

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

IAN PORTO COIMBRA

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE:
UM ESTUDO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

UBERLÂNDIA – MG

2021

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE:
UM ESTUDO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Dissertação da Universidade Federal de Uberlândia
como requisito parcial para obtenção do título de mestre em
Administração de Empresas

Área de concentração: Gestão Organizacional e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

UBERLÂNDIA - MG

2021

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

C679 2021	<p>Coimbra, Ian Porto, 1985- ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE [recurso eletrônico] : UM ESTUDO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS / Ian Porto Coimbra. - 2021.</p> <p>Orientador: Alex Fernando Borges. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Administração. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.285 Inclui bibliografia.</p> <p>1. Administração. I. Borges, Alex Fernando, 1985-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Administração. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658</p>
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2: Gizele Cristine Nunes
do Couto - CRB6/2091



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração
 Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppgaadm@fagen.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGA - Número 250				
Data:	21 de junho de 2021	Hora de início:	09:00	Hora de encerramento:	11:15
Matrícula do Discente:	11912ADM009				
Nome do Discente:	Ian Porto Coimbra				
Título do Trabalho:	Orientação Empreendedora e Regionalidade: Um Estudo em Cervejarias Artesanais do Estado de Minas Gerais				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Empreendedorismo como Prática: Estudo de processos de criação e desenvolvimento de cervejarias artesanais em Minas Gerais				

Reuniu-se virtualmente por webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores Doutores: Verônica Angélica Freitas de Paula (FAGEN/UFU), Daniel Leite Mesquita (UFLA), e Alex Fernando Borges orientador do candidato. Ressalta-se que todos os membros da banca e o aluno participaram remotamente por webconferência.

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

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

Aprovado

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

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

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



Documento assinado eletronicamente por **Alex Fernando Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 21/06/2021, às 11:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Verônica Angélica Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 21/06/2021, às 11:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Leite Mesquita, Usuário Externo**, em 22/06/2021, às 14:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2790350** eo código CRC **C140EE38**.

Referência:
17

Processo

nº

23117.033434/2021-

SEI nº 2790350

Reitor da Universidade Federal de Uberlândia

Valder Steffen Júnior

Diretora da Faculdade de Gestão e Negócios

Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação

André Francisco Alcântara Fagundes

UBERLÂNDIA – MG

2021

IAN PORTO COIMBRA

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE:
UM ESTUDO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Dissertação da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas

Área de concentração: Gestão Organizacional e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

Uberlândia, 21 de junho de 2021

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alex Fernando Borges – FAGEN/UFU

Prof. Dr. Daniel Leite Mesquita – DAE/UFLA

Profa. Dra. Verônica Angélica de Paula – FAGEN/UFU

Á Dindinha, minha avó, que dedicou uma vida inteira à educação, e foi uma das primeiras mulheres a realizar uma pós-graduação no interior de Minas Gerais. Dedico também à minha mãe que, seguindo os ensinamentos da minha avó, se esforçou para eu tivesse a melhor educação possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a meu Pai Sérgio e meu Tio Juenes, por todo o amparo dado e por me concederem um refúgio em meio às cansativas viagens entre BH e Uberlândia. A Ariane e David, que por diversas vezes me abrigaram na capital do triângulo mineiro.

À Luiza por todo o tempo de convívio, companheirismo e ajuda. A meu irmão Iago e meu primo Fernando pelas caronas até a rodoviária e o suporte durante todo esse tempo.

Aos meus amigos e colegas que tive o prazer de conhecer durante essa jornada, que me permitiram adquirir e compartilhar conhecimento, e com quem tive saudosos momentos: Ana Júlia, Ivonne, Isabela, Michele, Daniel, Juliane, Fabio e Rodolfo. Um agradecimento especial ao Carlos e ao Paulo, que me ajudaram enormemente em questões burocráticas quando eu estava longe de Uberlândia.

Ao Yohan e à Jasmin por todo o companheirismo e momentos de enorme alegria.

Agradeço também à minha empresa IBM, que me deu flexibilidade e suporte durante todo o processo. Tenho que agradecer aos colegas que me apoiaram, alguns inclusive me substituíram para que eu pudesse assistir às aulas. Faço questão de mencionar todos: Mariana, Pri, Cris, Jana, Jess, Thais, Leo, Carlão, Fernando, Lelê e Gino.

À UFU/FAGEN que me deu toda a assistência necessária para a realização deste trabalho. Em especial à Juliana, que me ajudou desde os primeiros passos dessa jornada, e aos excelentes professores que me servirão de inspiração: Cíntia, Kárem, Fernanda, Jacqueline, Valdir e Rodrigo.

Além disso, devo um agradecimento especial à professora Veronica, com quem cursei três disciplinas e tive um enorme aprendizado, sendo que muito do conhecimento adquirido foi utilizado neste trabalho; e ao professor Alex, que além das pertinentes orientações, trabalhou arduamente para garantir que este fosse um trabalho realizado a "quatro mãos".

RESUMO

O mercado de cervejas artesanais é dinâmico, empreendedor e apresenta constantes inovações de produto e de processo. O Brasil, país com o terceiro maior consumo de cerveja no mundo, tem apresentado um grande crescimento do setor artesanal nos últimos anos, sendo Minas Gerais uma das regiões de destaque em âmbito nacional. Nesse sentido, os mercados emergentes geram importantes discussões na academia no que se refere ao estudo do fenômeno do empreendedorismo. Trata-se de um campo de estudo relativamente recente na administração, composto por diferentes vertentes e abordagens conceituais. Neste trabalho, optou-se por abordar o fenômeno do empreendedorismo sob a ótica da orientação empreendedora, que parte de um pressuposto de que existe uma relação positiva entre o nível de orientação empreendedora da organização e o desempenho empresarial. Dessa forma, esta dissertação visou responder a seguinte pergunta: Como se configura a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas no estado de Minas Gerais? O objetivo foi, portanto, compreender a orientação empreendedora (OE) de quatro cervejarias artesanais situadas em diferentes regiões do estado de Minas Gerais, sendo duas localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, e duas situadas na cidade de Uberlândia. Para a concretização do objetivo, foram escritos dois artigos, ambos utilizando a OE como marco teórico, em que cada estudo teve foco em uma das regiões mencionadas. Além dos dois artigos, foi realizada uma análise comparativa da configuração da OE entre as duas localidades estudadas. A comparação permitiu identificar semelhanças e diferenças a orientação empreendedora entre as duas regiões, bem como levantar discussões sobre a regionalidade dentro da temática do empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Orientação empreendedora; inovação; risco; proatividade; regionalidade; cervejarias artesanais.

ABSTRACT

The Craft beer market is dynamic, with frequent product and production process innovations. Brazil, which is the third largest beer consumer in the world, has had a large growth in the craft sector in recent years, with Minas Gerais State being one of the nationwide highlights. Emergent markets generate important discussions in the academy regarding the study of the entrepreneurship phenomenon. This is a field of study relatively recent in Administration. There is, therefore, different approaches and aspects about this subject. In this work the entrepreneurship phenomenon was approached from the entrepreneurial orientation concept, because, as highlighted during the text, there is a positive relation between the level of entrepreneurial orientation and firm performance. Therefore, it was aimed at answering the following question: How is the entrepreneurial orientation of craft breweries situated in Minas Gerais State configured? The research objective was, therefore, to understand the entrepreneurial orientation of four craft breweries located in different regions of Minas Gerais State, being two of them in Belo Horizonte Metro area, and the other two in the city of Uberlandia. In order to materialize the objective of this work, and in accordance to the dissertation model proposed by PPGA/FAGEN, two articles were written, both utilizing the entrepreneurial orientation concept, each in one of the regions mentioned above. Besides the two articles and the conclusion, a comparative analysis of the entrepreneurial orientation was carried out between the two studied locations. This comparison enabled identifying the similarities and differences of EO between the two regions, as well as raise discussions regarding regionality in the entrepreneurship framework.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial Orientation; Innovation; risk tanking; proactivity; regionality; craft breweries

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das principais abordagens e conceitos de empreendedorismo.....	26
Quadro 2 - Empresas e entrevistados pesquisados	35
Quadro 3 - Codificação das categorias de orientação empreendedora	41
Quadro 4 - Empreendedorismo e suas diferentes concepções.....	60
Quadro 5 - Relação de entrevistados	67
Quadro 6 - Análise de conteúdo no MAXQDA	71
Quadro 7 - Comparativo da análise de conteúdo entres as regiões	83

LISTA DE SIGLAS

ABRACERVA – Associação Brasileira de Cerveja Artesanal

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CIP – *Cleaning in place*

FECOMERCIO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

GBC - *Global Beer Consumption*

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPI - Key Performance Indicator

MAPA – Ministério Da Agricultura Pecuária e Abastecimento

OE – Orientação Empreendedora

RET – Regime especial de tributação

RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIBEBIDAS - Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL	15
1.1 Cervejarias Artesanais: breve contextualização do tema	16
1.2 Pergunta de pesquisa e Objetivo Geral da dissertação	20
2 ARTIGO 1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE: O CASO DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS DE BELO HORIZONTE	23
2.1 Introdução	23
2.2 Abordagens Do Empreendedorismo	24
2.3 Orientação empreendedora	28
2.4 Metodologia da pesquisa	33
2.5 Resultados e discussão	37
2.5.1 Descrição e contextualização histórica das organizações participantes da pesquisa	37
2.5.1 Orientação Empreendedora das cervejarias da RMBH	40
2.5.2 Assunção de Riscos	41
2.5.3 Inovação	45
2.5.4 Proatividade	49
2.6 Conclusão	54
3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE: O CASO DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS DE UBERLÂNDIA	57
3.1 Introdução	57
3.2 Empreendedorismo: correntes teóricas	58
3.3 Orientação empreendedora	61
3.4 Dimensões da orientação empreendedora	62
3.5 Metodologia da pesquisa	64
3.6 Resultados e discussão	68
3.6.1 Descrição e contextualização histórica das organizações participantes da pesquisa	68
3.6.2 Orientação empreendedora e suas dimensões	70

3.6.2 Proatividade.....	71
3.6.3 Inovação	75
3.6.4 Assunção de Riscos	78
3.7 Conclusão	81
4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE REGIÕES.....	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	89
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	96
ANEXO B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE	99

1 INTRODUÇÃO GERAL

O empreendedorismo tem despertado o interesse de diversos estudiosos da área da administração (WIKLUND; WRIGHT; ZAHRA, 2019). Trata-se de um fenômeno complexo, dinâmico e multifacetado (CLARK; HARISSON, 2019), marcado por particularidades observadas tanto do ponto de vista científico (KENWORTHY; McMULLEN, 2018), como do ponto de vista empírico, a partir de sua importância para geração de empregos, renda e na promoção de desenvolvimento econômico (RIBEIRO-SORIANO, 2017).

A importância do empreendedorismo também pode ser notada na sociedade brasileira (BERNARDELLI *et al.*, 2019). De acordo com dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), 38% dos brasileiros adultos conduziam algum empreendimento no ano de 2019 (GEM, 2020). Os dados mostram que o Brasil possuía naquele ano cerca de 51 milhões de empreendedores, sendo aproximadamente 24 milhões iniciantes e 27 milhões estabelecidos (GEM, 2020). Isto reforça a relevância do estudo deste fenômeno para o país, na medida em que quase um quarto da população é constituída por diferentes tipos de indivíduos empreendedores.

Para Schumpeter (1997), o empreendedorismo pode ser visualizado como uma força motriz da economia, contribuindo para a geração de inovações e mudanças estruturais na sociedade, a partir de iniciativas de destruição criativa. Diante desse cenário, verifica-se a configuração de um campo de estudos voltado à compreensão e explicação da natureza e da lógica de funcionamento do fenômeno empreendedor, formado a partir de debates diversos sobre as diferentes abordagens, perspectivas teóricas e níveis de análise à disposição dos pesquisadores (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Com efeito, diversas vertentes - que serão apresentadas na parte do referencial teórico deste trabalho - têm sido exploradas para o estudo do empreendedorismo, variando entre aquelas voltadas à investigação de questões psicológicas; à identificação de aspectos econômicos; à análise das dinâmicas organizacionais e sociais, dentre outras possibilidades (VALE, 2014). Ao considerar os principais temas que concentram a publicação no campo de pesquisas em empreendedorismo, nota-se particularmente o destaque dado à vertente caracterizada como **orientação empreendedora** (RAUCH *et al.*, 2009; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013; SILVEIRA; MARTINS, 2016). Trata-se de uma abordagem que se vincula a perspectivas mais amplas de **empreendedorismo corporativo** (DESS; LUMPKIN, 2005) e de **organizações empreendedoras** (LAMPE; KRAFT; BAUSCH, 2020), e que busca averiguar possíveis direcionamentos estratégicos de firmas empreendedoras em torno de elementos como

inovação, risco, proatividade e competitividade (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MARTENS; FREITAS, 2008; ANDERSON *et al.*, 2015; LOMBERG *et al.*, 2017; COVIN; WALES, 2019).

De forma complementar, o conceito de orientação empreendedora faz referência à capacidade da organização para desenvolver estratégias que identifiquem e aproveitem as oportunidades latentes na concepção de novos produtos e serviços, ao mesmo tempo em que a habilita a enfrentar as ameaças existentes do mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Com isso, a orientação empreendedora pode induzir a descoberta de novas oportunidades, abrindo caminho para a diferenciação, inovação e, em última instância, a criação de vantagem competitiva (WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Embora a abordagem de orientação empreendedora seja investigada de forma recorrente na literatura internacional (MARTENS *et al.*, 2016), tal concepção ainda não apresenta quantidade relevante de estudos no Brasil (SILVEIRA; MARTINS, 2016). A existência de poucos estudos sobre o tema é reforçada quando se coloca em perspectiva a produção científica e o volume de publicações associadas ao contexto das cervejas e cervejarias artesanais (CARMONA *et al.*, 2018; MÜLLER; SILVEIRA-MARTINS, 2018), objeto do presente trabalho.

1.1 Cervejarias Artesanais: breve contextualização do tema

Para entender a importância da orientação empreendedora no âmbito das cervejarias artesanais, é importante contextualizar as principais características da bebida, os principais aspectos do mercado, bem como as diferenças entre cervejas artesanais e cervejarias industriais. Sendo assim, nesta sessão, serão explorados elementos que permitem contextualizar, ainda que de forma breve e não exaustiva, a origem, a importância e as características mercadológicas e competitivas do setor de cervejas artesanais, particularizando suas especificidades no Brasil.

A cerveja é uma bebida alcoólica feita com quatro ingredientes principais: malte de cevada, água, lúpulo e levedura. A cevada é um cereal que contém grande quantidade de amido, sendo que este, por sua vez, é modificado durante um processo chamado maltagem, em que o cereal é transformado em malte. Na maltagem, o amido é convertido, por meio de processos de fermentação, em maltose e glicose, açúcares que são transformados em álcool e gás carbônico (MORADO, 2017).

A maltagem é essencial para a produção da cerveja, uma vez que garante a qualidade e as características da bebida, como o sabor, a cor, o nível e propriedades da espuma e o corpo do líquido (MORADO,2017). Essa técnica se inicia quando os grãos da cevada são molhados até que iniciem uma germinação. Neste momento, os embriões germinados criam enzimas que quebram o amido, produzindo um malte verde, que, após secado e eventualmente torrado, se torna de fato a matéria prima utilizada na fabricação da cerveja. Devido à precisão e particularidade desse processo, muitas empresas já adquirem o malte de cevada pronto para ser usado na fabricação (MORADO, 2017). Já a levedura, por sua vez, garante a fermentação alcoólica e a produção de gás carbônico ao reagir quimicamente com os açúcares fermentáveis obtidos durante o processo de maltagem (MORADO, 2017).

A água, por sua vez, corresponde à 90% da composição da cerveja. Suas propriedades químicas interferem no sabor e características do produto. Muitas das tradicionais e mais antigas cervejarias europeias, por exemplo, tiveram a localização de suas respectivas instalações escolhida a partir da posição geográfica de rios que garantiam o suprimento de água (MORADO, 2017). Dessa forma, ter o fornecimento de água de uma boa fonte pode implicar em aumento de qualidade da bebida e na redução dos custos de produção, embora seja possível controlar e alterar quimicamente as características desse ingrediente, o que de fato é feito por muitas cervejarias (MORADO, 2017).

O lúpulo é uma planta que possui diferentes variedades, sendo utilizada para garantir distintos aromas, e, principalmente, o amargor característico da cerveja. Os lúpulos podem ser acrescentados à receita em diferentes momentos do processo produtivo, na etapa da fervura ou da fermentação, a depender do sabor que o cervejeiro deseje conferir à bebida. É interessante dizer que as substâncias derivadas dessa planta produzem um efeito relaxante no consumidor, além do que é produzido pelo álcool (MORADO, 2017).

Alguns outros ingredientes podem ser utilizados no processo produtivo no intuito de dar diferentes sabores, teor alcoólico, cor e aroma à cerveja. O malte da cevada pode ser substituído (até o limite de 20%) por outros cereais como, por exemplo, centeio, trigo, aveia, arroz e milho. Estes dois últimos, por exemplo, tornam a bebida mais leve, neutra e clara (MORADO, 2017).

Assim, uma vez destacados os ingredientes principais, é relevante explicar o processo de produção efetivo do produto, que tem, em geral, seis etapas: a maltagem, a brasagem; a fermentação; a maturação; o acabamento; e, por fim o envase.

Após o processo de maltagem, anteriormente mencionado, a brasagem é feita para se obter o mosto, um líquido rico em açúcares que seguirá posteriormente para a fermentação. Nesta etapa, ocorrem em sequência a moagem do malte, a mostura, a filtração, fervura, a

separação do trub (remoção de proteínas do mosto), e, por fim o resfriamento do mosto. Após esse processo, ocorre a fermentação da cerveja, que, basicamente, é o consumo dos açúcares pela levedura, que tem como resultado o gás carbônico e o etanol.

Em seguida, as leveduras são retiradas, e começa a maturação. Este processo ocorre em temperaturas menores que as da fermentação, e resulta em transformações físico-químicas do produto, garantindo sabores e aromas. No entanto, a cerveja ainda não está pronta, necessitando passar pelo acabamento. Nesta etapa, em primeiro lugar, são retiradas as leveduras e substâncias que possivelmente podem formar resíduos na cerveja, mesmo que depois de envasadas. Algumas correções também podem ser realizadas, caso surja alguma característica do produto que não tenha sido prevista pelo cervejeiro. Por fim, ainda no acabamento, são realizados procedimentos de esterilização no intuito de mitigar a normal deterioração da cerveja. A última etapa, o envase, corresponde à acomodação do produto em embalagens devidamente assepsiadas, que normalmente são latas, barris e garrafas (MORADO, 2017).

Assim, uma vez expostos os processos fundamentais da produção da cerveja, cabe a pergunta: o que diferencia as cervejas artesanais das industriais? Segundo Morado (2017), o termo *cervejaria artesanal*, ou *craft brewery*, surgiu nos Estados Unidos, sendo assimilado pelo mercado brasileiro na década de 1990. De acordo com a *Brewers Association* (2020), uma associação de produtores norte americana com mais de cinquenta mil membros, esse tipo de empreendimento deve ter algumas características típicas: empresas independentes, limitando a no máximo 25% do seu capital como pertencente a outros grupos empresariais; limite de produção anual de seis milhões de barris de cerveja; e por fim, tradicionais, com a inclusão de bebidas com cem por cento de malte de cevada em seus portfólios. A associação ressalta também a importância da originalidade, inventividade e criatividade dos mestres cervejeiros.

Do ponto de vista mercadológico, o Brasil é importante no plano internacional. Segundo dados do SEBRAE (2020), o país é o terceiro maior produtor de cervejas industriais no mundo. Segundo a ABRACERVA (2019), em 2019 foram produzidos 14,1 bilhões de litros, atrás apenas dos Estados Unidos e China, com produção de 21 bilhões de litros e 39 bilhões de litros respectivamente. O país se destaca também como grande consumidor de cerveja, com cerca 12,4 bilhões de litros em 2019. segundo o *Global Beer Consumption Report* (GBC, 2019) O Brasil é o terceiro maior mercado consumidor, com 6,6% do *market share* mundial, atrás apenas da China e Estados Unidos com participação de 20,7% e 12,7% do mercado respectivamente (GBC,2019).

No que se refere ao setor de cervejas artesanais, dados mostram que o Brasil produz cerca de 380 milhões de litros por ano, o que corresponde a aproximadamente 2,7% do volume

total de cerveja produzido no país (ABRACERVA, 2020). Há, portanto, um potencial para crescimento do referido segmento no mercado brasileiro, haja vista que as cervejas artesanais representam nos Estados Unidos, segundo a *Brewers Association* (2020), 13,6% do volume total de cerveja produzido.

De fato, o setor de cervejas artesanais no Brasil tem apresentado um crescimento relevante nos últimos dez anos. Segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o número de cervejarias saltou de 105, em 2009, para 1209 ao final de 2019, sendo que 320 novas fábricas foram construídas somente no último ano (MAPA, 2020). Segundo o IBGE (2019), a indústria cervejeira corresponde a 1,6% do PIB, e 14% da indústria de transformação, e 64% dos consumidores de bebida alcóolica tem predileção por esse tipo de cerveja.

No nicho de cervejas artesanais observa-se, portanto, uma tendência de aumento de consumo (DALMORO; FELL, 2020). Segundo Borges, Silvestre e Enoque (2019), em 2017 as vendas totais de cerveja caíram 1,7%, enquanto o consumo de cerveja artesanal apresentou um crescimento de 13%. Müller e Silveira-Martins (2018) ressaltam que tem havido um crescente interesse por cervejas artesanais por parte do consumidor brasileiro, cada vez mais exigente em relação às bebidas alcólicas que são ofertadas.

Os Estados brasileiros que mais se destacam nesse setor são, respectivamente: São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, com 241, 236 e 163 cervejarias. Especificamente, em 2017 havia 87 fábricas em Minas, o que permite observar um aumento de 53% na quantidade de unidades produtoras em dois anos (MAPA, 2020). Além disso, segundo a FECOMERCIO (2019), os mineiros são responsáveis por quase 14% do consumo de cerveja no país. Em 2018, o estado bateu recorde de produção, com 25 milhões de litros (FECOMERCIO, 2019).

Em nível municipal, Porto Alegre é a cidade líder com 39 empresas do setor, seguida por São Paulo, com 27, e Nova Lima com 22 empresas (MAPA, 2020). Belo Horizonte, é a sétima cidade do Brasil, com 15 fábricas. Estes números evidenciam a importância da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) na produção de cervejas artesanais (MAPA, 2020), que abarcam cerca de 70% da produção estadual do produto (AMORIM, 2020). A cidade de Uberlândia, por sua vez, possui cerca de dez cervejarias artesanais (BELISSA, 2019). Este setor gera aproximadamente 90 empregos diretos, e tem potencial para empregar indiretamente quatro mil pessoas em toda a cadeia produtiva (BELISSA, 2019). A importância deste mercado foi reconhecida pelo poder público, a partir da aprovação da lei municipal 12.801/2017 que instituiu o Programa Municipal de Fomento ao Setor Cervejeiro. Esta lei facilitou a legalização de pequenas e microempresas cervejeiras na área, que anteriormente precisavam seguir o

mesmo regime jurídico de grandes fábricas (SILVESTRE; BORGES; 2020). Após esta contextualização a pergunta e objetivo geral desta dissertação são apresentados.

1.2 Pergunta de pesquisa e Objetivo Geral da dissertação

Com base na delimitação do tema em torno da orientação empreendedora, e no movimento de contextualização e configuração do setor de cervejas artesanais, tem-se o problema de pesquisa que norteia a presente dissertação: **Como se configura a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas no estado de Minas Gerais?** Para responder este questionamento, o objetivo geral da pesquisa consistiu em compreender a orientação empreendedora de quatro cervejarias artesanais situadas em diferentes regiões do estado de Minas Gerais, sendo duas localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, e duas presentes na cidade de Uberlândia, região do Triângulo Mineiro.

Especificamente, os objetivos desta pesquisa estão descritos da seguinte forma: 1) caracterizar a trajetória histórica de criação e desenvolvimento das cervejarias artesanais estudadas; 2) identificar a formação da orientação empreendedora em cada caso pesquisado, e 3) analisar, comparativamente, diferenças e similaridades em termos de orientação empreendedora das cervejarias estudadas, levando em consideração aspectos de regionalidade da Região Metropolitana de Belo Horizonte e do Triângulo Mineiro.

A proposta deste trabalho se justifica em função de perspectivas teóricas, práticas e socioeconômicas. Do ponto de vista teórico, há poucos estudos no Brasil que vinculam a orientação empreendedora ao setor de cervejas artesanais (CARMONA *et al.*, 2018; MÜLLER; SILVEIRA-MARTINS, 2018), sobretudo em uma perspectiva comparada do ponto de vista regional. Além disso, como ressaltam Covin e Wales (2018), em boa parte dos trabalhos sobre orientação empreendedora são realizadas análises quantitativas por meio de questionários, e há potencial acadêmico para abordagens com viés qualitativo. Short *et al.* (2009) mostraram o potencial da análise de conteúdo em pesquisas deste tipo, e Nordqvist e Zellweger (2010) destacam a relevância e os benefícios que a análise qualitativa, em especial o estudo de caso, pode trazer para o campo de estudos sobre empreendedorismo. Tais métodos serão utilizados por este trabalho, como será visto na sessão metodológica dos artigos aqui apresentados.

Assim, a presente dissertação, ao se fundamentar na realização de um estudo comparativo de casos múltiplos que leva em conta aspectos de regionalidade, pode trazer novas perspectivas sobre o conceito de orientação empreendedora e as particularidades do mercado

de cervejas artesanais no estado de Minas Gerais, identificando evidências que não foram contempladas em outras pesquisas de natureza científica. Trata-se, então, de uma lacuna a ser explorada pelo presente trabalho, que pode enriquecer o debate acerca do empreendedorismo, de forma geral, e da orientação empreendedora, de forma particular, ao trazer aspectos do setor de produção de cervejas artesanais mineiras em uma perspectiva de regionalidade. Como Rauch *et al.* (2009) destacam, as dinâmicas das dimensões da orientação empreendedora podem variar de acordo com aspectos culturais e regionais, o que pode ser analisado conforme a proposta de comparação regional desta pesquisa.

