (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Em outros termos, visualiza-se o empreendedorismo não a partir de indivíduos ou do resultado de suas inovações, mas sim como um processo dinâmico que envolve a ação de agentes empreendedores (BORGES; LIMA; BRITO, 2017), criando novos produtos, serviços ou busca por novos mercados, partindo de uma empresa inovadora no mercado ou uma organização existente (HISRICH; PETERS; SHEPHERD; 2014).

Por fim, tem-se a abordagem organizacional do empreendedorismo, voltada para a compreensão da delimitação de processos de criação de organizações (GARTNER, 2012). Covin e Kuratko (2008) afirmam que organizações que adotam a postura empreendedora são caracterizadas com uma grande inovação em produto e tecnologia, com estratégias competitivas e forte propensão dos gerentes a assumir riscos. Com base nos autores, elas apresentam um particular comportamento que ultrapassa todos os níveis da organização e reflete a estratégia dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento, permeando a estratégia e as operações da organização (COVIN; KURATKO, 2008). Assim, a abordagem organizacional contempla não só a criação de organizações, mas também pode incluir noções como o intraempreendedorismo, a orientação estratégica, e a noção de empreendedorismo estratégico (BORGES *et al.*, 2017).

3. Empreendedorismo Estratégico

O campo de estudos em empreendedorismo possui muitas vertentes de estudo. Como visto anteriormente, a concepção conhecida como empreendedorismo estratégico encontra-se no bojo de um conjunto mais amplo de perspectivas teóricas que fazem parte da abordagem organizacional do empreendedorismo. Com efeito, essa noção constitui parte relevante da literatura sobre o fenômeno empreendedor, e tem sido explorada de forma diversa nos estudos e pesquisas sobre o tema (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). O tema empreendedorismo estratégico abrange muitas perspectivas como a psicologia, a economia, a sociologia, a antropologia, a história e a área de finanças. Segundo Schindehutte e Morris (2009), o empreendedorismo estratégico contempla essa perspectiva interdisciplinar, e defende que as temáticas do empreendedorismo e da estratégia não devem ser explicadas de maneira simples e reducionista.

A concepção de empreendedorismo estratégico se refere a iniciativas de empreendedores em introduzir mudanças e inovações no contexto da criação de negócios e do desenvolvimento de empresas já estabelecidas (MARCH, 2001; GOEL; JONES III, 2016). Neste sentido, para se ter um bom entendimento sobre o empreendedorismo estratégico, é preciso conhecer as práticas e mecanismos desse processo, o que inclui os conceitos de *exploration* e de *exploitation*.

Por um lado, tem-se a exploração (*exploration*). Para March (1991), a exploração está associada a novas possibilidades, que incluem pesquisa, tomada de risco, experimentação, jogos, flexibilidade, descobertas e inovação (em uma perspectiva de natureza mais radical), sendo mais difícil integrá-la às práticas da organização. Para Ireland e Webb (2007), a noção de *exploration* pode ser visualizada como um modo de procurar, pesquisar, estudar, produzir e desenvolver um negócio, em busca da exploração de uma nova oportunidade não existente ou inexplorada no mercado em que a organização está inserida.

Por outro lado, tem-se a noção de *exploitation*, que se caracteriza pelo aproveitamento de recursos já existentes, com foco na otimização de uma vantagem competitiva. Conforme March (1991) a exploração (*exploitation*) implica em aproveitamento, aperfeiçoamento,

produtividade, eficiência, seleção, implementação e execução. Quando uma organização adota o método de aproveitamento, há uma tendência para maiores certezas e uma maior rapidez e clareza nos processos envolvidos. Como consequência, a *exploitation* exige um esforço menos alocado nas inovações, ou o reaproveitamento de um serviço, ou produto, criando uma vantagem competitiva e uma estratégia que o diferencia dos demais. Na exploração (*exploration*) tem-se um conhecimento mais explícito, uma vez que esse método está mais voltado a uma rotina, um padrão.

