



# ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E AS CERVEJARIAS ARTESANAIS DE BELO HORIZONTE

 Ian Porto Coimbra<sup>1</sup>  Alex Fernando Borges<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração – FAGEN/UFU, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil. [ianporto@ufu.br](mailto:ianporto@ufu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração - PPGA/UFLA, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Ituiutaba, Minas Gerais – Brasil. [alexborges@ufu.br](mailto:alexborges@ufu.br)

## Resumo

**Objetivo do estudo:** Compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais, situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Especificamente, objetiva-se caracterizar a trajetória histórica de criação e desenvolvimento das cervejarias artesanais estudadas; e identificar a formação da orientação empreendedora em cada caso pesquisado, considerando as categorias teóricas pertinentes à referida abordagem.

**Metodologia/abordagem:** Estudo de casos múltiplos com cervejarias da região. Foram realizadas quatro entrevistas com empreendedores, seguidas por uma análise de conteúdo, além da triangulação de dados com observação passiva das empresas estudadas e análise documental.

**Originalidade/Relevância:** O estudo aborda a orientação empreendedora com um foco regional de um setor que está em crescimento e que ainda é pouco estudado sob a ótica do empreendedorismo.

**Principais resultados:** Devido à competitividade local, as empresas investigadas apresentaram uma composição das dimensões da orientação empreendedora com predominância da proatividade, seguida pela inovação, e um nível menor de assunção de riscos.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** O enfoque da regionalidade como um recurso metodológico possibilitou o acesso a diferentes dinâmicas estratégicas e empreendedoras das organizações estudadas, ressaltando tanto semelhanças como diferenças em termos de orientação empreendedora em uma perspectiva regional.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Orientação empreendedora. Cervejarias artesanais. Regionalidade.

## ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BELO HORIZONTE CRAFT BREWERIES

### Abstract

**Objective:** To understand the entrepreneurial orientation of Craft breweries located at the Metropolitan Region of Belo Horizonte. Specifically, this study focused on characterizing the historical trajectory of the creation and development of the studied Craft breweries; and on identifying the composition of the entrepreneurial orientation of each studied case, taking into account the theoretical categories related to this approach.

**Method/Approach:** Multiple case studies with breweries from the region of Belo Horizonte. Four interviews were carried out, followed by a content analysis, besides a data triangulation with passive observation of the companies and a document analysis.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Coimbra, I. P., & Borges, A. F. (2022). Orientação empreendedora e as cervejarias artesanais de Belo Horizonte. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSJM)*, 21, 1-33, e20638. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.20638>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

COIMBRA, Ian Porto; BORGES, Alex Fernando. Orientação empreendedora e as cervejarias artesanais de Belo Horizonte. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSJM)*, v. 21, p. 1-33. 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.20638>.

**Originality/Relevance:** The study approaches the entrepreneurial orientation with a regional focus on an industry that presents economic growth and is still poorly studied with an entrepreneurship theory basis.

**Results:** Due to the local competition, the companies investigated in the research presented a composition of the entrepreneurial orientation dimensions, with the predominance of proactivity, followed by innovation, and, in a lesser level, risk-taking.

**Theoretical/methodological Contribution:** Exploring the focus on regionality as a methodological resource, allowed the researchers to access different strategic and entrepreneurial dynamics of the studied companies, highlighting similarities and differences in terms of entrepreneurial orientation from a regional perspective.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneurial orientation. Regionality. Craft breweries.

## ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CERVECERÍAS ARTESANALES DE BELO HORIZONTE

### Resumen

**Objetivo:** Comprender la orientación emprendedora de cervecerías artesanales de la región metropolitana de Belo Horizonte. Especificamente, este estudio se centra en caracterizar la trayectoria de creación y desarrollo de las cervecerías estudiadas; y en identificar la composición de la orientación emprendedora de cada caso estudiado, considerando las categorías teóricas relacionadas con ese abordaje.

**Método:** Casos de estudios múltiples de cervecerías artesanales de la región de Belo Horizonte. Cuatro entrevistas fueron realizadas, seguidas de análisis de contenido, y triangulación de datos con una observación pasiva de las empresas y análisis documental.