Especificamente sobre o mercado mineiro de cervejas artesanais, o estudo pode trazer novas perspectivas a organizações que atuam no setor ao lançar luzes sobre as práticas particulares executadas pelas organizações objeto do presente estudo. Algumas evidências institucionais, mercadológicas e competitivas sugerem diferenças importantes em estágios de desenvolvimento do mercado de cervejas artesanais, especialmente no que se refere à região do Triângulo Mineiro, que está em uma fase de desenvolvimento mercadológico diferente do setor já consolidado observado na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

Como pontua Wang (2008), empresas com maior nível de orientação empreendedora possuem melhor desempenho, pois estão propensas a desenvolver maior capacidade de aprendizado, maior nível de comprometimento dos colaboradores e tendem a eliminar estruturas burocráticas. Dessa forma, um estudo sobre a temática da orientação empreendedora pode ajudar e incentivar gestores, empresários e empreendedores a desenvolverem mais atributos relacionados às capacidades empreendedoras, tornando suas cervejarias artesanais mais competitivas e responsivas aos desafios do mercado. Esta possibilidade é relevante, sobretudo, no contexto observado a partir do ano de 2020, em que o mercado de cervejas artesanais tem sofrido vários choques com a pandemia da COVID 19, que causaram considerável perda de receita para o setor (AMORIM, 2020). Neste sentido, estudos sobre a temática do empreendedorismo e da orientação empreendedora podem, na prática, auxiliar na retomada do crescimento, contribuindo para esse tipo particular de organização.

Por fim, cabe apresentar a forma como a dissertação será organizada. Com base nas especificações da linha de Gestão Organizacional e Regionalidade do PPGA/FAGEN/UFU, este trabalho será estruturado nas seguintes seções, além desta introdução geral; dois artigos, sendo divididos em torno da apreensão da orientação empreendedora em cervejarias artesanais da Região Metropolitana de Belo Horizonte e da análise da orientação empreendedora de cervejarias artesanais de Uberlândia, respectivamente; uma sessão de síntese analítica, onde será apresentada uma discussão comparada entre os casos estudados, ressaltando suas

particularidades em torno do aspecto da regionalidade; as considerações finais da dissertação; e, finalmente, as referências.

Por fim, cumpre ressaltar que a presente dissertação está alinhada com a proposta da PPGA/FAGEN/UFU de focar em estudos envolvendo a regionalidade. No caso específico desta dissertação, o conceito de regionalidade é explorado a partir do viés geográfico e locacional, contemplando a cidade de Uberlândia, situada na região do Triângulo Mineiro, e comparando a realidade de empresas estudadas àquela observada na região de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, de modo a levantar evidências sobre as especificidades da orientação empreendedora no setor de cervejas artesanais em organizações produtoras localizadas nas referidas regiões.

2 ARTIGO 1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE: O CASO DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS DE BELO HORIZONTE

2.1 Introdução

Atualmente, a cerveja é uma das bebidas alcoólicas mais populares do mundo, e no Brasil é a preferida dos consumidores (FISHER, 2018). O mercado brasileiro de cervejas artesanais teve crescimento ininterrupto nas últimas duas décadas. De apenas 33 cervejarias em 1999, o Brasil chegou a 1209 vinte anos depois. Um estado que se destaca nesse setor é o de Minas Gerais, sendo o terceiro maior em número de produtores registrados, com 163, apresentando um crescimento médio anual de 36% nos últimos 3 anos (MAPA, 2020).

No cenário mineiro, a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) é proeminente não só localmente como também em âmbito nacional. São mais de 50 cervejarias presentes na localidade, sendo Nova Lima a terceira cidade do país em número de empresas do setor, com 22, e Belo Horizonte a sétima, com 15 cervejarias (MAPA, 2020). Vale salientar que na região havia apenas uma cervejaria em 1999 (MENDONÇA, 2020). Muitos produtores locais têm projeção nacional e vale destacar o potencial consumidor da região. A RMBH é constituída por mais de cinquenta cidades e possui cerca de 6 milhões de habitantes (IBGE, 2019). A Prefeitura de Belo Horizonte (2017) mapeou a existência de cerca de 9,5 mil bares, sendo a cidade que mais possui esse tipo de estabelecimento no país, o que indica uma cultura de consumo de bebidas alcoólicas na região.

A importância do setor de cervejas artesanais na RMBH foi reconhecida pelo Governo do Estado de Minas Gerais no ano de 2017. A partir de um decreto, foi atribuída à região o título de polo cervejeiro, o que permitiu configurar a região como um Arranjo Produtivo Local (APL). Este regime permite a compra conjunta de insumos, aquisição de empréstimos e regimes tarifários especiais, o que auxilia no maior desenvolvimento do setor (GRACIANO, 2017). Dessa forma, observa-se a configuração de um mercado particular, que apresenta dinamismo e competitividade. O crescimento do número de empresas criadas no setor recentemente oportuniza a realização de estudos com foco no empreendedorismo.

No âmbito da literatura e da produção científica sobre empreendedorismo, há uma grande discussão com relação à delimitação conceitual desse fenômeno, que contempla desde questões comportamentais do sujeito empreendedor até uma visão econômica da manifestação do empreendedorismo (VALE, 2014). Neste emaranhado de vertentes, a orientação empreendedora se apresenta como uma abordagem relevante para a análise do fenômeno

empreendedor em geral, e mostra-se adequada à compreensão e explicação de particularidades presentes no setor de cervejarias artesanais (CARMONA *et al.*, 2018; MÜLLER; SILVEIRA-MARTINS, 2018).

As evidências de estudos sobre o tema sugerem existir uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; COVIN; SLEVIN, 1989; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MARTENS; FREITAS, 2008; WANG, 2008; MARTENS *et al.* 2015; COVIN; WALES, 2019), fato que revela a necessidade de estudos que explorem as categorias de orientação empreendedora e o modo como estas se configuram em diferentes contextos e setores de atividade, como é o caso do segmento de cervejas artesanais.

Dessa forma, tendo como base os pontos acima levantados, este trabalho explora a seguinte questão de pesquisa: como se configura a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte? Para responder este questionamento, o objetivo geral do presente artigo consiste em compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Especificamente, objetiva-se caracterizar a trajetória histórica de criação e desenvolvimento das cervejarias artesanais estudadas; e identificar a formação da orientação empreendedora em cada caso pesquisado, levando em consideração as categorias teóricas pertinentes à referida abordagem.

2.2 Abordagens Do Empreendedorismo

O termo “empreendedor” tem sido utilizado, pelo menos, desde o século XVIII. Vários sentidos foram dados à palavra, como, por exemplo, aquele que controla uma empresa, que constrói obras, que é um mediador, entre outros (VALE, 2014). Entretanto, o termo empreendedorismo se tornou propriamente um campo de estudo da administração apenas nos últimos 40 anos, não havendo consenso sobre os aspectos conceituais, ontológicos e epistemológicos associados à compreensão e explicação do referido fenômeno (VALE, 2014; BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Dessa forma, várias abordagens têm sido exploradas ao longo do tempo. As definições iniciais variam em torno de noções que categorizam o empreendedor como um homem de negócios ou proprietário de uma empresa (MILLER, 1983; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010; VALE, 2014). Essa vertente que foca na figura do indivíduo empreendedor é uma abordagem comportamental. McClelland (1971), autor expoente dessa linha de pensamento,

afirma que o desempenho empresarial se deve, em muitos casos, ao indivíduo empreendedor e não a fatores externos. Para o referido autor, empreendedores possuem: “a associação entre autorrealização e sentimentos positivos; uma educação que estimula a independência pessoal; a noção de recompensa pelo sucesso; a vontade de perseguir desafios” (VALE, 2014, p. 881). Dessa forma, o propulsor econômico de uma sociedade surgiria a partir de aspectos endógenos e individuais.

Schumpeter (1997) rompe com essas ideias ao definir o empreendedor como aquele indivíduo que promove a inovação. Para o autor, o empreendedor tem papel central no capitalismo ao provocar mudanças e dinamizar a economia. A inovação, portanto, corresponderia a “fazer novas coisas ou de fazer as coisas que já vinham sendo feitas de novas maneiras” (SCHUMPETER, 1991, p. 412). Ainda para o autor, o empreendedor deveria ter a capacidade de identificar oportunidades latentes, perceber riscos, e implementar mudanças socioeconômicas ao quebrar estruturas vigentes (VALE, 2014).

Neste cenário, surgem abordagens teóricas do campo do empreendedorismo que dão maior importância às organizações. Do ponto de vista pré-organizacional, como destacam Borges, Lima e Brito (2017), o fenômeno empreendedor pode ser apreendido a partir de ênfases em atividades de agentes inseridos na configuração de processos empreendedores. Para Shane e Venkataraman (2000), em obra seminal sobre esse tema, o processo empreendedor se refere principalmente à compreensão das etapas que levam à criação de um novo empreendimento. Essa concepção tem como foco a análise de aspectos que vão desde o surgimento das ideias e motivações para a abertura de empresas, passando pela identificação de oportunidades e posterior exploração de oportunidades de negócio. Assim, a apreensão do fenômeno do empreendedorismo como um processo consistiria em uma busca pela compreensão de “como, por quem, e com quais efeitos as oportunidades de criação de produtos e serviços são descobertas, avaliadas e exploradas” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 218). Nota-se, portanto, que o processo empreendedor emerge tanto a partir de aspectos individuais quanto contextuais, tomando como central a discussão sobre a relação entre oportunidades e ação empreendedora (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Paralelamente, do ponto de vista organizacional, o empreendedorismo tem sido analisado sob a perspectiva da construção de processos de criação de organizações e da manifestação do referido fenômeno no contexto de empreendimentos já estabelecidos (GARTNER, 2012; BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Com isso, observa-se que o foco dos estudos que exploram abordagens de natureza processual e organizacional reside na relação

entre indivíduos, oportunidades, organizações e ambiente (BORGES; LIMA; BRITO, 2017; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010).

Essa vertente contempla elementos como o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo (DESS; LUMPKIN, 2005), a análise de organizações empreendedoras (LAMPE; KRAFT; BAUSCH, 2020), a análise do empreendedorismo estratégico (MAZZEI, 2018), e a noção de orientação empreendedora (RAUCH *et al.*, 2009; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013; SILVEIRA; MARTINS, 2016). Lumpkin e Dess (1996) distinguem a orientação empreendedora da vertente do processo empreendedor ao definirem o empreendedorismo como uma “nova entrada”. Para os autores, o termo consiste em acessar mercados novos ou já consolidados com produtos e serviços novos ou já estabelecidos, a partir de uma orientação estratégica da organização em termos empreendedores. Segundo Lumpkin e Dess (1996), o foco dos estudos em empreendedorismo, portanto, deveria ser em descrever como a entrada de uma organização aos mercados é realizada. Para isto, eles ressaltam a análise da orientação empreendedora.

Landstrom (2014) divide a história do estudo do empreendedorismo em três eras: a da economia, da ciência social, e da administração. Essa divisão do autor foi organizada em um quadro síntese com conceitos sobre o empreendedorismo ao longo do tempo (QUADRO 1):

Quadro 1– Síntese das principais abordagens e conceitos de empreendedorismo

Era	Autor	Conceito
Era Antiga (- 1870)	Cantillon (1755)	O empreendedor é um tomador de riscos. Adquire recursos a um determinado preço e os revende a um preço incerto.
	Say (1816)	O empreendedor faz uso dos recursos existentes e de conhecimento científico para criar recursos e produtos mais rentáveis.
Era da Economia (1870 - 1940)	Schumpeter (1934)	Empreender é trazer algo novo ao mercado capaz de mudar a ordem vigente. Causando uma "destruição criativa".
	Knight (1921)	O empreendedor é um tomador de riscos, tenta prever mudanças no cenário econômico e arca com as incertezas da dinâmica do mercado.
	Kirzner (1973)	Empreendedorismo definido como o "alerta empreendedor", ou seja, a capacidade constante do

		empreendedor identificar oportunidades e obter lucro ao aproveitá-las.
Era da Ciência Social/ Psicologia (1940 - 1970)	Baumol (1968)	O empreendedor é um inovador (na concepção schumpeteriana) e ainda mais. Ele é um líder e alguém com a função de trazer novas ideias.
	McClelland (1961)	O empreendedorismo advém de características pessoais do empreendedor como agressividade, capacidade de assumir riscos, motivação, organização, entre outros;
Era da Administração (1970 -)	Miller (1983)	A organização empreendedora é aquela que inova, assume riscos e é proativa no mercado buscando estar à frente dos competidores
	Drucker (1985)	" O Empreendedor sempre procura a mudança, responde a ela, e a explora como uma oportunidade " (DRUCKER, 1985, p.28).
	Gartner (1989)	O empreendedorismo é definido pela criação de organizações e o processo pelo qual estas são criadas.
	Stevenson e Jarillo (1990)	O empreendedorismo é o processo em que o indivíduo busca oportunidades sem considerar os recursos que ele possui.
	Lumpkin e Dess (1996)	Uma nova entrada é o fator primordial para o empreendedorismo. A nova entrada poder ocorrer quando há a inserção em um novo ou já estabelecido mercado com produtos ou serviços novos ou já existentes.
	Shane e Venkatamaram (2000)	O campo de estudo do empreendedorismo envolver a investigação das raízes das oportunidades; o processo de descoberta, exploração e avaliação de oportunidades; bem como o grupo de indivíduos que realizam essas atividades.
	Ireland, Hitt e Sirmon (2001)	O empreendedorismo é um processo que depende de contexto social em que grupos e indivíduos criam riquezas ao utilizarem de pacotes de recursos únicos

		para explorar oportunidades de mercado
	Anderson et al. (2015)	A organização deve ter natureza empreendedora em seu processo decisório interno sua, filosofia gerencial e seus comportamentos estratégicos. Sendo que a "natureza empreendedora" se refere à capacidade de assumir riscos, inovatividade e proatividade.

Fonte: elaborado pelo autor

Como pode ser visto no Quadro 1, houve uma evolução conceitual importante, considerando desde o surgimento dos primeiros conceitos de empreendedorismo até as definições mais contemporâneas. Apesar dos relevantes estudos da primeira metade do século XX, o tema passou a ser de fato difundido na academia após a década de 1970, com o que Landstrom (2014) chama de “Era da Administração”. Nota-se que há diferentes pontos de vista acerca do tema, com abordagens comportamentais, sociológicas e econômicas. Como será abordado na próxima seção, o conceito de orientação empreendedora contempla elementos que surgiram há anos e que foram desenvolvidos com o tempo, como: a inovação de Schumpeter (1934); o “alerta empreendedor” de Kirzner (1973), que se assemelha à proatividade; e até mesmo Cantillon (1755) que traz o conceito inicial de tomada de risco.

2.3 Orientação empreendedora

O conceito de orientação empreendedora (OE) apresenta relevância no cenário das pesquisas em empreendedorismo. No âmbito da produção científica sobre o tema, verifica-se que diversos estudos apontam para uma relação positiva entre um nível alto de OE e desempenho empresarial (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; WANG, 2008; COVIN; WALES, 2019), o que torna interessante abordar o tema em estudos de empresas brasileiras e de organizações inseridas em mercados ainda não muito explorados, como é o caso das cervejas artesanais no Brasil.

As raízes do conceito de orientação empreendedora remontam ao trabalho de Mintzberg (1973) sobre comportamento e orientação estratégica. O referido autor afirmava que, devido à assimetria de informações e às incertezas do mercado, as decisões estratégicas deveriam ser tomadas a partir da constante e ativa busca por oportunidades por parte dos gestores. Tal

constatação abriu espaço para a consideração da referida perspectiva no plano específico da pesquisa em empreendedorismo.

Miller (1983) pode ser considerado como o principal precursor do conceito de orientação empreendedora. A partir de seu trabalho, o autor desenvolveu uma abordagem associada à noção de firmas empreendedoras, que, em linhas gerais, visava delimitar o comportamento que faz com que uma organização seja empreendedora. Embora reconheça a importância do empreendedor, o autor ressalta a relevância da estrutura organizacional e do comportamento estratégico da firma para o desempenho empresarial (SILVEIRA; MARTINS, 2016; COVIN; WALES, 2019).

Para Miller (1983), com o crescimento das organizações e o aumento da heterogeneidade dos mercados, as firmas bem-sucedidas precisariam de uma constante renovação estrutural, que exige capacidade e ação em relação à inovação, a frequente busca pela identificação e aproveitamento de oportunidades e uma capacidade de assumir riscos calculados. O foco dos estudos nesta área seria, portanto, nas organizações e não na figura do empreendedor, pois, “ (...) com o crescimento e complexificação das organizações há uma necessidade contínua de renovação organizacional, inovação, tomada de risco construtiva e a conceituação e busca por novas oportunidades que extrapolam os esforços de um gestor chave” (MILLER, 1983, p. 770). Ademais, a ênfase não deveria ser em quem são as pessoas envolvidas, mas no processo do empreendedorismo e nas estruturas empresariais que o impedem ou o fomentam (MILLER, 1983).

Embora não utilize explicitamente o termo “orientação empreendedora”, Miller (1983) define uma empresa empreendedora como aquela que: se engaja no desenvolvimento de produtos; está disposta a assumir riscos; e busca o pioneirismo no mercado, visando vencer a concorrência. Já uma empresa não empreendedora seria pouco inovadora, teria aversão ao risco e imitaria os passos dos concorrentes. Como será explicitado adiante, esses princípios básicos norteiam os conceitos e categorias teóricas associadas à abordagem de orientação empreendedora, desde sua origem até o seu entendimento contemporâneo (LUMPKIN; DESS, 1996; COVIN; SLEVIN, 1989; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MARTENS; FREITAS, 2008; MARTENS *et al.* 2015; COVIN; WALES, 2019; LAMPE; KRAFT; BAUSCH, 2020).

Miller (1983) destaca três dimensões de empresas empreendedoras, que seriam comportamentos que contemplam esferas de orientação empreendedora: **assunção de riscos, inovação e proatividade**. O autor ainda ressalta que há uma covariância e interdependência entre essas dimensões. Não bastaria ser inovador sem haver uma proatividade que permita a prospecção no mercado e a introdução de um novo produto em um dado segmento. Além disso,

a simples tomada de risco não leva necessariamente a uma atitude empreendedora, principalmente na ausência de um grau de inovação e de um comportamento proativo (MILLER, 1983, p. 780).

Covin e Slevin (1989) seguem a mesma linha de Miller (1983) e contribuem ao conceito de orientação empreendedora ao afirmarem que o empreendedorismo é identificado quando organizações e seus empreendedores estão dispostos a assumir riscos relacionados aos seus negócios, para propiciar a mudança e inovação no intuito de obter vantagens competitivas e competir de forma agressiva no mercado, o que seria um indicador da proatividade. Para os autores, o contrário de uma ação empreendedora seria uma postura passiva ou reativa, que focaria no mínimo possível de inovação tecnológica, baixa propensão a assumir riscos e cautela no engajamento competitivo (COVIN; SLEVIN, 1989, p. 70).

Rauch *et al.* (2009) definem a orientação empreendedora como a representação de atitudes e políticas que fundamentam ações e decisões empresariais. A orientação empreendedora seria, portanto, um processo de formulação de estratégia empresarial que empreendedores e/ou gestores utilizam para atingir os propósitos organizacionais, sustentar as suas visões e garantir vantagem competitiva. Já Lumpkin e Dess (1996) definem a orientação empreendedora como uma gama de práticas, processos e ações estratégicas que levam ao aproveitamento ou geração de novos negócios. Assim, as organizações agem de forma intencional para não somente aproveitarem das oportunidades, mas também para criá-las.

Ao contrário de Miller (1983), que vê o empreendedorismo apenas na presença das três dimensões da orientação empreendedora concomitantemente, para Lumpkin e Dess (1996) esse fenômeno está presente quando uma firma se insere em um mercado novo ou já consolidado, introduzindo um produto ou serviço original ou já existente, o que é chamado pelos autores de “nova entrada” (LUPKIN; DESS, 1996). Assim, a orientação empreendedora seria o conceito utilizado para descrever como essa “nova entrada” é realizada.

Lumpkin e Dess (1996) fazem uso das três dimensões clássicas apresentadas por Miller (1983) e acrescentam mais duas, formando um construto mais amplo de categorias vinculadas à noção de orientação empreendedora: a autonomia e a competitividade agressiva. É importante ressaltar que, para os autores, o grau de influência de cada categoria pode variar de acordo com o contexto em que uma empresa está inserida, com questões externas e ambientais, com a estrutura organizacional e até mesmo com as características dos empreendedores (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 137). Dessa forma, não haveria necessariamente uma interdependência entre as dimensões de orientação empreendedora, uma diferença decisiva em relação às proposições derivadas da elaboração original apresentada por Miller (1983).

Vários autores afirmam que, embora ocorram variações conceituais pontuais, as acepções de Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) têm sido majoritárias, sendo a base para a fundamentação da maioria das pesquisas de natureza científica sobre o tema (COVIN; WALES, 2012; MARTENS *et al.*, 2015; COVIN; WALES, 2019). Dessa forma, boa parte do debate sobre orientação empreendedora visa discutir o conceito e a delimitação das dimensões de OE, o que influi sobre a mensuração do fenômeno estudado por meio de modelagens e abordagens quantitativas sobre o referido assunto (COVIN; WALES, 2012).

Além disso, há o debate acerca da unidimensionalidade e da multidimensionalidade da orientação empreendedora (MARTENS *et al.*, 2015; COVIN; WALES, 2019). Martens, Freitas e Boissin (2010) realizaram um levantamento sobre as dimensões da orientação empreendedora mais utilizadas nos principais artigos sobre o tema. Embora alguns autores adicionem dimensões extras, como Lumpkin e Dess (1996) e Melo e Leão (2005), as três categorias explicitadas por Miller (1983) – assunção a riscos, inovação e proatividade – são consensuais e adotadas por praticamente todas as vertentes e obras relevantes. Assim, optou-se por realizar, neste trabalho, a análise da orientação empreendedora levando em conta as já mencionadas três dimensões clássicas de Miller (1983).

Dessa forma, é necessário aprofundar o estudo nas dimensões da orientação empreendedora, bem como em suas interações. Como mencionando anteriormente, desde o trabalho de Lumpkin e Dess (1996), parte das discussões conceituais sobre orientação empreendedora giram em torno das suas dimensões e sua delimitação enquanto comportamento norteado por dimensões múltiplas ou única (COVIN; WALES, 2019).

Segundo Covin e Wales (2012), o construto concebido por Miller (1983) não é composto propriamente por três dimensões, mas sim por três subdimensões – inovação, proatividade e assunção de risco. Haveria, ainda, uma covariância ou interdependência entre as categorias para que a orientação empreendedora esteja presente. Assim, a abordagem do autor deve ser considerada como unidimensional, uma vez que as pesquisas que abordem tal classificação devem identificar e tratar as três (sub) dimensões concomitantemente. Em outros termos, o empreendedorismo e as organizações empreendedoras existem, na concepção de Miller (1983), apenas quando a orientação empreendedora se encontra presente, sendo identificada no objeto de análise com um espectro unitário formado pelas três categorias propostas.

Por outro lado, Covin e Wales (2012) apontam que a concepção de orientação empreendedora defendida por Lumpkin e Dess (1996) trata das dimensões como elementos que podem ser independentes e que, em conjunto, determinam a apreensão da referida concepção,

sendo essa abordagem, portanto, caracterizada como multidimensional. Covin e Wales (2012), ressaltam que, deste ponto de vista, a importância de cada dimensão dependerá da estrutura interna da firma e do contexto externo em que ela está inserida. Neste construto, o empreendedorismo se manifesta com o surgimento de uma nova entrada. A orientação empreendedora seria, dessa forma, o processo pelo qual as dimensões (podendo estar presentes independentemente) contribuem para a ação empreendedora.

As distinções entre os construtos são fundamentais para o estudo da orientação empreendedora, uma vez que as abordagens unidimensional e multidimensional podem levar a tipos e resultados de pesquisa distintos (COVIN; WALES, 2012; LOMBERG *et al.*, 2017; COVIN; WALES, 2019). Entretanto, Covin e Wales (2019) afirmam que ambos os enfoques são defensáveis, e não são essencialmente excludentes; são, na verdade, focadas em diferentes questões: o viés unidimensional geralmente visa encontrar o que as firmas têm em comum; enquanto a visão multidimensional busca analisar as diferenças entre as empresas (COVIN; WALES, 2019, p. 2). Dessa forma, a vertente de Lumpkin e Dess (1996) tem um foco no domínio, especificando onde procurar a orientação empreendedora, já Miller (1983), por sua vez, tenta identificar o que é a orientação empreendedora da firma (COVIN; WALES, 2012).

Além das duas conceituações dominantes, Covin e Wales (2019) apontam, como alternativa, o estudo de Anderson *et al.* (2015) como uma terceira via. Anderson *et al.* (2015) redefinem a orientação empreendedora como um conceito multidimensional composto por duas dimensões distintas: comportamento empreendedor e atitude gerencial voltada ao risco. A primeira dimensão seria uma junção entre a inovação e a proatividade, que, segundo os autores, estão altamente inter-relacionadas. Já a segunda dimensão seria o que é definido como assunção de risco (ANDERSON *et al.*, 2015).

Lomberg *et al.* (2017) acrescentam ao debate sobre a dimensionalidade ao identificarem efeitos compartilhados das dimensões na performance das empresas. Os autores fundamentam que empresas que fazem uso bilateral das categorias podem ser bem-sucedidas, ou seja, o uso conjunto de duas das três dimensões clássicas pode proporcionar resultados positivos. Dessa forma, a despeito das discussões acerca da dimensionalidade, os variados pontos de vista explicitados neste trabalho são bem aceitos academicamente (LOMBERG *et al.*, 2017; COVIN; WALES, 2019).

2.4 Metodologia da pesquisa

Este artigo tem como objetivo compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, com a realização de estudo de casos. O método qualitativo é a maneira mais adequada para responder à questão levantada, uma vez que se buscará o entendimento de um assunto a partir da utilização de dados primários e com pouca atenção à representação estatística (GIL, 2002).

Nordqvist e Zellweger (2014) apontam para a relevância da aplicação do método qualitativo em análises que abrangem a orientação empreendedora. Lumpkin e Dess (1996) reforçam a importância de se explorar com grande profundidade as características e dimensões da orientação empreendedora em variados tipos de organizações. De acordo com Nordqvist e Zellweger (2014), isto seria possível ser feito por meio de análises qualitativas. Segundo os autores, as categorias de orientação empreendedora podem variar de acordo com a história, cultura e contexto em que uma empresa está inserida, fatores que poderiam passar despercebidos por pesquisas quantitativas (NORDQVIST; ZELLWEGER, 2014).