Em síntese, pode-se dizer que a construção de práticas de *exploration* e *exploitation* em organizações envolve o endereçamento de iniciativas voltadas à inovação. Trata-se, pois, da consideração da manifestação de processos inovativos, em maior ou menor grau, em torno de tecnologias, produtos, serviços, métodos, processos e mercado, com relevante impacto sobre as perspectivas de competitividade e sobrevivência de empreendimentos que são objeto de tais ações empreendedoras (POPADIUK, 2012).

Por fim, cumpre destacar que a presença simultânea de iniciativas de *exploration* e *exploitation* se aproxima da questão proposta, por exemplo, por Gupta *et al.* (2006), que consiste na delimitação de uma orientação ambidestra (*ambidexterity*). A ambidestria é uma orientação de natureza empreendedora, e envolve a busca tanto pela exploração de novas oportunidades, quando no aproveitamento das oportunidades que já existem, através de melhoramentos internos (BORGES *et al.*, 2017; POPADIUK, 2012).

Logo, verifica-se exatamente essa dimensão estratégica da noção de empreendedorismo estratégico, haja vista que ela se baseia nas capacidades dinâmicas de empresas em estruturar e reestruturar suas próprias decisões e ações. Essa dimensão estratégica, por sua vez, apresenta particularidades que podem repercutir significativamente no desempenho e nos resultados do negócio, e pode também ser observada no contexto de cervejarias artesanais, em que as atividades de inovação (*exploration*) e de aproveitamento de recursos (*exploitation*) podem ser de grande importância para o seu futuro (MULLER, 2016), e serão objeto da problematização aqui abordada.

4. Metodologia

Para viabilizar a pesquisa de campo, foi empregada a abordagem qualitativa de investigação. Denzin e Lincoln (2011) definem a pesquisa qualitativa como um processo que consiste um conjunto de práticas de investigação que permitem interpretar a realidade a partir de um ponto de vista subjetivo, tornando o mundo mais visível e compreensível. Logo, segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa se preocupa com o significado em que as pessoas dão as suas vidas e aos contextos sociais em que elas se inserem.

Portanto, com base no método qualitativo, foi analisado o caso de uma empresa do setor de cervejas artesanais situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, através da estratégia de estudo de caso (STAKE, 1994). O processo de coleta de dados envolveu, basicamente, a realização de uma entrevista, realizada em novembro de 2020, junto à mestra cervejeira (RICHARDSON, 1999). A técnica de entrevista é considerada uma forma estruturada que facilita a coleta de dados qualitativos por parte do entrevistador/pesquisador, e permite obter dados com maior densidade e profundidade sobre indivíduos, seus contextos particulares, e sobre os fenômenos que esses indivíduos participam (ROSA; ARNOLDI, 2006). De forma complementar, foi utilizada a pesquisa documental junto ao *site* da cervejaria, para levantar informações a respeito da empresa e dos produtos e processos por ela explorados.

As entrevistas foram orientadas por um roteiro composto por perguntas pré-estabelecidas, estruturadas a partir do quadro teórico apresentado, contemplando levantamentos sobre a trajetória histórica do negócio e as categorias do empreendedorismo estratégico. As entrevistas foram realizadas de forma remota, através da Plataforma *Zoom*, e foram gravadas

em áudio e vídeo, sendo posteriormente transcritas em seu inteiro teor para resguardar a qualidade das informações coletadas. Os nomes dos produtos, da cervejaria estudada e do entrevistado foram suprimidos para garantir o sigilo e o anonimato das informações coletadas.

Por fim, cabe ressaltar que os dados coletados foram tratados com base na técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), essa técnica permite a síntese, o agrupamento e a identificação de temas ou categorias dentro de um conjunto mais amplo de dados textuais e/ou narrativos, contribuindo assim para o entendimento da realidade investigada. O recorte analítico compreende o conteúdo das entrevistas e foi fundamentado no quadro teórico da pesquisa, considerando as categorias pré-estabelecidas de empreendedorismo estratégico (*exploration* e *exploitation*), de modo a atender ao problema e aos objetivos da pesquisa.