**Originalidad/Relevancia:** El estudio se centra en la orientación emprendedora con un foco en una industria que presenta un crecimiento y que, todavía, no tiene estudios con teorías de espíritu emprendedor.

**Resultados:** Debido a la competición local las empresas estudiadas presentaron una predominancia de la proactividad, seguida por la innovación, y por la asunción de riesgo, en un nivel menor.

**Aporte Teórico:** Explorar el énfasis en la regionalidad como un recurso metodológico, permitió acceder diferentes dinámicas estratégicas de las empresas estudiadas, resaltando similitudes y diferencias en términos de la orientación emprendedora con un punto de vista regional.

**Palabras clave:** Orientación emprendedora. Proactividad. Innovación. Cervecerías artesanales.

## 1 Introdução

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

No cenário mineiro, a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) é proeminente, não só localmente como também em âmbito nacional. São mais de 50 cervejarias presentes na localidade, sendo Nova Lima a terceira cidade do país com maior número de empresas nesse setor (22) e Belo Horizonte em sétimo lugar com 15 (MAPA, 2020). Vale salientar que na região havia apenas uma cervejaria em 1999 (Mendonça, 2020). Muitos produtores locais têm projeção nacional, além de um destaque no potencial consumidor da região. A RMBH é constituída por mais de 50 cidades e possui cerca de 6 milhões de habitantes (IBGE, 2019). A Prefeitura de Belo Horizonte (2021) mapeou a existência de cerca de 9,2 mil bares, sendo a cidade que mais possui esse tipo de estabelecimento no país; o que indica uma cultura de consumo de bebidas alcoólicas na região.

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

No âmbito da literatura e da produção científica sobre empreendedorismo, há uma discussão com relação à sua delimitação conceitual, que contempla desde questões comportamentais do sujeito empreendedor até uma visão econômica da manifestação do empreendedorismo (Vale, 2014). Dessa forma, levando-se em conta as diferentes vertentes acerca do campo de estudo do empreendedorismo, a orientação empreendedora se apresenta como uma abordagem relevante para a análise do fenômeno empreendedor em geral, e mostra-se adequada à compreensão e explicação de particularidades presentes no setor de cervejarias artesanais (Carmona *et al.*, 2018; Müller & Silveira-Martins, 2018).

As evidências de estudos sobre o tema sugerem uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1989; Wiklund & Shepherd, 2005; Martens & Freitas, 2008; Wang, 2008; Martens *et al.* 2015; Covin & Wales, 2019). Esse fato revela a importância de estudos que explorem as categorias de orientação

empreendedora e o modo como estas se configuram em diferentes contextos e setores de atividade, como no caso do segmento de cervejas artesanais.

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

## 2 Abordagens do empreendedorismo

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

Dessa forma, várias abordagens têm sido exploradas ao longo do tempo. As definições iniciais variam em torno de noções que categorizam o empreendedor como um homem de negócios ou proprietário de uma empresa (Miller, 1983; Martens, Freitas & Boissin, 2010; Vale, 2014). Essa vertente, que foca na figura do indivíduo empreendedor, é uma abordagem comportamental. McClelland (1971), autor expoente dessa linha de pensamento, afirma que o desempenho empresarial se deve, em muitos casos, ao indivíduo empreendedor e não a fatores externos. Para o referido autor, empreendedores possuem: “a associação entre autorrealização e sentimentos positivos; uma educação que estimula a independência pessoal; a noção de recompensa pelo sucesso; a vontade de perseguir desafios” (Vale, 2014, p. 881). Dessa forma, o propulsor econômico de uma sociedade surgiria a partir de aspectos endógenos e individuais.

Por outro lado, Schumpeter (1997) rompe com essas ideias ao definir o empreendedor como aquele indivíduo que promove a inovação. Para o autor, o empreendedor tem papel central no capitalismo ao provocar mudanças e dinamizar a economia. A inovação, portanto, corresponderia ao ato de “fazer novas coisas ou de fazer as coisas que já vinham sendo feitas de novas maneiras” (Schumpeter, 2003, p. 412). Ainda segundo o autor, o empreendedor deveria ter a capacidade de identificar oportunidades latentes, perceber riscos, e implementar mudanças socioeconômicas ao quebrar estruturas vigentes (Vale, 2014).

