



Empreendedorismo Estratégico: Análise das Práticas de *Exploration* e *Exploitation* de uma Cervejaria Artesanal de Uberlândia

Aluna: Rafaela Santos Coelho

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

Resumo

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar a configuração do empreendedorismo estratégico em uma cervejaria artesanal situada na cidade de Uberlândia, na região do Triângulo Mineiro. Especificamente, busca-se: caracterizar o empreendimento estudado; identificar as práticas de *exploration*; identificar as práticas de *exploitation*. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo, junto a uma cervejaria artesanal situada na cidade de Uberlândia-MG. A operacionalização da investigação envolveu o recurso à técnica de entrevista, pesquisa documental e observação não-participante, formando um conjunto de dados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram diferentes práticas de *exploration*, associadas à criação de novos produtos e de formas diferenciadas de produção e comercialização da bebida, e diferentes práticas de *exploitation*, a partir da introdução de melhorias para aumentar a qualidade do produto, melhorar a produtividade e a eficiência da produção, acessar novos consumidores, e melhorar o relacionamento com clientes, de modo a potencializar uma atuação ambidestra no mercado cervejeiro. O estudo permite concluir que a Cervejaria lança mão de um conjunto de práticas de *exploration* e *exploitation* para potencializar sua competitividade no mercado cervejeiro artesanal, estabelecendo meios para que ela possa se diferenciar da concorrência e estabelecer perspectivas de sobrevivência nesse segmento.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Estratégia. Inovação; Cerveja. Estudo de Caso.

1. Introdução

O empreendedorismo consiste em um fenômeno de interesse crescente, sobretudo em função de seus impactos e repercussões de natureza econômica e social. Essa relevância reflete em um movimento de teorização e produção acadêmica, destacando sua importância científica, identificada tanto por meio do volume significativo de literatura, como a partir da emergência e evolução da temática enquanto tópico de investigações na área de gestão (BORGES; LIMA; BRITO, 2017; LOPES; LIMA, 2019; WIKLUND; WRIGHT; ZAHRA, 2019).

Com efeito, as pesquisas sobre empreendedorismo se estabelecem a partir de perspectivas variadas. A investigação sobre o tema cobre uma diversidade de perspectivas de análise, fato que permite desvelar uma multiplicidade de possibilidades de sua manifestação do ponto de vista empírico. Neste cenário, emergem diferentes abordagens, voltadas para a apreensão de aspectos de nível individual (como perfil e comportamento empreendedor), de nível processual (como o processo empreendedor e a identificação e exploração de oportunidades de negócio), de nível ambiental (como o ecossistema empreendedor), e de nível organizacional, como o intraempreendedorismo, a orientação e o empreendedorismo estratégico (BORGES; LIMA; BRITO, 2017; CLARK; HARRISON, 2019), foco do trabalho.



A noção de empreendedorismo estratégico se configura como uma abordagem organizacional do fenômeno empreendedor, que relaciona ações e práticas empreendedoras a iniciativas de desenvolvimento de processos de inovação e de renovação estratégica em empreendimentos já estabelecidos no mercado (HITT *et al.*, 2001; KURATKO; AUDRETSCH, 2009). Do ponto de vista teórico, a manifestação do empreendedorismo estratégico é fundamentada a partir de duas perspectivas distintas, intimamente vinculadas à inovação. De um lado, há a concepção de *exploration*, associada à geração, identificação e exploração de novas oportunidades de negócio, em nível exógeno. De outro, há a concepção de *exploitation*, associada ao aproveitamento de oportunidades em negócios e atividades já exploradas, em nível endógeno (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; MAZZEI, 2018; POPADIUK; BIDO, 2016). Na prática, seria possível reconhecer a manifestação de práticas de *exploration* e *exploitation* de forma simultânea e complementar, configurando a concepção de *ambidexterity* ou ambidestria organizacional (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; BIRKINSHAW; GUPTA, 2013; KORIAK *et al.*, 2018; SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022).