Com base no método qualitativo, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Para Stake (1978), estudos de caso permitem a investigação de questões particulares do objeto estudado, podendo servir de base de generalização teórica quando são identificadas similaridades com outros casos, levando a uma ampliação da relevância do estudo (STAKE, 1978). Como Eisenhardt (1989) pontua, um estudo de caso pode ser usado para prover a descrição de um fenômeno estudado, testar uma teoria ou até mesmo gerar uma teoria. Diante disso, Eisenhardt e Graebner (2007) afirmam que estudos de caso são “ricas descrições empíricas de instâncias particulares de um fenômeno que é tipicamente baseado em uma variedade de fontes” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 25).

Embora estudos de casos múltiplos impliquem em um gasto maior de tempo e recursos em comparação com o estudo de caso único, Yin (2001) afirma que seus resultados são mais convincentes e robustos. Para Eisenhardt (1989), casos múltiplos forçam os investigadores a ir além de impressões iniciais, e analisar uma diversidade maior de dados, o que traz mais confiabilidade para o estudo. Eisenhardt e Graebner (2007) pontuam que um estudo de caso único pode descrever de maneira rica um fenômeno estudado, entretanto casos múltiplos fornecem uma base analítica mais sólida. Os estudos de casos múltiplos fornecem uma variedade maior de evidências empíricas e, portanto, permitem um número maior de comparações e conclusões sobre o tema estudado.

Segundo Eisenhardt (1989), uma tática que traz robustez ao estudo de caso é escolher dois casos e compará-los, analisando as similaridades e diferenças entre eles. Para a autora, a “justaposição de casos aparentemente similares realizados por um pesquisador no intuito de encontrar diferenças pode quebrar abordagens simplistas” (EISENHARDT, 1989, p. 541). Assim, neste estudo, optou-se por realizar o estudo de duas cervejarias artesanais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, e analisar esse par de forma justaposta, encontrando pontos em comum e diferenças em torno das categorias da orientação empreendedora.

Dessa forma, é importante destacar os critérios utilizados para selecionar os casos: 1) nível de especificidade do caso, considerando a sua relevância competitiva e nível de inovação em relação aos competidores nos planos nacional e regional; 2) Trajeto cronológico, contextual e mercadológico realizado pela empresa do setor de cervejas artesanais. Ademais, é importante salientar os critérios utilizados para a não exclusão de uma organização deste trabalho: 1) ter o registro da empresa no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o que previne que se trabalhe com firmas informais; 2) produzir e comercializar a cerveja artesanal na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Nordqvist e Zellweger (2014) ressaltam a relevância do estudo de caso na pesquisa sobre empreendedorismo e orientação empreendedora. Este método permite, dentre outras possibilidades, abordar o objeto de estudo em sua complexidade e dinâmica, levantar informações de variadas fontes e em um extenso período de tempo, o que facilita compreender processos sociais complexos, realçar as dimensões históricas do objeto de estudo e, por fim, fomentar o desenvolvimento teórico e conceitual de abordagens científicas.

Eisenhardt (1989) afirma que estudos de casos são caracterizados pela coleta de dados a partir de diferentes fontes, como questionários, entrevistas e observações, podendo ser feita uma triangulação dos dados coletados de diferentes maneiras como forma de dar maior robustez à análise (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018). Stake (1995) define a triangulação como o processo de se usar múltiplas percepções para trazer maior compreensão ao fenômeno estudado. Denzin, Lincoln e Netz (2007) complementam destacando a triangulação como um instrumento para garantir maior profundidade ao estudo de caso, o que auxilia na legitimação das percepções de realidade adquiridas durante a investigação. Neste trabalho as técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas com empreendedores de cada empresa, análise documental, e observação não-participante.

Para Gaskell (2008) o objetivo de uma entrevista qualitativa é compreender as visões de mundo, valores, princípios, razões dos entrevistados, bem como os seus comportamentos nos contextos em que estão inseridos. Neste trabalho, o intuito de se realizar as entrevistas foi o de

captar com detalhes os aspectos relacionados à orientação empreendedora a partir das falas dos empreendedores. Assim, se fez necessário obter com profundidade aspectos como as noções de prospecção e monitoramento de mercado, disposição em assumir riscos e o processo de criação, desenvolvimento e inovação em novos negócios e produtos.

Com relação à escolha dos entrevistados, foram utilizados cinco critérios: 1) Ser Proprietário da cervejaria artesanal; 2) Ter participação societária no empreendimento; 3) Encarregar-se da produção da bebida; 4) Encarregar-se da gestão empresarial; 5) Atuar em âmbito empresarial na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Já com relação aos parâmetros de exclusão de entrevistados, este estudo considerou: 1) Para o empreendedor, não ter participado do processo de formação da organização ou não possuir participação societária; 2) para o empreendedor, não estar presente nas atividades rotineiras da firma; 3) para gestores, não engajar-se tanto na produção quanto na venda do produto.

Do ponto de vista operacional, foram entrevistados um total de quatro agentes, sendo dois de cada uma das cervejarias artesanais estudadas. Devido às normas de confidencialidade da pesquisa científica, os nomes das empresas e dos participantes foram omitidos para garantir o sigilo das informações prestadas. As empresas foram nomeadas de Empresa A e Empresa B, e os entrevistados 1,2, 3 e 4, conforme o quadro abaixo (QUADRO 2):

Quadro 2 - Empresas e entrevistados pesquisados

Empresa	Entrevistado	Cargo
Empresa A	Entrevistado 1	Fundador e Presidente
	Entrevistado 2	Gerente de Produção/Mestre Cervejeiro
Empresa B	Entrevistado 3	Sócio/ Diretor comercial e de Controladoria
	Entrevistado 4	Sócio Fundador/ Mestre Cervejeiro

Fonte: Elaborado pelo autor

Gaskell (2008) recomenda formulação de um tópico guia como forma de preparação para a entrevista. Este recurso pode ser utilizado pelo entrevistador como um lembrete dos temas a serem tratados, além de possibilitar um maior controle do tempo no momento da atividade. Assim, com base em Nordqvist e Zellweger (2014) – que apresentam um roteiro específico para a OE – foi desenvolvido um roteiro para a utilização do pesquisador no processo de coleta de dados (Anexo A). Segundo Triviños (1987) este tipo de entrevista traz como vantagem uma ampla compreensão do fenômeno estudado. De modo a realizar a proposta do trabalho, o entrevistador formula questões básicas em seu roteiro para que os temas principais sejam contemplados, porém é possível fazer novas contestações à medida em que assuntos emergentes relevantes para o trabalho apareçam. As entrevistas foram gravadas por meio de

dispositivo eletrônico de áudio com o objetivo de manter a integridade dos dados coletados. Em seguida, as falas dos entrevistados foram transcritas em inteiro teor em um editor eletrônico de texto, para viabilizar dado o tratamento aos dados.

De forma complementar, uma pesquisa documental foi feita com o objetivo de corroborar os dados coletados por meio das entrevistas. Para Hodder (2000) documentos podem ser utilizados juntamente com outras evidências para comparação e crítica de percepções advindas de outras fontes de dados. Para isto, foram recuperadas matérias de jornais, revistas e institucionais, redes sociais, páginas institucionais na *internet*, bem como eventuais materiais fornecidos como *folders*, documentos oficiais, entre outros.

Ainda para analisar o objeto de estudo de forma completar e por um ângulo diferente, foi utilizada a técnica de observação não participante, com o intuito de aprofundar a compreensão do ambiente organizacional e contextual estudado, sempre com a autorização e acompanhamento dos empreendedores. Como Adler e Adler (2000) ressaltam, a observação permite analisar aspectos que estão subentendidos, e que, muitas vezes, podem não ser contemplados por outros métodos de coleta de dados. A observação não participante foi realizada no mesmo dia da entrevista presencial no ambiente de produção. Além disso, houve a observação do espaço, da planta de produção, para o melhor entendimento do funcionamento da empresa, do processo produtivo, e do processo de inovação. As impressões obtidas por meio da observação não-participante foram registradas em um caderno de campo, a partir de anotações feitas a partir da imersão do pesquisador no ambiente das cervejarias estudadas.

O conjunto de material empírico coletado foi analisado com base na técnica de análise de conteúdo, por meio da ferramenta MAXQDA. Segundo Bardin (2011) a técnica de análise de conteúdo pode ser aplicada não somente a variados discursos, mas também a todas as maneiras de comunicação. O investigador deve identificar e analisar padrões e estruturas contidas nas mensagens coletadas. O objetivo dessa análise consiste em avaliar e fazer inferências acerca do conteúdo que foi produzido, assumindo os elementos de inovação, proatividade e risco considerados como categorias pré-estabelecidas que direcionarão o emprego da referida técnica de análise.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo deve ser feita em três etapas. A primeira, a pré-análise, consiste em organizar as ideias iniciais estipuladas pelo referencial teórico utilizado. Nesta fase ocorre o primeiro contato com os documentos coletados. O material pode ser selecionado, organizado e sistematizado. Na segunda etapa, para Bardin (2011), ocorre de fato a exploração dos dados, que consiste na definição de regras de contagem e categorização das informações em temas ou símbolos. Por fim, na última etapa, há tratamento dos resultados,

com a utilização da inferência e da interpretação com o objetivo de apreender o conteúdo latente presente em todo o material. Neste momento, é importante a realização de uma análise comparativa com relação às categorias estipuladas no estudo, levando em conta os fatores semelhantes e diferentes que foram encontrados.

Dessa forma, na análise de conteúdo, buscou-se identificar a construção da orientação empreendedora em cada caso pesquisado. Com base no referencial teórico, foram exploradas quatro categorias a partir dos dados coletados, relacionadas aos objetivos específicos do trabalho: **Inovação, Assunção de Riscos, Proatividade e História da Empresa**. Assim, foi possível formatar um quadro mais amplo para possibilitar a compreensão da manifestação da orientação empreendedora nas cervejarias artesanais estudadas.

2.5 Resultados e discussão

2.5.1 Descrição e contextualização histórica das organizações participantes da pesquisa

Nesta sessão, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Trata-se de compreender a orientação empreendedora de duas cervejarias artesanais da RMBH, tendo em vista as dimensões de inovação, proatividade e assunção de riscos. Ademais, faz-se necessário descrever e contextualizar historicamente as organizações participantes da pesquisa.

A empresa A é considerada umas das pioneiras do mercado de cervejas artesanais do Brasil. A cervejaria foi fundada em 2004, ainda no começo do surgimento de cervejarias na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A sua história, entretanto, começa dezesseis anos antes, em 1988, quando o Entrevistado 1 começa a desenvolver experimentações como “paneleiro”, isto é, fazendo cerveja para consumo próprio como um *hobby*, que, segundo ele, custava metade do preço das cervejas industriais.

Em 2001, em uma visita a Alemanha, o Entrevistado 1 percebeu a diferença da qualidade das cervejas do país em comparação às cervejas das grandes empresas nacionais. Entretanto, o empreendedor notou que as cervejas próprias que fazia em panelas tinham qualidade similar. Dessa forma, decidiu montar uma cervejaria artesanal e industrializar a sua produção.

Em 2004, o empreendedor finalmente fundou a Empresa A. Por se tratar de um mercado novo e ainda com poucos consumidores, a organização adotou uma estratégia de disseminação da cultura cervejeira artesanal na região, que foi muito inspirada nos movimentos ocorridos nos Estados Unidos e Europa:

Isso foi muito interessante porque a gente tinha visto na Europa, acontecendo no final da década de 1980, um movimento que foi intitulado *The Craft Beer Renaissance*, o renascimento da cerveja artesanal. E na década de 1990, aconteceu o movimento *the microbrewery revolution*, a revolução das microcervejarias. Com isso eu vi que isso ia acontecer no Brasil né, então nós conseguimos projetar um novo mercado que não tinha na época, na verdade nós tínhamos três pequenas cervejarias em Minas Gerais, que só faziam cervejinha pilsen normal (Entrevistado 1).

Ainda no intuito de fomentar a cultura cervejeira e, conseqüentemente, o mercado, a Empresa A participou em 2005 da refundação do Sindicato das Indústrias de Cervejas e Bebidas em Geral de Minas Gerais (SINDIBEBIDAS). Além disso, em 2013, a empresa ajudou a criar a Associação Brasileira das Microcervejarias (ABRACERVA), auxiliando inclusive na criação de centrais regionais.

Em 2017, o Entrevistado 2, que tinha experiência com a produção caseira de cervejas, atuava como professor da área e com a compra e venda de insumos do setor. Naquele ano, ele sugeriu uma receita à Empresa A. Após essa receita ganhar um importante prêmio internacional, o entrevistado 2 recebeu em 2018 a proposta de atuar como mestre cervejeiro. Atualmente, ele cuida de todo o processo produtivo e das compras dos principais insumos a serem utilizados na produção.

Após 16 anos de atividade, a Empresa A produz dez rótulos de cerveja fixos, e lança também rótulos sazonais. Os estilos das cervejas são distintos e diferem dos tradicionais produzidos por cervejarias artesanais, como IPA, Pilsen, Weiss e Pale Ale. A empresa possui uma fábrica em uma cidade da RMBH, e um bar na capital mineira. Inicialmente, a primeira fábrica construída possuía capacidade para a produção de 10 mil litros por mês. Em 2015, foram construídas novas instalações que atualmente possuem um grande galpão com 15 tanques de 4 mil litros com capacidade para produzir de 60 mil a 80 mil litros por mês, sendo que a produção média em 2020 foi de 35 mil litros por mês. Em 2021, há a intenção de aumentar a quantidade dos produtos da linha, bem como dobrar a produção.

Já o bar possui um grande espaço para receber clientes para consumo no local e também disponibiliza venda direta. São vendidos tanto garrafas de cerveja, como chopes, e *growlers*, que são grandes garrafas para armazenar os chopes. Há também a venda por meio de aplicativos de *delivery*. Além disso, as cervejas da empresa são encontradas nos principais supermercados da cidade. Há a distribuição para cidades do interior de Minas Gerais – com a intenção de aumentar as vendas para esses locais – e para algumas cidades de outros estados.

A Empresa B, por sua vez, foi criada por engenheiros que trabalhavam em indústrias multinacionais de grande porte e começaram a produzir cerveja caseira como *hobby*. Em 2015,

os empreendedores começaram a fazer pesquisas de mercado e a planejar o empreendimento. Elaboraram um plano de negócios e conseguiram captar um financiamento do BNDES. A fábrica, situada no município de Nova Lima, foi projetada e construída para acomodar uma produção de até 110 mil litros por mês. Ao fazerem a pesquisa de mercado inicial, os empreendedores chegaram à conclusão de que, inicialmente, a fábrica deveria produzir pelo menos 30 mil litros por mês para ter uma rentabilidade mínima aceitável. As instalações não foram adquiridas previamente. Os fundadores compraram lotes vagos e construíram a fábrica com base no projeto inicial. Assim, em 2016, a empresa nasceu com o objetivo de criar cervejas de alta qualidade e baixa variabilidade:

Então foi feito todo um modelamento, foi feito um estudo de mercado. A gente participou de uns congressos, algumas feiras, para entender o tamanho do mercado, fizemos umas pesquisas para entender se o mercado era maduro ou não, como é que ele estava crescendo, qual que era as perspectivas de futuro, então todo esse modelamento foi feito em 2015. A gente não começou nada sem antes estudar o mercado, a gente estudou bastante o mercado, quando nós percebemos que o mercado era atrativo a gente dimensionou o tamanho, fizemos a aquisição da casa, nós compramos os terrenos, nós construímos a fábrica, a fábrica foi projetada para especificamente para esse modelo, ela não foi adaptada (Entrevistado 4)

Já em 2018, o Entrevistado 4 se tornou sócio da empresa, e assumiu funções de controladoria e da área comercial. Houve então uma reformulação do portfólio da empresa, e um ajuste de segmentação: passaram de nove rótulos para cerca de quinze e em segmentos de preço diferentes. A cerveja *pilsen*, mais tradicional, apresenta o preço mais baixo, e a estilo belga *dark*, de receita da própria empresa, com o maior valor.

Atualmente, a organização B tem uma produção mensal de 80 mil litros por mês, e pretende chegar ao nível máximo da capacidade da fábrica de 110 mil litros por mês em 2021. Oferta cervejas em garrafas de 500 ou 600 ml, que podem ser encontradas nos principais mercados da região, em chopes e em *long neck*, o que é raro para cervejarias artesanais da região.

Seguindo o seu projeto inicial, a fábrica possui uma estrutura produtiva 100% automatizada, podendo produzir toda a demanda dos clientes com apenas cinco funcionários. Como a estrutura foi construída já com o objetivo de se produzir cervejas artesanais, a empresa apresenta uma alocação de maquinário e materiais organizada, de modo que o fluxo de pessoas, materiais e objetos não tenham nenhum obstáculo. Além disso, a Empresa B conta com um laboratório com duas microbiologistas para análise e controle de qualidade das bebidas, e uma grande cozinha capaz de fazer dois mil e quinhentos litros de cerveja por vez.

Por fim, é importante contextualizar o momento em que as entrevistas foram realizadas. O ano de 2020 tem sido extremamente penoso para o setor (AMORIM, 2020). Em janeiro, uma das principais fábricas do segmento no estado foi fechada pelas autoridades sanitárias devido a presença de substâncias tóxicas em algumas de suas cervejas. Nove pessoas morreram e outras 42 foram intoxicadas após o consumo do produto (RICCI, 2020).

Já em fevereiro, fortes chuvas assolaram todo o estado, sendo o maior volume de chuva já registrado na RMBH em 110 anos. Somente em Belo Horizonte, mais de 2.500 estabelecimentos comerciais tiveram prejuízo decorrente deste fato (QUINTELLA, 2020), o que causou uma diminuição do consumo da cerveja (AMORIM, 2020).

Por fim, em março, o país foi acometido pela pandemia do Covid-19, provocando medidas de isolamento social, com o fechamento de fábricas, bares, restaurantes, a restrição a aglomerações e o cancelamento de shows e eventos. Isto acarretou uma perda de 90% do faturamento do setor até abril, e demais prejuízos no decorrer da situação de emergência pandêmica ainda são incalculáveis. Ademais, algumas cervejarias fizeram a conversão de suas instalações fabris para auxiliar no combate da doença e produzir álcool em gel 70%, que extermina o vírus (AMORIM, 2020).

2.5.1 Orientação Empreendedora das cervejarias da RMBH

A orientação empreendedora, enquanto abordagem delimitada no campo mais amplo das pesquisas sobre empreendedorismo, é configurada a partir do comportamento da firma em torno de categorias como a proatividade, a inovação, e a capacidade de assumir riscos. Sendo assim, torna-se relevante compreender como a orientação empreendedora pode se manifestar, em suas diferentes possibilidades e combinações, no contexto de empresas inseridas em setores específicos de atividade econômica, como é o caso das cervejarias artesanais, objeto do presente estudo.

Os dados coletados junto às duas organizações produtoras de cerveja artesanal que atuam na RMBH revelaram posturas ao mesmo tempo semelhantes e distintas em termos de orientação empreendedora. Com base nas técnicas de análise empregadas, foi possível apreender um conjunto de evidências associadas às categorias de proatividade, inovação, e capacidade de assumir riscos, como mostra o Quadro 3:

Quadro 3 - Codificação das categorias de orientação empreendedora

Código	Empresa A		Empresa B		Total RMBH	
	Segmentos codificados	% Segmentos codificados	Segmentos codificados	% Segmentos codificados	Segmentos codificados	% Segmentos codificados
Proatividade	56	59.6%	82	63.6%	138	61.9%
Inovação	28	29.8%	35	27.1%	63	28.3%
Assunção de Riscos	10	10.6%	12	9.3%	22	9.9%
Total	94	100%	129	100%	223	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à análise do conteúdo das entrevistas, foi possível identificar fortemente elementos que embasam a orientação empreendedora das empresas estudadas. Foram observados 231 segmentos referentes às categorias proatividade, inovação e assunção de riscos, sendo que a primeira foi predominante com 61,9% das codificações realizadas. A categoria inovação esteve presente em 63 codificações, o que corresponde a 28,3% dos códigos encontrados. Por fim, encontrou-se uma menor presença na categoria assunção de riscos com somente 9,9%, dos códigos encontrados.

Os dados coletados indicaram uma forte tendência das **empresas** em monitorar o mercado, ao optarem por ações que lhes tragam vantagens com relação aos concorrentes, pioneirismo em seus produtos e serviços ofertados e até mesmo buscar um intenso engajamento com as entidades governamentais com o intuito de conseguirem ganhos para o setor. A inovação também tem um papel importante ao trazer uma diferenciação e autenticidade das empresas no ambiente de negócios. Dessa forma, para a melhor compreensão da orientação empreendedora neste estudo, é importante analisar qualitativamente os dados encontrados em cada uma das dimensões da OE, movimento que será explorado a seguir.

2.5.2 Assunção de Riscos

A dimensão assunção de riscos apresentou uma menor participação dos segmentos coletados. Tal resultado se deve, em parte, pelo fato de que as organizações pesquisadas, embora reconheçam os riscos inerentes de qualquer empreendimento, consideram o grau de

risco de ingressar no setor como sendo moderado. Isso pode ser explicado em função de dois fatores principais: o crescimento observado do setor no mercado de bebidas artesanais brasileiro, o seu potencial de crescimento; e a existência de importantes barreiras a novos entrantes nesse mercado, por se tratar de uma indústria que requer não só conhecimentos específicos como receitas e técnicas de produção, como também a necessidade de investimento inicial alto:

Então acho que é um risco moderado pra alto, apesar de ser, eu acho que o setor de indústria ainda leva vantagem que a barreira de entrada é maior, do que por exemplo o comércio né? O cara monta uma loja do seu lado e vende. Indústria não. Você tem que ter investimento, tempo de maturação, são coisas que tem uma barreira de entrada maior, do que um negócio mais fácil de você começar (Entrevistado 3)

Bom... não sei dizer se seria um risco alto. Eu sei que por o mercado ser muito competitivo e isso ser cada vez mais tem que estar muito preparado para entrar nesse mercado. Não basta ter só o conhecimento de produzir cerveja, precisa ter o conhecimento empresarial, precisa conhecer de tudo né, você tem que ter uma equipe bem formada, você tem que ter conhecimento geral do negócio, conhecimento de logística, de produção, de tudo que envolve né o comercial, vendas, os preços, contabilmente também. Tudo isso conta porque se você entrar se achando, muito aventureiro, achando que tem uma receita boa, e que vai fazer sucesso nesse mercado, não é só isso que conta né, é muito mais. É muitos anos de trabalho. A nossa empresa errou muito, aprendeu muito, bateu muita cabeça. Hoje nós estamos começamos a entender, então eu diria que é um risco médio. Porque existe espaço para crescimento. Então não digo que o risco é altíssimo porque existe espaço para crescimento, ao mesmo tempo não posso dizer que é um risco baixo porque quem é despreparado está fadado a falir, a fracassar. (Entrevistado 2)

No que tange aos principais obstáculos e riscos enfrentados, os entrevistados são uníssonos em destacar a tributação, a falta de incentivos e a alta burocracia para a indústria cervejeira. A tributação não é só alta como bastante complexa. Além disso, a falta de incentivos governamentais é vista como um fator que aumenta o risco de engajamento no setor cervejeiro artesanal, e acabam favorecendo as grandes indústrias de bebidas. Embora, como veremos adiante ao tratar da proatividade, tem havido avanços no relacionamento das empresas com as esferas governamentais:

A legislação do MAPA foi montada em 1952 para favorecer as cervejarias Brahma e Antártica apenas. Então para que nós tivéssemos nossas primeiras cervejas registradas, nós tínhamos que inventar um nome de estilo porque eles não aceitavam que existisse algo diferente de cerveja forte ou fraca, clara ou escura, então quando eu cheguei para registrar a *schwarzbier*, cerveja preta com malte torrado, eles disseram: 'essa cerveja não existe, você não pode registrar'. Eu falei: 'se eu colocar cerveja escura em Alemão?'; 'Aí a gente aceita'. Então, por exemplo, a minha *schwarzbier* o que tá no rótulo dela hoje na época eu tive que registrar como *Dunkel Bier*, que é cerveja escura (risos). Foi uma loucura o que nós passamos, os desafios vencidos foram

muitos. Impressionante como que que nós vencemos tudo isso naquela época sem recursos (Entrevistado 1)

A questão tributária também é um risco bem grande para as cervejarias artesanais. Porque o nosso produto fica caro né, comparado com uma Brahma, uma Skol da vida. Mas fica caro, mas muito por causa do imposto. (...) Eu acho que primeiro quando a gente fala de tributação eu não quero dizer nem que a alíquota é alta ou baixa, mas é a complexidade da apuração daquele imposto, isso é pior do que a alíquota que você paga. É o tempo que você perde pra chegar à conclusão de quanto você vai ter que pagar. Isso é bem crítico (Entrevistado 3)

Não existe um incentivo do governo para o seguimento. Deveria haver um incentivo, porque hoje o número de empregos que nós geramos por litro produzido ele é muito superior ao que uma AmBev ou uma *mainstream* geram. O litro produzido a gente emprega muito mais, sem contar com a atratividade de turismo, a parte de diversidade, e tudo mais né. Então só que nós somos tratados igualitários, igualitários não né, porque as grandes cervejarias, as *mainstream*, certamente tem incentivos fiscais que nós não temos. Então além de ter uma cadeia mais cara, de ter um processo mais oneroso né, devido principalmente ao tamanho, produtos mais insumos, mais custos mais caros pelas especificidades e tudo mais a gente ainda tem uma tributação sem sentido. Então o maior desafio nosso hoje é sobreviver a falta de incentivo do governo (Entrevistado 4)

Hoje a questão tributária é uma questão muito complicada. Não é uma coisa simples né. Tem toda uma contabilidade, tem que fazer essa parte, mesmo eles têm dificuldade na complexidade que são hoje os impostos para as cervejarias artesanais né. Uns anos atrás a gente, a Abracerva né, a Associação Brasileira de Cervejas Artesanais, conseguiu pleitear junto ao governo federal, o simples nacional para cervejarias né, o que foi um ganho tá, mas não é só isso. Tem diversos impostos, ICMS, substituição tributária que complicam né, que atrapalham o nosso negócio né. Carga tributária altíssima. (Entrevistado 2)

Outro risco importante ressaltado é o de fornecimento de insumos. A produção de cerveja requer muitos insumos perecíveis em que qualquer atraso na cadeia de suprimentos pode acarretar a perda de um lote inteiro do produto. A pouca quantidade de fornecedores no país pode ocasionar em um risco de desabastecimento. Além disso, uma cerveja de qualidade requer pouquíssima variabilidade no seu sabor. Dessa forma, a qualidade dos insumos adquiridos também não pode variar ao longo do tempo, o que pode ser um problema em entressafras ou problemas técnicos que os fornecedores possam enfrentar. Por fim, há os problemas logísticos inerentes do país, e a forte concorrência com as grandes produtoras de cerveja, o que muitas vezes dificulta o fornecimento de vários produtos:

Outro ponto que é complexo também: a gente é uma formiga entre elefantes né. Porque você tem os fornecedores são empresas multinacionais que detém oligopólios. Por exemplo, garrafa, no Brasil só tem três indústrias que fazem garrafa, então são três fornecedores mundiais, eu vendo em um mercado extremamente concentrado nacionalmente e os dois tentando me apertar o tempo todo. Então eu acho que isso é o principal das cervejarias. Os fornecedores de malte são poucos, fornecedores de

garrafa são poucos, as maiores cervejarias do mundo estão aqui no Brasil (Entrevistado 3)

Olha (o primeiro risco) foi, a ausência de fornecedores, que eu me lembro que nós tínhamos que explorar, implorar pra cooperativa agrária, que é o nosso fornecedor de malte e de lúpulo, pra que vendessem 5 toneladas de malte pra gente. ' Isso não existe. A gente vende é 50 milhões de toneladas no mínimo'. Então isso foi um risco. Primeiro, ficar desabastecido. (Entrevistado 1)

Um risco que é inerente a todo negócio é o imponderável. Nos anos de 2020 e 2021 as empresas enfrentaram muitas dificuldades devido ao cenário de pandemia, com fechamento de comércios, proibição de eventos, e a queda brusca de faturamento. Esse cenário incerto levou as organizações do setor a assumirem riscos e a buscarem soluções criativas. A empresa A teve que remodelar o seu sistema de distribuição do produto com o fechamento de vários pontos de venda. Já a empresa B arriscou ao investir um alto montante na preparação para a saída da crise econômica.

