



Orientação Empreendedora: o Caso de uma Cervejaria Artesanal de Ribeirão Preto-SP

Aluno: Felipe Hernandes Rissi

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

Resumo

O objetivo do presente trabalho consistiu em identificar as particularidades da orientação empreendedora de uma cervejaria artesanal situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Para tanto, buscou-se identificar e analisar o grau de orientação empreendedora da empresa estudada, levando em consideração as dimensões teóricas do referido construto, com base no quadro teórico inicialmente desenvolvido por Lumpkin e Dess (1996): autonomia, propensão ao risco, proatividade, inovação, e agressividade competitiva. A operacionalização da pesquisa, fundamentada na abordagem qualitativa de investigação, foi baseada na estratégia de estudo de caso e viabilizada por meio da realização de entrevista junto à empreendedora e mestra cervejeira que fundou a empresa estudada. Os resultados demonstraram as particularidades associadas à orientação empreendedora da cervejaria artesanal estudada, considerando as suas iniciativas em torno de cada uma das dimensões do referido construto teórico. Com isso, conclui-se que a cervejaria artesanal estudada apresenta um alto grau de orientação empreendedora, marcado pela multiplicidade e pela dinâmica de decisões e ações desenvolvidas no âmbito das diferentes dimensões desse construto. Cumpre destacar, ainda, que essa orientação empreendedora identificada repercute de forma significativa no posicionamento da empresa investigada mercado, em suas condições atuais de competitividade, e em suas perspectivas futuras de crescimento e sobrevivência no setor de cervejas artesanais. Assim, as análises e discussões aqui empreendidas reforçam o potencial explicativo do quadro teórico referente à concepção de orientação empreendedora para a compreensão das particularidades associadas ao empreendedorismo em cervejarias artesanais.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Orientação Empreendedora; Inovação; Competitividade; Cerveja Artesanal.

1. Introdução

O empreendedorismo, enquanto fenômeno de natureza econômica e social, e também enquanto fenômeno de natureza científica, tem sido objeto de interesse cada vez maior por parte da academia, do mercado, da sociedade e das pessoas em geral. Nesse contexto diverso, tem sido destacada a relevância das discussões sobre as especificidades desse fenômeno, sobretudo por este ser um exercício que aponta para o reconhecimento, valorização, e problematização das diferentes concepções e abordagens à disposição dos pesquisadores interessados em explorar as particularidades associadas à referida área (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

A importância socioeconômica do empreendedorismo pode ser particularizada em relação à realidade brasileira. Dados da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor*, realizada no Brasil em 2018, projetam que as taxas de empreendedorismo atingem cerca de 38% da população. Tratam-se de 24 milhões de empreendedores iniciais (com até 3 meses de atividade no mercado) e 27 milhões de empreendedores estabelecidos (acima de 3,5 anos de atividade no mercado), perfazendo 51,9 milhões de empreendedores no Brasil, número que posiciona o país entre aqueles com maior atividade empreendedora no mundo (GEM, 2019).

Do ponto de vista conceitual, considera-se que as primeiras definições para o termo empreendedorismo surgiram na França em meados do século XVII (BORGES; ENOQUE, 2020). Entretanto, a preocupação acadêmica com a temática no Brasil apenas se consolidou a partir dos anos 1990 (VALE, 2014). De modo geral, o campo do empreendedorismo passa a ser objeto de pesquisas acadêmicas e científicas, haja vista a necessidade de se compreender a dinâmica e as particularidades do empreendedorismo (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

No escopo da literatura em empreendedorismo, um dos temas que tem encontrado destaque na área consiste na abordagem da orientação empreendedora – OE (MARTENS *et al.*, 2018). A referida concepção surgiu como resposta a iniciativas de se identificar, mensurar, e analisar posturas ou comportamentos organizacionais de empreendedores com maior ou menor capacidade de empreender (MARTENS; FREITAS, 2008). Os trabalhos de Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) são considerados seminais no desenvolvimento da literatura em torno das dimensões da orientação empreendedora: autonomia, propensão ao risco, inovação, proatividade e agressividade competitiva. Com isso, a orientação empreendedora abre espaço para possibilidades de identificação e exploração de novas oportunidades de negócio, abrindo caminho para a diferenciação, inovação e, em última instância, criando vantagem competitiva (WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Ao levar em consideração a manifestação do empreendedorismo em termos empíricos, verifica-se a possibilidade de sua apreensão em setores específicos da atividade econômica, que revelam o potencial desse fenômeno para contribuir para a criação de negócios e inovações contextualizadas a determinados contextos e mercados (SILVESTRE; BORGES, 2020). Um dos setores em que se observa, recentemente, o potencial de criação de negócios, refere-se à indústria de bebidas – como a cerveja. De acordo com o 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, 2017). Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em novembro de 2013, aponta a cerveja como a bebida preferida de 2/3 dos brasileiros, com cerca de 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. Assim, pode-se afirmar que o setor cervejeiro se constitui como um mercado em franca expansão, representando cerca de 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação nacional (IBGE, 2018).

As cervejas artesanais têm ganhado espaço no mercado brasileiro (PALMA *et al.*, 2015). Segundo a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA), dados divulgados pelo MAPA apontam um aumento de 30,9% dos registros de cervejarias artesanais no Brasil em 2018, chegando a um expressivo número de 889. A qualidade e o sabor de várias cervejas artesanais brasileiras ganharam fama e prestígio em todo mundo (PALMA *et al.*, 2015). Assim, nota-se a relevância da importância do setor para a economia, valorizando e reforçando 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 (BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019; DALMORO; FELL, 2020), e que merece ser objeto de estudos e problematização científica do ponto de vista da gestão e do empreendedorismo (SILVESTRE; BORGES, 2020).

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como se configura a orientação empreendedora de uma cervejaria artesanal? Para responder este questionamento, o objetivo do presente trabalho consiste em identificar as particularidades da orientação empreendedora de uma cervejaria artesanal situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Para tanto, busca-se identificar e analisar o grau de orientação empreendedora da empresa estudada, levando em consideração as dimensões teóricas do construto de OE (orientação empreendedora), com base no quadro teórico inicialmente desenvolvido por Lumpkin e Dess (1996): autonomia, propensão ao risco, proatividade, inovação, e agressividade competitiva.

O trabalho é organizado, além desta introdução, a partir das seguintes seções: referencial teórico, contemplando as noções de empreendedorismo e orientação empreendedora; procedimentos metodológicos; resultados e discussão, explorando a caracterização da organização estudada e a análise de suas práticas e processos a partir das dimensões de orientação empreendedora; e considerações finais, discorrendo sobre as principais conclusões do estudo, suas limitações contribuições e sugestões de pesquisas futuras sobre a temática.

2. Empreendedorismo

O campo de estudo do empreendedorismo é amplo e nos últimos anos se tornou um valioso objeto de estudo para os pesquisadores. Segundo Cornelius, Landström e Persson (2006), embora os termos “empreendedorismo” ou “*entrepreneur*” tenham sido usados na França desde o século XII em que predominava o feudalismo, só a partir dos anos de 1980 ele se tornou um objeto de estudo, análises e pesquisas, mostrando o quanto nova é essa área quanto disciplina de investigação e pesquisa.

Neste cenário, a produção científica sobre empreendedorismo tem apresentado uma particular evolução ao longo das últimas décadas. Evidentemente, há uma preocupação com a delimitação conceitual daquilo que é compreendido como fenômeno empreendedor, existindo diversas definições para o termo na literatura. De modo geral, os conceitos sobre o tema se concentram em torno de elementos centrais, como o papel desempenhado pelo indivíduo empreendedor, como o processo de emergência do empreendedorismo (envolvendo a noção de oportunidades e a criação de novos negócios), e como os resultados da ação empreendedora, geralmente traduzidos em termos de inovação (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Não obstante as diferentes correntes de pesquisa e pensamento científico sobre empreendedorismo, existem tentativas de síntese dessas concepções, com o intuito de demarcar teoricamente e empiricamente a manifestação desse fenômeno. Autores como Shane e Venkataram (2000) e Moroz e Hindle (2012) trazem uma visão do empreendedorismo como um processo, posicionando o referido fenômeno como uma consequência de ações individuais orientadas por processos criativos, estratégicos e organizacionais de empreendedores, que identificam e exploram novas oportunidades de negócio. Integrando a visão de Moroz e Hindle (2012), Lumpkin e Dess (1996) buscam explicar o empreendedorismo como uma espécie de “nova entrada”, em que o empreendedor busca entrar em novos mercados ou mercados já consolidados com inovações em produtos ou serviços.