Do ponto de vista empírico, existem na literatura diversas iniciativas de aplicação do quadro teórico do empreendedorismo estratégico à análise e compreensão das práticas desempenhadas em organizações de diferentes setores (GOEL; JONES III, 2016; MACHADO *et al.*, 2021), como é o caso do ramo de cervejas artesanais. Trata-se de um setor relativamente emergente no Brasil e em crescimento significativo (DALMORO; FELL, 2020; BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019; TONELLI *et al.*, 2018). O mercado cervejeiro no Brasil conforme o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2021) tem se ampliado nos últimos anos, chegando a que em 2020 existissem 1383 cervejarias registradas no ministério, sendo certo que em Uberlândia o Circuito Cervejeiro é um mercado estratégico que até 2019 já contava com mais de dez microcervejarias abertas, com investimentos superiores a R\$ 20 milhões (UBERLANDIA, 2020). Com isso, em um contexto em que a competitividade é elevada, Uberlândia tem investido na atração de cervejarias artesanais, buscando estabelecer um polo cervejeiro na região (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2021), a partir de uma política pública consubstanciada em incentivos para atração de investimentos no setor cervejeiro regulamentada pela Lei Municipal Lei 12.801/2017.

Portanto, com base nos pontos acima destacados, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como se configura o empreendedorismo estratégico no âmbito de uma cervejaria artesanal? Para responder tal questionamento, o objetivo do presente trabalho consiste em analisar a configuração do empreendedorismo estratégico em uma cervejaria artesanal situada na cidade de Uberlândia, na região do Triângulo Mineiro. Especificamente, busca-se: caracterizar o empreendimento estudado; identificar as práticas de *exploration*; identificar as práticas de *exploitation*.

Neste sentido, a pesquisa se justifica não apenas pelos reflexos do empreendedorismo no setor cervejeiro do país, mas também pela sua relevância para a região de Uberlândia, contribuindo para dinamizar o sistema econômico regional. Uberlândia é uma cidade que encontrou na cultura crescente de consumo de cerveja artesanal um caminho inovador para trabalhar criatividade, tecnologia e gastronomia como fonte de desenvolvimento regional, configurando um contexto que oportuniza a realização do presente estudo. Sendo assim, analisar a manifestação de práticas de empreendedorismo no setor de cervejas artesanais pode contribuir para o entendimento das dinâmicas competitivas de empresas inseridas nesse segmento, desvelando uma série de evidências que pode gerar meio para o desenvolvimento e adoção de novas práticas e de inovações de produto, processo e mercado.



2. Empreendedorismo estratégico

O empreendedorismo vem sendo um objeto de estudo cada vez mais frequente na academia (LOPES; LIMA, 2019). As pesquisas sobre o referido fenômeno têm sido marcadas pela coexistência entre diferentes quadros conceituais e pela exploração de perspectivas teóricas e metodológicas distintas (VALE, 2014). Há uma variedade de estudos, publicações e eventos especializados sobre o tema, que permitem cobrir parte relevante das ações e práticas empreendedoras observadas diferentes contextos econômicos e sociais. Sendo assim, é possível reconhecer que correntes teóricas alternativas e diferentes estratégias de investigação se configuram como estruturas analíticas que contribuem para a geração de conhecimento e teorização científica sobre o tema (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Pode-se dizer que o referido fenômeno engloba uma série de iniciativas e atividades que vinculam a figura do empreendedor à ação de criação de novos negócios e à renovação estratégica de empreendimentos já estabelecidos no mercado. Neste sentido, há uma corrente na literatura preocupada em compreender o fenômeno do empreendedorismo como um processo, marcado pelas ações praticadas por agentes empreendedores na criação e desenvolvimento de novos negócios (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Para Gartner (2012), conceber o empreendedorismo como processo implica em apreender o referido fenômeno a partir de uma abordagem multidimensional, observando a relação entre os sujeitos envolvidos, a organização, o meio externo e a criação dos negócios. São essas dimensões, quando colocadas em uma mesma perspectiva de análise, que viabilizam a apreensão do processo empreendedor. Shane e Venkataraman (2000) destacam que a configuração do referido processo envolve o nexo entre a compreensão da personalidade e atributos dos indivíduos, e a existência, descoberta e identificação de oportunidades de negócio. Ao valorizar a concepção do empreendedorismo como um processo (MOROZ; HINDLE, 2012), o foco de análise deixa de ser centrado na figura do empreendedor, e passa a ser voltado às ações e práticas que ele realiza no âmbito dos negócios (BORGES *et al.*, 2021). Em outros termos, visualiza-se o empreendedorismo não a partir de indivíduos ou do resultado de suas inovações, mas sim como um processo dinâmico que envolve a ação de agentes empreendedores (BORGES; LIMA; BRITO, 2017), criando produtos, serviços ou busca por novos mercados, partindo de uma empresa inovadora no mercado ou uma organização existente (BORGES *et al.*, 2021).