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

Paralelamente, do ponto de vista organizacional, o empreendedorismo tem sido analisado sob a perspectiva da construção de processos de criação de organizações e da manifestação do referido fenômeno no contexto de empreendimentos já estabelecidos (Gartner, 2012; Borges, Lima & Brito, 2017). Com isso, observa-se que o foco dos estudos que exploram abordagens de natureza processual e organizacional reside na relação entre indivíduos, oportunidades, organizações e ambiente (Borges, Lima & Brito, 2017; Martens, Freitas & Boissin, 2010).

Essa vertente contempla elementos como o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo (Antoncic & Hisrich, 2001), a análise de organizações empreendedoras (Lampe, Kraft e Bausch, 2020), a análise do empreendedorismo estratégico (Mazzei, 2018), e a noção de orientação empreendedora (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Wales, Gupta & Mousa, 2013; Silveira; Martins, 2016). Lumpkin e Dess (1996) distinguem a orientação empreendedora da vertente do processo empreendedor ao definirem o empreendedorismo como uma “nova entrada”. Para os autores, o termo consiste em acessar mercados novos ou já consolidados com produtos e serviços novos ou já estabelecidos, a partir de uma orientação estratégica da organização em termos empreendedores. Segundo Lumpkin e Dess (1996), o foco dos estudos em empreendedorismo, portanto, deveria ser descrever como a entrada de uma organização aos mercados é realizada. Para tanto, eles ressaltam a análise da orientação empreendedora.

Landstrom (2014) divide a história do estudo do empreendedorismo em três eras: a da economia, da ciência social, e da administração. Essa divisão foi organizada em um quadro síntese dos conceitos de empreendedorismo no decorrer do tempo (QUADRO 1):

### Quadro 1

*Síntese das principais abordagens e conceitos de empreendedorismo*

Era	Autor	Conceito
Era Antiga (- 1870)	Cantillon (1755)	O empreendedor é um tomador de riscos. Adquire recursos a um determinado preço e os revende a um preço incerto.
	Say (1816)	O empreendedor faz uso dos recursos existentes e de conhecimento científico para criar recursos e produtos mais rentáveis.
Era da Economia (1870 - 1940)	Schumpeter (1934)	Empreender é trazer algo novo ao mercado capaz de mudar a ordem vigente. Causando uma "destruição criativa".
	Knight (1921)	O empreendedor é um tomador de riscos, tenta prever mudanças no cenário econômico e arca com as incertezas da dinâmica do mercado.
	Kirzner (1973)	Empreendedorismo definido como o " alerta empreendedor", ou seja, a capacidade constante do empreendedor de identificar oportunidades e obter lucro ao aproveitá-las.
Era da Ciência Social/ Psicologia (1940 - 1970)	Baumol (1968)	O empreendedor é um inovador (na concepção schumpeteriana). Ele é um líder e alguém com a função de trazer novas ideias.
	McClelland (1961)	O empreendedorismo advém de características pessoais do empreendedor como agressividade, capacidade de assumir riscos, motivação, organização, entre outros;
Era da Administração (1970 -)	Miller (1983)	A organização empreendedora é aquela que inova, assume riscos e é proativa no mercado, buscando estar à frente dos competidores.

Era	Autor	Conceito
	Drucker (1985)	" O Empreendedor sempre procura a mudança, responde a ela, e a explora como uma oportunidade " (DRUCKER, 1985, p.28).
	Gartner (1989)	O empreendedorismo é definido pela criação de organizações e o processo pelo qual estas são criadas.
	Stevenson e Jarillo (1990)	O empreendedorismo é o processo em que o indivíduo busca oportunidades sem considerar os recursos que ele possui.
	Lumpkin e Dess (1996)	Uma nova entrada é o fator primordial para o empreendedorismo. A nova entrada pode ocorrer quando há a inserção em um novo, ou já estabelecido, mercado com produtos, ou serviços, novos ou já existentes.
	Shane e Venkatamaram (2000)	O campo de estudo do empreendedorismo envolve: a investigação das raízes das oportunidades; o processo de descoberta, exploração e avaliação de oportunidades; bem como o grupo de indivíduos que realizam essas atividades.
	Ireland, Hitt e Sirmon (2001)	O empreendedorismo é um processo que depende do contexto social, em que grupos e indivíduos criam riquezas ao utilizarem de pacotes de recursos únicos para explorar oportunidades de mercado.
	Anderson et al. (2015)	A organização deve ter natureza empreendedora em seu processo decisório interno, na sua filosofia gerencial e nos seus comportamentos estratégicos. Sendo que a "natureza empreendedora" se refere à capacidade de assumir riscos, inovatividade e proatividade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