5. Caracterização da cervejaria artesanal estudada

A história da cervejaria artesanal estudada teve início na década de 1990. O fundador da empresa aproveitou sua amizade com o dono de outra cervejaria instalada na cidade de Ribeirão Preto para criar, no início dos anos 2000, um *site* e, posteriormente, um canal para divulgação de vídeos, com o intuito de fazer demonstrações das cervejas por eles produzidas e de outras cervejas artesanais que existiam naquela época. Isso despertou o interesse na produção de cervejas artesanais, o que se configurou como um dos primeiros passos para a posterior criação da cervejaria, como será detalhado a seguir.

Nesse período inicial, o empreendedor atuava como *home brewer*. Ele fabricava as cervejas a partir de receitas próprias em sua fazenda, localizada em uma pequena cidade próxima a Ribeirão Preto. O empreendedor começou sua produção com panelas pequenas de 100 litros, testando receitas e explorando diferentes estilos cervejeiros. Assim, a produção de cervejas era bem pequena, voltada apenas para consumo pessoal e difundida em seu círculo de amizades. A opção pelo *homebrewing*, naquele momento, também podia ser explicada pelo fato de que o empreendedor possuía outros negócios como atividade principal. Assim, a produção de cervejas era considerada mais como um *hobby* (trajetória que é comum a outras cervejarias artesanais do mercado) do que propriamente uma oportunidade de negócio em potencial a ser explorada. No entanto, a predileção do fundador pela cerveja artesanal e a emergência e rápido crescimento desse setor no Brasil, motivaram o empreendedor a criar e formalizar a cervejaria artesanal estudada, a partir do ano de 2016.

O processo de abertura da empresa partiu de um projeto deliberado. O início das atividades foi marcado como um período de pesquisas, com a criação de uma nano cervejaria, aproveitando os equipamentos que já eram utilizados para a fabricação caseira. Nesse momento, foram desenvolvidas as receitas de cervejas a serem produzidas, a definição dos estilos cervejeiros a serem explorados, as delimitações iniciais da marca e dos conceitos das bebidas a serem produzidas, e a própria estratégia do negócio. Com o início das operações em 2017, observou-se uma crescente aceitação da cerveja artesanal produzida junto ao mercado consumidor, o que já permitiu o início da expansão das instalações e atividades da cervejaria estudada. A capacidade produtiva foi ampliada para 300 hectolitros/mês de cerveja, o que permitiu posicionar a empresa como um dos importantes *players* do setor em Ribeirão Preto.

Essa trajetória de criação e desenvolvimento da cervejaria artesanal estudada também é marcada por uma orientação estratégica de mercado, tanto no atendimento à demanda crescente pela bebida no país, como na introdução de algumas inovações relevantes ao contexto desse setor. No ano de 2018, a cervejaria lançou aquela que é considerada como a primeira cerveja instantânea do Brasil, desenvolvida pelo próprio empreendedor e sua equipe, e produzida no âmbito das instalações da mesma. Trata-se de um produto inovador, que reforça as características desse ramo de atividades e que permite colocar cervejarias artesanais, como a organização estudada, em posição de destaque no mercado, oportunizando assim a realização

da presente pesquisa e a identificação de suas práticas de *exploration* e *exploitation* nesse setor. Atualmente, a cervejaria estudada conta com aproximadamente 18 rótulos de diferentes estilos cervejeiros, e fechou uma parceria com uma multinacional do setor.

6. Empreendedorismo estratégico: práticas de *exploration* e *exploitation*

Como exposto no referencial teórico, a abordagem caracterizada como empreendedorismo estratégico é relacionada à elaboração e implementação de práticas e processos de mudança em empresas já estabelecidas no mercado, formando assim uma categoria alternativa de intraempreendedorismo. De modo específico, Popadiuk e Bido (2016) apontam que a referida concepção contempla duas perspectivas centrais, que envolvem a exploração de novas oportunidades de negócio (*exploration*) e a exploração de oportunidades e inovações em nível de produto, processo, tecnologia no âmbito das atividades já desenvolvidas pela organização (*exploitation*). Trata-se, portanto, de um arcabouço teórico que permite a identificação de práticas empreendedoras organizacionais, e que envolvem iniciativas de inovação radical e incremental que podem, no limite, contribuir para o crescimento do empreendimento, para a construção de diferenciais, e para sua competitividade no mercado (BORGES; PARREIRA; ENOQUE; ALMEIDA, 2017; SILVESTRE; BORGES, 2020).