De forma complementar, a compreensão da delimitação de processos de criação de organizações, relacionada com a vertente processual, permite caracterizar uma abordagem organizacional do empreendedorismo (GARTNER, 2012). Trata-se de uma associação de elementos do fenômeno empreendedor com a análise de inovações diversas. Assim, a abordagem organizacional contempla não só a criação de organizações, mas também pode incluir noções como o intraempreendedorismo, a orientação estratégica, e a noção de empreendedorismo estratégico (BORGES *et al.*, 2017), foco do presente trabalho.

A partir do resgate de perspectivas associadas à abordagem do processo empreendedor, surge como alternativa tanto para o desenvolvimento de pesquisas, como para a compreensão de problemáticas observadas no âmbito do fenômeno empreendedor, a concepção de empreendedorismo estratégico, temática que tem sido cada vez mais explorada no campo de estudos sobre empreendedorismo (BORGES *et al.*, 2017). Moraes e Lima (2019) afirmam que a noção de empreendedorismo estratégico é centrada no processo de identificação e exploração de oportunidades, fato que aproxima essa abordagem da visão de empreendedorismo como processo.



Com efeito, essa noção constitui parte relevante da literatura sobre o fenômeno empreendedor, e tem sido explorada de forma diversa nos estudos e pesquisas sobre o tema (MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). O tema empreendedorismo estratégico abrange muitas perspectivas como a psicologia, a economia, a sociologia, a antropologia, a história e a área de finanças. A concepção de empreendedorismo estratégico tem sido cada vez mais explorada no campo de estudos sobre empreendedorismo (MAZZEI, 2018), embora seja ainda pouco trabalhada em estudos da área no Brasil (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022). Trata-se de uma alternativa que permite a compreensão de problemáticas relacionadas ao fenômeno empreendedor, a partir da recuperação de perspectivas associadas a possibilidades de inovação e processos de renovação estratégica (KURATKO; AUDRETSCH, 2009).

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

O conceito de *exploration* constitui uma categoria exógena de empreendedorismo estratégico, e refere-se ao desenvolvimento e/ou identificação de novas oportunidades para a geração de novas práticas, atividades e até mesmo a criação de novos negócios, utilizando para tanto da criatividade e do processo de construção de inovações de impacto mais disruptivo (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; KORIAK *et al.*, 2018). Moss, Payne e Moore (2014) definem *exploration* como atividades organizacionais que se associam a elementos como o foco em pesquisa e desenvolvimento, a capacidade de assumir riscos, o exercício de autonomia, a relação com o ambiente externo em estado de alerta empreendedor, e a promoção de um ambiente interno inovativo e adaptativo, com abertura para novas descobertas e novas experiências, implementando inovações que possibilitam uma nova perspectiva estratégica à organização.