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

### 2.1 Orientação empreendedora

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

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

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

Embora não utilize explicitamente o termo “orientação empreendedora”, Miller (1983) define uma empresa empreendedora como aquela que: se engaja no desenvolvimento de produtos; está disposta a assumir riscos; e busca o pioneirismo no mercado, visando vencer a concorrência. Já uma empresa não

empreendedora seria pouco inovadora, teria aversão ao risco e imitaria os passos dos concorrentes. Como será explicitado adiante, esses princípios básicos preconizados por Miller (1983) norteiam os conceitos e categorias teóricas associadas à abordagem de orientação empreendedora, desde sua origem até o seu entendimento contemporâneo (Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1989; Wiklund & Shepherd, 2005; Martens & Freitas, 2008; Martens *et al.* 2015; Covin & Wales, 2019; Lampe, Kraft & Bausch, 2020).

Miller (1983) destaca três dimensões de empresas empreendedoras, que seriam comportamentos que contemplam esferas de orientação empreendedora: **assunção de riscos, inovatividade e proatividade**. O autor ainda ressalta haver uma covariância e interdependência entre essas dimensões. Nesse sentido, não bastaria ser inovador sem haver uma proatividade que permita a prospecção no mercado e a introdução de um novo produto em um dado segmento. Além disso, a simples tomada de risco não levaria necessariamente a uma atitude empreendedora, principalmente na ausência de um grau de inovação e de um comportamento proativo (Miller, 1983).

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

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

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

Lumpkin e Dess (1996) fazem uso das três dimensões clássicas apresentadas por Miller (1983) e acrescentam mais duas, formando um construto mais amplo de categorias vinculadas à noção de



orientação empreendedora: a autonomia e a agressividade competitiva. É importante ressaltar que, para os autores, o grau de influência de cada categoria pode variar de acordo com: o contexto em que uma empresa está inserida; questões externas e ambientais; a estrutura organizacional; e até mesmo com as características dos empreendedores (Lumpkin & Dess, 1996, p. 137). Dessa forma, não haveria necessariamente uma interdependência entre as dimensões de orientação empreendedora; uma diferença decisiva em relação às proposições derivadas da elaboração original apresentada por Miller (1983).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Levando-se em conta os objetivos deste trabalho de compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, à luz da fundamentação teórica apresentada, o constructo adotado nesta pesquisa será o de Miller (1981), ou seja, unidimensional e com as três categorias clássicas da OE. Essa abordagem permite identificar o que é a orientação empreendedora, reconhecendo as subdimensões e tratando-as concomitantemente.

### 3 Método de pesquisa

Este artigo tem como objetivo compreender a orientação empreendedora de cervejarias artesanais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa

qualitativa, com a realização de estudo de casos. O método qualitativo é a maneira mais adequada para responder à questão levantada, uma vez que se buscará o entendimento de um assunto a partir da utilização de dados primários e com pouca atenção à representação estatística (Gil, 2002).

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

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

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

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

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

dimensões históricas do objeto de estudo e, por fim, fomentar o desenvolvimento teórico e conceitual de abordagens científicas.

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

Para Gaskell (2008) o objetivo de uma entrevista qualitativa é compreender as visões de mundo, valores, princípios, razões dos entrevistados, bem como os seus comportamentos nos contextos em que estão inseridos. Neste estudo, o intuito de se realizar as entrevistas foi o de captar com detalhes os aspectos relacionados à orientação empreendedora a partir das falas dos empreendedores. Assim, se fez necessário obter com profundidade aspectos como as noções de prospecção e monitoramento de mercado, disposição em assumir riscos e o processo de criação, desenvolvimento e inovação em novos negócios e produtos.