Vocês imaginem o setor onde a minha cervejaria por exemplo tinha 150 pontos de venda, todos eles fechados, significa uma perda de faturamento de 90% né. Nós sobrevivemos felizmente graças ao *delivery*, que a gente conseguiu integrar e entregar cervejas em toda Belo Horizonte, e até pra outros estados, foi muito importante, porque graças ao *delivery* nós conseguimos pagar a folha de pagamentos (Entrevistado 1)

Eu acho que, né por exemplo, a gente teve ano ótimo para falar em tomar risco em condições adversas né. Mas a gente toma um risco, não faz nenhuma loucura, mas tomando risco. Por exemplo, em março Belo Horizonte fechou inteiro né. O que a gente fez, produziu aquilo que podia para ficar com estoque, mobilizamos muito dinheiro né, produzimos tudo o que podia, enchemos todos os tanques, botamos férias em quem podia colocar, fizemos tudo isso, a gente tomou risco de ficar com o nosso estoque parado. Compramos tudo que a gente podia de matéria prima, tudo o que a gente podia de garrafa, para também a gente não ser pego de calça curta. E você pensa que uma carreta de garrafas é quase 100 mil reais. Então é um risco que você assume que para gente é relativamente grande. Vou comprar duas carretas de garrafas para montar aqui, para não ter problema de garrafa no final do ano eu acho que é um risco, ele não chega a ser irresponsável, mas ele traz impacto para o negócio. E impacta no nosso fluxo de caixa (Entrevistado 3)

Por fim, é importante mencionar os riscos mercadológicos. Por se tratar de um mercado ainda em consolidação as empresas enfrentaram desafios devido à falta de conhecimento do consumidor de cerveja e do próprio mercado. A empresa A, por ser mais antiga, ainda atuou em um cenário em que havia poucos consumidores de cerveja artesanal, poucos concorrentes e escassez de informação, o que dificultou o planejamento e estabelecimento de prognósticos, acarretando risco maior. Outro problema abordado sobre o tema mercadológico é a concorrência com as grandes cervejarias, que oferecem preços menores, fazem uso de práticas predatórias, e dificultam a aquisição de insumos.

Eu acho que o maior risco das cervejarias como um todo... primeiro é um mercado extremamente concentrado, a gente está no quintal da AmBev, que é a maior cervejaria do mundo. Aí você tem Ambev, Heineken, Itaipava dominando aí 90 e tantos por centos do mercado, então é um risco, que sempre tem que ser analisado (Entrevistado 3)

Olha o setor na época era muito incipiente né. Nós fomos muito corajosos né, mas nós fizemos uma análise baseada no *benchmarking* do *Craft Beer renaissance* e no *microbrewry revolution* né, Europa e Estados Unidos. E a gente apostou realmente, não foi feito uma análise tão profunda como hoje é possível fazer, porque não tinham mais cervejarias para serem analisadas né. O que a gente tinha era suposições, e quando você tentava chegar perto de uma cervejaria existente, sabe o que que acontecia? O pessoal nem te atendia, escondia a cara. Foi o contrário o que eu fiz. Então a nossa análise de risco foi muito precária, mas existiu (Entrevistado 1)

Conforme visto ao longo desta seção, a dimensão capacidade de assumir riscos esteve presente em diferentes momentos da trajetória das organizações estudadas, que desenvolveram uma estratégia de enfrentamento das situações adversas. A empresa B, por exemplo, investiu grande montante na preparação para a saída da crise econômica causada para a pandemia, bem como tentou reduzir os riscos de desabastecimento ao inovar por meio do desenvolvimento da sua própria levedura. A empresa A, por sua vez, adotou estratégias proativas para remodelar os seus canais de distribuição, aumentando as vendas, e conseguir junto às esferas governamentais regimes tributários mais favoráveis, reduzindo riscos financeiros. Assim, como será visto nas seções seguintes, a inovação e a proatividade podem ser elementos de enfrentamento aos riscos associados aos negócios estudados.

2.5.3 Inovação

O Setor de cervejarias artesanais apresenta uma grande variabilidade de produtos. Duas cervejas de um mesmo estilo, mas feitas por cervejarias diferentes podem apresentar sabor e qualidades totalmente distintos. As bebidas de cevada são muito sensíveis a quaisquer mudanças, seja de insumos, processos produtivos, técnicas de armazenamento, entre outros. Além disso, há a possibilidade de produção com variados equipamentos, desde panelas caseiras até tanques automatizados, o que garante um alto grau de inovação de produto para o setor.

Para as organizações investigadas, a inovação de produto é importante, pois garante a autenticidade da empresa e ajuda a conquistar clientes. Entretanto, não é considerado necessariamente o fator mais importante. Isto ajuda a explicar a presença predominante da

dimensão proatividade (61,9%) e a menor participação da dimensão inovação (28,3%) nos dados coletados.

Devido à alta concorrência e volatilidade do setor de cervejas artesanais na RMBH, a empresas deste estudo também consideram a baixa variabilidade da qualidade do produto como um fator fundamental para garantir a fidelização dos clientes. Ademais, como pode ser observado abaixo, há o foco na inovação de processos produtivos – e não só na criação de novos produtos – como forma de garantir a estabilidade da qualidade e reduzir custos, bem como inovações mercadológicas, para aproximar o produto dos clientes, especialmente no período de pandemia.

Eu acho que é equilíbrio entre a manutenção da qualidade, o reconhecimento da manutenção da qualidade, quando a gente fala do reconhecimento está na busca das premiações, de ser reconhecido não somente pelo público, mas pelos juízes né. Então em eventos sérios a gente busca o reconhecimento nesses eventos. E a manutenção dessa qualidade. Então para nós é um pilar forte, e a inovação caminha junto. Mas a gente não desgruda um do outro. (Entrevistado 4)

(A Inovação) não é o aspecto mais importante, é importante, mas você tem que ter foco na qualidade, na solidez da sua empresa, e da sua cerveja. Não adianta você lançar uma cerveja todos os dias e as cervejas de linha que eu tenho elas nunca saírem iguais. Não é porque é uma cervejaria artesanal que não pode ter repetitividade do produto, ela pode e ela deve ter produtos de linha tá. Eu tenho que ter consistência no meu produto. Então lançamento é uma das vertentes da empresa né. Eu tenho que ter lançamento porque eu tenho que gerar conteúdo, eu tenho que fazer barulho, eu tenho que atrair novos públicos e mostrar para o mercado que eu estou ativo. Ao mesmo tempo eu tenho que ter uma consistência e solidez de produtos para que meu público fiel não decepcione comigo e diga: 'essa fábrica não consegue manter uma qualidade dos produtos'. Então a inovação é um processo importante, porém não o único. (Entrevistado 2)

Ainda sobre a inovação, ambas as organizações já possuem um portfólio grande de produtos de linha, sendo 10 da Empresa A e 15 da Empresa B, com um número grande de clientes fidelizados, e dessa forma os entrevistados afirmam que não há a necessidade de se lançar um produto novo com muita frequência.

Bom.... É uma empresa que tem um portfólio de produtos bem grande né, poucas fábricas nesse tamanho conseguem manter um portfólio de produtos né, isso nós fazemos muito bem, então nisso eu consigo atingir desde um público grande até um *Beer geek* né, aquele cara que ama cerveja e é apaixonado e quer tomar uma cerveja mais complexa. Isso é uma coisa que diferencia a gente das demais marcas né. Um portfólio amplo de uma linha que está sempre disponível né. Então é isso que eu vejo, a empresa tem uma história por trás, e tem um portfólio grande, extenso e de muitas categorias. (Entrevistado 2)

Nós temos cervejarias que só sobrevivem na base da inovação. Então eles começam o ano com uma linha de produto e fecham o ano com uma linha distinta que não tem nada a ver com a do começo, então aquele processo de estar sempre soltando produtos

novos né. Mas é uma estratégia, não é a estratégia da [empresa B]. A nossa estratégia é a entrada de produtos novos sim todo ano, a gente tem lançamentos, porém a manutenção da qualidade e busca de reconhecimento da qualidade. E aí a gente investe no processo, de procurar qualidade no processo. Levedura é um caso desse, né. A partir do momento que a empresa manipula e monitora a qualidade da levedura, os produtos principalmente os produtos de *lager* começam a adquirir níveis de qualidade mais altos. (Entrevistado 4)

No que se refere ao momento de lançar no mercado novas cervejas e sobre a escolha de qual produto ser lançado, há um monitoramento constante do mercado. A inovação, assim, está intrinsecamente ligada à proatividade. A criação de novos produtos seria, portanto, um instrumento de busca pelo pioneirismo mercadológico e a obtenção de ganhos comparativos com relação aos concorrentes:

As ideias elas vêm de tendências de mercado né, o mercado dita algumas tendências, então a gente começa a absorver tipos de produtos, pesquisas próprias da própria empresa. A gente faz *follow-up*, muita pesquisa para saber o que o mercado está buscando, o que o mercado está dando valor, muitas vezes o próprio mercado não sabe, mas a gente a gente vai entendendo esse mercado. O exemplo claro agora é o lançamento recente que é a essa essa variável da *lager, premium lager low carb*, cervejas com o mínimo possível de calorias. Cervejas ainda alcoólicas né, ainda com álcool, porém zero calorias, zero açúcar. (Entrevistado 4)

A ideia das receitas vem principalmente do acompanhamento de mercado. Eu gosto de estar antenado em tudo o que é lançado. Em BH, em Minas Gerais, no Brasil e no Mundo. Eu acompanho muitas cervejarias do mundo, e o que que elas estão fazendo, o que que elas estão usando, que tipos de cervejas que elas estão produzindo, para ter uma noção do mercado. Então eu visito bares, por mais que minha área seja produção, não quer dizer que eu tenha que ficar só dentro da fábrica produzindo, porque se eu não souber o que meu mercado tá vendendo, eu não vou saber o que produzir. Então eu acompanho, eu visito os bares, eu visito os mercados, eu olho todas as marcas que estão vendendo, todas as marcas que estão na prateleira, converso com os donos de bares [pra saber] o que que eles vendem, o que que eles não vendem, o que que agarra, o que que sai demais. Então ter a percepção geral do mercado, me faz ter uma noção do que vou produzir e não vou produzir. Então sempre vem aquela questão: para quem nós vamos vender? Essa cerveja é destinada a qual público? Existe um público para essa cerveja mais intensa, mais aromática, mais forte, e existe um público para essa cerveja mais leve, refrescante, do dia a dia. Então tudo isso é conhecimento de mercado. (Entrevistado 2)

Além da inovação de produto, as empresas buscam também inovar na sua distribuição, pontos de venda e logística. Ambas as cervejarias estudadas investem em aplicativos de entrega, como forma de se aproximarem dos clientes finais. A pesquisa documental demonstrou que as empresas estudadas são praticamente as únicas a terem participação nesses aplicativos.

A Empresa B, por se encontrar em Nova Lima, desenvolveu dois centros de armazenagem em Belo Horizonte, que permite uma rápida entrega aos clientes em todos os pontos da cidade. Já a empresa A, além de atuar nos principais aplicativos de entrega, também

desenvolveu o aplicativo próprio, com preços mais baixos, e que também tem uma rápida entrega na cidade de Belo Horizonte. Um segundo aplicativo foi desenvolvido para aproximar a empresa de clientes que são pessoa jurídica, como bares, restaurantes e supermercado. Para clientes pessoa jurídica, a Empresa B faz uso do seu *website*. Outra inovação da empresa A foi o desenvolvimento de *vending machines*, que são máquinas que fornecem chope, espalhadas em diferentes condomínios de alta renda na RMBH:

Mas além da inovação de produto, você tem que estar antenado a outras coisas. Por exemplo, hoje em dia se você entrar no iFood e no Uber Eats, você tem uma loja própria da empresa que atende a toda Belo Horizonte. Então você pode beber nossa cerveja em sua casa em 20 minutos, então foi uma parceria que a gente fez com uma empresa, que tem pontos de distribuição na cidade, que permite ao nosso cliente tomar uma cerveja gelada em 20 minutos. Eu creio que seja uma inovação grande. Acho que poucas ou nenhuma cerveja em BH consegue isso. (Entrevistado 3)

Nós temos hoje um produto que é vendido para grandes condomínios de alto poder aquisitivo que é chamado de *vending machine*. O cara coloca lá uma geladeira nossa, fornecemos pro cara uma geladeira enorme lá com 10 barris de chope. Nós temos então essa *vending machine* então ela é colocada no condomínio, o cara chega lá, desce pro pilotis dele lá, pátio, piscina e tal tem a máquina lá, ele do celular coloca o cartão de crédito dele: 'eu quero 430 ml de chope'. Chega o copo, quando ele aperta libera tudo automatizado, isso é uma grande novidade. (Entrevistado 1)

Como mencionado anteriormente, outro ponto importante para as empresas estudadas é a inovação de processo, que pode trazer maior qualidade aos produtos, redução de custos e ganhos de escala. A empresa A está desenvolvendo a automação do seu processo produtivo, e já consegue controlar parte da produção remotamente, bem como resolver eventuais problemas à distância e com maior agilidade:

Temos automação, não uma automação 100%, mas temos uma automação na produção, na cozinha, temos automação nos tanques, ou seja, dentro de casa eu consigo ver a temperatura dos tanques, consigo verificar, alterar, ligar e fechar válvulas à distância, remotamente. (Entrevistado 2)

Já a Empresa B se destaca neste quesito. Há uma automação praticamente completa do processo: houve o desenvolvimento e adaptação do maquinário adquirido junto com o fornecedor, para garantir maior eficiência do processo produtivo. Além disso, a organização conta com seu próprio sistema laboratorial para as análises químicas e de controle, o que garante redução de custos e agilidade nos resultados, e ainda desenvolve as próprias leveduras, o que garante uma estabilidade do sabor dos produtos e diminui também os custos de produção:

Então, como tínhamos a expertise de projeto, de *design* de máquina e de conhecimento de KPIs né. Numa indústria como essa qual é o kpi principal de uma indústria? Tirando o custo de insumos que são custos que dependem aí de estratégia né, de uma estratégia de balanço entre qualidade e custo né, mas em uma indústria como essa a gente sabe que o custo energético é importante, não só de energia elétrica, mas da fonte térmica, o gás, custo de água, custo de químicos, todo esse processo, eficiência de máquina. A gente percebeu que máquinas disponíveis no mercado trabalhavam com eficiência aí de 75 a 80%, e máquinas fora do Brasil trabalham a 95% a 98%. Então a gente conseguiu trabalhar para que os fornecedores ou o principal fornecedor né, aquele que forneceu a maioria dos equipamentos, abrissem a engenharia para a gente redesenhar as máquinas, redesenhasse os controles, então a [empresa B] foi naquela época, foi extremamente inovadora como planta projetada para isso. E até hoje, passados 5 anos do projeto, 4 anos, dela estar rodando operacional ela ainda é inovadora. Então isso se deu ao trabalho que se iniciou lá atrás. Então hoje quando você busca eficiência de processo é o que a empresa mais investiu lá no começo. Hoje a gente trabalha com ali 93% a 95% de eficiência, os importados trabalham com 98%, mas ainda existem fornecedores de equipamento que ainda vendem a 75% de eficiência. (Entrevistado 4)

Então a gente nasceu com Laboratório, os laboratórios da empresa B tem duas microbiologistas dentro do laboratório. Sempre temos um uma analista físico-químico também. Então a parte de levedura as culturas são próprias os controles de gerações são próprias, todos os processos de avaliação de linhas de cip (*cleaning in place*), cip de tanque, contaminação de produto final, *life-time* de produto. Avaliação de qualidade de pasteurização, o grande número de ensaios que são feitos a gente faz não é porque é bonito fazer porque é isso que determina a qualidade do produto. Então eu acho que é isso que dá. Então o produto acaba tendo qualidade constante, e não aquela qualidade mês tá bom, mês tá mais ou menos, por exemplo a água do processo cervejeiro a água é uma das principais responsabilidades né? (Entrevistado 4)

Como Lumpkin e Dess (1996) afirmam, a inovação pode ser vista nas empresas estudadas a partir da aptidão em lançar produtos novos ou implementar novas ideias. O setor de cervejas artesanais apresenta um grau relativamente alto de inovatividade, pois, cada rótulo geralmente reflete uma receita exclusiva e depende de diferentes variáveis para a formação do seu sabor. Ambas as empresas analisadas produzem produtos únicos e apresentam inovação neste quesito. Entretanto, por já possuírem um portfólio consolidado, o foco maior das novas ideias reside no desenvolvimento de inovações de processo, principalmente nas atividades de produção, no caso da Empresa B, e em processos mercadológicos, observado no caso da Empresa A. Ademais, como será abordado na próxima seção, em virtude do mercado competitivo na RMBH, há uma concentração de atividades relacionadas à proatividade, o que faz com que a inovação seja observada em apenas 28,3% dos segmentos analisados neste trabalho.

2.5.4 Proatividade

No que se refere aos aspectos de proatividade, as empresas estudadas apontam para um relativo otimismo com relação ao mercado, a despeito dos contextos de crise (que incluem a pandemia da COVID 19). Há a crença de que existe muito espaço para o crescimento do setor, podendo-se ter um aumento de até cinco vezes do tamanho atual. Dessa forma, as empresas mantêm constante monitoração do mercado e visam tomar ações que lhes tragam o protagonismo em sua atuação competitiva:

Bom, os principais desafios hoje eu vejo que é na nossa situação né, o mercado ele tem espaço para crescimento das cervejarias artesanais ainda. Hoje nós ocupamos uma parte muito pequena do mercado de consumo de cerveja do Brasil, então tem nos últimos 10, 15, 20 anos uma subida imensa de ganho de mercado. Então nós prevemos aí um aumento grande nos próximos anos. (Entrevistado 2)

Os números do mercado são muito consistentes, tanto de crescimento como de potencial para crescer. Por exemplo, aqui no Brasil a gente estima que o mercado artesanal corresponda de 1 a 2 por cento do mercado de cerveja como um todo. Nos EUA ele é mais de 20%. É lógico que tem diferenças de venda, diferenças culturais, tributárias, de mercado, mas que é um mercado que vai crescer cinco vezes aí num horizonte praticamente curto de tempo. (Entrevistado 3)

Um aspecto que se destaca é referente à competitividade do setor. As empresas investigadas são uníssonas ao afirmar que o ambiente é muito mais competitivo do que cooperativo. Há sim um nível de cooperação, mas, segundo os entrevistados, a competição é predominante do setor.

Há a visão de que as cervejarias gigantes como a Ambev e a Heineken são concorrentes, porém, a principal concorrência ocorre entre as próprias cervejarias artesanais. Os principais pontos destacados são a guerra de preços nos mercados, que muitas vezes é protagonizada por empresas que sonegam impostos, ou que utilizam insumos de menor qualidade e que não estão dentro do espectro de uma cerveja artesanal:

Meus principais concorrentes são as grandes cervejarias que tentam fazer produtos baratos, usando ingredientes não nobres, né... e que ainda conquistam o público leigo. Esses são os nossos concorrentes, eu acho que as cervejarias irmãs que são do setor não concordam, e aquelas que praticam sonegação de impostos, essas são as concorrentes. (Entrevistado 1)

Vou te falar uma coisa aqui que pode ser meio polêmica, mas eu acho que quem atrapalha, apesar da AmBev ser uma cervejaria enorme e a Heineken também ser, quem atrapalha mais as cervejarias artesanais são as próprias cervejarias artesanais, que é essa história, por exemplo essa guerra de preços. Não é a AmBev que abaixou o preço na gôndola, foram as cervejarias que botaram de 5 a 6 reais né. Porque você não volta, depois que você abaixou o preço para esse patamar você não volta. (...) E além disso, você tem questões de sonegação fiscal fortes, se você pesquisar na internet teve operação aqui no bairro foi multa de 15 milhões de reais, então eu acho que a competição é desleal e quem dá rasteira nos outros são as próprias artesanais. As

outras 20 cervejarias de Nova Lima se puderem dar uma rasteira uma na outra vão dar. (Entrevistado 3)

Eu já te falo que o maior competidor do mercado *craft* são as próprias cervejarias *craft*, não é o mercado *mainstream*. Então hoje as cervejarias *craft* brigam entre elas para um mercado ainda de 2%. Se todas elas trabalhassem de forma séria nós estaríamos muito maiores, mas hoje a gente percebe que isso não ocorre, é imaturo ainda, o mercado é muito imaturo ainda. Vai tomar mais alguns bons anos para que ele amadureça. (Entrevistado 4)

Olha, eu vejo que mesmo que exista essa cooperação entre as fábricas, existe muita competitividade também. A gente vê hoje que o mercado principalmente de BH virou uma briga de foice, porque está todo mundo querendo entrar, todo mundo querendo vender, supermercados com preços cada vez mais agressivos, todo mundo querendo ganhar espaço e as vezes acontece sim essa agressividade, de algumas marcas que acabam, às vezes abaixando muito os preços, e aí tem sim, essa briga de posicionamento do mercado. (Entrevistado 2)

Diante deste cenário competitivo a reação das empresas não é entrar na competição pelos preços. O foco maior é na qualidade e consistência do produto, o que justifica, como vimos anteriormente sobre a inovação, o investimento não somente em novos produtos, mas em processos produtivos mais avançados que garantam ganhos de escala, redução de custos, e baixa variabilidade da qualidade:

Durante a pandemia a gente fez algumas coisas boas né, porque o corre-corre do dia a dia diminuiu muito, então a gente rodou pesquisas, conversamos com os nossos clientes, rodamos nps (*net promoter score*), o que que a gente percebeu? Disparado tem uma pergunta na pesquisa que era, qual a primeira palavra que vem na sua cabeça quando olha a empresa? A primeira disparada foi qualidade. Isso disparado na frente, aí depois vinha identificação de alguns produtos chave nossos. Por exemplo a (rótulo da empresa B) que é uma cerveja nossa, witbier que ela é rosa, então fica na cerveja do cliente, mas grande parte disso foi, qualidade, premiação e uma ou outra falava de preço. Que achava a cerveja cara, mas é um esforço que a gente está tentando fazer, não que a gente vai deixar de ser mais cara que as concorrentes, mas ela não pode ser vista só como uma cervejaria cara. Uma cerveja que é um pouco mais cara e que vale a pena pagar por isso (Entrevistado 3)

Eu tenho que ter lançamento porque eu tenho que gerar conteúdo, eu tenho que fazer barulho, eu tenho que atrair novos públicos e mostrar para o mercado que eu estou ativo. Ao mesmo tempo eu tenho que ter uma consistência e solidez de produtos para que meu público fiel não decepcione comigo e diga: 'essa fábrica não consegue manter uma qualidade dos produtos (Entrevistado 2)

Além disso, as organizações estudadas mantêm-se atentas ao mercado. Uma das principais mudanças recentes identificada pelo setor é o aumento do consumo do produto em garrafas e latas. Belo Horizonte tem uma tradição de alto consumo de chopes, entretanto este produto requer consumo imediato. Com a pandemia e a impossibilidade de aglomerações, e, conseqüentemente, a inviabilidade do consumo do produto *in loco*, a oferta das cervejas em

recipientes mais adequados aumenta a durabilidade, permite uma capilaridade maior e permite a expansão dos negócios para outras regiões, visto que o aumento das vendas para outros locais fora da RMBH está nos planos de ambas as empresas.

Nós estamos trabalhando principalmente com a expansão dos embalados, garrafas, latas, etc. Porque nós conseguimos ter um acesso ao público maior. Então entrando em redes de supermercados que eu possa acessar o interior de Minas, entrando através do delivery, entrando na casa das pessoas que não comprariam em supermercados. Então com essas estratégias, ou seja, trabalhando bem o delivery, entrega em casa, redes de supermercados, redes pelo Estado de Minas Gerais, nós podemos ter um acesso maior do que nós temos tido hoje. (Entrevistado 2)

Agora teve algumas mudanças no mercado que foram bem significativas. Voltando no plano de negócios que falei, por exemplo, no plano de negócio era estimado que a gente ia ter um percentual de garrafa relativamente maior do que a gente tem hoje em comparação com chope. Mas o mercado mudou muito, principalmente aqui em BH o chope é uma bebida mais fresca na maioria dos casos. E aqui em BH você tem essa cultura das growlerias de bairro, das pequenas lojas que vendem chope no pet né, naquele pet de um ou dois litros. Coisa que em São Paulo, por exemplo, você não tem. Então eu acho que uma mudança muito grande foi isso. (Entrevistado 3)

Conforme destacado na fundamentação teórica deste trabalho a proatividade pode ser definida como a propensão da empresa em antecipar de eventos, monitoração de mercados e competidores, postura de estar à frente no mercado lançando produtos e serviços novos, no intuito de lograr vantagens competitivas (LUMPKIN; DESS, 1996; MARTENS; FREITAS, 2008). Dessa forma, consideramos algumas posturas frente as esferas governamentais como ações proativas, uma vez que podem ter impacto direto no mercado, reduzir custos, trazer maior previsibilidade e, principalmente, reduzir a diferença competitiva com relação às grandes empresas do setor cervejeiro nacional.