Por sua vez, o conceito de *exploitation* constitui uma categoria endógena de empreendedorismo estratégico, e se encontra relacionado ao aproveitamento de oportunidades vinculadas a atividades já existentes e anteriormente desenvolvidas no âmbito da organização. Em outros termos, as ações de *exploitation* se configuram como iniciativas voltadas à transformação e utilização de competências para a melhoria de processos organizacionais e para a solução de problemas (GOEL; JONES III, 2016). Usualmente, as ações e iniciativas de *exploitation* encontram-se relacionadas a atividades voltadas para a melhoria contínua de produtos, serviços, processos, métodos e técnicas de produção ou execução de uma atividade, com foco em elementos como qualidade, produtividade e eficiência, configurando-se como a introdução de inovações em caráter mais incremental (POPADIUK; BIDO, 2016).

Um ponto que merece destaque refere-se ao reconhecimento da necessidade de consideração de uma certa consistência entre as ações e iniciativas de *exploration* e *exploitation*, o que permitiria a potencialização e a otimização do desempenho da organização (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). Isso significa dizer, em outros termos, que a própria configuração do empreendedorismo estratégico reflete um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, entre ações e iniciativas de inovação radical e inovação incremental, em uma perspectiva que pode ser reinterpretada sob a ótica da *ambidexterity*, ou ambidestria organizacional (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; LUGER; RAISCH; SCHIMMER, 2018; O'REILLY; TUSHMAN, 2013).



A ambidestria está fortemente associada à noção de empreendedorismo estratégico, uma vez que reflete o potencial de intervenção das ações de *exploration* e *exploitation* sobre a realidade organizacional (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2009; MAZZEI, 2018). Em outros termos, a compreensão da ambidestria como a consistência de comportamento entre as ações e iniciativas de *exploration* e *exploitation* pode se traduzir como o próprio equilíbrio entre tradição e renovação, contemplando diferentes possibilidades de inovação que contribuem para a renovação estratégica, longevidade e competitividade das organizações (BORGES *et al.*, 2021; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014). Assim, a ambidestria se firma como a capacidade organizacional de gerenciar *exploration* e *exploitation* a fim de alcançar equilíbrio entre os esforços e resultados de inovações (LUGER; RAISCH; SCHIMMER, 2018). Desse modo, é necessário que as organizações adicionem práticas do empreendedorismo estratégico em seus processos e ações, o que certamente revela o potencial teórico e prático que a referida concepção assume para a problematização e investigação científica mais ampla no campo do empreendedorismo (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022).

3. Procedimentos metodológicos

Conforme exposto anteriormente, o objetivo do presente trabalho consiste em analisar a configuração do empreendedorismo estratégico em uma cervejaria artesanal situada na cidade de Uberlândia, na região do Triângulo Mineiro. Diante deste objetivo, e, tendo em vista o quadro teórico e o objeto a ser estudado, foi empregado o método qualitativo de investigação. De modo geral, a pesquisa qualitativa possibilita compreender os fenômenos sociais e culturais sob o ponto de vista dos participantes do estudo, sendo o pesquisador o principal agente para coleta e análise dos dados. Neste sentido, investigações de natureza qualitativa apresentam um caráter subjetivo e interpretativo, preocupando-se com o contexto no qual a temática abordada se encontra inserida, e proporcionando certa flexibilidade na condução da pesquisa (GIL, 2002).

Para Severino (2014), o estudo de caso é uma pesquisa que observa um caso particular, mas que pode ser representativo para interpretação por analogia de outros casos do mesmo segmento. Segundo o autor, “o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências”. O estudo de caso foi utilizado como estratégia de pesquisa neste trabalho, por permitir a análise de um fenômeno em seu contexto concreto. Nesse cenário, “os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. [Os dados] devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados” (SEVERINO, 2014, p. 105).

A operacionalização da pesquisa empírica envolveu o emprego de técnicas de coleta de dados em uma perspectiva de triangulação, envolvendo entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental (GASKELL, 2008). As entrevistas foram conduzidas com os empreendedores e gestores da cervejaria artesanal estudada. Os encontros foram mediados por um roteiro, composto por perguntas devidamente fundamentadas nos objetivos do estudo e no quadro teórico apresentado, de modo a viabilizar a obtenção de informações sobre a criação, a evolução, e o desenvolvimento de práticas estratégicas e de gestão adotadas pela empresa. A pesquisa documental, por sua vez, foi realizada por meio da análise de documentos eventualmente fornecidos pelos empreendedores, além de outros materiais relacionados à cervejaria estudada, tais como dados disponíveis em sítios da internet, perfis em redes sociais, publicações em jornais e revistas, dentre outros.