De forma complementar, uma pesquisa documental foi feita visando corroborar os dados coletados por meio das entrevistas. Para Hodder (2000), documentos podem ser utilizados com outras evidências para comparação e crítica de percepções advindas de outras fontes de dados. Para isto, foram recuperadas matérias de jornais, revistas e institucionais, redes sociais, páginas institucionais na *internet*, bem como eventuais materiais fornecidos como *folders*, documentos oficiais, entre outros. Esse material foi utilizado em dois momentos. Primeiramente, foi usado para um conhecimento inicial das empresas estudadas, o que embasou parte das entrevistas semiestruturadas. Já em um segundo momento, os materiais colhidos foram contrastados com trechos extraídos das entrevistas para a validação e a complementação da análise de conteúdo feita.

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

Foram realizadas quatro visitas de novembro a dezembro de 2020, sendo que o tempo de duração foi de aproximadamente uma hora cada. Os principais itens observados foram: características do espaço de produção como fermentadores, câmara fria, local para armazenamento de insumos, espaços para desenvolvimento de produtos e pesquisas, entre outros; nível de automação; escritórios; cozinha; informatização da empresa; espaços para eventos, atendimento de clientes, fornecedores e demais visitantes; observações gerais sobre a equipe de trabalho; além de outras observações consideradas relevantes pelos pesquisadores.

Dessa forma, é importante destacar os critérios utilizados para selecionar os casos: nível de especificidade do caso, considerando a sua relevância competitiva e nível de inovação em relação aos competidores, nos planos nacional e regional; trajeto cronológico, contextual e mercadológico, realizado pela empresa do setor de cervejas artesanais.

Ademais, é importante salientar os critérios utilizados para a não exclusão de uma organização deste trabalho: ter o registro da empresa no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o que previne que se trabalhe com firmas informais; produzir e comercializar a cerveja artesanal na Região Metropolitana de Belo Horizonte. O Quadro 2 apresenta algumas das características dos casos estudados, que serão mais detalhadas na seção de discussão e análise de resultados. Ambos apresentam relevância competitiva regional devido à capacidade de produção. Além disso, a empresa A se destaca também pelo pioneirismo no setor, já a empresa B pelo alto nível de automação da sua produção.

## Quadro 2

### *Características das empresas*

Empresa	Fundação	Nº de Rótulos	Capacidade de Produção litros /mês	Relevância
A	2004	10	80 mil	Pioneira na RMBH
B	2015	15	110 mil	Alto nível de automação

**Fonte:** Elaborado Pelo Autor

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

Do ponto de vista operacional, foram entrevistados um total de quatro agentes, sendo dois de cada uma das cervejarias artesanais estudadas. Esse número de entrevistados se deveu à identificação dos principais participantes ativos da gestão das empresas, e que representam uma liderança estratégica,

contribuindo para a orientação empreendedora dos negócios. Os sócios forneceram principalmente informações cruciais sobre elementos estratégicos e tomadas de decisão, que estão ligados à proatividade e a assunção de riscos. Já os mestres cervejeiros foram importantes para as informações referentes ao produto, ao processo produtivo, e, conseqüentemente, a elementos ligados à inovação. Devido às normas de confidencialidade da pesquisa científica, os nomes das empresas e dos participantes foram omitidos para garantir o sigilo das informações prestadas. As empresas foram nomeadas de Empresa A e Empresa B, e os entrevistados 1,2, 3 e 4, conforme o Quadro 3:

### Quadro 3

#### *Empresas e entrevistados pesquisados*

Empresa	Entrevistado	Cargo	Formação	Entrevista	Duração (minutos)	Data
Empresa A	Entrevistado 1	Fundador e Presidente	Engenheiro	Presencial	62 min	Nov. 2020
	Entrevistado 2	Gerente de Produção/Mestre Cervejeiro	Cursos na área de produção de cerveja	Presencial	51 min	Dez. 2020
Empresa B	Entrevistado 3	Sócio/ Diretor comercial e de Controladoria	Administração	Presencial	51 min	Nov. 2020
	Entrevistado 4	Sócio Fundador/ Mestre Cervejeiro	Engenheiro	Presencial	61 min	Nov. 2020