A partir da ação das empresas e de suas associações, foi possível, na esfera municipal, alterar a lei de zoneamento das cidades, permitindo a construção de fábricas cervejeiras em pontos centrais, não sendo mais necessário sediar empresas em regiões isoladas. Na esfera estadual, foi possível conseguir uma redução de impostos de ICMS, bem como a instituição do arranjo produtivo local. Já em âmbito federal, conseguiu-se em 2018 o enquadramento das cervejarias artesanais no regime Simples Nacional, o que trouxe uma grande redução de burocracia para as empresas. A empresa A, principalmente, se destacou nessas ações, ao fomentar ativamente a criação de associações que pleitearam essas conquistas juntos às esferas governamentais, tendo, inclusive, membros da empresa atuando fortemente nos sindicatos:

O Estado ele nos apoiou também depois desse trabalho insistente de provar que nós não éramos cervejarias grandes. Cervejarias grandes representam 9% da arrecadação

de ICMS do Estado. Então pra que que eles iam nos ajudar, se nós não representamos nem 1%? Então, depois de várias reuniões, nós provamos que se eles incentivassem nós nos tornaríamos um contribuinte muito importante. Então foi criado o regime especial tributário, chamado RET, onde nossa tributação pra você ter uma ideia, baixou de 23% para 8% de ICMS. (...) a câmara dos vereadores aprovou a lei de zoneamento de Belo Horizonte, permitindo a aprovação de Beer Pubs em qualquer rua de Belo Horizonte, porque eles consideravam que as cervejarias eram indústria, então só podia em região industrial. E Belo Horizonte é a capital mundial dos bares, ficou relegada a segundo plano (Entrevistado 1).

Eu não posso deixar de lembrar que a esfera Estadual também concedeu para a região metropolitana de Belo Horizonte o título de APL, arranjo produtivo local, que nos diferencia das grandes cervejarias. Que que significa isso? Eles te dão algum dinheiro? Não, nada disso. O que acontece é que no momento que existe uma mudança de legislação, algum pacote de maldade para mudar imposto, a gente fica blindado, porque somos um arranjo produtivo local. Então, nós conseguimos esses avanços tanto na esfera municipal, como Estadual e Federal (Entrevistado 1).

Apesar de várias críticas à burocracia governamental, há um entendimento por parte dos entrevistados de que o Ministério da Agricultura realiza atualmente um bom trabalho. Eles Também apontam que após ações das associações de bebidas, o MAPA buscou auxiliar o setor cervejeiro adotando medidas específicas que beneficiaram o setor, por exemplo, logrou-se uma facilitação do cadastro de rótulos perante o órgão:

Então o MAPA, ele teve uma atitude bastante interessante, coisa de 10 anos, que foi nos ouvir, ouvir o setor. Eles ouviram, eu participei das câmaras todas em Brasília, desde 2010, até que eles chegaram numa evolução muito forte, hoje eles criaram um sistema de registro de cervejarias, antes um rótulo registrado demorava até 2 anos. Hoje você registra da noite pro dia você já tem o registro do produto. O ônus da contraprova cabe ao MAPA, pega, fiscaliza, se não corresponder ao que você tá declarando no rótulo você é punido, multado, ou talvez caçado o seu registro. Mas você tem essa liberdade. (Entrevistado 1)

O MAPA é um órgão técnico, então (...) o que ele tem que fazer, ele faz muito bem que é regular, regulamentar e fiscalizar o mercado nos quesitos técnicos. Isso ele faz bem, então ele é igualitário para todo e presta um excelente serviço. Acho que nesse ponto não há o que reclamar do MAPA não. (Entrevistado 4)

Por fim, cabe salientar que, embora as empresas estudadas busquem com a qualidade dos seus produtos pioneirismo frente ao mercado, a postura de formulação de novos produtos é mais reativa, baseada e inspirada na constante observação do mercado interno, e, principalmente, na monitoração de mercados externos como o norte americano e europeu com o objetivo de antecipar as tendências mercadológicas para o Brasil:

A gente tá muito atento a mercado externo. O Brasil ele, há 10 anos o Brasil era um reflexo do mercado americano de 5 anos antes. Hoje o Brasil é um reflexo do mercado americano aí com defasagem de um a 2 anos. Então o que começa a acontecer com o mercado americano, com um atraso não maior de 2 anos acaba chegando no Brasil.

Então a gente fica muito atento a o que ocorre fora. O mercado americano é um mercado de referência hoje. O mercado Brasileiro se projeta muito no consumidor americano. A gente tem uma particularidade de paladar e gosto muito parecido com o mercado americano. Então o mercado americano, as IPAS, as IPAS americanas são, como se diz, o *punch*, é o mais forte. O brasileiro é muito parecido. (Entrevistado 4)

Desde o fim de 2018, venho trabalhando na [empresa A], e eu tinha uma visão de mercado que via que as cervejas mais atuais, mais modernas, vinham ganhando muito espaço no mercado brasileiro. Cervejas de estilo americano, que são mais lupuladas, mais alcoólicas, mais amargas, mais aromáticas, estão ganhando mais o mercado brasileiro e eu já percebia isso desde a minha viagem à Europa. (Entrevistado 2)

Dessa forma, conforme demonstrado na fundamentação teórica deste artigo, a proatividade corresponde à busca pelo aproveitamento de oportunidades, por meio da constante monitoração do mercado, do pioneirismo ao introduzir novos produtos e serviços, entre outros fatores (MARTENS; FREITAS, 2008). No que se refere ao fator monitoração do mercado, ambas as empresas identificaram uma forte concorrência não só das grandes cervejarias, como entre as organizações do próprio segmento artesanal. Além disso, há uma expectativa de crescimento do setor e a inclusão de novos concorrentes no ambiente de negócios. Assim, sob a ótica da orientação empreendedora, isso leva a uma intensificação das práticas proativas em detrimento da inovação e da assunção de risco como mecanismo de resposta às dinâmicas do ambiente externo, o que se reflete de forma considerável na maior observação da proatividade durante a análise de conteúdo que foi realizada.

2.6 Conclusão

O objetivo deste artigo consistiu em compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Especificamente, buscou-se, em um primeiro momento, caracterizar a trajetória histórica de criação e desenvolvimento das cervejarias artesanais estudadas e, posteriormente, identificar a formação da orientação empreendedora em cada caso pesquisado, levando em consideração as categorias teóricas pertinentes à referida abordagem.

Como visto anteriormente, foi pertinente utilizar as dimensões preconizadas no quadro teórico da orientação empreendedora para analisar o mercado de cervejarias artesanais, uma vez que este setor apresentou vertiginoso crescimento nas últimas duas décadas e tem potencial para triplicar de tamanho no futuro (ABRACERVA, 2020; MAPA, 2020). Sendo assim, foi possível verificar que a configuração da orientação empreendedora ocorreu, no âmbito das

empresas estudadas, de modo mais similar do que distinto. Em outros termos, os direcionamentos estratégicos das cervejarias, bem como seu comportamento em termos de proatividade, da capacidade de assumir riscos, e da capacidade de construção de inovações, conduziram a criação, o desenvolvimento e a consolidação das cervejarias artesanais estudadas no mercado, tendo a orientação empreendedora como elo essencial de fundamentação de suas práticas.

Outro aspecto que merece destaque, neste cenário, refere-se ao grau dessa orientação e ao modo como ela é configurada internamente. A análise de conteúdo revelou que a composição das dimensões da OE foi parecida nas duas cervejarias estudadas, com predominância da proatividade (61,9%), seguida de uma observação relevante da inovação (28,3%), e a presença menor da assunção de riscos (9,9%). Esses dados revelam que, ainda que se trate de uma categoria unidimensional, a orientação empreendedora pode ser composta por diferentes combinações entre as dimensões, sendo estas combinações fundamentais para determinar o grau de OE das organizações, o que certamente influencia o seu desempenho em uma perspectiva mais ampla.

De modo específico, observou-se que a capacidade de assumir riscos foi similar em ambos os casos, e que os riscos de mercado enfrentados se encontram associados como a potencial escassez de insumos, a alta burocracia e tributação, a exploração de um mercado novo, com ainda relativamente poucos clientes, e riscos imponderáveis, como a própria pandemia.

Já com relação à inovação verificou-se um foco, em menor grau, no desenvolvimento de novos produtos, e em maior grau no desenvolvimento de inovações de processo. A empresa B ainda demonstrou grande capacidade de inovar nos processos produtivos, com desenvolvimento de maquinário e insumos próprios, além de uma alta automatização. Já a Empresa A, por sua vez, busca inovar em seu sistema de vendas, com o desenvolvimento de aplicativos, *vending machines* e abertura de um bar em Belo Horizonte.

Por fim, com relação à proatividade, a dimensão mais observada no estudo, notou-se que em ambos os casos que há um portfólio de produtos já estabelecido pelas organizações. Assim, observou-se uma tendência menor de inovar no produto, mas uma possibilidade maior em adotar posturas mais proativas para buscar a proeminência no mercado. De fato, a competitividade do setor localmente, com a presença de diversos competidores, além da atuação das grandes cervejarias tradicionais, força as empresas estudadas a se engajarem em maiores práticas de monitoração do mercado, e na busca pelo pioneirismo e pela diferenciação. Assim, a empresa A adota uma postura de fomentar a cultura cervejeira artesanal a partir de eventos, além de um alto engajamento com sindicatos e busca de relacionamento com as esferas

governamentais. Já a empresa B, visa, em grande parte, obter ganhos de qualidade a partir de suas inovações no processo produtivo, o que a permite se destacar frente à concorrência em termos de preço e qualidade.

Portanto, considerando os casos investigados, a configuração da orientação empreendedora foi influenciada pela própria configuração do mercado local, e delimitada por uma maior prevalência e proximidade entre as dimensões de proatividade e da inovação. Tais dimensões utilizadas pelas organizações como forma de se posicionar competitivamente no mercado. Tal observação vai ao encontro a abordagens como as de Anderson *et. al* (2015) e Lomberg *et al* (2016), que veem uma relação próxima entre essas duas dimensões. Com isso, foi possível apreender, ainda que de modo limitado aos casos investigados, algumas particularidades da orientação empreendedora no contexto analisado, o que por si só constituiu uma reunião de evidências importantes que permitem aprofundar a compreensão sobre a constituição das dimensões da orientação empreendedora no âmbito da análise do mercado de cervejas artesanais da RMBH.

3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REGIONALIDADE: O CASO DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS DE UBERLÂNDIA

3.1 Introdução

Os estudos na área do empreendedorismo apresentam um amplo conjunto de abordagens (BUSENITZ *et al.*, 2014). Gregoire *et al.* (2006) pontuam que há diferentes visões sobre esse fenômeno. Há linhas de estudo que focam na busca e exploração de oportunidades, outras que têm como premissa básica a inovação, as que tratam da criação de um negócio, sua manutenção e desenvolvimento, as que estudam o impacto de redes sociais de empreendimentos, entre outras frentes de investigação.

Stevenson e Jarillo (1990) categorizam as escolas do empreendedorismo entre “*what*”, ou as que analisam quais os resultados das ações empreendedoras; “*why*”, as que buscam o porquê o indivíduo empreendedor atua, bem como sua visão de mundo e valores; e “*how*”, que são as abordagens que visam compreender como organizações agem dentro da perspectiva empreendedora e como seus objetivos são alcançados.

Uma perspectiva que foca o empreendedorismo no nível organizacional consiste na abordagem caracterizada como orientação empreendedora. A referida concepção trata o fenômeno do empreendedorismo como um processo de práticas, tomadas de decisão e métodos que permitem uma empresa atuar de maneira empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996). Nessa visão, há, em geral, um foco na inovação organizacional, proatividade, e capacidade e disposição de assumir riscos (MILLER, 1983). Vale ressaltar que a relevância dessa linha de pensamento é explorada por diversos estudos, que apontam para a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho empresarial (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MARTENS *et al.* 2015; COVIN; WALES, 2019).

A noção de orientação empreendedora tem sido aplicada à compreensão e explicação da lógica de funcionamento de diferentes tipos de organizações, incluindo aquelas inseridas no setor de cervejas artesanais (CARMONA *et al.*, 2018; MÜLLER; SILVEIRA-MARTINS, 2018). Trata-se de um ramo da atividade econômica que tem apresentado crescimento nos últimos anos em diversos países, chamando a atenção de pesquisadores da área do empreendedorismo. Segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2020), desde 1999 continua crescendo o número de empresas produtoras no Brasil. Minas Gerais apresenta destaque nesse setor, sendo o terceiro maior estado produtor do país (MAPA, 2020).

Neste cenário, observa-se a participação de cervejarias situadas na cidade de Uberlândia, localizada na região do Triângulo Mineiro. A configuração desse setor no município teve início em 2008, em um movimento que pode ser considerado como relativamente tardio em comparação a outras regiões do país e até mesmo do estado de Minas Gerais. Em 2017, a cidade apresentava uma produção média mensal de 23 mil litros de cerveja. Dois anos depois, já se produzia cinco vezes mais com 115 mil litros mensais (BELISSA, 2019). Atualmente, há cerca de dez cervejarias na cidade, e em 2017 foi aprovada a Lei Municipal 12.801/2017 que promove o programa de fomento ao setor cervejeiro, facilita a legalização e criação de microcervejarias, além de facilitar os investimentos que, desde o ano de aprovação dessa lei, foram de aproximadamente R\$ 14 milhões (BELISSA, 2019).

Vale ressaltar que a cidade é a segunda maior do estado, com uma população de quase 700 mil pessoas segundo o IBGE (2020). Assim, levando-se em conta o potencial que a cidade de Uberlândia apresenta nesse setor, e a possibilidade de analisá-lo sob o ponto de vista do empreendedorismo, esse artigo é direcionado a partir da seguinte questão de pesquisa: **como se configura a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas em Uberlândia?** Para responder este questionamento, o objetivo geral consiste em compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na região de Uberlândia, Minas Gerais. Especificamente, busca-se caracterizar a trajetória de criação e desenvolvimento das cervejarias artesanais estudadas; e identificar a manifestação da orientação empreendedora em cada caso analisado, levando em consideração as categorias teóricas pertinentes à referida abordagem.

3.2 Empreendedorismo: correntes teóricas

O campo de estudos sobre empreendedorismo é relativamente recente, com o surgimento de trabalhos acadêmicos estruturados nas últimas quatro décadas (VALE, 2014). Há ainda na academia um grande debate sobre os conceitos chave acerca do tema, diferentes perspectivas, como, por exemplo, a comportamental, a econômica, a social, a processual e a organizacional, e discussões sobre o nível de análise do fenômeno, como a organização, o ambiente ou o indivíduo (VALE, 2014; BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Um dos precursores desse tema foi Schumpeter (1997). Para o autor, o empreendedorismo, enquanto um fenômeno de natureza econômica, cumpre um papel fundamental na economia, podendo ter impacto direto no crescimento e, principalmente, desenvolvimento econômico de um país. A definição schumpeteriana de empreendedorismo encontra-se inteiramente ligada à noção de inovação. Esta, segundo o autor, ocorre quando

alguma novidade surge, quebrando o *status quo* vigente, alterando a ordem das estruturas econômicas e, até mesmo, mudando a balança de poder entre os agentes econômicos. Dessa forma, “a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção ao explorar uma invenção ou, de modo mais geral, uma possibilidade tecnológica não tentada para produzir uma nova mercadoria ou uma velha de uma maneira nova” (SCHUMPETER, 2003, p. 132). A teoria de Schumpeter, portanto, traz o que Vale (2014) categoriza como perspectiva econômica do empreendedorismo.

Por outro lado, observou-se a emergência da abordagem comportamental de McClelland (1971), com foco de análise no indivíduo empreendedor. De acordo com essa perspectiva, o empreendedorismo advém das características do empreendedor. Liderança, propensão ao risco, postura inovadora, criatividade, postura estratégica, otimismo, busca pela independência, agressividade, perseguição de metas, dentre outras características, constituem traços de personalidade que demarcam o perfil do empreendedor, formando motivações pessoais e comportamentos que levariam ao sucesso profissional (MCCLELLAND, 1971).

Uma outra abordagem que tem tido destaque nos últimos anos é a visão do empreendedorismo como um processo (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). De acordo com Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo ocorre quando se identifica uma oportunidade de lucro e há pessoas com espírito empreendedor dentro da organização dispostas a aproveitá-la. Há assim, de fato, um processo empreendedor, que consiste na concepção de uma ideia, da identificação e exploração de oportunidades de negócio, até chegar na criação de um novo empreendimento. Cabe ressaltar que essa perspectiva visualiza o empreendedorismo como um comportamento ou um fenômeno de natureza transitória, que surge diante de oportunidades latentes, dependendo também das características do empreendedor e de fatores ambientais para o seu adequado aproveitamento, e que cessa, enquanto um estado de ser, exatamente quando este processo se torna finalizado (MARTENS; FREITAS, 2008).

Já a concepção do empreendedorismo no nível organizacional é considerada a partir de perspectivas teóricas distintas, que variam em torno da noção mais ampla de intraempreendedorismo. Nelas, uma alternativa deriva da noção de orientação empreendedora (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MARTENS *et al.* 2015; COVIN; WALES, 2019). Para Lumpkin e Dess (1996), a orientação empreendedora surge a partir de ações estratégicas deliberadas de organizações, elaboradas com a intenção de criar e desenvolver novos e existentes negócios, tendo como foco algumas categorias teórico-conceituais que delimitam a referida concepção, como a inovação, a assunção de riscos e a proatividade (DESS; LUMPKIN, 2005; RAUCH *et al.*, 2009; COVIN; WALES, 2012). Esta

abordagem será utilizada neste trabalho, haja vista que a realização de estudos que problematizem a manifestação da orientação empreendedora no contexto de cervejarias artesanais é recente (CARMONA *et al.*, 2018; MÜLLER; SILVEIRA-MARTINS, 2018).

Martens e Freitas (2008) resumem as dimensões do campo do empreendedorismo conforme o quadro. Os aspectos relacionados à orientação empreendedora se encontram em negrito, de modo a destacá-las mediante às demais caracterizações (QUADRO 4):

Quadro 4 - Empreendedorismo e suas diferentes concepções
Orientação Empreendedora dentro do campo do Empreendedorismo

<p>Eixos de estudo do empreendedorismo (GRÉGOIRE <i>et al.</i>, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identificação e exploração de oportunidades; - antecedentes e consequentes de inovação e empreendedorismo no nível da organização; - itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios; - fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios; - características individuais de empreendedores; - práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações; - influência das redes sociais de empreendedorismo.
<p>Escolas do pensamento do empreendedorismo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - escola do “grande homem”, que acredita no perfil do empreendedor como algo nato ao indivíduo; - escola das características psicológicas, que atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades que os motivam a aproveitar oportunidades; - a escola clássica, que apresenta a inovação como característica central do comportamento empreendedor; - a escola de gestão, que focaliza o empreendedor como dono do negócio; - a escola da liderança, que trata do empreendedor como um líder; - a escola do intraempreendedorismo, que sugere que habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do ambiente empresarial.
<p>Categorias de estudo do empreendedorismo (STEVENSON; JARILLO, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - what – tem relação com o que acontece quando empreendedores agem, foca nos resultados das ações dos empreendedores e não no empreendedor ou em suas ações; - why – tem relação com por que os empreendedores agem, tem ênfase no empreendedor como um indivíduo, seus valores, objetivos, motivações, seu comportamento; - how – trata de como os empreendedores agem, tem foco nas características do gerenciamento empreendedor, como empreendedores atingem seus objetivos.
<p>Níveis de análise do empreendedorismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nível individual; - nível grupal; - nível organizacional;

	- nível de regiões; - nível da sociedade em geral.
--	---

Fonte: Adaptado de Martens e Freitas (2008)

Portanto, é possível notar que a diversidade de abordagens, no que se refere ao estudo do empreendedorismo, reflete na configuração de diferentes escolas de pensamento, categorias teóricas e níveis de análise à disposição dos pesquisadores que se interessam pelo tema, repercutindo na dinâmica da pesquisa e da produção científica sobre empreendedorismo. No âmbito da orientação empreendedora (em negrito no quadro), acepção aprofundada na próxima seção, nota-se que o eixo de estudo está relacionado à inovação, o nível de análise se refere à organização, sua categorização contempla como estruturas conceituais como o comportamento e a orientação estratégica, o que permite associar a OE como uma categoria específica no plano mais amplo da abordagem organizacional do empreendedorismo (MATENS; FREITAS, 2008).

3.3 Orientação empreendedora

Como mencionado anteriormente, a vertente caracterizada como orientação empreendedora se situa como uma dentre diferentes possibilidades para a realização de estudos e pesquisas sobre a manifestação do empreendedorismo. Apesar da variedade de conceitos e abordagens associadas ao referido fenômeno, no caso da orientação empreendedora, parece haver relativa uniformidade conceitual (COVIN; WALES, 2019), sendo que a maioria das definições de orientação empreendedora se encontram relacionadas aos textos clássicos de Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996).

A noção de orientação empreendedora é originária das contribuições de Miller (1983) sobre firmas empreendedoras. De acordo com o autor, uma organização empreendedora é aquela que busca a inovação de produtos ou serviços, está propensa a assumir riscos, e age de maneira proativa no mercado em que está inserida. Covin e Slevin (1991) afirmam que empresas empreendedoras tendem a adotar um modelo de comportamento que atinge todos os níveis organizacionais, o que acaba interferindo em sua ação no mercado. Novamente, essas organizações devem ser inovadoras, proativas e que arcam com riscos. Tem-se, portanto, as dimensões teórico-conceituais que delimitam a configuração da orientação empreendedora.

Para Lumpkin e Dess (1996), a orientação empreendedora é definida como um conjunto de processos, práticas e comportamentos estratégicos que permitem às organizações criar negócios ou se aproveitar de oportunidades latentes no mercado. Estes autores levam em conta

as dimensões estabelecidas por Miller (1983) – inovação, proatividade e assunção de riscos – e acrescentam mais duas: a competitividade agressiva e a autonomia.

É importante salientar que parte importante da discussão conceitual em torno da orientação empreendedora se dá na divergência entre a unidimensionalidade e da multidimensionalidade (COVIN; WALES, 2019). Para Miller (1983), as categorias teóricas de inovação, proatividade e assunção de riscos são consideradas subdimensões que devem estar presentes em algum nível para que ocorra o empreendedorismo. Já para Lumpkin e Dess (1996), o empreendedorismo ocorre quando há a combinação de algumas das dimensões ou até mesmo quando apenas uma dimensão esteja presente. Abre-se, assim, espaço para a consideração de como as dimensões acima destacadas contribuem para a formação da orientação empreendedora da firma, devendo estas serem melhor exploradas a seguir.

3.4 Dimensões da orientação empreendedora

Para a realização do trabalho, torna-se necessário um aprofundamento das dimensões da orientação empreendedora. Com efeito, embora existam diferentes classificações nos estudos, as três dimensões originais de Miller (1983) estão presentes em praticamente todos os estudos do tema (MARTENS; FREITAS, 2008; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010; SILVEIRA; MARTINS, 2016). Lomberg *et al.* (2017) também apontam para a maior relevância das três tradicionais categorias. Silveira e Martins (2016), em um estudo bibliométrico, observam que 68,75% dos estudos de sua amostragem trabalham com apenas essas três dimensões, outras 24,1% acrescentam agressividade competitiva e autonomia às três anteriores. Assim, este trabalho terá foco nas três categorias majoritárias preconizadas por Miller (1983).

Primeiramente, tem-se a consideração da categoria de inovação. O conceito de inovação tem raízes em autores da economia como Schumpeter (1997), que a preconizava como um instrumento de desenvolvimento econômico ao viabilizar uma “destruição criativa” do funcionamento circular da atividade econômica de um dado país. Segundo o autor, o desenvolvimento econômico apenas ocorreria quando um novo produto causasse impacto na economia, alterando o *status quo* vigente e criando um arranjo no mercado. Esse entendimento, por sua vez, vem sendo reiteradamente explorado com a evolução da literatura sobre inovação, considerando seus impactos em termos de inovação radical e de inovação incremental.

Segundo Zahra e Covin (1993), a inovação seria a propensão de uma empresa em “adquirir, desenvolver e empregar tecnologia” (ZAHRA; COVIN, 1993, p.452). Já para Lumpkin e Dess (1996), a inovação diz respeito à tendência de buscar a experimentação,

criatividade e novas ideias que tenham como resultado novos produtos, serviços e processos produtivos e administrativos. Incrementais ou radicais (SILVEIRA; MARTINS, 2016), as inovações podem ser extremamente importantes para as organizações por trazer vantagens competitivas, permitir a redução da assimetria de poder econômico entre os concorrentes, e gerar oportunidades e possibilidades não antes vislumbradas.

Esta dimensão da orientação empreendedora pode ser contemplada em estudos de diversas maneiras. Por exemplo, podem ser percebidas como: a disposição da organização empreendedora em tentar lançar novos produtos e serviços; a vontade de sempre visar novas ideias e abandonar paradigmas antigos ou até mesmo o comprometimento em dominar as tecnologias mais atuais e melhorá-las (LUMPKIN; DESS, 1996). Outros parâmetros podem ser levados em conta, como o percentual do orçamento gasto em pesquisa e desenvolvimento, o número de funcionários atuando no setor de inovação, ou a frequência com que produtos e serviços são alterados e lançados (COVIN; SLEVIN, 1989). Por fim, inovar também sempre envolve um grau de risco, uma vez que investimentos, recursos, tempo e trabalho muitas vezes são empregados sem que haja o retorno esperado (LUMPKIN; DESS, 1996) ou que entrada realizada no mercado seja rapidamente ultrapassada por tecnologias dos concorrentes.

Em segundo lugar, Miller (1983) define a proatividade como a disposição de se antecipar a eventos futuros. De acordo com Lumpkin e Dess (1996), ser um pioneiro permite o aproveitamento de assimetrias mercadológicas, podendo levar a lucros maiores em relação aos concorrentes, além de garantir um maior reconhecimento da marca. Esta dimensão também diz respeito à busca permanente por novas oportunidades, ao engajamento em novos mercados, à monitoração dos competidores atuais e potenciais, à antecipação de crises, necessidades futuras ou mudanças estruturais (LUMPLIN; DESS, 1996).