Por fim, cumpre destacar que os dados coletados foram analisados através da técnica conhecida como análise de conteúdo. Bardin (2015) caracteriza a referida técnica como o processo de reunião, organização e interpretação dos dados coletados ao longo da investigação, a qual poderá viabilizar a categorização de temas e identificação dos padrões recorrentes no material empírico coletado. A técnica de análise de conteúdo é estruturada em fases ou etapas subsequentes, consistindo em: a) pré-análise; b) exploração do material; c) organização dos achados; d) codificação e categorização das informações; e) interpretação; f) apresentação dos resultados (BARDIN, 2015). Nesse sentido, buscou-se compreender o contexto de uma cervejaria artesanal de Uberlândia, além de investigar a construção e evolução do empreendedorismo estratégico na organização estudada a partir dos conceitos de *exploration* e *exploitation*, de modo a compreender sua manifestação neste tipo de empreendimento.

4. Resultados e discussão

4.1. Caracterização da cervejaria artesanal estudada

A cervejaria estudada neste documento, que será aqui referida como “Cervejaria”, foi fundada por João e José, há 11 anos. A ideia surgiu após a participação de ambos em cursos de produção de cerveja artesanal ofertados na cidade de Uberlândia. O interesse e paixão pelo processo de produção da cerveja caseira impulsionou-os a transformar seu passatempo em um negócio. Consoante os criadores, o investimento inicial para entrar no mercado era muito alto, levando-os a utilizar de espaços e equipamentos de outras fábricas para produzir suas primeiras cervejas.

Após a condução de um estudo destinado a compreender o mercado de cerveja artesanal, os empreendedores se dedicaram a forjar uma conexão com seu público, concentrando-se inicialmente em Uberlândia e breves arredores. Foi necessária a participação em eventos locais para a divulgação inicial de suas cervejas, e assim estabelecer a marca entre os consumidores uberlandenses. Nesse momento, os empreendedores legalizaram seu negócio, consolidando sua presença no mercado e investindo em inovação e estratégias para se destacarem.

Da entrevista realizada, percebe-se que os empreendedores sempre buscaram explorar soluções criativas, voltadas à adaptabilidade e eficiência. A principal característica que destacou a Cervejaria no mercado foi o lançamento frequente e regular de novos rótulos, explorando sabores em sazonalidade, que, conforme ganhavam audiência, passaram a ser cada vez mais exóticos, mas sempre buscando a excelência de seus produtos.

Para tanto, tiveram de superar obstáculos como a flutuação do custo de produção e a disponibilidade sazonal de insumos, instabilidades que se agravaram durante a pandemia de SARS-Cov-2, que impactou negativamente o mercado a nível global. Durante esse período, os eventos que reuniam seu público consumidor agora não poderiam acontecer, mas, os empreendedores utilizaram o tempo ocioso para a criação de novos rótulos e melhorias na produção, como a implementação das embalagens de lata.

4.2. Práticas de *exploration*

A Cervejaria, sediada e atuante no Município de Uberlândia, utilizou-se da *exploration* para encontrar novas oportunidades para expansão e aprimoramento dos seus produtos em um mercado cada vez mais competitivo de cervejas artesanais. Desde sua fundação, há cerca de onze anos, a empresa trilhou uma longa jornada em direção ao sucesso, inicialmente, operou



no modelo de "cervejaria cigana" para viabilizar a produção dos primeiros rótulos. Inicialmente, os empreendedores se concentraram em alugar o tempo ocioso de outras cervejarias locais para produzir apenas um rótulo no atendimento do público uberlandense, principalmente em eventos locais, o que potencializou o alcance da cervejaria durante o início das operações.