Cumprir destacar, no entanto, que o campo do empreendedorismo apresenta um enfoque importante sobre a ação de um indivíduo em especial, que é o empreendedor. Com efeito, a literatura tem apontado para a figura do empreendedor como o centro da ação empreendedora. Costa, Barros e Carvalho (2011) relacionam o papel do empreendedor com uma função social de fomentar bens de consumo, identificar oportunidades e transformá-las em valor econômico a partir de inovações em produtos e serviços. Além do papel econômico

e social do empreendedor, Gartner (2001) aponta ainda que o empreendedor seria um indivíduo marcado por um conjunto de características que o associam ao papel de inovador, dotado de iniciativa e de capacidade de assumir riscos ao empregar recursos escassos para criar novos negócios.

Tendo em vista a pesquisa e a problematização da relação empreendedorismo-empendedor, faz-se necessário o estudo das principais abordagens teóricas sobre o tema relacionado. As diferentes abordagens têm como função auxiliar e amparar o estudo presente, com isso são objetos de estudo a abordagem econômica, psicológica e comportamental, processual e organizacional (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

A abordagem econômica relaciona o empreendedorismo à sua forma de atuação enquanto agente de desenvolvimento econômico. Segundo Vale (2014), o empreendedor age de forma a conseguir reunir e organizar os recursos escassos de certa economia, de forma eficaz e eficiente, influenciando nas tomadas de decisões direcionadas ao mercado em que este se encontra. Um dos economistas mais importantes nesse movimento é o austríaco Schumpeter (1997), que defende a importância do empreendedor enquanto sujeito econômico responsável pela inovação, criando novos produtos e provocando a mudança no fluxo da economia.

Outra concepção que caracteriza o empreendedor consiste na abordagem psicológica ou comportamental. A referida abordagem está ligada intrinsecamente ao fator interno do indivíduo empreendedor, ao seu perfil e características que o levam a exercer a atividade empreendedora. Vale (2014) afirma que existem diferentes variáveis que influenciam de formas distintas o comportamento empreendedor, como valores, crenças e padrões culturais neles consolidados. McClelland (1961), em seu estudo sobre o traço de personalidade de empreendedores, identifica que a necessidade de realização atua como o principal gatilho motivacional para que o sujeito exerça o empreendedorismo, baseando sua ação em elementos como a liderança, a propensão ao risco, a postura estratégica, e seus traços de personalidade.

Por seu turno, a abordagem processual manifesta-se como uma terceira via à compreensão do estudo do empreendedorismo, levando em consideração a relação dinâmica entre a ação do empreendedor e o ambiente, concebendo a própria manifestação do empreendedorismo como um processo. Shane e Venkataraman (2000) definem o processo empreendedor a partir de uma dinâmica própria, que envolve elementos como as características do empreendedor, os fatores contextuais, a existência e a identificação de oportunidades de negócios, e a exploração dessas oportunidades através da criação de novos negócios.

As abordagens citadas anteriormente buscam analisar o empreendedorismo de maneiras específicas, considerando aspectos particulares que se associam aos pressupostos de suas áreas de origem. Com isso, a partir de uma tentativa de se aproximar o campo do empreendedorismo aos estudos sobre gestão, surge a abordagem organizacional, uma alternativa que fornece uma concepção mais abrangente e mais ampla à compreensão do fenômeno empreendedor (BORGES; LIMA; BRITO, 2017), transitando entre a concepção inicial de Miller (1983; 2011), sobre a configuração de comportamentos que induzem a caracterização e consolidação de firmas empreendedoras, a noção de Gartner (2012) referente à noção de empreendedorismo enquanto fenômeno de criação de organizações, e à visão do empreendedorismo como uma “nova entrada”, proposta por Lumpkin e Dess (1996). Tem-se, assim, um deslocamento do foco de análise do empreendedorismo, deixando o enfoque no indivíduo (abordagem comportamental), na inovação (abordagem econômica), e oportunidade (abordagem processual), para valorizar o enfoque na organização (GARTNER, 2012).

Os estudos do empreendedorismo baseados na abordagem organizacional trazem consigo alguns elementos específicos, como a criação de organizações (fruto de processos de emergência, transformação e renovação), como a criatividade, como a busca de novas

oportunidades, e como a inovação (HJORTH; HOLT; STEYAERT, 2015). Esse conjunto de formulações teóricas abre espaço, como consequência, para o surgimento de diferentes concepções associadas à abordagem organizacional, mas que se configuram, elas mesmas, como concepções originárias de possibilidades de pesquisa e produção científica sobre o tema: o intraempreendedorismo, o empreendedorismo estratégico, e a noção de orientação empreendedora, a qual será explorada na próxima sessão.

3. Orientação empreendedora

No âmbito da pesquisa em empreendedorismo, é possível observar a configuração de várias vertentes da literatura, que contemplam diferentes perspectivas no âmbito da relação entre empreendedor e empreendedorismo, dentre as quais identifica-se a noção de orientação empreendedora. A referida concepção, de acordo com Lumpkin e Dess (1996), se baseia em um conjunto de práticas, processos e procedimentos de tomada de decisões que influenciam e convergem para a ação empreendedora do indivíduo. De modo complementar, Wiklund e Sheperd (2005) apontam que uma alta influência da orientação empreendedora proporciona competências relacionadas à descoberta de novas oportunidades de negócio, assim contribuindo para o estabelecimento de uma vantagem competitiva que permitiria diferenciar organizações empreendedoras no mercado.

Alguns autores como Miller (1983), Avlonitis e Salavou (2007), e Miller (2011) relacionam a orientação empreendedora (OE) com as iniciativas das empresas para agir de forma proativa, com o intuito de se tornar agressiva no sentido da competitividade de mercado. De acordo com Silveira e Martins (2016), a orientação empreendedora é relacionada com a competência de gestão organizacional de conseguir alcançar vantagem competitiva a partir do valor agregado de seus produtos, de um posicionamento a frente de seus concorrentes de mercado, da capacidade de antecipar demandas do mercado, e da capacidade de incumbir-se dos riscos gerados pelo negócio.

Enquanto construto teórico, a noção de orientação empreendedora vem sendo explorada na literatura a partir em algumas dimensões associadas ao tema. Pioneiro no desenvolvimento teórico do tema, Miller (1983) apresentou o conceito de orientação empreendedora com base em três dimensões que, associadas ao aumento da competitividade e complexidade do mercado, são consideradas determinantes para a atividade empreendedora organizacional: **inovação**, **proatividade** e **propensão ao risco**. Essas dimensões são consideradas como interdependentes, formando na verdade subdimensões de uma dimensão mais central que é a própria orientação empreendedora. Neste sentido, considerando o contexto da proposição de Miller (1983), a orientação empreendedora seria uma categoria de análise unidimensional, isto é, para haver OE, deve haver a manifestação das três dimensões de forma concomitante e interdependente. Por fim, Miller (1983) destaca o potencial e a relevância das referidas dimensões em conseguir viabilizar análises de sua assimilação e manifestação em diferentes contextos organizacionais, constituindo-se como categorias amplas de análise e compreensão do fenômeno empreendedor (MILLER, 2011).

Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) apresentaram uma revisão das dimensões de orientação empreendedora originalmente elaboradas por Miller (1983). Os autores propuseram uma quarta dimensão para “caracterizar e distinguir o processo empreendedor”, chamada de **agressividade competitiva** ou competitividade (MARTENS; FREITAS, 2008, p. 9), baseando tal dimensão na postura da organização frente aos concorrentes do mercado, e diferenciando-a da proatividade por considerar esta última como uma postura em relação aos consumidores (MILLER, 2011). Além disso, Lumpkin e Dess (1996) também introduziram uma quinta dimensão, **autonomia**, fundamentada em uma noção de independência empreendedora no desenvolvimento e implementação de uma ideia (MILLER, 2011). Covin e

Wales (2012) afirmam que a concepção de orientação empreendedora defendida por Lumpkin e Dess (1996) trata as cinco dimensões do construto como categorias que podem ser independentes, sendo a importância das mesmas para a configuração da orientação empreendedora dependente da estrutura interna da firma e do contexto externo em que a mesma se encontra inserida. Assim, de acordo com essa perspectiva, a orientação empreendedora assumiria um nível de análise multidimensional.

Cumprido destacar que os estudos sobre orientação empreendedora empregam as dimensões acima mencionadas de modo distinto – alguns incorporam as cinco categorias, enquanto que a maioria continua com foco nas três dimensões originais (MILLER, 2011). Além disso, ressalta-se que o enfoque em termos de nível de análise também influi sobre o tipo de pesquisa a ser desenvolvido e sobre os resultados das iniciativas de investigação empírica da manifestação da orientação empreendedora (COVIN; WALES, 2012; LOMBERG *et al.*, 2017). Não obstante, é importante salientar que, embora existam diferenças, as discussões sobre nível de análise referem-se a maneiras alternativas de compreender e explicar a orientação empreendedora em organizações, tratando-se, portanto, de um mesmo fenômeno visualizado a partir de diferentes perspectivas (COVIN; WALES, 2019). Neste trabalho, é assumida a análise da orientação empreendedora a partir da multidimensionalidade. De modo específico, optou-se pela análise das dimensões: **inovação, proatividade, propensão ao risco, autonomia, e agressividade competitiva.**

A dimensão **inovação** contempla, segundo Lumpkin e Dess (1996), a ação de uma empresa em buscar novas técnicas, ideias, experimentos ou processos que consigam de certa forma ter como resultado a criação e o estabelecimento de novos produtos, serviços, processos ou tecnologias para impulsionar a empresa a outro patamar. Para Wiklund e Shepherd (2005), a dimensão da inovação auxilia a empresa a buscar oportunidades no mercado, assim podendo constituir uma fonte importante de vantagem competitiva.