Os autores ainda ressaltam que pioneirismo não necessariamente significa ser o primeiro. A empresa proativa é aquela que busca uma postura de liderança, que rapidamente se adapta a novas condições, age oportunamente e consegue moldar o ambiente em que está inserida, sem que fundamentalmente seja a primeira a iniciar um processo de mudança, podendo “influenciar tendências, e, talvez, até criar demandas” (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 147). Dessa forma, os autores definem o oposto da proatividade como sendo a passividade. A reatividade não seria contraditória a esta dimensão, uma vez que reagir a novas demandas pode propiciar a criação de novas oportunidades e a liderança mercadológica.

Segundo Martens e Freitas (2008), a proatividade implica agir antes que a mudança tenha um impacto direto na organização e, na prática, ela frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam a mudança (MARTENS; FREITAS, 2008). Segundo Miller (1983), é

possível medir esta dimensão a partir da intenção da organização de lançar produtos e serviços novos, e de manter-se atualizada às novidades do mercado. Por fim, em geral há uma relação entre inovatividade e proatividade, na medida em que o sucesso de um produto inovador pode depender da disposição empresarial de lançá-lo no mercado tendo em vista os concorrentes e as análises de prognóstico (LUMPKIN; DESS, 1996).

Já a terceira dimensão, a assunção de riscos, corresponde à tendência de empregar grandes quantidades de recursos para obter grandes ganhos (LUMPKIN; DESS, 1996). Empresas com um alto grau de orientação empreendedora em geral possuem um comportamento de assunção de riscos, tais como um nível alto de alavancagem, débitos vultuosos, ou apropriação de grandes recursos de mercado, sempre com interesse em retornos financeiros (LUMPKIN; DESS, 1996).

Segundo Silveira e Martins (2016), existem três tipos de riscos principais: os riscos de negócios, em que há o engajamento em empreendimentos de retorno desconhecido, como, por exemplo, entrar em mercados problemáticos e voláteis; riscos financeiros, que envolvem a aplicação de recursos financeiros que podem acarretar em retornos indesejados; e risco pessoal, que ocorre quando um gestor se responsabiliza por estratégias e ações da organização.

Miller (1983) sugere identificar a categoria da assunção de risco ao verificar a disposição da firma em engajar-se em projetos de risco. Lumpkin e Dess (1996) recomendam perguntar aos empreendedores se preferem aventurar-se em empreendimentos de difícil prognóstico, ou se optam por atividades com retorno esperado.

Dessa forma, conforme Wales, Covin e Monsen (2020), há uma relação de complementaridade entre as três dimensões da orientação empreendedora sugeridas por Miller (1983). Em outros termos, para que o empreendedorismo ocorra, é necessária a presença concomitante desses três elementos. Por exemplo, ao inovar e lançar um produto novo no mercado a empresa também adota uma postura proativa. Ao investir em inovações e buscar pioneirismo no mercado uma organização assume riscos. Logo, como será visto nos tópicos a seguir, organizações do setor de cervejas artesanais podem ser estudadas sob o ponto de vista empreendedor, uma vez que desenvolvem práticas voltadas para o desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos, além de assumirem riscos por atuarem em um mercado emergente e que demanda proatividade das empresas. Assim, a orientação empreendedora se apresenta como uma abordagem relevante para o estudo desse setor.

3.5 Metodologia da pesquisa

Neste artigo, estruturado com o objetivo de compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa. Tal escolha se justifica pela necessidade de compreensão aprofundada e contextualizada do fenômeno estudado (GIL, 2002). Embora grande parte dos trabalhos sobre orientação empreendedora realizem análises quantitativas por meio da aplicação de questionários, conclusões relevantes podem ser feitas através de um viés qualitativo (NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010).

No que tange ao estudo do fenômeno do empreendedorismo, McDonald *et al.* (2015) ressaltam que a pesquisa qualitativa pode fornecer um maior conhecimento sobre ações e comportamentos relacionados a normas sociais, práticas e contextos. Ao fornecer um entendimento mais profundo sobre o tema, esse tipo de pesquisa traz uma riqueza de informações que podem ser utilizadas por gestores, formadores de políticas públicas, empreendedores e acadêmicos (MCDONALD *et al.*, 2015).

A orientação empreendedora pode ter importantes variações a depender da localidade estudada, da história e cultura empresarial. Assim, o estudo de caso oferece uma importante visão para os estudos sobre o fenômeno do empreendedorismo e, conseqüentemente, da orientação empreendedora, ao possibilitar a obtenção de informações de diferentes fontes, a compreensão de um emaranhado de aspectos sociais, e a análise do fenômeno estudado em condições fidedignas à realidade (NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010).

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa compreender particularidades de um fenômeno estudado. Yin (2001), argumenta que este método deve ser aplicado quando não se pode ter um controle adequado dos elementos a serem analisados. Para o autor, quando se tem complexos aspectos contextuais em torno do fenômeno estudado, o estudo de caso pode ser uma ferramenta útil dentro de uma análise qualitativa. Eisenhardt e Graebner (2007) apontam que esse método permite um grande detalhamento empírico de fenômenos particulares.

Já Stake (1978), por sua vez, afirma que é possível haver uma generalização teórica a partir de estudos de caso particulares. O argumento do autor é o de que um caso único pode ter várias semelhanças com outros, podendo ocasionar em uma transgressão teórica. Segundo Eisenhardt (1989), um estudo de caso pode ser utilizado para replicar modelos, dar robustez a uma teoria emergente, preencher lacunas de modelos teóricos, ou fornecer exemplos que endossem uma teoria. Segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2001) o estudo de mais de um caso na pesquisa pode trazer um esforço maior ao investigador, porém contribui para a robustez do trabalho. Eisenhardt (1989) frisa que estudos de casos múltiplos levam o pesquisador a tratar

uma quantidade maior de dados, o que propicia a percepção de detalhes muitas vezes não vistos quando apenas um caso é estudado, além de trazer maior confiabilidade para o trabalho. Para Eisenhardt e Graebner (2007) os casos múltiplos garantem maior solidez ao estudo, fornecem uma base de evidências mais ampla, o que pode levar a um número maior de conclusões.

Para Eisenhardt (1989), a escolha da estratégia adequada de análise de casos ajuda a evitar variações indesejadas na pesquisa, além de delimitar as generalizações propostas. Embora ressalte que um único caso possa ser extremamente robusto, a autora sugere trabalhar com, no mínimo, pares de casos, o que permite realizar comparações, perceber similaridades e diferenças; deixa o estudo mais rico em detalhes; leva a um número maior de conclusões; e evita abordagens mais simplistas.

Dessa forma, este estudo pretende analisar a orientação empreendedora de duas cervejarias artesanais da região de Uberlândia-MG. É importante ressaltar que os casos selecionados para este estudo serão definidos tendo como base dois critérios principais: 1) nível de particularidade do caso, levando em conta a sua relevância competitiva e grau de inovação perante os competidores nos planos nacional e regional; 2) curso histórico e mercadológico adotado pela empresa do setor de cervejas artesanais. Vale também destacar os critérios para a exclusão de uma organização neste trabalho: 1) não ter registro devidamente formalizado perante o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a fim de que empresas informais não sejam abordadas no estudo; 2) a organização não estar presente tanto na produção quanto na comercialização de cerveja artesanal em Uberlândia.

Com relação aos parâmetros para a seleção dos sujeitos de pesquisa, tem-se: 1) ser Proprietário da cervejaria artesanal; 2) Ser sócio do empreendimento; 3) Atuar no processo de produção da bebida; 4) Atuar na gestão da empresa; 5) Ter sua participação empresarial na Cidade de Uberlândia. Já no que tange aos critérios de exclusão dos entrevistados, o trabalho levará em conta: 1) Para o empreendedor, não estar envolvido no processo de criação da empresa ou não ter participação societária; 2) Para o empreendedor, não estar ativo diretamente nas atividades rotineiras da organização; 3) Para gestores, não participar da comercialização e da produção da mercadoria.

Yin (2001) afirma que um bom estudo de caso aborda o fenômeno estudado de diferentes ângulos. Ou seja, é importante coletar dados de diferentes fontes e utilizar variadas técnicas de tratamento, o que é chamado de triangulação. Segundo Flick (2013), a triangulação consiste em estudar um tema e/ou um problema de pesquisa levando em conta duas ou mais perspectivas, e combinando diferentes fontes de dados tendo em vista um mesmo referencial teórico, o que traz mais robustez e complexidade ao estudo caso o mesmo fosse realizado com

apenas uma perspectiva. Dessa forma, neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empreendedores proprietários de cervejarias artesanais e mestres cervejeiros, além do uso da técnica de observação passiva e de análise documental.

Segundo Gaskell (2008), a entrevista individual permite obter de forma detalhada e aprofundada a visão do entrevistado sobre um determinado tema ou fenômeno em observação. Para Manzini (1991), a entrevista semiestruturada tem como objetivo focar em um tema partindo de um roteiro (Anexo A) com perguntas básicas capazes de corresponder ao problema pesquisado. Há uma flexibilidade ao entrevistador, uma vez que temas emergentes e não previamente pensados podem surgir no momento da entrevista, complementando as coletas de informações (MANZINI, 1991). As entrevistas semiestruturadas foram feitas com os empreendedores e demais atores relevantes aos negócios investigados (QUADRO 5), e foram gravadas por meio de dispositivos de áudio. Em seguida, as entrevistas foram transcritas em seu interior teor, para garantir a qualidade dos dados coletados. Nomes, marcas e demais elementos identificadores dos casos estudados e sujeitos entrevistados foram suprimidos para garantir o sigilo das informações prestadas.

Quadro 5- Relação de entrevistados

Companhia	Entrevistado	Função
Empresa C	Entrevistado 5	Fundador, Diretor geral e mestre cervejeiro. Químico de formação.
Empresa D	Entrevistado 6	Mestre Cervejeiro. Químico de formação.
Empresa D	Entrevistado 7	Fundador e Diretor Comercial. Formado em engenharia mecânica.

Fonte: Elaboração própria

De forma complementar, foi feito recurso à técnica de observação e à pesquisa documental. Segundo Marvasti (2014) a maneira mais simples de utilizar a observação é observar e anotar tudo o que se notou. Esta técnica é relevante para a pesquisa qualitativa uma vez que permite obter informações preciosas sobre o contexto social do fenômeno estudado, além auxiliar na validação de informações coletadas por outros meios, como a entrevista (MARVASTI, 2014). As entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas estudadas, o que já propicia uma observação inicial. Assim, foi realizada uma observação do ambiente organizacional, visando dar detalhamento ao contexto da organização estudada. Os dados foram ser registrados por meio de anotações feitas pelo pesquisador inserido no ambiente de pesquisa.

Também foi realizada uma pesquisa documental no intuito de completar a observação e a análise de conteúdo. Documentos, segundo Coffey (2014), são “literalmente dispositivos textuais ou visuais que possibilitam uma informação ser compartilhada e histórias serem

contadas” (COFFEY, 2014, p. 369). A análise documental, portanto, pode ser utilizada para complementar a percepção contextual do investigador, sendo um documento isolado pouco significativo, mas uma gama deles e em comparação com outras informações uma maneira forte de se alcançar uma boa descrição de um fenômeno estudado (COFFEY, 2014). Essa pesquisa, portanto, consiste em coletar matérias veiculadas na imprensa, documentos institucionais publicados no site das empresas, redes sociais, ou até fornecidos pelos entrevistados.

Por fim, o conjunto de material empírico coletado foi analisado com base na técnica de análise de conteúdo, com o auxílio da ferramenta MAXQDA. A partir da referida técnica, foi possível analisar a orientação empreendedora das organizações investigadas, tendo em vista as principais categorias do conceito: inovação, proatividade e assunção de riscos. A técnica da análise de conteúdo pode ser utilizada em diferentes maneiras de comunicação, como fotos e vídeos, mas sobretudo em discursos. Nesta técnica de análise de dados, o investigador busca mapear padrões nos dados coletados. A partir daí pode-se inferir e chegar a conclusões sobre o conteúdo analisado (BARDIN, 2011).

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é realizada em três momentos. Em primeiro lugar, o que é chamado de pré-análise, deve ocorrer uma organização das ideias principais a partir de conceitos advindos da teoria utilizada no trabalho. É neste momento que há o primeiro contato com os dados que foram adquiridos. No segundo momento, o pesquisador mergulha nos dados, dividindo-os em categorias temáticas e definindo uma regulamentação para a contagem de dados. Já na terceira e última etapa, utiliza-se a inferência e interpretação dos dados já categorizados no intuito de captar o conteúdo substancial presente no material. As categorias utilizadas devem ser interpretadas, havendo a análise de diferenças e similaridades encontradas (BARDIN, 2011). As categorias de análise aqui exploradas foram pré-estabelecidas, tomando-se como referência os objetivos específicos e os pressupostos teóricos da noção de orientação empreendedora. Dessa forma, os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo à luz das seguintes subdivisões: história da empresa, Assunção de Riscos, Inovação e Proatividade.

3.6 Resultados e discussão

3.6.1 Descrição e contextualização histórica das organizações participantes da pesquisa

Primeiramente, para compreender a configuração da orientação empreendedora, torna-se necessário explorar brevemente a trajetória histórica das organizações estudadas, de modo a melhor contextualizar suas práticas em torno das dimensões de OE que serão posteriormente exploradas.

A história da Empresa C se iniciou no ano de 2014, quando o seu fundador começou a ter interesse por cervejas artesanais e realizou um curso sobre a produção de cerveja caseira. Em seguida, este empreendedor começou a fazer cerveja em casa como *hobby* até que se interessou em abrir um negócio na área.

Devido ao alto investimento inicial, em 2015 a empresa começou suas atividades como cervejaria cigana, ou seja, terceirizava a sua produção em uma outra fábrica cervejeira. Neste caso, a organização comprou um fermentador e o instalou em uma cervejaria também estabelecida na cidade de Uberlândia. Adotando esse modelo de negócio, a empresa criou um único rótulo, que teve sucesso localmente, e o distribuía a bares da região e o difundia por meio da estratégia de realização de eventos locais para divulgar e vender o produto. Além disso, não houve a estruturação de um plano de negócios formal, e o planejamento empresarial foi realizado a partir das experiências que a empresa tinha no mercado ao distribuir esse único rótulo.

Até 2017, a empresa utilizava um lote vago para a realização de muitos dos eventos. Naquele ano, o empreendedor decidiu fechar o espaço para a construção da fábrica e constituição de uma microcervejaria, que foi aberta em novembro de 2019. Atualmente, neste local há um amplo pátio parcialmente coberto que permite realizar eventos e receber clientes nas mesas. Além disso, há um quiosque em que são ofertados diversos chopes produzidos pela casa. Atrás do quiosque há uma câmara fria em que armazenam não só os barris de chope, como outras cervejas envazadas em latas e garrafas.

Ao fundo do pátio está localizada a fábrica, onde há quatro fermentadores, a cozinha e uma sala de envase. A produção é pouco automatizada e requer intervenção manual em praticamente todo o processo, inclusive o envase é realizado de forma manual com uma máquina capaz de envasar seis garrafas ao mesmo tempo.

A estratégia da empresa está calcada na **inovação do produto** com a elaboração de uma grande variedade de tipos de cerveja e na atração de clientes que preferem experimentar diferentes sabores da bebida. Apesar do pouco tempo de atuação no mercado, a Empresa C já possui cerca de 40 rótulos registrados no MAPA e em média desenvolvem um ou dois rótulos novos por mês.

Com a pandemia do coronavírus, a empresa não pôde mais receber clientes em seu pátio, por isso, recentemente, começaram a pasteurizar as cervejas, o que permitiu estender o prazo de validade do produto e facilitar a sua distribuição em garrafas e latas. A expectativa da organização no médio prazo é, com o fim da pandemia, expandir a produção e automatizá-la, propiciando ganhos de escala.

A Empresa D, por sua vez, tem uma história distinta. Em 2015, percebendo o grande número de cervejeiros caseiros que existiam na região, o Entrevistado 6 fez uma pesquisa de mercado e formulou um plano de negócios formal. O objetivo inicial era criar uma fábrica para que cervejarias ciganas pudessem produzir utilizando as instalações. A fábrica somente entrou em operação em maio de 2019, desenvolvendo parte dos equipamentos, como fermentadores e painéis, a partir da adaptação de equipamentos utilizados para fabricação de doces.

Além da estratégia de prestação de serviço para cervejarias ciganas, com o passar do tempo, a empresa identificou a demanda pela cerveja *White Label*. Esta, por sua vez, é uma cerveja cujo rótulo leva a marca do cliente e não da empresa que a produziu. Neste caso, foram identificados estabelecimentos como bares, restaurantes, hotéis e até salões de beleza que tinham a intenção de ter uma cerveja com a marca própria sem ter que se envolverem com a produção do produto.

Com o início da pandemia em março de 2020, vários desses estabelecimentos fecharam, e a demanda de cervejarias ciganas caiu bruscamente, o que levou a Empresa D a mudar a sua estratégia, levando-a lançar a sua marca de cervejas. **Após a realização das entrevistas, em análise documental das redes sociais**, observou-se também a busca por uma maior diversificação do produto, com o lançamento de rótulos diversificados, além dos tipos de cervejas artesanais tradicionais.

Atualmente, a empresa conta com um galpão com nove tanques fermentadores, além do escritório e uma cozinha para a produção da cerveja. A produção apresenta um alto nível de automatização, com pouca intervenção manual, e possui capacidade instalada para produzir 15 mil litros mensais, com a possibilidade de expansão para até 44 mil litros. Além disso, a empresa planeja desenvolver uma estrutura pequena, para atender a clientes que demandam uma litragem menor, de apenas algumas centenas de litros.

3.6.2 Orientação empreendedora e suas dimensões

Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas foi possível identificar as três dimensões da Orientação empreendedora preconizada por Miller (1983). A dimensão predominante encontrada foi a proatividade, o que indica um foco das empresas no mercado, nos competidores e no constante monitoramento de produtos, serviços e demais ações das empresas no ambiente de negócios. Além disso, as empresas apresentaram um alto nível de inovação, acima de 30%, o que mostra a constante disposição em desenvolver novos produtos e eventualmente novas técnicas e processos de produção. Em menor nível, encontrou-se a dimensão assunção de riscos, o que demonstra que as organizações têm alguma disposição em assumir posições que potencialmente lhes podem trazer prejuízos, sendo que a empresa C apresenta uma propensão um pouco menor que a D no que se refere a esta dimensão (QUADRO 6).

Quadro 6 – Análise de conteúdo no MAXQDA

Empresa C			Empresa D	
Código	Segmentos codificados	% Segmentos codificados	Segmentos codificados	% Segmentos codificados
Proatividade	31	53%	50	49%
Inovação	19	33%	32	31%
Assunção de Riscos	8	14%	21	20%
Total	58	100%	103	100%

Fonte: Elaboração própria

Assim, é importante aprofundar em detalhes como se configura a OE do ponto de vista das suas categorias tendo em vista as particularidades de cada empresa.

3.6.2 Proatividade

A proatividade é a dimensão mais presente nas empresas investigadas devido à forte atenção voltada ao mercado que ambas apresentam. Entretanto, as estratégias adotadas pelas organizações são distintas. Enquanto a empresa C adota uma postura de lançar produtos à frente dos concorrentes, a Empresa D visa em uma oportunidade encontrada que outros competidores não exploram.

A empresa C tem como estratégia lançar uma ampla variedade de cervejas no mercado, desenvolvidas com intuito de atrair os consumidores mais curiosos, interessados em novidades e que buscam experimentar novos produtos:

A gente, por ser em menor quantidade, [busca] realmente tá sempre lançando um rótulo novo, uma novidade, pra tentar fazer o pessoal ter a melhor experiência aqui dentro do nosso espaço, onde é agradável a galera sentar aqui, tomar uma breja, conversar com a gente. Então a nossa linha de pensamento, a nossa estratégia vai muito nessa de inovação nas receitas né, sempre ter um rótulo novo, um lançamento pra atender esse público que quer novidade, e quando o público vier aqui pra descobrir essa novidade eles serem atendidos e se sentir confortável que faça com que eles queiram que semana que vem tem uma cerveja nova, vou sentar lá, é bom de sentar, é bom de ficar (Entrevistado 5)

[A estratégia] é mais nessa linha de tentar inovar nas receitas, o número de rótulos que a gente tem né, maioria deles sazonais, a gente não consegue ter eles o ano novo, mas o nosso cliente já sabe disso. Então, 'ah soltei, tem uma que a gente faz com umburana, que é a madeira'. A que faz com umburana sai uma vez por ano, então a galera já sabe 'olha uma vez por ano, se você não conseguir tomar esse ano, só o ano que vem que vai ter de novo'. Porque é uma receita que demora, a gente deixa ela maturando por sete meses, mas os nossos clientes já sabem disso. Isso aqui só vai ter ano que vem, não adianta, então aproveita agora, vamos tentar consumir essa novidade agora, porque o pessoal só vai ter de novo daqui um ano. Então, brincar muito com a sazonalidade também é uma coisa que a gente costuma fazer (Entrevistado 5)

Por ter uma estrutura menor, a Empresa C busca com essa estratégia estar em evidência no mercado. Se de um lado a capacidade menor de produção não permite produzir cerveja em larga escala, por outro facilita a criação de uma variedade maior de produtos, uma vez que o custo para experimentar a fabricação de novos sabores é menor:

Por exemplo, como a nossa produção é pequenininha, a gente consegue lançar rótulos, (...) então cervejas que são tendências novas, (...) as cervejarias que são menores conseguem atender esse público primeiro, porque como o risco é elevado eu posso correr o risco com 100 litros, eu não posso correr o risco com dois mil litros, os meus concorrentes não vão correr esse risco. Porque pra eu perder 100 litros aqui é uma coisa, ele perder 2 mil litros lá é quase que fechar o negócio dele (Entrevistado 5)

A Empresa D, por sua vez, apresenta características proativas nos moldes de Lumpkin e Dess (1996) uma vez que busca explorar oportunidades encontradas em dois nichos pouco aproveitados pelos concorrentes. A organização adota uma estratégia de venda para cervejarias ciganas e *white labels*, buscando, assim, proeminência no mercado de Uberlândia:

O negócio foi escrito para atender especificamente esse cliente [cervejeiro cigano]. Com o passar do tempo, a gente foi percebendo outras oportunidades de negócio até mais lucrativas ou viáveis economicamente. A gente começou a perceber com o passar do tempo que esses cervejeiros caseiros não tinham uma organização pra bancar nem mesmo a primeira produção, e a gente viu uma outra lacuna gigantesca que a gente chama de *white label*, que são estabelecimentos, restaurantes, bares, hotéis, que querem ter uma cerveja com a marca própria mas não querem ser donos de uma fábrica de cerveja. Então a gente começou a atender também o segmento de *white label* né, quando a gente faz as receitas de cervejas especiais e coloca o rótulo para os clientes de um restaurante, de um bar, de um hotel (Entrevistado 6)

Na verdade, a gente já tomou a frente quando a gente criou a cervejaria com essa proposta diferente de modelo de negócio e isso de fato faz com que eu não tire nenhum cliente de outra cervejaria. Na verdade, eu crio novos né, então o que a gente faz como estratégia é de fato a gente tá buscando caminhos que as outras cervejarias não buscam e entregando soluções que as outras também não entregam, então além de entregar produtos que os outros não entregam, a gente também procura é novos caminhos e novos serviços (Entrevistado 7)

Como demonstrado acima, as empresas se diferem nas estratégias de engajamento no mercado local, porém apresentam semelhanças dentro da dimensão proatividade. Os entrevistados são uníssonos ao relatar o ambiente cooperativo que existe na cidade. Essa cooperação entre as cervejarias locais traz uma vantagem competitiva, uma vez que a união auxilia a competir com concorrentes de grande porte, como a AMBEV e a Heineken. Há um ambiente de união com o lançamento de rótulos conjuntos, eventos com todas as cervejarias da cidade, bem como demandas em grupo aos entes governamentais:

Tem uns que você tem mais proximidade outros nem tanta, mas de uma forma geral é bastante amistoso porque ainda tem espaço pra todo mundo aqui na região. Só pra você ter uma ideia, esse ano nós fizemos cervejas colaborativas com três cervejarias né, então o pessoal vem produzir aqui né, em conjunto ou, na verdade, as colaborativas foram aqui. O ano passado, em Dezembro do ano passado, nós fizemos um evento aqui também que só tinham cervejas colaborativas, né, então toda cerveja que estava aqui sendo servida, pelo menos duas cervejarias trabalharam pra montar aquela cerveja, então ainda é um clima muito amistoso de ajuda, as vezes eu tenho dificuldade com alguma coisa, 'ah conversa com o fulano de tal que ele passou pela mesma coisa'. Você vai liga, conversa, ou as vezes o contrário 'ó to precisando de ajuda nisso aqui'. Então é, ainda hoje é um clima bem amistoso, pelo menos aqui dentro da cidade, da região eu vejo como um clima bem amistoso assim (Entrevistado 5)

Eu falei muito que a gente que que existem 11 cervejarias aqui em Uberlândia né, mas a gente não se vê como concorrentes né. E aqui eu não estou sendo demagogo não, nós nos vemos muito mais como parceiros né. O mercado é tão grande, tão grande que a gente acha que os 11 juntos tem que se juntar para concorrer com a Ambev e as cervejarias grandes por aqui. Então se eu vou falar de concorrentes com você a gente tem diversas maneiras de enxergar a concorrência né. Eu posso ter um concorrente do meu tamanho, que tá do meu lado, e eu posso ter um concorrente que é mil vezes maior que o meu e que atrapalha a minha venda de cerveja no dia a dia. Então se for me perguntar quem são os meus concorrentes hoje. Cara, meu concorrente é aquele que faz o meu consumidor gastar o dinheiro dele com outra coisa e não com cervejas artesanais. Independente se é feita na minha fábrica ou na fábrica do meu vizinho, então tem diversos concorrentes aí né (Entrevistado 6)

Localmente muito unido, é o que to dizendo: a gente criou a associação, todas as cervejarias entraram, então a diretoria é composta por membros de praticamente de todas as cervejarias, pra justamente todos terem poder de decisão, certo? Eventos são promovidos juntos, então assim, não vejo dificuldade com relação a isso, a gente tá começando junto, e a gente percebeu que juntos a gente consegue avançar muito mais rápido e consegue trazer resultados muito melhores (Entrevistado 7)

Ademais, a união das cervejarias locais permite pleitear benefícios e demandas junto ao governo no intuito de trazer vantagens ao setor. Isto foi importante para a confecção da Lei

Municipal 12.801/2017, sendo um marco para as cervejarias artesanais da região, que incentivou a regularização de muitas delas.