Nesse contexto, a prática de *exploration* é evidente já na estratégia de negócios inicial, mormente por explorar oportunidades pré-existentes no mercado de cervejas artesanais mediante a utilização de recursos disponíveis de outras cervejarias locais. Ao alugar o tempo ocioso dessas cervejarias, os empreendedores criaram uma abordagem de baixo custo para ingressar no mercado, aproveitando a capacidade de produção pré-existente, gerando lucros desde o início, antes mesmo do investimento em infraestrutura própria.

No mesmo sentido, o foco da Cervejaria no atendimento do público local proporciona uma conexão aproximada entre os empreendedores e o público de Uberlândia, permitindo o estabelecimento de uma relação de confiança junto aos clientes. Tendo conhecimento das preferências e necessidades do consumidor uberlandense de cervejas artesanais, o empreendimento orientou a produção dos rótulos com as expectativas de sua clientela.

Ao reconhecer a crescente concorrência no mercado cervejeiro de Uberlândia, a empresa compreende a necessidade premente de destacar-se não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também pela diferenciação em termos de identidade de marca e inovação. Diante disso, um dos principais motivos de destaque da Cervejaria é sua constante busca pela consolidação de uma identidade diferenciada, para tanto, a empresa utiliza-se de uma abordagem ousada na criação de novos rótulos, explorando ingredientes incomuns e técnicas modernas para oferecer ao consumidor uma experiência única. De maneira complementar, a estratégia lançamentos regulares de novos produtos atua na manutenção da relevância da marca, bem como mantém o interesse dos clientes nos rótulos mais recentes.

Portanto, ao focar no atendimento do público local e adaptar sua produção às necessidades e expectativas dos consumidores de Uberlândia, a Cervejaria está demonstrando uma prática de *exploration*, explorando ativamente o mercado local a fim de maximizar suas chances de sucesso. Contudo, o cenário atual do mercado impõe desafios crescentes, principalmente o aumento do número de concorrentes e subsequente necessidade de se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

4.3. Práticas de *exploitation*

Nesse ínterim, o representante empresa reconhece a importância de não apenas oferecer produtos de qualidade, mas também de se diferenciar por meio de parcerias estratégicas e de um relacionamento próximo com o público consumidor. Na esfera do marketing, a empresa utiliza da estratégia “boca a boca” e da colaboração com empreendimentos no setor de alimentos para aumentar o nível de consciência do público-alvo. Essa estratégia explora as indicações pessoais e engajamento da comunidade local para promover a marca e ampliar sua base de clientes de maneira natural e evitando gastos excessivos em campanhas publicitárias. Por meio de uma forte ênfase na reputação de seus produtos, o empreendimento destaca no âmbito da *exploitation*, pois visa oferecer produtos de alto padrão aos clientes.

A estratégia também se evidencia na Cervejaria através do constante aprimoramento da qualidade de seus produtos e mediante o refinamento de procedimentos organizacionais a fim de otimizar a produção e o aproveitamento dos recursos e, por objetivo final, aumentar a eficiência operacional. Especificamente, os empreendedores sempre buscam melhorias para os



processos produtivos, como evidenciado pelo controle rigoroso da limpeza das instalações e controle de temperatura, além do investimento em equipamentos como a centrífuga e os filtros.

5. Considerações finais

O objetivo do presente trabalho consistiu em analisar a configuração do empreendedorismo estratégico em uma cervejaria artesanal situada na cidade de Uberlândia, na região do Triângulo Mineiro. As iniciativas de empreendedorismo estratégico da Cervejaria se manifestam pela exploração das oportunidades de crescimento e obtenção de sucesso no mercado cervejeiro artesanal. Especificamente, a empresa se destaca por sua capacidade de explorar tendências e inovar constantemente em termos de variedade de estilos de cerveja.