Lumpkin e Dess (1996) se referem à dimensão **proatividade** como a capacidade que empreendedores possuem para se antepor a possíveis mudanças ou problemas futuros, conseguindo estar à frente das necessidades e demandas dos consumidores. A busca por novos mercados e oportunidades, por meio da inserção de novos produtos, serviços ou até práticas de gestão, são fatores que contribuem para uma postura proativa no âmbito organizacional (VENKATARAMAN, 1989). Assim, as práticas relacionadas à proatividade contribuem para a obtenção de diferenciais em mercados competitivos que são visíveis e acessíveis aos clientes (MARTENS; FREITAS, 2008).

Outra dimensão da orientação empreendedora, a **propensão a riscos**, ilustra a capacidade de assumir riscos. Segundo Gartner (2001) e Lumpkin e Dess (1996), essa dimensão constitui uma das características que possibilita a vinculação da OE ao perfil do empreendedor. A capacidade de assumir riscos pode ser compreendida a partir de três diferentes tipos: o risco de negócio, relacionado a iniciativas organizacionais de entrada em novos mercados; o risco financeiro, explicado a partir do envolvimento dos recursos financeiros da empresa em investimentos nos quais os retornos e riscos são mensuráveis ou de difícil mensuração; e o risco pessoal, que se refere às práticas/estratégias que serão adotadas pelo empreendedor para conduzir a empresa, podendo impactar em sua carreira e em suas perspectivas de sucesso (DESS; LUMPKIN, 2005).

A **autonomia** também tem sido considerada como uma dimensão de nível individual. De acordo com Lumpkin e Dess (1996), essa categoria se fundamenta em noções associadas à independência do empreendedor e sua capacidade de liderar processos empreendedores, desenvolvendo e implementando ideias que, posteriormente, se materializarão em termos de novos negócios. Trata-se de uma categoria desenvolvida por Lumpkin e Dess (1996), para além daquelas dimensões originais apresentadas por Miller (1983).

Por fim, a abordagem da **agressividade competitiva**, que também consiste em dimensão desenvolvida por Lumpkin e Dess (1996), pode ser compreendida como a intensidade em que uma empresa está disposta a desafiar seus concorrentes para conseguir sobrepor-se a estes no mercado. Já Venkataraman (1989) considera a agressividade competitiva como a forma que a empresa atua para conseguir um melhor posicionamento em comparação a seus concorrentes, a partir de uma postura combativa no mercado. Trata-se, assim, de um comportamento estratégico competitivo frente à concorrência (MILLER, 2011).

Portanto, tem-se os elementos centrais norteadores das dimensões de orientação empreendedora que serão exploradas no presente trabalho. Com efeito, além da necessidade de se delimitar conceitualmente as especificidades das dimensões acima apresentadas, faz-se igualmente necessário buscar levantar evidências de como os estudos brasileiros sobre empreendedorismo têm explorado as diferentes abordagens da orientação empreendedora, especificamente no contexto de cervejarias artesanais.

O artigo de Carmona *et al.* (2017) buscou entender como a orientação empreendedora e a capacidade organizacional tem relação com o desempenho da inovação em empresas do ramo das microcervejarias de Santa Catarina. A partir de uma pesquisa qualitativa, os autores observaram algumas questões importantes: a indústria cervejeira, que é basicamente controlada pelas grandes cervejarias, deixa as microcervejarias artesanais vulneráveis à competitividade do mercado, que, como resposta, criam uma cultura de colaboração e parcerias entre elas para que consigam se manter competitivas nesse contexto; a orientação empreendedora (OE) e a capacidade de aprendizagem organizacional (CAO) foram identificados como ativos que influenciam e contribuem com o desenvolvimento da inovação de produtos, projetos e o desempenho inovador da empresa; a OE e a CAO são duas vertentes complementares, nas quais a OE favorece a aprendizagem com o intuito de melhorar a performance da empresa e a CAO concebe mudanças no modelo de negócio, contribuindo para aperfeiçoar o desempenho inovador e organizacional.

Por seu turno, o trabalho de Preto (2016) procurou analisar as dimensões da orientação empreendedora (inovatividade, proatividade e risco), as práticas de sustentabilidade (ambiental, social e econômica) e o desempenho de microcervejarias brasileiras. Com base em um levantamento quantitativo efetuado junto a uma amostra de 69 cervejarias em 18 estados brasileiros, no período entre julho e agosto de 2016, foram identificadas algumas particularidades de comportamento: um primeiro grupo, com baixa orientação empreendedora, sustentabilidade média e baixo desempenho; um segundo grupo, com alta orientação empreendedora, altos índices de sustentabilidade, e alto desempenho; e um terceiro grupo, com orientação empreendedora e práticas de sustentabilidade medianas, e alto desempenho. De modo geral, cervejarias com níveis mais altos de orientação empreendedora e desempenho teriam, como práticas: o uso intensivo de inovação de produtos e processos (inovatividade); objetivos de se posicionar à frente dos concorrentes (proatividade); e a propensão a assumir riscos nesse processo de competição (capacidade de assumir riscos). Diante disso, o autor conclui que a orientação empreendedora se faz presente de forma importante nas cervejarias artesanais estudadas, sendo aquelas com estratégias mais ousadas detentoras de maiores graus de OE e desempenho.

Os trabalhos acima revisados exploraram particularidades relacionadas à orientação empreendedora em cervejarias artesanais, formando quadro teórico e empírico relevante para a compreensão da temática aqui abordada. Portanto, com base na literatura disponível e no exposto ao longo do referencial teórico, este trabalho busca levantar evidências sobre a orientação empreendedora no contexto de uma empresa do setor de cervejas artesanais situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, de modo a sustentar as análises, atingir os objetivos da investigação e responder ao problema de pesquisa proposto.

4. Metodologia

Este trabalho, que objetiva identificar as particularidades da orientação empreendedora de uma cervejaria artesanal situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo, foi baseado na abordagem qualitativa de investigação. Segundo Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa consiste em um tipo de pesquisa subjetiva e reflexiva, com base em processos interpretativos, buscando explorar evidências empíricas com maior profundidade e densidade.

Com base no método qualitativo, a pesquisa de campo será efetuada com base na estratégia de estudo de caso. De acordo com Yin (2001), estudo de caso é uma ferramenta metodológica que permite compreender alguns fenômenos sociais complexos e específicos em seus contextos particulares, conseguindo preservar para analisar as características específicas dos objetos a serem estudados. Como exposto, foi estudada uma cervejaria artesanal estabelecida na cidade de Ribeirão Preto-SP. O caso foi selecionado em função dos critérios de acessibilidade e conveniência, mas também em função de sua representatividade no mercado local, constituindo-se uma das maiores e mais bem-sucedidas cervejarias artesanais de Ribeirão Preto, atendendo a várias regiões do interior do estado.

Cabe ressaltar que São Paulo figura entre os maiores produtores de cerveja no Brasil. Atualmente, o estado ocupa a segunda posição em relação à quantidade de cervejarias instaladas, totalizando 165 estabelecimentos (ABRACERVA, 2019). A região de Ribeirão Preto se consolidou como um dos mais importantes polos cervejeiros de São Paulo e do Brasil, apresentando rápido crescimento ao longo das últimas décadas e sendo apoiado pela Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto (ACIRP), que institucionalizou oficialmente o título de Polo Cervejeiro no ano de 2016. A cidade, segundo dados do MAPA (2019), contava 12 cervejarias artesanais, produzindo cerca de 2,8 milhões de litros por ano de 55 estilos de cervejas diferentes, que alcançaram importante repercussão em nível nacional e internacional em premiações e competições do meio cervejeiro especializado.