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Gaskell (2008) recomenda a formulação de um tópico guia para a preparação para a entrevista. Este recurso pode ser utilizado pelo entrevistador como um lembrete dos temas a serem tratados, além de possibilitar um maior controle do tempo no momento da atividade. Assim, com base em Nordqvist e Zellweger (2014) – que apresentam um roteiro específico para a OE – foi desenvolvido um roteiro para a utilização do pesquisador no processo de coleta de dados. Segundo Triviños (1987), este tipo de entrevista traz como vantagem uma ampla compreensão do fenômeno estudado. De modo a realizar a proposta do trabalho, o entrevistador formula questões básicas em seu roteiro para que os temas principais sejam contemplados, porém é possível fazer novas contestações à medida que outros assuntos relevantes para o trabalho emergem. As entrevistas foram gravadas por meio de dispositivo eletrônico de áudio, com o objetivo de manter a integridade dos dados coletados. Em seguida, as falas dos entrevistados foram transcritas integralmente em um editor eletrônico de texto, para viabilizar o devido tratamento dos dados.

O conjunto de material empírico coletado foi analisado com base na técnica de análise de conteúdo, por meio da ferramenta MAXQDA. Segundo Bardin (2011), a técnica de análise de conteúdo pode ser aplicada não somente a variados discursos, mas também a qualquer tipo de comunicação. Nesse método, o investigador deve identificar e analisar padrões e estruturas contidas nas mensagens coletadas. O objetivo dessa análise consiste em avaliar e fazer inferências acerca do conteúdo produzido,

assumindo os elementos de inovação, proatividade e risco considerados como categorias pré-estabelecidas que direcionarão o emprego da referida técnica de análise.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo deve ser feita em três etapas. A primeira é a pré-análise, que consiste em organizar as ideias iniciais estipuladas pelo referencial teórico utilizado. Nesta fase ocorre o primeiro contato com os documentos coletados. O material pode ser selecionado, organizado e sistematizado. Na segunda etapa, para Bardin (2011), ocorre de fato a exploração dos dados, que constitui a definição de regras de contagem e categorização das informações em temas ou símbolos. Por fim, na última etapa, ocorre o tratamento dos resultados, com a utilização da inferência e da interpretação com o objetivo de apreender o conteúdo latente presente em todo o material. Neste momento, é importante a realização de uma análise comparativa com relação às categorias estipuladas no estudo, considerando as semelhanças e diferenças encontradas.

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

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Descrição e contextualização histórica das organizações participantes da pesquisa

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

A empresa A é considerada umas das pioneiras do mercado de cervejas artesanais do Brasil. A cervejaria foi fundada em 2004, ainda no começo do surgimento de cervejarias na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Sua história, entretanto, começa 16 anos antes, em 1988, quando o Entrevistado 1 inicia experimentações como “paneleiro”; isto é, fazendo cerveja para consumo próprio como um *hobby*, que, segundo ele, custava metade do preço das cervejas industriais.

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

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

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

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

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

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

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

A Empresa B, por sua vez, foi criada por engenheiros que trabalhavam em indústrias multinacionais de grande porte e começaram a produzir cerveja caseira como *hobby*. Em 2015, os empreendedores realizaram pesquisas de mercado e o planejamento do empreendimento. Elaboraram um plano de negócios e conseguiram captar um financiamento do BNDES. A fábrica, situada no município de Nova Lima, foi projetada e construída para acomodar uma produção de até 110 mil litros por mês. Ao fazerem a pesquisa de mercado inicial, os empreendedores chegaram à conclusão de que, inicialmente, a fábrica deveria produzir pelo menos 30 mil litros por mês para ter uma rentabilidade mínima aceitável. As instalações não foram adquiridas previamente. Os fundadores compraram lotes



vagos e construíram a fábrica com base no projeto inicial. Assim, em 2016, a empresa nasceu visando criar cervejas de alta qualidade e baixa variabilidade:

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

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

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

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

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

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

Por fim, em março, o país foi acometido pela pandemia da Covid-19, provocando medidas de isolamento social, com o fechamento de fábricas, bares, restaurantes, a restrição a aglomerações e o cancelamento de shows e eventos. Isto acarretou uma perda de 90% do faturamento do setor até abril; demais prejuízos no decorrer da situação de emergência pandêmica ainda são incalculáveis. Inclusive,

algumas cervejarias fizeram a conversão de suas instalações fabris para produzir álcool em gel 70%, que extermina o vírus a fim de auxiliar no combate da doença (Amorim, 2020).