No conjunto mais amplo de práticas empreendedoras desenvolvidas pela empresa estudada, foi possível identificar a configuração de algumas práticas de *exploration*, à medida em que a cervejaria desenvolveu alguns processos de inovação que podem ser reinterpretados enquanto inovações radicais (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014), voltadas para a criação e identificação de novas oportunidades de negócio:

(...) essa aqui é o que chamamos de fábrica pequena, o [laboratório]. ele é um laboratório nosso de pesquisa e estudo. Então a gente faz o produto pequeno, em menor escala. A primeira vez que a gente faz o produto é sempre lá, uma panela de 100 litros que a gente tem. [No laboratório] tem bastante tecnologia: a gente utiliza a água aquecida por placas solares, a gente pega todo subproduto da fermentação que é o CO₂ e o álcool, o álcool fica na nossa cerveja e o CO₂ a gente alimenta tanques de spirulina, que é aquela alga marinha muito legal. A gente tem esses minitanques para fermentação aberta, que é um processo que é só nosso que é muito legal. É muito difícil você produzir Lager em fermentação aberta. Nós somos a única cervejaria no Brasil que faz isso, nossa fábrica grande como que acontece toda a produção. (Entrevistada)

Com base no relato da mestra cervejeira, observa-se a configuração de um processo de *exploration* que muito se assemelha à formação de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Nota-se que a criação de um laboratório próprio, exclusivamente voltado à criação de novas cervejas e a experimentação em pequena escala possibilita uma análise mais precisa desse processo de desenvolvimento de inovações mais disruptivas, o que permite uma potencialização da avaliação da qualidade e viabilidade da bebida criada pela empresa.

Além disso, nota-se que o chamado laboratório de teste de cerveja, envolve o recurso ao uso de tecnologias diferenciadas, que reverberam, inclusive, no próprio processo produtivo da cervejaria estudada. Assim, elementos como a utilização de água aquecida por placas solares, a alimentação dos tanques de spirulina com parte do CO₂ que é retirado da fermentação das cervejas. Um outro aspecto identificado é o processo de fermentação aberta, um tipo de inovação que, segundo a entrevistada, não é observado nas práticas da concorrência do setor e inusitado na fabricação das cervejas estilo Lager. Tem-se então, um conjunto de iniciativas que se delimitam enquanto práticas de *exploration* associadas à produção, e que também podem ser visualizadas a partir da perspectiva da inovação de produto:

A nossa empresa, com nove meses de pesquisas, criou a primeira cerveja artesanal instantânea do mundo. (...) você adiciona em um copo água com gás gelada. Isso tudo foi estudo dentro do nosso laboratório de pesquisa. Pra nossa empresa, essa criação foi uma quebra de paradigmas, porque o pessoal está acostumado a beber cerveja em garrafas e latas e nunca preparar ela em um copo. (Entrevistada)

A [cerveja X] é uma bebida alcoólica mista e pode ser consumida de diversas maneiras, por exemplo, como cerveja com a simples adição de um copo de água com gás gelada. Mas existem outras formas possíveis, como a adição em coquetéis ou drinks como um *bitter* e pura com gelo, para quem gosta de uma experiência com maior amargor e potência de sabor. (...) A [cerveja X] é um projeto *start-up* da [empresa] e tomou nove meses de pesquisas capitaneadas no [laboratório de teste], espaço de inovação e experiências da empresa. (...) depois da receita da cerveja artesanal pronta, ela passa por um processo de redução de volume por sublimação dos líquidos quando a maior parte da água é retirada sem alterar as outras características do produto. Na etapa seguinte, ganha uma nova adição de maltes e lúpulos de perfis aromáticos e o álcool é corrigido. Alguns dos equipamentos estão sendo desenvolvidos e testados em um projeto de pesquisa dentro do [laboratório de teste]. A fórmula e o processo já têm o seu pedido de patente feito e o registro no MAPA é de “bebida alcoólica mista”. (Site institucional).