A coleta do material empírico envolveu, basicamente, o recurso à técnica de entrevistas semiestruturadas, devidamente orientadas por um roteiro, composto por perguntas voltadas à caracterização de elementos como a fundação do negócio, as motivações e ideias para abertura da empresa, seu crescimento e evolução do ponto de vista gerencial, operacional, tecnológico e mercadológico, e como a orientação empreendedora da organização estudada em torno das dimensões de inovação, propensão ao risco, proatividade, autonomia, e agressividade competitiva. Foi realizada uma entrevista com uma das empreendedoras-fundadoras e mestra cervejeira da empresa estudada, no mês de novembro de 2020. A seleção da entrevistada se deu em função de seu papel central nos processos de criação do negócio, nos processos de gestão do empreendimento ao longo do tempo, e nos processos de desenvolvimento de inovações diversas, relacionadas à criação de novos produtos, novos processos, novas tecnologias, e novas práticas e iniciativas de atuação estratégica no mercado. A entrevista foi realizada de forma remota, por meio da Plataforma *Google Meet*, tendo sido gravada digitalmente e posteriormente transcrita em seu inteiro teor em *software* de processamento de texto. Os nomes dos produtos, da cervejaria artesanal estudada e das empreendedoras foram suprimidos para garantir o sigilo e o anonimato das informações coletadas.

Por fim, como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Nessa etapa da pesquisa, segundo Gerhardt e Silveira (2009), o autor consegue analisar se seus dados irão condizer com as hipóteses formuladas e com os eixos e delimitações centrais estabelecidos no quadro teórico da pesquisa. Operacionalmente, a análise de conteúdo permite a identificação de temáticas centrais presentes nos dados coletados, formando categorias que agrupam os conteúdos do material empírico coletado à luz dos objetivos da pesquisa

(BARDIN, 2011). Neste sentido, cumpre ressaltar que a análise de conteúdo foi desenvolvida a partir de categorias pré-estabelecidas, baseadas nas dimensões da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996) e nos pressupostos de multidimensionalidade dessa concepção de empreendedorismo: inovação, proatividade, propensão ao risco, autonomia e agressividade competitiva. Com esse movimento, buscou-se lançar luzes sobre o contexto analisado e sobre as práticas e comportamentos da cervejaria artesanal estudada, de modo a permitir a adequada problematização do objeto de estudo, da construção de sua orientação empreendedora ao longo do tempo, e de sua postura em relação às dimensões que compõem o referido quadro teórico, contribuindo assim para o alcance dos objetivos da pesquisa.

5. Orientação empreendedora e suas múltiplas dimensões

Nesta sessão, os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos. Trata-se de recuperar elementos do movimento de investigação empírica que, a partir do quadro teórico aqui construído, permitirão a análise e compreensão da orientação empreendedora de uma cerveja artesanal e de seu comportamento frente às múltiplas dimensões de OE: autonomia, propensão ao risco, inovação, proatividade e agressividade competitiva, que serão exploradas a seguir.

A história da empresa estudada teve seu início no ano de 2013. Diante do cenário da cidade de Ribeirão Preto, região anteriormente mencionada como constituindo um dos principais polos cervejeiros do estado de São Paulo e do Brasil, duas empreendedoras tiveram a ideia de criar um novo negócio, que envolveu inicialmente a abertura de uma loja especializada na comercialização de cervejas artesanais para aproveitar a demanda cada vez mais crescente por esse tipo de bebida:

(...) em 2013, eu abri uma loja de cerveja. Na época, eu procurei até franquias, [a ideia] na verdade era para vender cervejas de todo mundo. Então eu procurei franquias e tudo mais, mas nada me agradou. Aí eu falei: ‘então vou montar a minha marca! Porque não a minha marca?’ Foi aonde eu monte a minha marca, com uma amiga de infância. Ela era jornalista, ela não sabia nada de cerveja, eu falei: ‘vai ter um curso de *sommelier*, você vai fazer o curso de *sommelier* também, cada uma paga o seu, e você vai ter uma base. E aí, como você sabe de marketing, você cuida mais da parte do marketing e eu cuido da parte da loja’. Então foi onde surgiu a [empresa]. (Empreendedora)

A narrativa revela que, durante a fase de prospecção e análise de viabilidade de abertura da empresa, as empreendedoras pesquisaram alternativas de modelos de negócio mais adequados à ideia inicial, e encontraram no modelo de *franchising* uma opção interessante para a execução da ideia. Não obstante, na visão das fundadoras da empresa, as informações disponibilizadas pelos agentes franqueadores e as próprias características do sistema de franquias não atendiam às suas necessidades e expectativas, o que as levou a buscar uma alternativa própria para o prosseguimento do processo de abertura da empresa.

Esse movimento ilustra a construção da **autonomia** das empreendedoras, ao desenvolverem de forma independente uma ideia de negócio, mesmo após considerarem optar pelo modelo de negócio de franquia, que retira a responsabilidade pela formatação e concepção estratégica do empreendimento das mãos do empreendedor. A entrevistada relata exatamente essa independência ao evidenciar sua capacidade para liderar o processo empreendedor (LUMPKIN; DESS, 1996) de abertura da loja para comercialização de cerveja, delimitando as particularidades e características a serem posteriormente atribuídas ao negócio recém-criado.

Não obstante, após um período de três anos de atuação com a loja especializada na comercialização de cervejas artesanais, a empreendedora optou pelo encerramento das atividades. Essa decisão ocorreu em consequência a uma viagem à Europa, que tinha como objetivo inicial a realização de um *tour* por cervejarias, bares e restaurantes, para aquisição de conhecimento sobre cervejas e acesso a fontes de inspiração para a implementação de inovações no negócio. Em uma visita à Bélgica, a empreendedora recebeu convite para trabalhar em uma cervejaria, o que a levaria a tomar a decisão pelo fechamento da loja. Contudo, três meses antes da viagem, a empreendedora, em uma reunião social com amigos, recebeu uma proposta de abertura de uma cervejaria própria, para fabricação de cervejas artesanais e comercialização das mesmas na cidade de Ribeirão Preto e regiões próximas no interior de São Paulo. Então, a empreendedora decidiu por abandonar a oportunidade de trabalho na Europa, e, juntamente com seus sócios, fundou a cervejaria artesanal estudada entre o final de 2016 e o início de 2017:

Com três anos de loja (...), eu fiz um *tour* pela Europa, vinte dias andando por cervejarias, bares, para reunir ideias para implantar coisas diferentes e tudo mais, e para ter o conhecimento um pouco mais de cerveja. E aí uma das pessoas que eu conheci ali (...) me convidou para ir trabalhar na cervejaria dele na Bélgica. E aí foi onde eu decidi fechar a loja, (...) e ir pra Bélgica e ficar seis meses, que foi o contrato que ele fez. E aí eu decidi fechar a loja. Um dia, saí com uns amigos, e um deles falou assim: ‘o que que eu faço para você não ir embora pra Bélgica e a gente montar uma cervejaria?’. Eu falei: ‘você tá doido! Que montar cervejaria, eu estou três meses pra ir viajar, você quer me arrumar umas proposta louca dessa?’. Aí ele disse: ‘não, é sério! É sério! Vai na segunda-feira no meu escritório para gente conversar’. (...). No final das contas, saí sócia de novo. A ideia era dar andamento, montar a fábrica, para depois ir pra Bélgica e ficar os seis meses, porque era conhecimento, era dentro do que eu queria na verdade, do que eu tenho conhecimento. Só que aí até hoje eu não consegui ir porque eu abracei tudo da cervejaria. Na verdade, (...) eu já fazia cervejas em casa, brincava entre amigos e tudo mais e as receitas eram todas minhas (...). Aí nós montamos a [empresa], montamos a cervejaria, aí o [sócio] falou assim: ‘a gente não pode usar o nome [da empresa], eu sei que é seu, mas você não quer colocar o nome na jogada? Eu entendo o processo, mas todo mundo já te conhece, o nome já ficou conhecido, já tem três ou quatro anos aí com o nome’. Aí no final das contas a cervejaria virou cervejaria [nome da empresa], então aí foi onde surgiu a cervejaria. (Empreendedora)

Portanto, o processo empreendedor de criação da cervejaria estudada foi influenciado pela experiência anterior de atuação com a loja especializada na comercialização da bebida, e também motivada a partir das ideias e conhecimentos da empreendedora entrevistada. Esse processo, por sua vez, não se encontra dissociado de um movimento de identificação e exploração de oportunidades de negócio (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), que se apresentavam diante da empreendedora a partir de seu estado de alerta e sua capacidade de leitura do mercado local (MACHADO; FAIA; SILVA, 2016; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012):

Então aí eu frequentava muito um empório de cerveja em Franca, tipo (...)uma loja de cervejas artesanais. Era onde eu sentava final do dia e provava sempre duas, três cervejas, todo dia diferente, e comecei a procurar de curso, comecei a me especializar um pouco, a entender o que eu estava bebendo. Ali no bar a gente conversava com o dono, ele já me explicava muita coisa, e aí um ano e pouco depois eu fazendo isso praticamente dia sim dia também, eu cheguei à conclusão que era aquilo que eu queria, queria montar um negócio de cerveja. A ideia era um empório, alguma coisa de cervejas assim, só que falei: ‘eu não vou montar em Franca, Ribeirão Preto é muito melhor que Franca’. Aí eu decidi montar em Ribeirão. Nisso eu já tinha feito alguns cursos, em Campinas, São Paulo e tudo mais, e aí foi quando

encontrei uma amiga de infância e falando de cerveja, (...) e chamei ela para montar uma loja de cerveja. Aí sentamos um dia [em um bar] e saímos sócias realmente. Então foi aí onde surgiu a ideia, e desde então eu já vinha me especializando. Aí eu fui me especializando estudando, fazendo e produzindo. (Empreendedora)