Bom, dessa lei de incentivo, o que que aconteceu? A burocracia pra abertura das empresas aqui em Uberlândia hoje é muito menor do que era, então você teve uma celeridade nisso aí, e baseado nos estudos né que nós indicamos de ser feito, o zoneamento da cidade mudou né (Entrevistado 5)

Uma proximidade muito grande com a prefeitura de Uberlândia, especialmente com a secretária de desenvolvimento econômico da nossa cidade. Inclusive há alguns anos atrás se não me engano em 2016 a 18, nós ajudamos a escrever uma lei diferente das cervejarias artesanais da cidade de Uberlândia. Então foi esse momento que permitiu com que essas cervejarias que eu te falei, hoje são 11 na cidade, estivessem alocadas onde elas estão. Inclusive a nossa cervejaria só é possível hoje, depois que dessa lei que a gente escreveu. Ajudou a escrever junto com a secretaria de desenvolvimento econômico da prefeitura de Uberlândia. Entre várias outras coisas que surgiram com essa lei a prefeitura de Uberlândia permitiu a instalação de cervejarias artesanais em partes residenciais da cidade, que é o nosso caso né, a gente está em um bairro residencial (Entrevistado 6)

Além disso, com a pandemia em março de 2020, a empresas foram forçadas em grande medida a mudar o comportamento proativo, como forma de se adaptar ao mercado. A Empresa C aumentou a criação de novos rótulos no intuito de aumentar a atratividade de seus produtos, além de começar a pasteurizar as suas cervejas, e adotar as embalagens em lata, como forma de ampliar a capilaridade dos seus produtos. Já a Empresa D, por sua vez, passou a produzir os próprios rótulos, e vende-los com mensagens afetivas escritas em suas latas e garrafas, com o objetivo de causar uma identificação com o cliente em tempos de isolamento social por conta da pandemia:

A gente lançou rótulos com frases é bem mineira assim que tem a ver com o momento da pandemia que a gente está vivendo. Foi uma grata surpresa, foi uma decisão para a gente economizar energia e a gente acabou vendendo essas latas no Brasil inteiro. A gente conseguiu vender em 7 estados do Brasil essas latas. Então para nos foi uma satisfação muito grande nesse momento de crise em que todos estavam vivendo um momento financeiro muito delicado, todas as empresas, inclusive a gente e uma sacada que a gente lançou a marca própria e conseguimos entrar em um mercado que a gente não tinha até então (Entrevistado 6)

O que por um lado foi bom né, é porque a gente conseguiu inovar a gente conseguiu lançar cerveja em lata, o que a gente não fazia, é, estamos soltando 1 ou 2 rótulos novos por mês, o que seria impossível, porque o que que acontece, existem hoje nós temos registrados mais de 40 rótulos tá. O que que acontecia no evento: o nosso público já espera que algumas cervejas estejam aqui pra servir, e aí eu tenho que dar prioridade pra elas (Entrevistado 5)

Dessa forma, a proatividade pensada como a busca por oportunidade, antecipação a ações dos concorrentes, exploração de lacunas no mercado, entre outros fatores, está fortemente

presente na composição da orientação empreendedora das empresas estudadas. Isto se deve principalmente à configuração de um comportamento de reação à atuação estratégica das grandes cervejarias e aos desafios impostos pelo crescimento de um mercado originado recentemente. Sob a ótica desta dimensão, há semelhanças e diferenças entre as empresas estudadas. Enquanto uma visou explorar espaços vazios no ambiente de negócios, a outra opta por sempre estar à frente da concorrência, com a inserção constante de novos produtos no mercado. Foram observadas também semelhanças, como as ações proativas cooperativas, como forma de intensificar o comércio de cerveja artesanal local e disputar com as grandes indústrias do setor cervejeiro de larga escala.

3.6.3 Inovação

Através da análise de conteúdo também foi possível encontrar evidências sobre a dimensão inovação, sendo 33% dos segmentos da Empresa C e 31% dos segmentos da Empresa D. Entretanto, como visto acima, as propostas das organizações são diferentes e, portanto, a configuração da inovação é distinta em cada caso.

Conforme visto na sessão sobre a proatividade, a Empresa C aposta na introdução massiva de novos produtos no mercado. A inovação, dessa forma, se dá principalmente no que se refere à criação de novos rótulos, ainda que a empresa tenha como intenção ampliar e automatizar a sua produção, o processo produtivo é majoritariamente manual e tem pouca inovação:

Hoje a gente consegue soltar a as cervejas um pouco mais exóticas assim, que o público não conhece tanto, mas o público já está aberto a experimentar essas novidades né, muitas vezes exige essas novidades, que era uma coisa que a três anos atrás era uma vontade nossa, mas não era uma realidade porque a gente tinha um tanque com volume muito maior. (...) hoje a gente pega, tem um pé de maracujá aqui, a gente pega o maracujá pra fazer cerveja, a gente brinca com outras coisas, já fizemos cerveja com açai, faz cervejas de estilos menos conhecidos, hoje a gente dá conta, as vezes receitas mais caras que a gente não daria conta de fazer também né, já também começa a brincar de vender cerveja no Barril, então tudo isso hoje a gente tem essa condição, que há 2,3 anos a gente não teria. (Entrevistado 5)

De modo particular, a capacidade de produção menor acaba facilitando a produção de um número maior de rótulos, uma vez que o custo de experimentação de novas cervejas produzidas em nível industrial também é menor:

[Produzindo] quinhentos litros, mil litros, ainda dá pra brincar, ainda dá pra arriscar. Mas você pega, na hora que você vai batelada de dois mil, quatro mil, é bem mais complicado na verdade, porque vai chegar em um momento que você não vai entregar pro seu cliente aquilo que ele tá esperando. Então o nosso diferencial aqui hoje em questão de equipamento é por ter um equipamento de proporções menores. (Entrevistado 5).

Quando perguntando se com uma produção maior a empresa iria continuar o mesmo nível de inovação de produto a resposta foi negativa, uma vez que o risco financeiro também aumentaria bastante:

Não tanto, eu arriscaria, se fosse maior quanto? Né, se fosse um tanque de dois mil litros não dá pra você [inovar]. Tem estilo, por exemplo, tem que ser servidos muito frescos, New England IPA né é um estilo que tá na moda agora que tem que ser servido muito fresco. Não dá pra você fazer quatro mil litros hoje, num mercado em Uberlândia, quatro mil litros numa cerveja dessas. É extremamente cara né, então o público vai ter que pagar muito caro por ela, e 4 mil litros, ela é uma cerveja mais turva, então ela não decanta tanta coisa, se eu deixar 4 mil litros parados, isso vai decantar, hora que chegar na mão do meu cliente ele vai falar 'mas não é isso'. Então ele vai achar que o produto nem tem qualidade porque eu produzi num volume maior, então por exemplo, num tanque de quatro mil litros, hoje no mercado de Uberlândia eu não arriscaria. (Entrevistado 5)

A produção pequena, aliada à pouca automatização, também acarreta uma carga de trabalho e tempo de produção maiores, pois eventualmente é necessário trabalhar em processos de produção repetitivos até que os tanques estejam cheios:

Eu pra encher um tanque de trezentos litros igual nós estamos fazendo hoje, eu tenho que ficar aqui um dia inteiro né. Se você pega por exemplo uma cozinha de mil com um tanque de mil, com oito horas você já produziu, já encheu o tanque, já fez o seu serviço, então tem a desvantagem no caso a gente ter que, o nosso trabalho braçal ele é um pouco como tem essa diferença do tamanho da nossa panela pro nosso tanque, mas que assim, se eu tenho uma panela de mil quero encher um tanque de dois mil, eu vou ter esse mesmo trabalho, então por essa diferenciação do tamanho da panela e o tamanho dos tanques, a gente acaba tendo que trabalhar um pouco mais (Entrevistado 5)

Além disso, por conta da pandemia, a empresa teve uma queda nas vendas. Assim, a estratégia adotada foi criar ainda mais e experimentar novos produtos. Como a demanda pelas cervejas de linha caiu, houve espaço fabril para produzir bebidas novas:

Eu tive tempo fabril pra modificar, começamos a colocar cerveja pra envelhecer no barril, montamos as latas, é, lançamos rótulos novos com frequência maior, né, que se não, se não tivesse acontecido na pandemia seria muito mais difícil, porque a gente estaria atendendo o público dos eventos, então por exemplo, a (rotulo de cerveja), a (outro rotulo de cerveja), são cervejas que o pessoal pede sempre, tem que ter a gente abre, tem que ter, então eu me ocuparia produzindo elas muito mais vezes do que eu produzi. Então essa modificação foi o principal desafio na verdade esse ano (Entrevistado 5)

Já a empresa D, por sua vez, produz cervejas mais tradicionais e não inova tanto no produto quanto a Empresa C. No entanto, o desenvolvimento de inovações se encontra mais associado a intervenções em processos produtivos e na criação de estratégias diferenciadas de comercialização. No que se refere ao processo produtivo, a organização transformou um maquinário que antes era usado para produzir doces em um para se produzir cerveja, e, por meio disso, foi possível diminuir vários custos operacionais. Adicionalmente, a produção tem um alto nível de automatização, o que reduz custos, garante maior qualidade do produto e permite uma produção mais ágil:

Os equipamentos foram todos comprados de uma fábrica de doce. A gente fez toda uma adaptação dos equipamentos para que os equipamentos virassem equipamentos de cervejaria, tanto a nossa cozinha quanto os nossos fermentadores, por isso fizemos uma fábrica com um investimento não muito alto, usando coisas que a gente tinha em mãos e que não seriam mais usadas. E fizemos as transformações que precisávamos, os reparos, e a gente transformou em uma indústria de cerveja (Entrevistado 7)

Raríssimas são as cervejarias artesanais que tem uma automação como a nossa. Então a gente tem uma programação em que toda a produção é controlada, qualquer cerveja sai com um gráfico, com todos os parâmetros que ela precisa durante o processo. O sistema é auto controlável, então não precisa de ficar nenhum operador na fábrica, as temperaturas que são muito importantes na produção de cerveja são autocontroladas através de válvulas automáticas, e todo esse sistema que a gente tem na fábrica, também está no aplicativo de celular da nossa mestre cervejeira, então qualquer mudança dos parâmetros que ela configurou, ela recebe mensagens para acompanhar a distância e a gente evitar qualquer problema na produção das cervejas (Entrevistado 6).

Como visto no caso da Empresa C, uma capacidade de produção menor pode acarretar a possibilidade de apresentar uma variedade maior de produtos. Dessa forma, a empresa D, que possui uma capacidade de produção maior, está investindo em uma estrutura fabril menor, que possibilite investir em diversificação de rótulos, bem como atender a clientes que demandam uma quantidade menor de cerveja. Após as entrevistas realizadas, observou-se em análise documental que a empresa já começou a apresentar novos tipos de cerveja diferentes dos que eram ofertados tradicionalmente:

A gente acabou de adquirir uma linha nova de produção. Até então a gente tinha uma linha de produção de mil litros por brasagem, tanto na cozinha quanto nos fermentadores, e a gente acabou de adquirir uma planta piloto que é para gente desenvolver receitas novas e também para atender um público que quer fazer um lote um pouco menor né. A cozinha de 350 litros a gente consegue duas coisas que são fundamentais para nós nessa planta piloto, primeiro desenvolver receitas novas né, então a gente vai lançar uma série de cervejas diferentes no próximo ano feitas nessa planta piloto, desenvolvidas lá e depois a gente leva nessa planta de mil litros. (Entrevistado 7)

Além disso, conforme mencionado anteriormente, a Empresa D inova na região ao ofertar o serviço de produção para cervejarias ciganas e *white label*, uma lacuna pouco explorada localmente. Os clientes estão localizados não só na região de Uberlândia, como também em todo o Triângulo Mineiro e o Alto Paranaíba:

Quais são nossos produtos diferenciados? De tá aqui aberto para o cliente cigano, por mais que as outras cervejarias o façam, esse não é o modelo de negócio delas, pra conseguir encher a produção, pra completar alguma coisa que ficou ociosa. Nós não, nós tamo aqui sempre aberto e a gente.... é a nossa prioridade, então isso nos ajuda bastante também a aumentar, vamos dizer assim né, a a clientela, fortalecer o segmento (Entrevistado 7)

A inovação, conforme preconizado pelos teóricos da orientação empreendedora, pode se manifestar de diferentes maneiras, como: lançar novos produtos; investir no desenvolvimento de produtos e serviços; investir em novas tecnologias; experimentar novas fórmulas; e criatividade (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; MARTENS; FREITAS, 2008). De acordo com os resultados aqui relatados, as empresas apresentam grau relativamente alto de inovação (32% na média). Entretanto, nota-se que as estratégias de inovação são distintas. A empresa C possui um foco exclusivo em lançar produtos novos no mercado, com a constante experimentação de receitas únicas. A empresa D, por sua vez, foi capaz de desenvolver a própria estrutura produtiva e investir em diferentes tecnologias, como os sistemas de automação da produção. Isso revela não só uma postura inovadora, como também uma abertura à assunção de riscos, que será abordada no próximo tópico.

3.6.4 Assunção de Riscos

Embora relevante, a dimensão assunção de riscos foi a menos identificada durante a análise de conteúdo, com 14% das observações da Empresa C e 20% da Empresa D. As organizações investigadas apresentaram em grande medida assunção de riscos similares. Um dos mais presentes foi a **questão dos insumos**. Estes são muito importantes para a indústria cervejeira, pois a menor variação nos ingredientes pode acarretar a perda do padrão de qualidade do produto.

Dessa forma, as empresas estudadas, apontam como um risco constante uma eventual variação da qualidade dos ingredientes, assim como possíveis interrupções da cadeia de

suprimentos devido a problemas como, por exemplo, pragas e entressafras. Além disso, a maioria dos fornecedores estão fora da cidade de Uberlândia – muitas vezes são importados de outros países. O que acarreta maiores custos com transporte e sujeita as empresas a eventuais imprevistos na logística:

Então, com relação a insumo é complicado porque são insumos bastante sazonais também. Por exemplo, Lúpulo não é... é pouco produzido no Brasil por conta da questão climática, então dá uma praga num lúpulo tal lá na República Tcheca, você não vai ter o lúpulo aqui; então você tem que repensar a sua receita que você já fez, toda é pensando nessa ideia, não é um negócio que é bom estocar, ele é perecível, então as vezes a gente fica meio à mercê desses problemas que a gente não tem como prever, deu uma praga num sei aonde, parou ou, por exemplo, ah teve agora com a alta do dólar, essas coisas né, esses insumos tão ficando muito caros, a gente não tem condição de é de manter o preço caro (Entrevistado 5)

Um problema nosso, nós não temos é, próximo de nós, distribuição ou qualquer empresa de insumos, tudo que a gente compra ou vem de Belo Horizonte ou vem de São Paulo, então a gente não tem próximo de nós a distribuição, o insumo é muito complicado de chegar aqui e acaba ficando tudo muito caro (Entrevistado 7)

Outro problema igualmente enfrentado pelas empresas é a burocracia. Ambas correram risco financeiro ao investirem nas instalações e não conseguirem iniciar as operações devido a entraves burocráticos, como licenças e autorizações que demoraram demasiadamente, a espera chegou a durar vários meses. Outro fator relevante é a tributação, que, além de aumentar o custo de produção, é muito complexa e acaba aumentando a carga de trabalho dos funcionários e ocasionando em retrabalhos:

Um problema que a gente enfrente, aí é no âmbito federal porque as cervejarias são fiscalizadas pelo ministério da agricultura né, e se não me engano mudou, a gente tem um fiscal para a região inteira. Então assim, por exemplo, nós o fiscal liberou aqui em setembro do ano passado, em abril a gente já tava com tudo montado, já tinha mandado o projeto, já tava na fila, então nós ficamos de abril a setembro, na fila, esperando, né (Entrevistado 5)

A gente primeiro foi encontrar uma área, construir um barracão, instalar equipamentos, depois de instalar os equipamentos de acordo com o projeto, a gente foi correr atrás de liberação do ministério da agricultura, então todo esse processo desde a construção de um barracão da nossa sede própria, até liberação do mapa, a gente ficou 3 anos. Então imagina investir uma grana pesada e ficar mais de 3 anos sem faturar nada. E depois desses 3 anos a gente ficou mais um ano aí até a gente se estabelecer no mercado, e a gente tá nesse momento agora de começar a atingir o nosso ponto de equilíbrio. Então o desafio é fora aquele, o tempo que a gente dedica, tem um desafio financeiro muito grande né, tem que estar se preparando a cada dia para ter um fluxo de caixa para começar a superar esse início dos 5 primeiros anos da cervejaria, até que a gente consiga é se estabelecer no mercado né. Então o desafio é a cada dia (Entrevistado 6)

Inicialmente, as organizações também enfrentaram problemas com a falta de experiência e engajamento em um mercado relativamente novo. A Empresa D tentou mitigar os problemas relacionados a essa falta de experiência ao formular um plano de negócios formal, tentar explorar uma lacuna existente no mercado local, e traçar metas e objetivos claros. A Empresa C, por sua vez, embora não tenha um plano de negócios, obteve um aprendizado relevante a partir de uma estratégia de experimentação. Conforme mencionado anteriormente, a empresa se manteve cigana e com apenas um rótulo por cerca de dois anos, tempo suficiente para que um *know how*, tanto de produção quanto de mercado, fosse adquirido até a construção da sua própria fábrica.

Boa parte da diferença de 6% das observações da dimensão assunção de risco entre as empresas ocorreu devido à pandemia. Embora a Empresa C tenha percebido um decréscimo nas vendas, sua estratégia principal de constantemente lançar produtos novos permaneceu praticamente a mesma. Já a Empresa D, por sua vez, correu maiores riscos uma vez que o seu mercado de atuação, *cervejarias ciganas* e *white labels*, teve uma queda de demanda vertiginosa, forçando a empresa a mudar a sua postura ao ter que produzir os rótulos próprios, e, conseqüentemente, ter que correr mais riscos devido a mudança estratégica.

O desafio que já era grande do início do negócio de se estabelecer a marca, ele se tornou maior ainda né, imagina que, no momento em que começou a pandemia 90% do que a gente vendia era chope, e todos os nossos clientes que vendiam chope fecharam as portas por no mínimo 3 meses. Então a gente se viu em um momento de início da empresa, e a gente se encontrou em uma sinuca de bico onde a gente parou de vender. 90% dos nossos clientes ficaram fechados, e a gente com estoque de choque, a gente tinha aproximadamente 7 mil litros em estoque (Entrevistado 6)

Dessa forma, observa-se que as empresas estudadas não somente se depararam com situações de risco, como desenvolveram capacidade para enfrentá-las, recorrendo a iniciativas que se associam às outras dimensões da OE como estratégia para mitigarem tais adversidades. A proatividade está presente na ação cooperativa entre as empresas da região, que auxilia a contrabalancear a força das grandes cervejarias tradicionais, além de lograrem uma legislação tributária menos prejudicial. A inovação também é recorrente, principalmente na empresa C, que durante a pandemia investiu em criar e experimentar novos rótulos, como forma de sair da crise. A empresa D, por sua vez, conseguiu reduzir custos a partir da sua inovação no processo produtivo, e, recentemente, está ampliando a sua capacidade de criação de novos produtos para entrar no mercado de consumidores finais.

3.7 Conclusão

O objetivo deste artigo consistiu em compreender a configuração da orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, foram estudadas duas organizações produtoras de cerveja artesanal, com características e dinâmicas distintas, de modo a verificar seu comportamento em torno das dimensões de proatividade, inovação e capacidade de assumir riscos, confirmando assim uma postura de atuação estratégica e empreendedora no mercado local.

Os dados revelaram a atuação de empresas em um setor cervejeiro local relativamente recente, mas que tem apresentado um crescimento importante nos últimos anos. Assim, torna-se relevante entender a dinâmica de funcionamento de empresas inseridas nesse contexto, de modo a desvelar suas práticas empreendedoras em nível regional sob diferentes óticas, como é o caso da orientação empreendedora.

De fato, a orientação empreendedora foi fortemente observada nos dois casos estudados. Foi encontrada uma predominância da proatividade, seguida pela inovação, e por fim, em menor nível, foi observada a dimensão assunção de riscos. É importante ressaltar que embora a composição das dimensões da OE seja similar nos dois casos, do ponto de vista qualitativo as empresas apresentam configurações da orientação empreendedora bastante distintas.

A dimensão assunção de risco foi observada de forma similar nas duas organizações, com um risco atrelado a burocracia, impostos altos, questões financeiras, dificuldade na obtenção de insumos, entre outros. A empresa D apresentou maior nível de assunção de riscos uma vez que durante a pandemia a demanda de cervejarias ciganas e clientes *white labels* por cerveja caiu vertiginosamente, o que a forçou a mudar seus produtos e práticas comerciais, elevando o risco. Já no que se refere à inovação foi identificada uma grande diferença entre as organizações. A empresa C inova quase que exclusivamente em seus produtos, com um número muito grande de rótulos (40), e constante desenvolvimento de novos produtos. **A Empresa D, por sua vez, adota uma inovação maior nas suas instalações, desenvolvendo um maquinário produtivo próprio e investindo em automação.** No que tange à proatividade, notou-se também grandes diferenças. A empresa C visa estar à frente do mercado ao sempre criar receitas e tentar, dessa forma, atrair os clientes. **Já a Empresa D, inicialmente teve como objetivo explorar uma lacuna no mercado local ao produzir para cervejarias ciganas e *white labels*. Destaca-se também a estratégia de cooperação entre as empresas cervejeiras**

artesanais da cidade, como forma de contrabalancear o predomínio das grandes cervejarias na região.

Do ponto de vista teórico, notou-se uma conexão forte entre a proatividade e a inovação, conforme preconizam Anderson et al (2015) e Lomberg et al (2016), principalmente a empresa C, que usa a sua inovação de produto como uma prática proativa para se destacar no mercado. Portanto, pode-se concluir que a orientação empreendedora das cervejarias artesanais estudadas é marcada de forma importante por essa relação entre proatividade e inovação, embora ambas possuam relações distintas de comportamento frente ao risco, se tornando mais reativas nesse prisma. Não obstante, o grau de orientação empreendedora das cervejarias estudadas revela uma preocupação com uma postura inovativa e com a capacidade de resposta aos desafios do setor e do público consumidor, que acabam por influenciar em sua capacidade de atuação competitiva no mercado. Logo, pesquisas adicionais sobre o tema aqui explorado podem ser relevantes para a obtenção de novas informações sobre o empreendedorismo e a orientação empreendedora de empresas do setor na região de Uberlândia.

4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE REGIÕES

Por meio dos dois artigos deste trabalho, foi possível analisar separadamente a Orientação Empreendedora de cervejarias artesanais de duas regiões do Estado de Minas Gerais. Para a concretização dos objetivos desta dissertação, é também relevante abordar semelhanças e diferenças entre os casos estudados.

Quadro 7- Comparativo da análise de conteúdo entres as regiões

Código	Total Uberlândia		Total RMBH		Total Geral	
	Segmentos codificados	% Segmentos codificados	Segmentos codificados	% Segmentos codificados	Segmentos codificados	% Segmentos codificados
Proatividade	81	50%	138	62%	219	57%
Inovação	51	32%	63	28%	114	30%
Assunção de Riscos	29	18%	22	10%	51	13%
Total	161	100%	223	100%	384	100%

Fonte: Elaboração própria

Conforme a tabela, do ponto de vista quantitativo, observa-se como semelhança a predominância da dimensão proatividade em ambas as regiões. A inovação foi a segunda dimensão mais observada e assunção de riscos foi a menos presente em todos os quatro casos. Do ponto de vista da orientação empreendedora, isto indica uma tendência das empresas analisadas de **voltarem as suas atenções ao mercado**, monitorando-o, buscando vantagens com relação aos concorrentes. Isso se deve em grande medida à noção das organizações de que o mercado de cervejas artesanais ainda tem um grande potencial de crescimento; que há concorrência entre um número cada vez maior de empresas; e que há a presença de grandes cervejarias industriais disputando o mercado.

A inovação também apresenta presença importante com média de 30% dos segmentos codificados. Isto se deve em grande medida à característica do setor de constantemente experimentar e criar receitas, estabelecendo dinâmicas de inovação de produto que permitem com que essas empresas sempre atuem em uma perspectiva de diferenciação estratégica no mercado. Além disso, em menor medida, há uma disposição das empresas buscar inovações nos processos produtivos, que visam em termos gerais conferir maior produtividade, eficiência e o incremento de atributos de qualidade da bebida produzida.

A dimensão assunção de riscos, por sua vez, foi a menos observada tanto na RMBH quanto em Uberlândia, sendo 10% e 18% dos segmentos respectivamente. De modo geral, em

ambas as regiões encontrou-se riscos inerentes a qualquer empreendimento e não se observou uma disposição das organizações que fosse proporcionalmente maior que a inovação e a proatividade. Em ambos os artigos foi possível notar alguns dos riscos comuns, como: **tributação complexa e alta; a competição com empresas gigantes do setor; mercado consumidor ainda recente; e problemas imprevisíveis, como a pandemia. Não obstante, as empresas apresentaram comportamentos específicos que indicam a assunção de riscos.** Nos casos estudados em Uberlândia, por exemplo, ambas as empresas realizaram um investimento alto para a construção de suas instalações antes mesmo de terem a autorização do MAPA. Já a Empresa A, em Belo Horizonte, engajou-se em um mercado ainda inexplorado e teve que trabalhar no desenvolvimento de uma cultura consumidora de cerveja artesanal. A empresa B, por sua vez, empregou grande quantidade de recursos para adquirir o máximo possível de insumos no começo da pandemia, sem a previsão da quantidade de produtos que seriam consumidos devido à crise.

Embora as regiões apresentem de forma similar a frequência com que as dimensões da orientação empreendedora foram observadas na análise de conteúdo – proatividade com maior número de observações, seguido por inovação e assunção de riscos – é necessário destacar as diferenças encontradas. A RMBH teve 62% dos seus segmentos referentes à proatividade enquanto Uberlândia teve 50%. Essa diferença se explica principalmente por fatores contextuais que acarretam diferentes níveis de competição e cooperação entre as empresas. O mercado da RMBH é mais antigo, com mais de vinte anos de história, e maior, com mais de cinquenta empresas. Por ser mais antigo que o de Uberlândia, houve um tempo maior para a consolidação das empresas e o surgimento de mais competidores. Dessa forma, é necessário um nível maior de monitoração do mercado e uma postura mais agressiva das empresas.