No entanto, a Cervejaria compreende que não pode lançar mão dos mesmos equipamentos e investimentos que as concorrentes de grande porte, para enfrentar isso, concentra-se na excelência dos rótulos fabricados e na eficiência dos processos de produção. Diante desse obstáculo, os empreendedores encontraram no tamanho da produção uma vantagem competitiva que possibilita ao empreendimento assumir riscos calculados no sentido da experimentação de novos conceitos, lançando produtos que atendem às demandas emergentes do mercado, bem como misturando sabores inusitados, mantendo a atenção do público-alvo. Essa agilidade e disposição para arriscar são as principais ações estratégicas no sentido da manutenção da relevância da marca e atração de consumidores com um perfil de predileção por novidades.

Referências

- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1ª ed. 2015. 288 p.
- BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.
- BORGES, A. F.; PARREIRA, J. V. C.; ENOQUE, A. G.; ALMEIDA, L. L. S. Empreendedorismo Estratégico em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 2, p. 151-167, 2017.
- BORGES, A. F.; SILVESTRE, J.; ENOQUE, A. G. A Construção do Mercado de Cervejas Artesanais e Especiais no Brasil: Origem, Evolução e Estado Atual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 43, 2019, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2019.
- BORGES, A. F.; VOLTA, C. L. C. C.; BRITO, M. J.; LIMA, J. B. A Construção de Práticas Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo no Setor de Cachaça Artesanal. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 1, p. 40-58, 2021.



- CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.
- CLARK, C. M.; HARRISON, C. Entrepreneurship: an assimilated multi-perspective review. **Journal of Small Business & Management**, v. 3, n. 1, p. 43-71, 2019.
- DALMORO, M.; FELL, G. Dimensão artesanal e massificada na construção do Mercado cervejeiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 1, 47-5, 2020.
- GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on Organisational Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 1, p. 21-30.
- GASKELL, G. 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.
- GOEL, S.; JONES III, R. J. Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: A systematic review and future directions. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 94-120, 2016.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategy Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479- 491, 2001.
- KORIAK, O.; LOCKETT, A.; HAYTON, J.; NICOLAOU, N.; MOLE, K. Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. **Research Policy**, v. 47, n. 2, p. 413-427, 2018.
- KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 1-17, 2009.
- LOPES, R. M. A.; LIMA, E. Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 284-292, 2019.
- MACHADO, H. P. V.; CAZELLA, C. F.; PIEKAS, A. A. S.; CARVALHO, C. E. Entrepreneurship and Strategy: Analyzing Themes from Bibliometric Studies in the Light of the Concept of Strategic Entrepreneurship. **Brazilian Administration Review**, v. 18, n. 3, p. 1-34, 2021.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MAZZEI, M. J. Strategic entrepreneurship: content, process, context, and outcomes. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 657-670, 2018.
- MORAES, M. B.; LIMA, E. Empreendedorismo Estratégico em Pequenas e Médias Empresas do Setor Aeronáutico Brasileiro e Canadense. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 256-301, 2019.
- MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781-818, 2012.
- MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 57-71, 2014.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.



- POPADIUK, S.; BIDO, D. de S. Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 238-260, 2016.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. Rio de Janeiro: Cortez, 23a ed. 2014, 305 p.
- SILVESTRE, J.; BORGES, A.; PAULA, V. Empreendedorismo Estratégico: Exploration, Exploitation e Ambidestria em Cervejarias Artesanais de Uberlândia, MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2022.
- TONELLI, A. O.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; ZAMBALDE, A. L. A trajetória das cervejarias artesanais brasileiras em busca de legitimação e institucionalização: uma análise a partir de suas práticas estratégicas discursivas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 1068-1087, 2018.
- UBERLANDIA. Prefeitura Municipal de Uberlândia. **Lei nº 12.801, de 5 de Outubro de 2017**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/mg/u/uberlandia/lei-ordinaria/2017/1280/12801/lei-ordinaria-n-12801-2017-institui-o-programa-de-fomento-a-producao-artesanal-de-cerveja-e-sua-comercializacao-no-ambito-do-municipio-de-uberlandia-mg>> Acessado em: 14/07/2022.
- VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.
- WIKLUND, J.; WRIGHT, M.; ZAHRA, S. A. Conquering relevance: entrepreneurship research's grand challenge. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 3, 419-436, 2019.