Conforme observado nos trechos acima, a cervejaria criou um produto inovador no mercado: uma cerveja artesanal concentrada, em que você adiciona a solução do estilo cervejeiro em um copo com água com gás. Trata-se de um processo que é fruto, exatamente, das iniciativas de Pesquisa e Desenvolvimento anteriormente mencionadas, e que refletem uma inovação radical de produto que apresenta relação com a ideia de *exploration*, haja vista que a cervejaria estudada desenvolveu um produto disruptivo, que se configuraria enquanto um tipo e um jeito novo de se consumir cervejas, quebrando paradigmas de mercado fortemente estabelecidos e institucionalizados. Paralelamente, evidenciam-se outras práticas inovativas associadas aos produtos e estilos cervejeiros explorados no âmbito da organização estudada:

A minha cervejaria se diferencia das outras em produto, qualidade de produto, em estilos que poucas cervejarias entregam. Tem por exemplo uma Rauchbier, que é uma cerveja de malte defumado. Tem a tradicional da escola alemã, que é aquela cerveja que parece que tem notas de bacon. Poucas cervejarias no Brasil fazem esse rótulo, nenhuma aqui em Ribeirão. Eu tenho rótulos muito bem elaborados, como por exemplo a Witbier feita com Yuzu, um limão japonês, que vai também um lúpulo japonês. Então eu tenho esse produto, com qualidade, que conta uma história, que sozinho já tem um histórico completo, desde o nome até os ingredientes que a gente usa. Yuzu é um limão japonês. Sorachi Ace é um lúpulo japonês. Witbier é uma cerveja da Escola Belga. Então a gente colocou essa Witbier de estilo japonês, com um nome da com significado em japonês que diz caminho da cerveja. (...), todas as minhas cervejas, desde o nome, a história... a nossa IPA, tradicional da Escola Inglesa, leva o nome de um rei de uma dinastia que ficava às margens do rio Gandhi. Então eu tenho um produto com conteúdo para te entregar. (Entrevistada)

A narrativa ilustra como as práticas de *exploration* podem ser derivadas do lançamento de novos produtos no mercado, enquanto inovações de caráter mais radical. A exploração de estilos pouco difundidos de cerveja artesanal, com influências fora do chamado *mainstream* (mais notadamente, de influência alemã, inglesa ou americana). Especificamente, nota-se que a exploração desses estilos cervejeiros, utilizando ingredientes de outras culturas, configura uma forma de diferenciação na produção e comercialização de cervejas artesanais no mercado local, revelando assim a natureza e a lógica de funcionamento desse processo de exploração de novas oportunidades de negócio em um setor de atividade, o que é caracterizado, em sua essencial, como uma prática de *exploration*, uma categoria exógena de empreendedorismo estratégico (SILVESTRE; BORGES, 2020).

Por fim, aliada às iniciativas de inovação de processo e inovação de produto, que se configuram enquanto práticas de *exploration*, também se observam algumas práticas de *exploitation*, desenvolvidas no âmbito da empresa estudada:

Normalmente é assim: a gente tem uma ideia, a gente faz reuniões de *benchmarking*, todo mundo traz aí o que acha legal de fazer, aí a gente faz levas menores de teste. [Quando é feito] o lançamento de um produto novo, é assim: a gente faz um pouco, aí vende e vê um feedback daquilo, acerta o que está precisando acertar, e faz um pouco mais. Mas normalmente é assim, faz pequeno vê, se dá certo vende, volta pra casa arruma e vende maior. (Entrevistada)

Ações voltadas à produção, eficiência, seleção, implantação e execução de uma melhoria em uma cerveja, no processo produtivo, ou nas estratégias de comercialização da empresa estudada, podem ser interpretadas como práticas de *exploitation*. Esse contexto fica claro na narrativa apresentada pela entrevistada, fruto também desse esforço coletivo interno de Pesquisa e Desenvolvimento. De modo específico, o lançamento de uma nova cerveja ou a exploração de um tipo ou estilo cervejeiro ainda não explorado pela empresa estudada é posto à prova do público-alvo, após passar pelo processo de fabricação e teste inicial no laboratório da cervejaria. Com os *feedbacks* obtidos junto aos consumidores, a bebida passa por ajustes, reformulações e adaptações, melhorando continuamente um produto para atingir um padrão superior de aceitação e qualidade. Isso se reflete, inclusive, em determinados rótulos desenvolvidos pela cervejaria estudada:

A inovação para a [empresa] é o DNA. Aqui a gente só inova. Tem uma coisa que é tradicional, a gente pega o tradicional e inova. Eu faço rótulos muito tradicionais, por exemplo a Weiss, mais tradicional da Escola Alemã, só que a gente vai lá e bota uma tecnologia, uma mudança. Eu uso nib de cacau sustentável. Aí eu coloco uma parada nossa sabe. Tudo nosso tem essa impressão de tecnologia, inovação e tradicional, porque tecnologia e inovação são o DNA da cervejaria. (Cervejaria)

Segundo Popadiuk e Bido (2016), o conceito de *exploitation* reflete uma iniciativa de inovação incremental, viabilizada a partir da introdução de melhorias em um produto, serviço, processo ou tecnologia já existente e explorada na organização. O fato de aproveitar estilos cervejeiros já estabelecidos, tradicionais, e inserir a “impressão” da empresa, tornando a bebida única, reflete exatamente essa iniciativa de exploração inovativa, incrementando a qualidade do produto e agregando a ele novos atributos. Neste sentido, a melhoria de um produto como uma cerveja artesanal já existente se caracteriza de forma objetiva como uma prática de *exploitation*, na medida em que a empresa busca agregar maior qualidade às suas cervejas mais tradicionais, utilizando insumos diferenciados na produção de alguns rótulos, o que reflete uma estratégia de reconhecer a importância e o valor do aspecto tradicional, mas criar uma inovação a partir daquilo que já se encontra institucionalizado no mercado. Um exemplo disso é o cacau utilizado em uma das cervejas criadas pela organização, baseada em um estilo tradicional na Alemanha, desenvolvendo uma receita que utiliza um tipo específico de cacau sustentável, inovando o produto.

Por fim, observam-se algumas iniciativas de promoção e vendas que se configuram como práticas de *exploitation* de comercialização:

(...)todo tempo a gente está ligado na tecnologia, buscando isso. Tipo, nós temos um aplicativo que tem realidade aumentada. Não só as bolachas [*coaster*] como em todos nossos rótulos, se você virar o seu celular e apontar para o rótulo da minha garrafa, vai aparecer um vídeo para você explicando sobre aquele rótulo, qual que é o melhor copo, qual a melhor temperatura para consumir, se existe uma maneira certa para

servir, se precisa balançar ou não precisa. Então eu acho que a gente tem isso da inovação e da tecnologia, impresso na nossa rotina sabe. Tem dias de mudança grande sabe, hoje chegou uma máquina. Mas todo dia tem uma mudança, todos os dias a gente vai dando os passos que a gente quer pra deixar a empresa melhor.
(Entrevistada)

A forma como a empresa estudada desenvolve estratégias diferenciadas para se relacionar com os clientes, em um sentido aproximado das iniciativas de treinamento dos consumidores e fomento das experiências de consumo (TONELLI *et al.*, 2018), revela uma particularidade de exploração de oportunidades já existentes. Assim, a união entre estratégias de comercialização da cerveja artesanal produzida e a potencialização do relacionamento com os seus clientes, em diferentes perspectivas, contribuem para a formação de práticas de *exploitation* que refletem as iniciativas de uma cervejaria para aproveitar oportunidades de melhoria contínua.

Dessa forma, as práticas de *exploitation* podem ser entendidas como inovações incrementais, demonstrando o potencial de exploração de oportunidades já acessadas pelos empreendedores das cervejarias artesanais estudadas em um setor de competitividade crescente. Com isso, ao desenvolver incrementalmente inovações, a cervejaria artesanal estudada abre espaço para o estabelecimento de diferenças competitivas e para melhorar suas perspectivas de atuação em seu setor de atividade, revelando assim o vigor das práticas de *exploitation* como uma categoria endógena de empreendedorismo estratégico (SILVESTRE; BORGES, 2020).

7. Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender a manifestação do empreendedorismo estratégico em uma indústria de cervejas artesanais situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Especificamente, buscou-se caracterizar a trajetória histórica da organização estudada, identificar práticas de exploração de novas oportunidades de negócio, configurando iniciativas de *exploration*, e identificar práticas de exploração de oportunidades de negócio já existentes na organização, configurando ações de *exploitation*. Por intermédio de um estudo de caso qualitativo junto a uma organização do setor, foram coletados dados e relatos por meio das técnicas de entrevista e pesquisa documental, de modo a permitir a análise e identificação das categorias teóricas vinculadas à noção de empreendedorismo estratégico e demonstrar como a empresa estudada desenvolve ações vinculadas à essa abordagem do empreendedorismo e, particularmente, à diferentes possibilidades de inovação em um setor emergente no país.

A pesquisa de campo permitiu identificar aspectos particulares de empreendedorismo estratégico na cervejaria artesanal estudada, valorizando o papel que os diversos tipos de inovação desempenham na configuração de práticas de *exploration* e de *exploitation*. Com isso, a empresa atua no mercado em um duplo movimento de exploração e exploração de oportunidades: a perspectiva exógena, de potencial inovador disruptivo, lançando novos produtos no mercado, desenvolvendo novas tecnologias, e buscando agregar estilos diferenciados e desconhecidos ao setor; e a perspectiva endógena, de caráter inovativo incremental, introduzindo melhorias contínuas em produtos, processos e tecnologias, aproveitando seu potencial já estabelecido para agregar qualidade e alcance às iniciativas desenvolvidas pela empresa estudada.

Com isso, pode-se concluir que as dimensões de empreendedorismo estratégico que foram identificadas na cervejaria estudada, conseguiram proporcionar um crescimento e uma certa diferenciação tornando ela mais competitiva no mercado. Por ser uma cervejaria recente, conquistou muito seu espaço em questão de público e mercado, receitas, produção, criação de novos produtos, e a utilização e investimento alto em tecnologia, sendo outro aspecto de diferenciação de mercado. Logo, verifica-se que, a partir dos aspectos analisados e identificados

nas diferentes dimensões de empreendedorismo estratégico, a cervejaria artesanal estudada utiliza práticas de *exploration* e *exploitation*, e que essas práticas podem, no limite, contribuir para a formação de vantagens competitivas para a organização no mercado de cervejas de Ribeirão Preto-SP.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. (2014). Práticas de inovação em empresas familiares: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 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.
- BORGES, A. F.; SILVESTRE, J.; ENOQUE, A. G. A Construção do Mercado de Cervejas Artesanais e Especiais no Brasil: Origem, Evolução e Estado Atual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 43, 2019, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2019.
- CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H.; PERSSON, O. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 375-398, 2006.
- COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. The concept of corporate entrepreneurship. In V. Narayanan & G. O'Connor (Eds.), **The Blackwell Encyclopedia of Technology and Innovation Management**. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 2008.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage, 2010.
- 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**, v. 21, n. 2, p. 406-436, 2015.
- GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on Organisational Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 1, p. 21-30.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2018**. Curitiba: IBQP, 2019.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- 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.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOPES, R. M. A.; LIMA, E. Desafios Atuais e para a Pesquisa em Empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 284-292, jul./ago. 2019.
- MARCH, J. G. *Exploration and exploitation* in organizational learning. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: Realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

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.

MÜLLER, C. R. **Direcionamentos estratégicos: um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil**. Pelotas, 2016. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2016

POPADIUK, S. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 1, p. 75-87, 2012.

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.

RIBEIRO-SORIANO, D. Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 1-2, p. 1-3, jan. 2017.0

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10-20, jan. 2012.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVESTRE, J.; BORGES, A. F. Empreendedorismo Estratégico: Exploration, Exploitation e Ambidestria em Cervejarias Artesanais de Uberlândia-MG. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44, 2020, Porto Alegre. **Anais...** Maringá: ANPAD, 2020.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: SAGE Publications, 1994. p. 236-247.

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.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

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.