(...) você tem o conhecimento, aquilo que você acha que sabe, e aí você acha o momento tá pra isso [abertura da empresa]. Em Ribeirão, na época, nós estávamos em seis cervejarias, crescendo. Aí hoje somos mais de dez fábricas em Ribeirão, (...) é um mercado em crescimento no Brasil. Na verdade, Ribeirão Preto é uma cidade com, na grande Ribeirão Preto, 1 milhão de habitantes, (...) tanto que nós nos tornamos um polo cervejeiro, conseguimos o nome de polo cervejeiro por conta de tantas cervejarias e tudo mais. Mas a gente viu uma oportunidade aí, um mercado, um nicho de mercado que estava em crescimento e [a gente] tinha o conhecimento e tinha o investimento, então aí nós abraçamos a ideia. (Empreendedora)

Os relatos acima narrados pela empreendedora revelam a postura de autonomia no processo de abertura da cervejaria artesanal estudada. Ao agir com independência para aproveitar uma oportunidade de negócio, a empreendedora conseguiu estabelecer um novo empreendimento que aliava as oportunidades externas à sua experiência, conhecimento e motivação para atuar no segmento cervejeiro, formando o potencial a ser explorado por uma empresa que se estabeleceu entre as principais da cidade de Ribeirão Preto no referido setor.

Após a formalização da produção de cervejas artesanais, a empresa foi aberta em um prédio que, a princípio, funcionaria com a fábrica no primeiro andar e com o bar no térreo, utilizando o mesmo ambiente para compor duas atividades diferentes, o que configurou o modelo de negócio adotado como um *brewpub* (BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019). A empresa começou sua operação primeiramente com o bar e, até obter todos os registros e alvarás junto aos órgãos competentes para o início da produção, a empreendedora optou por realizar a fabricação de sua cerveja em uma cervejaria da cidade de Olímpia, atuando como cervejaria “cigana” (a empresa utiliza a estrutura de outra cervejaria para produzir sua cerveja, pagando assim uma espécie de “aluguel” para realizar a produção). No entanto, apesar do aumento das vendas e da demanda, a empresa não conseguiu os alvarás necessários para poder produzir no local em que estava instalada, o que levou à necessidade de mudança de local, para o endereço atual em que a empresa se encontra, no qual está instalada toda a estrutura para a produção das cervejas e um espaço para degustação exclusivo para clientes. A empresa atualmente conta com um portfólio bem amplo de 10 estilos diferentes de cervejas artesanais – Pilsen, Witbier, American Pale Ale, Indial Pale Ale, Catharina Sour, Goose, Brown Porter, Session IPA, Brut IPA e Russian Imperial Stout – contando ainda com algumas receitas em processo de criação.

Ademais, o processo empreendedor de criação e desenvolvimento da cervejaria artesanal estudada não poderia deixar de estar associado a outra dimensão de orientação empreendedora, caracterizada a partir da **propensão ao risco**:

Na verdade, a gente não pensou não [na possibilidade de insucesso], porque a gente não tem medo de enfiar a cara não. A gente só pensou no nicho de mercado, no crescimento de mercado que estava no momento, há três anos atrás (...), e aí falamos: ‘não, esse é o momento’. O momento é de crescimento e vamos investir. Então a gente não pensou muito em risco não. (Empreendedora)

Na literatura sobre orientação empreendedora, vários autores discorrem sobre a importância que a dimensão propensão ao risco assume enquanto uma das mais importantes dimensões da OE. Como identificado no trabalho de Martens e Freitas (2008), o empreendedor ao criar o seu próprio negócio, e ao entrar em novos mercados, já pode ser caracterizado como alguém que assume riscos pessoais; na esfera financeira, Lumpkin e Dess

(1996) elencam a propensão a assumir riscos como uma dimensão relacionada à organização em si, quando o empreendedor busca obter grandes retornos financeiros e atua realizando grandes compromissos monetários por usufruir de possíveis oportunidades de mercado:

[O sócio] chegou e falou assim: ‘o que você acha, quanto você acha hoje que eu gasto pra montar um cervejaria, quanto a gente iria gastar pra montar um cervejaria?’. Aí como eu já tinha feito algumas consultorias de equipamentos, alguma coisa e tal, (...) em uma semana fiz o levantamento tudo em cima do que a gente queria montar. A ideia era uma cozinha menor de 250 litros, tanquezinhos de 500 e tal, essa era a ideia. Então fizemos esse levantamento, R\$ 700 mil a gente monta uma cervejaria, a estrutura, não contando com o lugar que a gente iria alugar e tudo mais, mas os equipamentos para começar a produção em si. Então aí foi uma semana aí que eu elaborei tudo em cima de equipamentos que a gente precisaria para montar uma estrutura. Só que aí tem mão de obra, tem tudo isso, que aí entra no montante inicial. 1 milhão que era a ideia, até 1 milhão era o valor de montar a cervejaria. (Empreendedora)

(...) eu acho que [o risco] depende de cada cervejaria na verdade. A gente seria muito mais ousada se a gente tivesse mais capital. Então como a gente não fez financiamento, nosso [capital] foi muito com o investimento próprio mesmo, então a gente foi conforme as pernas. Mas tem outras cervejarias que tem sua estrutura aí financeira, não de retorno da cervejaria, mas de investimento próprio aí maior. Então o pessoal entra um pouco mais agressivo, mas aí acho que demanda um pouquinho de cada cervejaria mesmo, de cada um, do seu poder aquisitivo. (Empreendedora)

O montante financeiro necessário para a abertura de uma cervejaria artesanal era relativamente significativo, considerando os riscos de investimentos no setor (TONELLI *et al.*, 2018). No entanto, a relação da empreendedora com o ramo de atividade, seus conhecimentos e experiências anteriores, bem como a motivação de começar a atuar com a produção e comercialização de cerveja artesanal fizeram com que os diferentes atores envolvidos no processo empreendedor de criação da empresa estudada estivessem mais propensos a assumir os riscos do investimento, mesmo que limitados por sua capacidade financeira, desconsiderando, mesmo que indiretamente, as possibilidades de insucesso. Em outros termos, foi observada uma relativa marginalização dos riscos associados a esse processo, fato que fica evidente quando a empreendedora entrevistada relata não ter realizado uma avaliação prévia sobre os riscos do setor cervejeiro, do investimento financeiro, da atividade econômica e do mercado local, para identificar possíveis fontes de ameaça e minimiza-las por meio da adoção de estratégias deliberadas de preparação do negócio a essas incertezas.

Com isso, as decisões pessoais tomadas pela empreendedora no início da abertura da cervejaria e ao longo de seu desenvolvimento inicial evidenciam um alto grau de propensão a riscos. Essa dimensão proporcionou à empreendedora, ainda, a abertura e a possibilidade de busca de novos rumos para a empresa de forma ativa no mercado:

Sim [o crescimento influenciou nas decisões futuras de expansão] porque eu estava atendendo muito o bar, fiquei muito presa ao bar, porque eu não imaginava que fosse girar tanto [cerveja] só para atender o bar. A minha ideia era vender para outros lugares, outros bares terem minha cerveja e tudo mais. Ali eu fiquei muito amarrada só com o bar, e isso nos motivou a abrir a nova fábrica. Quando a gente veio para cá, já consegui atender outros bares, pizzarias, hamburguerias, aqui na cidade. Aí ficou melhor para nós assim, a estrutura no geral ficou muito melhor. Porque você atinge mais pessoas né? Você não fica num lugar só. Você vai em vários lugares na verdade. (Empreendedora)

Na verdade, a gente pensa, acha que vai dar certo e vai. É bem isso. O meu sócio é mais assim [agressivo em relação ao risco] na verdade. Ele fala pra mim: ‘eu gosto

de dinheiro, então você é a pessoa que tem as ideias, eu gosto de dinheiro, então você é a pessoa que me traz dinheiro, que as ideias saem daqui e daqui vai fazer dinheiro'. (...) então tudo é pensado, mas a gente não tem muito medo de arriscar não. Na verdade, eu penso, falo com meu sócio, então vamos, é isso. (Empreendedora)

