

Orientação Empreendedora e Regionalidade: O Caso das Cervejarias Artesanais de Uberlândia

Entrepreneurial Orientation and Regionality: A Case Study of Uberlandia's Craft Breweries

Ian Porto Coimbra

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
email: ianpcoimbra@yahoo.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8425-8583>

Alex Fernando Borges

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
email: alexborges@ufu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7269-5196>

Daniel Leite Mesquita

Universidade Federal de Lavras (UFLA)
email: mdleite@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6886-9333>

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na Região de Uberlândia. Assim, foi realizado um estudo de casos múltiplos com cervejarias da região. Foram conduzidas quatro entrevistas com empreendedores seguidas por uma análise de conteúdo, além da triangulação de dados com observação passiva das empresas estudadas e análise documental. A relevância da pesquisa se mostra na abordagem da orientação empreendedora com ênfase regional em uma área que está em crescimento e ainda é pouco estudado sob a ótica do empreendedorismo. Os principais resultados indicam que, devido às estratégias de cooperação entre as empresas como forma de contrabalancear o predomínio de grandes cervejarias na região, a composição das dimensões da orientação empreendedora apresenta a predominância da proatividade, seguida pela inovação. Como contribuição teórica o estudo apresenta um enfoque da regionalidade como um recurso metodológico, possibilitando a observação das dinâmicas empreendedoras das organizações estudadas, destacando tanto similaridades quanto diferenças da orientação empreendedora em uma perspectiva regional.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Orientação empreendedora; cervejarias artesanais; regionalidade

ABSTRACT

This study aimed on understanding the entrepreneurial orientation of craft breweries located in the Uberlandia Region. Thus, a multiple case study was conducted with breweries in the region. Four interviews with entrepreneurs were conducted followed by a content analysis, in addition to data triangulation with passive observation of the companies studied and documentary analysis. The relevance of the research is shown in the approach of entrepreneurial orientation with a regional emphasis in an area that is growing and still understudied from an entrepreneurial perspective. The main results indicate that, due to the cooperation strategies among companies as a way to counterbalance the predominance of large breweries in the region, the composition of the entrepreneurial orientation dimensions presents the predominance of proactivity, followed by innovation. As a theoretical contribution the study presents a focus on regionality as a methodological resource, enabling the observation of the entrepreneurial dynamics of the organizations studied, highlighting both similarities and differences of entrepreneurial orientation in a regional perspective.

Key-words: Entrepreneurship; Entrepreneurial Orientation; regionality; craft breweries



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.

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).

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), que considera a abordagem unidimensional, 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, sendo esta uma visão multidimensional. 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.

3.1 3.1 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; CO-

VIN, 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. Segundo o Manual de Oslo (2018) a inovação corresponde a um novo ou melhorado produto ou uma atividade, lançados no mercado ou utilizados pela empresa, que diferem consideravelmente de um produto ou atividade presentes anteriormente. 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 pes-

soal, 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.

4 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; ZELLWEGGER, 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; ZELLWEGGER, 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 foram 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. As empresas contempladas neste trabalho demonstram competitividade regional em grande parte devido à capacidade de produção. Além disso, a empresa C se destaca também pela quantidade de inovações nos produtos ofertados, já a empresa D pelo modelo gestão e nível de automação.

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. O roteiro das entrevistas foi de elaboração própria, composto por perguntas vinculadas ao tema orientação empreendedora e suas dimensões. Além disso, realizou-se as técnicas 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 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 1 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.
	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 estórias 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.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 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 con-

textualizar 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 panelas, 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 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.

5.2 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 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 2).

Quadro 2 Análise de conteúdo no MAXQDA

Código	Empresa C		Empresa D	
	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.

5.2.1 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 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. (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)

Como demonstrado acima, as empresas se diferem nas estratégias de engajamento no mercado local, porém apresentam semelhanças dentro da dimensão proatividade. Os entrevistados são uníssomos 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. (...) 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'. (Entrevistado 5)

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.

Além disso, com a pandemia em março de 2020, as 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 (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 recente-

mente. 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.

5.2.2 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.

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. (Entrevistado 5)

A produção pequena, aliada à pouca automação, 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.

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 (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 automação, o que reduz custos, garante maior qualidade do produto e permite uma produção mais ágil:

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 (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.

Além disso, conforme mencionado anteriormente, a Empresa D inova na região ao ofertar o serviço de produção para *cervejarias giganas 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.

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.

5.2.3 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 (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. (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.

6 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.

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 contrabalançar o predomínio das grandes cervejarias na região.**

Dessa forma, este trabalho contribui do ponto de vista teórico no que se refere à abordagem da orientação empreendedora ao apresentar uma análise com um recorte regional, tendo como base os elementos que estruturam a teoria em questão. Ademais, nota-se uma contribuição metodológica ao se contemplar uma pesquisa com métodos qualitativos, uma vez que grande parte dos estudos referentes à orientação empreendedora levam em conta métodos quantitativos. Há também uma contribuição prática, pois o estudo pode ser utilizado para subsidiar decisões estratégicas de empreendedores regionais do setor cervejeiro.

A quantidade de empresas estudadas neste trabalho se apresenta como uma limitação do estudo, assim, não é possível generalizar das conclusões realizadas a partir da região estudada. Dessa forma, nota-se um espaço para que estudos posteriores que abordem a OE de cervejarias artesanais, explorando diferenças e similaridades em diferentes planos territoriais, levando-se em conta níveis estaduais e nacionais.

Propõe-se ainda o uso de outras técnicas metodológicas, tendo em vista o mesmo objeto de estudo e a mesma base teórica, como análises quantitativas, para possibilitar uma amplitude maior dos resultados do ponto de vista regional, assimilando assim indicadores adicionais no que se refere às especificidades da orientação empreendedora e da composição das suas dimensões em empresas do segmento das cervejarias artesanais.

■ REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. 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.
- 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.
- 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.
- FLICK, Uwe. **Introdução À Metodologia De Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013. 256 p.
- 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.
- 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.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>, Acesso em: 25 novembro. 2019.
- LOMBERG, C.; URBIG, D.; STÖCKMANN, C.; MARINO, L. D.; DICKSON, P. H. Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 973-998, 2017.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **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.
- 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.
- 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.
- 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.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 4 edição. Paris: OCDE, 2018.
- 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.
- 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. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. 6. ed. Nova York: Routledge, 2003.
- 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.
- STAKE, Robert E. The Case Study Method in Social Inquiry. **Educational Researcher**, vol. 7, no. 2, 1978, pp. 5-8.
- VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.
- WALES, William; COVIN, Jeffrey; MONSEN, Erik. Entrepreneurial orientation: The necessity of a multi-level conceptualization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], p. 1-22, 2020.
- 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.