Como visto no primeiro artigo, os entrevistados foram uníssonos ao classificar o mercado local (RMBH) como mais competitivo do que cooperativo, com uma prática agressiva de redução de preços, redução de custos operacionais, variedades e quantidades muito maiores de estilos de cerveja, o que força uma postura mais proativa. Já em Uberlândia, nota-se uma postura muito mais cooperativa entre as organizações. Com ações voltadas para eventos, promoção da cerveja artesanal, elaboração de rótulos colaborativos e compartilhamento de conhecimento. Neste caso, a cooperação é uma postura proativa para fomentar o consumo da cerveja e, conseqüentemente, contrabalancear à posição das grandes cervejarias. Esse fator contextual e histórico pode ser fundamental para explicar a diferença da competitividade e, portanto, a proatividade entre as regiões. Como o Entrevistado 4 relata, o cenário na RMBH,

com menos competidores e maturidade do mercado, era bastante parecido com o que se observa em Uberlândia atualmente:

Então nós temos depois 2006, 2008, 2010, várias cervejarias aí, ingressando né. Tivemos por parte das cervejarias aqui da época um contato muito interessante que fez com que esse mercado se fortalecesse mais rápido. Então essa troca de informação, essa união que houve nesses anos, foi muito importante. A associação de cervejeiros caseiros ajudou muito porque isso ajuda a fortalecer. Cursos de cerveja tiveram. Cursos de análise sensorial também houve vários né. E principalmente a união do mercado cervejeiro da época. Nascia uma cervejaria, não se via como concorrência, se via como um setor em desenvolvimento (Entrevistado 4)

A configuração da dimensão inovação nas regiões também é influenciada pelas diferenças históricas/contextuais. Na RMBH o mercado é mais maduro, com empresas mais consolidadas. A inovação de produto, embora exista e seja constante, acontece numa intensidade menor que em Uberlândia, uma vez que as empresas já têm um portfólio de produtos sólido. Assim, boa parte das inovações na RMBH ocorre nas áreas de produção e comercial. Já em Uberlândia há maior intensidade na inovação de produto, sendo absoluta na Empresa C, e muito importante na Empresa D, que tem um portfólio de produtos menor e ainda em desenvolvimento. Esse comportamento também pode ser explicado, em partes, em função do porte das cervejarias e do nível de capacidade produtiva instalada das operações das fábricas. Como as plantas da RMBH são maiores, há menor abertura para a assunção de riscos no desenvolvimento de novos produtos, pois o prejuízo com lotes de novos estilos cervejeiros ou de novas interpretações a estilos já conhecidos é maior em função da escala produzida. Trata-se, no entanto, de um risco minimizado no caso das cervejarias de Uberlândia, pois a capacidade reduzida permite o teste e a experimentação sem acarretar maiores riscos à continuidade das operações das cervejarias estudadas, o que abre espaço para essa postura mais inovadora em termos de produto.

Por fim, é importante destacar que este estudo se limitou a investigação de duas empresas em cada região, e, dessa forma, mais estudos sobre regionalidade e orientação empreendedora podem ser importantes para analisar questões como uma possível mimetização da OE em ambientes mais competitivos, bem como outros elementos que podem não ter sido contemplados devido ao número de estudos de caso. A ampliação dos estudos para mais organizações pode ser relevante para a compreensão da influência de fatores como a regionalidade, o tamanho do mercado e a cultura nas dimensões da orientação empreendedora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou o tema do empreendedorismo, mais especificamente a orientação empreendedora no contexto do emergente mercado de cervejas artesanais, em uma perspectiva de regionalidade. O objetivo geral consistiu em compreender a orientação empreendedora de quatro cervejarias artesanais situadas em diferentes regiões do estado de Minas Gerais, sendo duas localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, e duas localizadas na cidade de Uberlândia, região do Triângulo Mineiro.

Para a concretização deste objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com estudos de caso de duas empresas em cada uma das regiões especificadas no trabalho. Dessa forma, a coleta dos dados foi feita principalmente por meio de entrevistas com empreendedores e outros agentes estratégicos que atuam nos empreendimentos estudados. De forma complementar, realizou-se uma observação não participante e a análise de documentos das referidas organizações, que contribuíram para a contextualização geral dos casos investigados e para a estruturação dos relatos históricos sobre sua fundação, evolução e consolidação no mercado.

As entrevistas foram transcritas e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo, o que permitiu uma exploração mais aprofundada a respeito das particularidades associadas à orientação empreendedora, à construção de práticas vinculadas às diferentes dimensões de OE, e à consideração de aspectos mais amplos da manifestação do fenômeno do empreendedorismo no mercado de cervejas artesanais.

O primeiro artigo contemplou duas cervejarias da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Nesta localidade, que se destaca como uma das mais relevantes do setor em âmbito nacional, as empresas investigadas apresentaram uma composição das dimensões da orientação empreendedora com a predominância da proatividade, seguida pela inovação, e um nível menor de assunção de riscos. Este resultado pode ser explicado em função de um foco estratégico mais direcionado ao monitoramento e responsividade às ações da concorrência, pois, com portfólios de produtos mais consolidados, as empresas podem dispender menores esforços em termos de inovação de produto e se ocupar com iniciativas mais focadas no desenvolvimento de inovações voltadas a seus processos produtivos e a suas atividades de natureza operacional e tecnológica.

No segundo artigo, que se refere ao mercado de Uberlândia, constatou-se também uma primazia da proatividade, seguida pela inovação e, por fim, a assunção de riscos. Entretanto, as empresas estudadas apresentam propostas e estratégias diversificadas, levando a diferenças qualitativas da orientação empreendedora. Enquanto uma organização apresenta a inovação de produto como foco central, a outra mostrou-se mais disposta a inovar em no processo produtivo

e nas práticas mercadológicas. A cooperação entre as empresas locais foi um elemento importante na análise, interferindo nas práticas proativas com intuito de buscar através da união, formas de crescer o mercado regional e contrabalancear o poder econômico de empresas maiores do setor cervejeiro.

Portanto, ao considerar analiticamente o conjunto de casos estudados nesta pesquisa, identificou-se uma forte presença da orientação empreendedora. Trata-se, pois, de um resultado que permite reforçar os postulados preconizados por Miller (1983), haja vista ter sido possível observar a construção de práticas de inovação, o desenvolvimento de comportamentos proativos de resposta às dinâmicas do mercado, e uma capacidade de assumir riscos, tanto do ponto de vista interno como do ponto de vista competitivo. Tem-se, então, uma validação teórica e empírica que permite evidenciar a OE de cervejarias artesanais, do ponto de vista analítico, enquanto uma perspectiva unidimensional.

É relevante ainda destacar que a pesquisa aqui realizada, ao explorar o enfoque da regionalidade como um recurso metodológico, possibilitou o acesso a diferentes dinâmicas estratégicas e empreendedoras das organizações estudadas, ressaltando tanto semelhanças como diferenças em termos de orientação empreendedora em uma perspectiva regional. De modo específico, verificou-se que o ambiente mais competitivo da RMBH delimitou ações proativas competitivas, enquanto o mercado emergente de Uberlândia refletiu um ambiente mais cooperativo, com comportamentos proativos distintos dos da RMBH, o que repercute no grau de competitividade observado nas cervejarias investigadas em cada um destes contextos específicos. Além disso, fatores históricos e contextuais específicos de cada região conduziram a diferenças qualitativas da orientação empreendedora das organizações. Na RMBH, o nível mais consolidado da concorrência induz um comportamento mais voltado ao desenvolvimento de inovações de processo, direcionadas para ganhos de produtividade e redução de custos. Já no mercado de Uberlândia, observam-se uma capacidade de assumir riscos que conduzem ao desenvolvimento de inovações de produto, que buscam exatamente a estruturação do setor no mercado local e a sua consolidação enquanto segmento institucionalizado naquela localidade.

Não obstante, embora os fatores regionais se apresentem como relevantes para o estudo do empreendedorismo e da orientação empreendedora, este trabalho possui como limitação o número restrito de empresas estudadas, o que não permite, portanto, uma generalização das análises feitas para cada região estudada. Neste sentido, verifica-se espaço para estudos adicionais que explorem a OE de cervejarias artesanais, de modo geral, e que explorem diferenças e similaridades em termos de OE em diferentes contextos regionais, seja em nível estadual (diferentes regiões de Minas Gerais), seja em nível nacional (diferentes estados com

maior destaque na produção cerveja artesanal). Sugere-se, inclusive, a exploração de estratégias metodológicas alternativas, incluindo aí levantamentos quantitativos (que são recorrentes nos estudos de OE), para viabilizar um maior alcance dos resultados e uma maior abrangência do de cervejarias do ponto de vista regional, agregando assim evidências adicionais e mais aprofundadas a respeito das particularidades da orientação empreendedora e da estruturação de suas dimensões em organizações do referido segmento de atividade.

Por fim, apesar de tais limitações, acredita-se que a presente pesquisa apresenta contribuição teórica relevante ao campo de estudos sobre empreendedorismo, de forma geral, e aos estudos sobre as práticas desenvolvidas por cervejarias artesanais, de modo específico. Com efeito, este estudo lança luzes sobre a relevância de abordagens teórico-metodológicas comparativas em nível regional para os estudos sobre orientação empreendedora, revelando dinâmicas distintas que muitas vezes são assumidas na literatura como sendo similares, o que certamente prejudica o alcance e o potencial explicativo da OE enquanto concepção teórico-analítica do campo do empreendedorismo. Do ponto de vista prático, o estudo fornece evidências de práticas empreendedoras que podem ser utilizadas por empreendedores do setor de cervejas artesanais como referência para o desenvolvimento de suas próprias iniciativas associadas à inovação, à proatividade, à assunção de riscos, e para o entendimento da dinâmica própria de seu segmento, formulando estratégias empreendedoras que contribuam para sua competitividade neste mercado. Evidentemente, a associação entre as contribuições teóricas e as implicações práticas observadas neste estudo, contribuem cientificamente ao permitirem o chamamento de estudos adicionais sobre cervejarias artesanais, um setor pouco explorado no campo de estudos sobre empreendedorismo e que merece ser objeto de investigações para elucidar suas particularidades e sua orientação empreendedora.

REFERÊNCIAS

ABRACERVA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERVEJA ARTESANAL. **Mercado da Cerveja 2019**. Disponível em: <https://pages.services/pages.abracerva.com.br/documento-mercado-da-cerveja>. Acesso em: 20/10/2020.

ADLER, Patricia; ADLER, Peter. Observational Techniques. In: Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. Sage Publications, 2000, p. 377-392.

AMORIM, V. **Globo**. CORONAVÍRUS é o 3º baque nas cervejarias de MG em 2020; queda no faturamento chega a 90%. [S. l.], 17 abr. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2020/04/17/coronavirus-e-o-3o-baque-nas-cervejarias-de-mg-em-2020-queda-no-faturamento-chega-a-90percent.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2020.

ANDERSON, B. S.; KREISER, P. M.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; EHSIMA, Y. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 10, p. 1579-1596.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2011.

BAUMOL, William J. “Entrepreneurship in Economic Theory.” **American Economic Review**, v. 58 (2), p. 64–71, 1968.

BELISSA, T. Uberlândia atrai cervejarias artesanais. In: **Diário do Comércio**. Uberlândia, 6 fev. 2019. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/uberlandia-fomenta-producao-de-artesanais/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

BERNARDELLI, L. V.; SANTOS, L. C.; CASTRO, G. H. L.; MICHELON, E. A ética protestante e o espírito empreendedor: evidências empíricas do Brasil. **Economia & Região**, v. 7, n. 1, p. 127-148, 2019.

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.

BREWERS ASSOCIATION. **Craft Brewer Definition**. [S. l.], 3 mar. 2020. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-brewer-definition/>. Acesso em: 25 maio 2020.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em Estudos de Caso: Incidência, Apropriações e Mal-Entendidos em Pesquisas da Área de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.

BUSENITZ, L. W.; PLUMMER, L. A.; KLOTZ, A. C.; SHAHZAD, A.; RHOADS, K. Entrepreneurship research (1985-2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 38, n. 5, p. 981-1000, set. 2014.

CANTILLON, R. (1755) “**Essay on the Nature of Commerce**” in **General**. London, Transaction Publishers, 2003.

CARMONA, L. J. M.; CERUTTI L.; GOMES, G.; LUCAS, P.; MELO, R. Orientação Empreendedora Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador no Setor Microcervejeiro. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 3, p. 64-80, 2017.

CLARK, C. M.; HARISSON, C. Entrepreneurship: an assimilated multi-perspective review. **Journal of Small Business & Management**, v. 31, n. 1, p. 43-71, 2019.

COFFEY, Amanda. Analysing Documents. In: FLICK, Uwe. **The SAGE Handbook of Qualitative Analysis**. [S. l.]: Sage Publications, 2014. p. 367-379.

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. **Strategic Management Journal**, [s. l.], ed. 10, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

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. Craft and Commercial Dimension in Constructing a Beer Market. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 1, p. 47-58, 2020.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna; NETZ, Sandra. **O Planejamento Da Pesquisa Qualitativa Teorias E Abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York : Heinemann, 1985.

EISENHARDT, Kathleen M. “Building Theories from Case Study Research.” *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, 1989, pp. 532–550.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FECOMÉRCIO. Minas Gerais consome 13,8% da cerveja vendida do país. [S. l.], 1 ago. 2019. Disponível em: <http://www.fecomerciomg.org.br/2019/08/minas-gerais-consome-138-da-cerveja-vendida-do-pais/>. Acesso em: 3 mar. 2020.

FERREIRA, R. H.; VASCONCELOS, M. R. 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, Belo Horizonte, 2011.

FISCHER, Giovanna. **Consumo de cerveja cresce no Brasil**. Kantar World Panel, 6 dez. 2018. Disponível em: <https://www.kantarworldpanel.com/br/Releases/Consumo-de-cerveja-cresce-no-Brasil-categoria-ganha-mais-de-500-mil-laes-no-ltimo-ano->. Acesso em: 8 abr. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução À Metodologia De Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013. 256 p.

GARTNER, W. B. “Who is an Entrepreneur?” Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Boca Raton, v. 13, n. 4, p. 47-68, jul. 1989.

GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on Organisational Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 1, p. 21-30. ADLER, Patricia; ADLER, Peter. Observational Techniques. In: Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. Sage Publications, 2000, p. 377-392.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. cap. 3, p. 64-89.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBPQ, 2020.

GRACIANO, Wallace. RMBH será reconhecida como polo cervejeiro. **O Tempo**, Belo Horizonte, 22 jul. 2017. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/rmbh-sera-reconhecida-como-polo-cervejeiro-1.1500275>. Acesso em: 9 abr. 2020.

GRÉGOIRE, Denis A. et al. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A cocitation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, May 2006.

HITT, M.; BIERMAN, L.; UHLENBRUCK, K.; SHIMIZU, K. The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1137-1157, 2006.

HODDER, Ian. The Interpretation of Documents and Material Cultura. In: Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. Sage Publications, 2000, p. 393-402.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>, Acesso em: 25 novembro. 2019.

IRELAND, D. R.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. (2003) A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**, v. 29(6), p. 963-989.

KENWORTHY, T. P.; McMULLAN, W. E. In consideration of entrepreneurship theory. *Scientometrics*, v. 115, n. 2, p. 767-783, 2018.

KIRIN HOLDINGS COMPANY. **KIRIN Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2018.** Disponível em: https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2019/1224_01.html. Acesso em 19/09/2020.

KIRIN HOLDINGS COMPANY. **KIRIN Beer University Report Global Beer Production by Country in 2018.**

KIRZNER, I. M. (1973). **Competition and Entrepreneurship.** Chicago, University of Chicago Press.

KNIGHT, F. H. (1921). **Risk, uncertainty and profit.** New York: A. M. Kelley, 445p.

LAMPE, J.; KRAFT, P. S.; BAUSCH, A. Mapping the field of research on entrepreneurial organizations (1937-2016): a bibliometric analysis and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 44, n. 4, p. 784-816, 2020.

LANDSTRÖM, Hans. A History of Entrepreneurship Research. In: **HANDBOOK of Research on Entrepreneurship.** [S. l.: s. n.], 2014. cap. 3, p. 23-62.

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. *Academic of Management Review*, v.21, n.1, p.135-172, 1996.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158,1990/1991.

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

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J. Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 2, p. 112-126, 2010.

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.

MARVASTI, Amir. Analysing observations. In: FLICK, Uwe. **The SAGE Handbook of Qualitative Analysis.** [S. l.]: Sage Publications, 2014. p. 354-366.

MAZZEI, M. J. Strategic entrepreneurship: content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 657-670, 2018.

MCCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In P. Kilby (Ed.), **Entrepreneurship and economic development** (pp. 109-122). New York: The Free Press, 1971.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

MELO, Sergio; LEÃO, André. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, Eda; GUIMARÃES, Tomás. **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 8.

MENDONÇA, Ana. Conheça a história da Backer, primeira cervejaria artesanal mineira. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, p. -, 9 jan. 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/01/09/interna_gerais,1113347/conheca-a-historia-da-backer-primeira-cervejaria-artesanal-mineira.shtml. Acesso em: 27 abr. 2020.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **AnUÁRIO DA CERVEJA NO BRASIL 2019: Crescimento e Inovação**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/> > Acesso em: 23 de março de 2020.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

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

MÜLLER, C. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Direcionamentos estratégicos: um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 42, 2018, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2018.

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

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **BH em Pauta: Conheça o mapa dos botecos de BH**. Belo Horizonte, 23 out. 2017. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/bh-em-pauta-conheca-o-mapa-dos-botecos-de-bh>. Acesso em: 8 maio 2020.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

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, 2017.

SAY, Jean Baptiste. **England and The English People**, v.2, p. 1-68, 1816.

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

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. 6. ed. Nova York: Routledge, 2003.

SEBRAE. Microcervejarias do Brasil: Características e oportunidades. **Sebrae**, [S. l.], p. 1-20, 2 mar. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/artigos/estudo-do-sebrae-reune-oportunidades-para-microcervejarias,99266da4cde69510VgnVCM1000004c00210aRCRD#>. Acesso em: 26 mar. 2020.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-227, 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.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995

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

STAKE, Robert E. The Case Study Method in Social Inquiry. **Educational Researcher**, vol. 7, no. 2, 1978, pp. 5-8.

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 8522402736.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F.-T. Empirical research on entrepreneurial orientation: an assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357-383, 2013.

WALES, William; COVIN, Jeffrey; MONSEN, Erik. Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], p. 1-22, 2020.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.

WIKLUND, J.; WRIGHT, M.; ZAHRA, S. A. Conquering Relevance: Entrepreneurship Research's Grand Challenge. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 3, p. 419-436, 2019.

WIKLUND, J; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A., & COVIN, J. G.. Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478, 1993.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Campo 1 – História da empresa

- 1.1 Você poderia me contar a história da empresa?
- 1.2 Como surgiu a ideia para abrir a empresa?
- 1.3 Havia, em sua opinião, alguma oportunidade no mercado para abrir a empresa? Quais?
- 1.4 Essa oportunidade é fruto, em sua opinião, de alguma mudança no ambiente de negócios (fatores econômicos, tecnológicos, sociais, culturais)? Se sim, o que ocorreu que permitiu o surgimento/identificação dessa oportunidade?
- 1.5 O que foi feito para operacionalizar essa ideia (*explorar essa oportunidade*)? Como foi feito?
- 1.6 Quando decidiu abrir a empresa, foi feita a avaliação dos riscos de criação da cervejaria? Quais riscos existiam na sua opinião? O que foi feito para minimizá-los? (*risco*)
- 1.7 Quando decidiu abrir a empresa, fez algum plano de negócios formal? Se sim, como ele foi elaborado? Se não, como foram planejadas e executadas as atividades para viabilizar a abertura da empresa? (*risco*)
- 1.8 Quando decidiu abrir a empresa, quais foram os principais desafios enfrentados? O que foi feito para solucionar esses problemas? (*risco*)
- 1.9 Como foi a evolução/crescimento da empresa ao longo dos anos? (Etapas, acontecimentos, eventos críticos, datas, abertura e fechamento de filiais, mudanças de foco, entrada em novos mercados, etc.).
- 1.10 Em sua opinião, quais foram os eventos estratégicos mais importantes para a sua empresa (decisões críticas para a cervejaria ao longo do tempo)?
- 1.11 Atualmente, quais têm sido os principais desafios? O que está sendo feito para superá-los?

Campo 2 – Setor cervejeiro artesanal

- 2.1. Por que você resolveu atuar no ramo de cerveja artesanal? (*competitividade*)
- 2.2. Você poderia nos contar sobre a história e a estruturação do setor de cervejas artesanais aqui na cidade? (*competitividade*)
- 2.3. Como você avalia o grau de risco do setor cervejeiro? (conservador, moderado ou agressivo).
- 2.4 Como você avalia o ambiente de negócios do setor cervejeiro? (*competitividade*)
- 2.5. Como você avalia o papel e a atuação dos Governos (União, estado de São Paulo, Prefeitura) em relação à cerveja artesanal?
- 2.6. Como você avalia o papel de órgãos (MAPA, INMETRO, etc.) reguladores do setor? Como eles influenciam a sua organização? O que elas têm contribuído para o setor e para a sua cervejaria? (*proatividade/autonomia*)

Campo 3 – Estratégia, mercado e competitividade

- 3.2. Quem são seus concorrentes? Como você avalia a concorrência/competitividade no setor?

- 3.3. Quais são as suas estratégias para lidar com a concorrência? (*competitividade/proatividade*)
- 3.4. A Empresa geralmente procura tomar novas iniciativas e ações estratégicas à frente dos seus competidores? Ou prefere esperar, monitorar o mercado? Que exemplos você poderia nos dar deste comportamento? Explique. (*risco/proatividade*)
- 3.5. Em que aspectos a sua cervejaria se diferencia das demais organizações produtoras de cerveja artesanal? Como você construiu esta diferenciação? (*inovação/competitividade*)
- 3.6. O que pode ser feito para melhorar a competitividade da empresa no mercado, em relação à concorrência? (*competitividade*)
- 3.7. Em sua opinião, com base no dinamismo do setor cervejeiro, como tem sido as práticas da sua cervejaria ao (o que a empresa tem feito para):
- 3.7.1. Responder às mudanças do setor e exigências do mercado? (*proatividade*)
 - 3.7.2. Explorar e melhorar aquilo que atualmente faz? (*inovação*)
 - 3.7.3. Criar produtos e processos internamente? (*inovação*)
 - 3.7.4. Buscar novas oportunidades de negócio no mercado? (*proatividade*)
- 3.8. Perante a natureza incerta do ambiente, por exemplo, ou quando a sua empresa é confrontada com situações de tomada de decisão envolvam incertezas, como a empresa prefere agir? Assume riscos ou usa cautela nos negócios? Não só com os concorrentes...

Campo 4 – Práticas de produção

- 4.1. Você poderia nos descrever como é estruturado o processo de produção da sua cerveja artesanal? Em que aspectos o processo produtivo evoluiu/melhorou ao longo do tempo, considerando o modo como a empresa começou e o estado atual em que a cervejaria se encontra?
- 4.2. Você poderia nos relatar o que é feito para aprimorar a qualidade das cervejas e dos processos de produção da bebida? Como é controlada a qualidade da cerveja produzida? Como são gerenciados os custos e o que tem sido feito para reduzi-los? (*inovação/proatividade*)
- 4.2. Que inovações e mudanças foram introduzidas ao longo da história da sua cervejaria? O que você faz, ou que tecnologias, equipamentos, produtos, métodos de produção, você empregou e/ou desenvolveu, permitindo assim tornar as práticas da sua cervejaria diferentes das demais cervejarias no mercado? Por que e como elas foram realizadas? (*inovação/proatividade*) Quais Equipamentos, tecnologias, práticas você utiliza para diferenciar-se no mercado?
- 4.3. Como é o processo de geração (de onde veio a ideia?) dessas inovações? (*inovação/proatividade*)
- 4.4. Como é o processo de desenvolvimento (execução/implementação) dessas inovações? (*inovação*)
- 4.5. Há algum processo específico para identificar novas oportunidades e convertê-las em novas práticas, produtos, serviços, etc? (*inovação*)
- 4.6. A firma dedica alguma parte do orçamento e do esforço da equipe para a pesquisa e desenvolvimento de novas cervejas? (*inovação*)
- 4.7. Em sua opinião, qual é a importância da inovação para a sua cervejaria? (*inovação*)

Campo 5 – Práticas mercadológicas

5.1. Quais são as principais estratégias adotadas para comercializar a cerveja artesanal de sua empresa? Em que aspectos a comercialização da bebida evoluiu/melhorou ao longo do tempo, considerando o modo como a empresa começou e o estado atual em que a cervejaria se encontra?

5.2. Como você define a imagem da sua cerveja e da sua cervejaria no mercado? (*competitividade*)

5.3. Em que aspectos suas práticas de marketing são similares ou diferentes de outras empresas do seu mercado? Por quê/o que são essas semelhanças ou diferenças? (*inovação*)

5.4. Quais são as suas principais ações para garantir a satisfação dos seus clientes? De que maneira os feedbacks dos clientes os ajudam a aprimorar os produtos e/ou processos da empresa? Algum exemplo de como isso aconteceu e o que foi feito para melhorar? (*proatividade*)

Campo 6 – Conclusão

6.1. Para você, o que a empresa representa hoje e o que você projeta para o futuro dela? Quais são seus próximos passos/estratégias pretendidas?

ANEXO B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Observação e Notas Sobre:

1. Local Escolhido

2. Horário

3. Descrição Geral do Ambiente

4. Características Gerais do Espaço Para Produção

4.1 Câmara Fria

4.2 Fermentadores (Número e Características)

4.3 Local para armazenamento de insumos

4.4 Espaço para desenvolvimento de produtos e pesquisas (se possível)

5. Nível de Automação

5.1 Acompanhamento da Produção (se possível)

6. Cozinha: Espaço e Características

7. Escritórios

8. Informatização (Se possível)

9. Espaço para eventos (Quando houver): Bar, Restaurante, Espaço para shows e Mesas

10. Locais para atender clientes, fornecedores e demais visitantes

11. Observações Gerais sobre o Staff (Se possível)

12. Demais observações relevantes