As narrativas evidenciam a iniciativa de mudança de foco para que a empresa possa atender novos clientes e novos mercados. Tem-se, então, materializada uma perspectiva de orientação empreendedora calçada na propensão ao risco a partir das três diferentes vertentes apresentadas por Dess e Lumpkin (2005): o risco de negócio, relacionado a iniciativas organizacionais de entrada em novos mercados; o risco financeiro, explicado a partir do envolvimento dos recursos financeiros dos sócios na criação do negócio; e o risco pessoal, que se refere às práticas/estratégias adotadas pelo empreendedor para conduzir a empresa, podendo impactar em suas perspectivas de sucesso. Com esse movimento, inclusive, as iniciativas resultantes da propensão ao risco se refletem em práticas de aproveitamento de oportunidades de negócio e de posicionamento da empresa no mercado, revelando a configuração de uma postura de **proatividade** em sua atuação no setor cervejeiro:

A gente começou pequeno. A ideia era produzir até 5.000 litros por mês. Só que para você produzir 5.000 litros mês, você tem que vender esses 5.000 litros mês. E aí inicialmente a ideia foi montar o bar também, porque seria nosso primeiro ponto de venda. As pessoas precisam conhecer nossa cerveja antes de a gente começar [a vender] em qualquer outro lugar. Então com o bar ali a gente estava rodando quase 4.500 quase 5.000 litros mês. (Empreendedora)

(...) quando a gente veio para cá, já consegui atender outros bares, pizzarias, hamburguerias, aqui na cidade. Aí ficou melhor para nós assim, a estrutura no geral ficou muito melhor. Porque você atinge mais pessoas né? Você não fica num lugar só. Você vai em vários lugares na verdade. (Empreendedora)

A gente não tem muitas mudanças [regulatórias] drásticas, que tem que correr [para entrar em conformidade com a legislação vigente], que tem que mudar muito rápido as coisas na cervejaria. [O que temos] é cuidado, igual tiveram problemas aí com cervejarias grandes, que teve contaminação. Então o cuidado do dia a dia, de observar, acompanhar, controlar. Se o cara tivesse corante no produto que foi vazado, ele teria visto que mudou a cor da cerveja. Então é no momento que aconteceu. Se colocar corante no *chiller*, se vazar dentro do meu tanque, vermelho numa cerveja amarela, você vai ver que tem alguma coisa errada. Então é cuidado, mas não por causa de uma norma, mas é um cuidado que a cervejaria toma pra não ter problemas mais pra frente. (Empreendedora)

Lumpkin e Dess (1996) se referem à proatividade como a capacidade que os empreendedores possuem para se antecipar a possíveis mudanças, estabelecendo decisões e desenvolvendo práticas para se colocar sempre que possível à frente das necessidades e demandas dos consumidores. Os relatos acima apresentados destacam exatamente esse movimento de antecipação, haja vista as iniciativas voltadas à configuração de um negócio que fosse estrategicamente pensado para o adequado acesso ao mercado e ampliação da clientela. Ao mesmo tempo, observou-se que apenas a atuação dentro dos limites da cervejaria não seria suficiente para tornar a bebida por ela produzida conhecida no mercado, o que levou a uma postura de ampliação da capacidade produtiva e consequente distribuição da cerveja artesanal em diferentes pontos de venda, atingindo seu público alvo de uma forma mais eficiente e abrangente no mercado local, e com um produto que apresentasse qualidade em seu processo produtivo.

Neste sentido, revela-se que a cervejaria estudada efetuou, de forma proativa, uma busca por novos mercados e oportunidades de atendimento do mercado (VENKATARAMAN, 1989), por meio da inserção de novos produtos, aumento da produção,

preocupação com a qualidade da bebida produzida, e com sua inserção em diferentes canais de comercialização. Assim, as práticas relacionadas à proatividade contribuem para a obtenção de diferenciais em mercados competitivos que são visíveis e acessíveis aos clientes (MARTENS; FREITAS, 2008):

Olha, o principal desafio queira ou não a gente tem outras cervejarias, então é sempre manter a qualidade, principal né, porque você tem um número de cervejarias grande, uma quantidade de cervejaria boa em Ribeirão Preto, com cervejas de qualidade, então você tem também se sobressai pela sua qualidade. Se você tiver só mais uma cerveja, você é só mais um em Ribeirão Preto. Então o principal aí é sempre manter a qualidade e ter os diferenciais, mantendo sempre receitas novas, coisas novas no mercado, saindo um pouco aí do tradicional que todo mundo produz. (Empreendedora)

Portanto, a proatividade, como uma das dimensões da orientação empreendedora, segundo Lumpkin e Dess (1996), traz uma visão de que um empreendedor proativo é aquele que busca antecipar e antever possíveis oportunidades ou mudanças que poderão surgir em tempos futuros. Evidentemente, tal comportamento também abre espaço para a emergência de uma postura e uma propensão à **inovação**:

(...) o inovar nosso é ficar brincando com receitas, não ficar só no tradicional. É fazer coisas novas, que o pessoal vem provando e gostando e onde chama atenção [do cliente]: ‘nossa, você já tomou aquela cerveja assim com sal’? Não, porque ninguém tinha em Ribeirão Preto uma Goose. Eu tenho uma Goose, na verdade eu estou com uma terceira receita de Goose, então aí vai abrindo a cabeça do pessoal para provar coisas novas também. (Empreendedora)

Hoje, parte de receitas e tudo mais sou eu que faço. Então, eu estou sempre em busca de coisas diferentes. Mas não adianta só você ter umas ideias muito loucas e não... você tem que pensa, porque aquela ideia muito louca você tem que ter o produto para fazer aquilo. Então aí você tem que ir atrás do produto, você tem que estudar aquele produto, ver sal, carboidrato, açúcar, ver tudo para você fazer uma receita. (...) aí você tem que ter um fornecedor, você tem que ver aquele insumo, se o cara vai ter aquilo lá sempre, porque depois que você cria uma receita, você vai fazer ela a cada dois meses, a cada três meses, você tem que ter o produto. Então isso envolve desde o malte usado, se é um malte comum, senão vai faltar no mercado, se é um lúpulo comum. Então tudo que você tem que estudar, não é somente fazer uma receita, fazer uma cerveja nova, porque você está fazendo uma cerveja que vai se tornar uma cerveja de linha. (Empreendedora)

Dentro do escopo dos estudos sobre orientação empreendedora, a dimensão inovação emerge como uma busca norteada pelo desenvolvimento de novas ideias, concepções, e experimentações, que objetivam a criação de novos produtos, serviços, processos e tecnologias (LUMPKIN; DESS, 1996). Essa dimensão é caracterizada por ideias novas que proporcionam uma mudança nas condições existentes do mercado, despertando uma demanda por essas modificações introduzidas (SHUMPETER, 1997). É exatamente esse movimento que pode ser visualizado nos relatos da empreendedora entrevistada. Foram observadas decisões e ações voltadas à geração de inovações, bem como detalhados os processos por meio das quais elas são geradas e implementadas. Foi possível constatar, ainda, que o desenvolvimento desse comportamento inovativo passa por uma categoria de criatividade, comum ao contexto de produção de cervejas artesanais (CARMONA *et al.*, 2017; FERREIRA *et al.*, 2011; SILVESTRE; BORGES, 2020).

Com isso, a construção de processos de inovação no contexto da cervejaria artesanal estudada apresenta particularidades que permitem associá-la enquanto manifestação da

dimensão inovativa da orientação empreendedora. De modo específico, essas iniciativas inovadoras foram elaboradas em torno da criação de novos produtos:

Quando eu fui fazer a Witbier, eu fiz ela em parceria com uma cervejaria (...) de Jaboticabal. Fui até o [dono da cervejaria], e a fábrica dele é em frente a um mercado. Ele falou: ‘no que você tá pensando?’. ‘Eu pensei em pimenta, pensei em carambola, pensei em uva verde’. Só que o problema é que carambola é uma fruta que não tem muito aroma. Uva verde também não tem muito aroma, mas ela tem um paladar, mais específico do que uma carambola às vezes. Aí ele falou: ‘e pimenta?’ Eu falei: ‘dedo de moça? Ou se for pra não pra arder, colocar só um condimento que é a pimenta rosa’. Aí eu (...) atravessei a rua, fui lá e comprei as coisas, cortei carambola, cortei limão, joguei tudo e pedi para ele provar. Ele achou muito interessante, né? Então é bem isso, o provar e sentir uma coisa diferente, interessante... (Empreendedora)

Nós temos dez cervejarias em Ribeirão Preto e ninguém tem uma cerveja sem álcool. Então minha cerveja sem álcool vai ser lançada em breve, só que eu não vou fazer uma cerveja sem álcool, eu não vou fazer uma cerveja comum, eu não vou fazer uma Pilsen que tomo mundo faz. Eu quero colocar uma cerveja de estilos diferentes sem álcool na torneira. (...) o cara que toma cerveja artesanal não é a mesma coisa de tomar uma Pilsen sem álcool sem graça, então vamos colocar umas cervejas com sabores, umas cervejas diferenciadas sem álcool no mercado, eu tô sempre procurando uma coisa diferente (Empreendedora).

Na verdade, a gente busca explorar estilos novos de cerveja. Não é nem um estilo novo, porque nós temos aí mais de 120 estilos. Mas a pessoa sempre prova uma Pilsen, Witbier, Weiss, IPA, Stout, Porter. Essas são muito comuns, é muito do mesmo. Então eu tento fazer uma cerveja nova, pelo menos baseada em alguns estilos, mas que se o cliente chegar e perguntar: ‘tem mais escura?’ Tem, mas não é uma Brown Porter, não é uma Stout, não é uma Porter. Então a minha cerveja tem uma pegada diferente e isso acontece é porque a gente faz as coisas de forma diferente. Eu fiz uma Russian Imperial Stout que eu coloquei uma madeira, pra dar uma amadeirada, dar uma coisa diferente. Então [nosso objetivo] é sempre procurar coisas diferentes e estar diferenciado aí no mercado com isso, com novas inovações. (Empreendedora)

A entrevistada ressalta nas narrativas os diferentes produtos criados no âmbito da cervejaria estudada. Essas inovações envolveram desde a exploração de estilos diferenciados de cerveja, o estabelecimento de diferenciais em estilos cervejeiros já explorados, e o desenvolvimento particular de uma cerveja artesanal sem álcool, algo totalmente novo no mercado local. Trata-se, portanto, da configuração de uma postura inovativa voltada à identificação e exploração de oportunidades, a partir da introdução de novos produtos que promovem a construção de diferenciais da cervejaria estudada no mercado.

Em paralelo à inovação de produto, também foram observadas iniciativas de inovação de processo, que devem ser analisadas sob o ponto de vista da orientação empreendedora:

A gente tá fazendo coisas diferentes. Nós fomos a primeira cervejaria na cidade a usar o *crowler*. Aqui em Ribeirão era muito *growler*, que é a garrafinha de plástico de um ou meio litro, que é o que vende mais, é a petzinha. Lá em São Paulo, o pessoal usa muito a lata, que é o *crowler*, e aqui nós somos a primeira cervejaria a trazer a máquina de *crowler*, de enlatar a cerveja na hora, cerveja fresca e tudo mais (...). É lindo, você tomar uma cerveja fresca que envasou na semana, colocou na latinha, levou pra casa e tomou fresquinha, é um sabor diferente. É o que a gente fala: ‘a melhor cerveja é aquela que a gente bebe na fonte’. Então é o diferencial é este, é você trabalhar sempre com uma coisa nova. Tanto que agora que nós entramos como a primeira cervejaria com o *crowler*, já veio outras cervejarias que

tão colocando e não tinham, uma cidade com este tamanho ninguém tinha. Então nós inovamos nisso. (Empreendedora)

(...) é aquele negócio, tempo é dinheiro. Aí você vai vendo um fermento que trabalha mais rápido, uma placa a mais na parte de resfriar, que o processo é mais rápido, então se um dia eu levo 8 horas pra produzir e produzo duas cervejas num dia, então eu levo 16 horas pra produzir duas cervejas. Então é cansativo, é um dia muito longo, fazer a outra são 4, imagina dois dias seguidos fazendo isso. Então eu já consegui mexendo no meu equipamento, melhorias nos equipamentos, melhoria nos processos, baixando o tempo, tem dia que com 6 horas eu acabei tudo. Então aí você diminui, 12 horas produzindo é melhor que 16. Então aí você vai fazendo isso, sempre melhorando os equipamentos também, procurando o que tem de novo pra poder agilizar o processo todo, agregando novas tecnologias sempre que possível. (Empreendedora)

A entrevistada relatou evidências de como a inovação de processo se manifesta enquanto dimensão da orientação empreendedora. Neste sentido, a adoção de práticas de envase das cervejas, envolvendo barril, o *growler* (recipiente utilizado para o envase e transporte da cerveja artesanal que pode ser de cerâmica, vidro ou aço inoxidável) e o *crowler* (recipiente também utilizado para o envase e transporte da cerveja artesanal feito geralmente de alumínio – latas) constituem inovações de processo que agregam valor à empresa estudada, em função de seu caráter de novidade no mercado local. Além disso, a adoção de tecnologias e novos equipamentos agrega eficiência à produção de cerveja artesanal, permitindo com que a cervejaria amplie suas perspectivas de atuação no mercado de modo inovador e, ao mesmo tempo, potencialize sua **competitividade** no mercado:

Olha, pro porte de cervejaria que nós somos aqui em Ribeirão Preto, a gente se destacou bem. Então a gente tem o pessoal do marketing, com o conhecimento e tudo mais, e eles falam que algumas cervejarias entraram no mercado e não tinha qualidade, não tinha o diferencial de cerveja que a gente tem. Que quando a gente entrou no mercado, a gente já começou muito melhor, porque a gente veio com produtos de qualidade, coisas boas, diferentes. Então nós tivemos um sucesso, ficamos conhecidos muito rápido assim no geral por conta disso, acho que por vir com coisas diferentes, com inovações, ideias e abertos a coisas novas no geral (...). E essa é a nossa ideia, então é sempre brincar com coisas novas aí pra crescimento, pra se destacar. (Empreendedora)

Os relatos da entrevistada ilustram bem a forma como é visualizado o posicionamento estratégico de mercado da empresa estudada. Trata-se de um conjunto de iniciativas competitivas que permitem uma atuação alinhada à sua orientação empreendedora, que de fato se manifesta de forma integrada e dinâmica, e que repercutem no sucesso da empresa nesse ramo de atividade e no reconhecimento da qualidade da bebida por ela produzida junto ao público alvo, diferenciando-a dos demais concorrentes e contribuindo para o desenvolvimento de ações estratégicas voltadas à exploração de novas oportunidades nesse mercado. Não obstante, embora se verifique que as práticas desenvolvidas no âmbito da cervejaria artesanal estudada contribuem para a sua competitividade, uma particularidade observada nesse setor demonstra que a agressividade competitiva de empresas produtoras de cerveja artesanal precisa ser, pelo menos, relativizada, haja vista que elas possuem uma característica de atuação mais colaborativa em relação à concorrência (BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019; TONELLI *et al.*, 2018), sobretudo a partir do estabelecimento do polo cervejeiro de Ribeirão Preto:

(...) aqui, como nós somos um polo cervejeiro, então a gente se ajuda um ao outro. Igual, se eu preciso de fermento, aí eu ligo, ou se alguém precisa, eu mando. A gente

tem um grupo do polo cervejeiro, entre os donos das cervejarias, então a gente pergunta se alguém tem um fermento, se alguém tem malte. Então a gente, entre as cervejarias de Ribeirão Preto, a gente tem uma troca muito grande. Cada um tem sua receita, cada um tem a sua estrutura, seu marketing, cada um trabalha com o que tem, vamos dizer, e se ajudam no possível. Se vai acontecer um evento, a gente só entra se o polo inteiro entrar, não vai ter só essa cervejaria, entra todo mundo, vai colocar uma cerveja de cada um, mas vai entrar todo mundo. Então Ribeirão Preto ainda... tem sua concorrência, mas assim, a cerveja no geral, quem gosta de cerveja, de provar coisas novas, você vai vir aqui hoje comprar minha cerveja, amanhã você vai na [concorrente A], amanhã você vai na [concorrente B], então você quer tomar coisas diferentes. Vai ter uma cerveja que você prefere, que você sempre vai... essa é coringa e essa eu vou buscar e sempre vou ter na geladeira, mas as pessoas que bebem cerveja sempre querem o leque aberto assim de coisas novas, de provar. Então a gente não vê como concorrência. Mas a gente também não pode ficar parado. Cada um tem o seu, cada um tem seu marketing, tem a sua estrutura e tem as suas ideias, então faça coisa nova que você será destacado. (Empreendedora)

De modo central, verifica-se que a agressividade competitiva, no caso estudado, se manifesta sob uma dupla perspectiva: ora por meio da prospecção de mercado, identificação e exploração de oportunidades, lançamento de novos produtos, desenvolvimento de estratégias de produção e de marketing, todas elas contribuindo para o estabelecimento de diferenciais estratégicos; ora configurando uma atuação colaborativa junto à concorrência, valorizando a cooperação entre as organizações do setor e consolidando a própria cultura cervejeira artesanal no mercado local. Evidentemente, esse comportamento dual revela um conjunto de particularidades que influem na postura da empreendedora em relação à concorrência e no seu processo de tomada de decisão, estabelecendo um dilema que delimita suas possibilidades em termos de agressividade competitiva.

Portanto, diante do exposto ao longo desta sessão, pode-se deduzir que as quatro dimensões que contemplam a literatura da orientação empreendedora – autonomia, propensão ao risco, proatividade e inovação – são delimitadas em função de alguns aspectos específicos da ação empreendedora organizacional, que se coadunam em torno da competitividade. Assim, a autonomia e a capacidade de assumir riscos no decurso do processo de criação da empresa pode contribuir para a determinação dos objetivos do negócio e das alternativas estratégicas a serem perseguidas e conquistadas ao longo do tempo, contribuindo para a potencialização da competitividade da organização. A proatividade gera competitividade à medida em que uma postura de antecipação às necessidades e expectativas de mercado contribui para o atendimento adequado das demandas dos consumidores e para o desenvolvimento de movimentações dinâmicas no posicionamento frente aos concorrentes. A inovação, que pode ser vista como uma consequência das três dimensões anteriormente mencionadas, se configura como uma categoria criativa que gera novas oportunidades e possibilidades para a empresa, criando e renovando organizações ao longo de sua trajetória no mercado. Com isso, elementos de competitividade se fazem presentes nas outras dimensões (COVIN; COVIN, 1990; LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 2011), convergindo para o desenvolvimento de uma orientação empreendedora que define, ela mesma, todo o potencial de sucesso e longevidade da empresa estudada no mercado.

6. Conclusão

O objetivo do presente trabalho consistiu em identificar as particularidades da orientação empreendedora de uma cervejaria artesanal situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Para tanto, buscou-se identificar e analisar o grau de orientação empreendedora da empresa estudada, levando em consideração as dimensões teóricas do referido construto, com base no quadro teórico inicialmente desenvolvido por Lumpkin e

Dess (1996): autonomia, propensão ao risco, proatividade, inovação, e agressividade competitiva. A operacionalização da pesquisa, fundamentada na abordagem qualitativa de investigação, foi baseada na estratégia de estudo de caso e viabilizada por meio da realização de entrevista junto à empreendedora e mestra cervejeira que fundou a empresa estudada.

Os resultados demonstraram as particularidades associadas à orientação empreendedora da cervejaria artesanal estudada. Com efeito, foi observada autonomia no processo empreendedor de criação do negócio, capacidade de assumir os riscos organizacionais, financeiros e pessoais associados a esse processo, proatividade para lidar e se antecipar aos desafios apresentados ao longo da evolução do empreendimento e de sua relação com os consumidores, postura inovativa na criação de produtos e processos desenvolvidos com qualidade e eficiência, e que contribuíram para o sucesso da empresa no mercado, e, por fim, um comportamento distinto diante da concorrência, revelando uma agressividade competitiva que varia desde um posicionamento mais incisivo na exploração de oportunidades de negócio via inovações até uma atuação mais colaborativa para valorizar e potencializar o polo cervejeiro estabelecido na cidade.

Assim, foi possível constatar que as práticas analisadas e identificadas nas diferentes dimensões da orientação empreendedora foram construídas sob a perspectiva da já mencionada multidimensionalidade prevista do ponto de vista teórico. Isso implica em reconhecer, de forma específica, que as ações executadas no âmbito de cada dimensão contribuem, elas mesmas, para a configuração de um nível de OE que pode ser observado a partir das ações empreendedoras ora relatadas e identificadas, que contribuem não só para o desenvolvimento interno da cervejaria, mas para formação de uma elevada competitividade e diferenciação da empresa estudada no mercado de cervejas artesanais na cidade de Ribeirão Preto.

Com isso, conclui-se que a cervejaria artesanal estudada apresenta um alto grau de orientação empreendedora, marcado pela multiplicidade e pela dinâmica de decisões e ações desenvolvidas no âmbito das diferentes dimensões desse construto. Cumpre destacar, ainda, que essa orientação empreendedora identificada repercute de forma significativa no posicionamento da empresa investigada mercado, em suas condições atuais de competitividade, e em suas perspectivas futuras de crescimento e sobrevivência no setor de cervejas artesanais. Assim, as análises e discussões aqui empreendidas reforçam o potencial explicativo do quadro teórico referente à concepção de orientação empreendedora para a compreensão das particularidades associadas ao empreendedorismo em cervejarias artesanais. Ao mesmo tempo, nota-se que o referido quadro e os achados da pesquisa oportunizam e sugerem a necessidade de estudos adicionais sobre o tema, de modo a aprofundar o entendimento sobre a configuração da orientação empreendedora desse tipo de empresa ao longo de sua trajetória no mercado.

Por fim, pode-se destacar que a referida pesquisa apresenta algumas limitações. Como o referido trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em uma cervejaria artesanal na cidade de Ribeirão Preto, estudos futuros poderiam realizar uma pesquisa mais ampla, podendo abranger não só o polo cervejeiro da cidade, mas também outros polos cervejeiros do estado de São Paulo, de Minas Gerais, do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, por exemplo, para obter possibilidades de comparação entre os resultados obtidos e maior capacidade de explicação da orientação empreendedora no contexto das cervejarias artesanais. O estudo, ao identificar as dimensões da orientação empreendedora com relação a cervejaria artesanal, realizou um enfoque nas cinco dimensões específicas (autonomia, capacidade de assumir riscos, proatividade, inovação e competitividade), o que reflete na consideração da multidimensionalidade da OE. Acredita-se que, para fins comparativos, estudos futuros poderiam avaliar a possibilidade de utilizar as dimensões originais do escopo da OE (MILLER, 1983), de modo a verificar se as mesmas contemplam, a partir de seu viés de

unidimensionalidade, a efetiva configuração da orientação empreendedora no contexto desse tipo de empresa. Não obstante, apesar dessas limitações, a pesquisa realizada contribui com o campo de estudos sobre empreendedorismo e com a temática da orientação empreendedora, identificando as dimensões e analisando como as mesmas se manifestam no âmbito de organizações que atuam no setor de cervejas artesanais, um ramo de atividade emergente que tem demonstrado crescimento no mercado, e que merece ser objeto de investigações adicionais para explorar suas especificidades.

7. Referências

- 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**, v. 24, n. 1, p. 301-317, 2013.
- AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**. V. 60, p. 566–575, 2007.
- BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G. Pesquisa em Empreendedorismo: A produção francófona em perspectiva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 4, p. 877-894, 2020.
- 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.; 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.
- CARMONA, L. J. M.; CERUTTI, L.; GOMES, G.; LUCAS, P.; MELO, R. Orientação Empreendedora Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador no Setor Microcervejero. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 3, p. 64-80, 2017.
- CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H.; PERSSON, O. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 6, p. 375-398, 2006.
- COSTA, A. M.; 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, art. 1, p. 179-197, 2011.
- COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.
- COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 3-18, 2019.
- COVIN, J. G.; WALES, W. J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012.
- DALMORO, M.; FELL, G. Dimensões Artesanal e Massificada na Construção do Mercado Cervejeiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 1, p. 47-58, 2020.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.
- FERREIRA, R. H.; VASCONCELOS, M. R. C. L.; JUDICE, V. M. M.; NEVES, J. T. R. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 171-191, 2011.

GARTNER, W. B. "Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development." **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 27-39, jul. 2001.

GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on organisational entrepreneurship**. Cheltenham: E.Elgar, 2012. cap.1, p.21-30.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.; **Métodos de pesquisa**, n.º 1, Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2018**, Curitiba: IBPQ, 2019.

HJORTH, D.; HOLT, R.; STEYAERT, C. Entrepreneurship and process studies. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 6, p. 599-611, 2015.

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: 08 de maio de 2019.

LOMBERG, C.; URBIG, D.; STÖCKMANN, C.; MARINO, L. D.; DICKSON, P. H. Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 973-998, 2017.

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

MACHADO, H. P. V.; FAIA, V. S.; SILVA, J. D. Alerta Empreendedor: Estudo da Influência de Características do Indivíduo e do Empreendimento. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 5, p. 87-110, 2016.

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.

MARTENS, C. D. P.; LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; FREITAS, H. M. R. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 4, p. 556-583, 2016.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791, Jul. 1983.

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

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Anuário da Cerveja no Brasil. 2017**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV>> Acesso em: 08 de maio de 2019.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO. **Ribeirão Preto é um dos maiores polos cervejeiros do Estado de São Paulo**. 2019. Disponível em: <<https://www.agricultura.sp.gov.br/noticias/ribeirao-preto-e-um-dos-maiores-polos-cervejeiros-do-estado-de-sao-paulo/>> Acesso em: 18 de novembro de 2020.

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.

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.

PRETO, P. H. **Orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho: configurações em microcervejarias brasileiras**. 2016. p. 83. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

- SCHUMPETER, J. A., **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1997.
- 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.
- SILVEIRA, B. R.; MARTINS, E. S. Orientação Empreendedora: uma Análise Bibliométrica em Periódicos Nacionais e Internacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 4, p. 100-126, 2016.
- 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.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**, nº 2, p. 23, 2008.
- TANG, J.; KACMAR, M. K.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 77-94, 2012.
- 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.
- VENKATARAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Sciences**, v. 35, n. 8, p. 941- 962, 1989.
- WIKLUND, J; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.
- YIN, R.K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.