#### 4.2 Orientação empreendedora das cervejarias da RMBH

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

Os dados coletados junto às duas organizações produtoras de cerveja artesanal que atuam na RMBH revelaram posturas, ao mesmo tempo, semelhantes e distintas, em termos da orientação empreendedora. Com base nas técnicas de análise empregadas, foi possível apreender um conjunto de evidências associadas às categorias de proatividade, inovação, e capacidade de assumir riscos, como mostra o Quadro 4:

#### Quadro 4

##### *Codificação das categorias de orientação empreendedora*

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

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O quadro 4 reflete a codificação dos segmentos de entrevista em torno das categorias da orientação empreendedora, apresentando tanto a quantidade de segmentos codificados em termos absolutos, como o percentual de cada categoria, frente ao total de segmentos identificados em relação à categoria mais ampla de orientação empreendedora. Esse indicador é importante, pois, é a partir dele que se torna possível observar o grau de relevância de uma dimensão de orientação empreendedora para os casos estudados.

Sendo assim, no que tange à análise do conteúdo das entrevistas, foi possível identificar elementos que embasam a orientação empreendedora das empresas estudadas. Foram observados 231 segmentos referentes às categorias proatividade, inovação e assunção de riscos, sendo que a primeira

predominante com 61,9% das codificações realizadas. A categoria inovação esteve presente em 63 codificações, correspondendo a 28,3% dos códigos encontrados. Por fim, encontrou-se uma menor presença na categoria assunção de riscos com somente 9,9%, dos códigos encontrados.

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

#### 4.2.1 Assunção de riscos

A dimensão assunção de riscos apresentou uma menor participação dos segmentos coletados. Tal resultado se deve, em parte, pelo fato de que as organizações pesquisadas, embora reconheçam os riscos inerentes de qualquer empreendimento, consideram o grau de risco de ingressar no setor como sendo moderado. Isso pode ser explicado em função de dois fatores principais: o potencial de crescimento observado do setor no mercado brasileiro de bebidas artesanais e a existência de importantes barreiras a novos entrantes nesse mercado, por se tratar de uma indústria que requer não só conhecimentos específicos como receitas e técnicas de produção, como também a necessidade de um alto investimento inicial:

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

Bom... não sei dizer se seria um risco alto. Eu sei que por o mercado ser muito competitivo e isso ser cada vez mais tem que estar muito preparado para entrar nesse mercado. Não basta ter só o conhecimento de produzir cerveja, precisa ter o conhecimento empresarial, precisa conhecer de tudo né, você tem que ter uma equipe bem formada, você tem que ter conhecimento geral do negócio, conhecimento de logística, de produção, de tudo que envolve né o comercial, vendas, os preços, contabilmente também. (...) existe espaço para crescimento. Então não digo que o risco é altíssimo porque existe espaço para crescimento, ao mesmo tempo não posso dizer que é um risco baixo porque quem é despreparado está fadado a falir, a fracassar. (Entrevistado 2).

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

A legislação do MAPA foi montada em 1952 para favorecer as cervejarias Brahma e Antártica apenas. Então para que nós tivéssemos nossas primeiras cervejas registradas, nós tínhamos que inventar um nome de estilo porque eles não aceitavam que existisse algo diferente de cerveja forte ou fraca, clara ou escura, então quando eu cheguei para registrar a *schwarzbier*, cerveja preta com malte torrado, eles disseram: 'essa cerveja não existe, você não pode registrar' (Entrevistado 1).

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

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

Outro ponto que é complexo também: a gente é uma formiga entre elefantes né. Porque você tem os fornecedores são empresas multinacionais que detém oligopólios. Por exemplo, garrafa, no Brasil só tem três indústrias que fazem garrafa, então são três fornecedores mundiais, eu vendo em um mercado extremamente concentrado nacionalmente e os dois tentando me apertar o tempo todo. Então eu acho que isso é o principal das cervejarias. Os fornecedores de malte são poucos, fornecedores de garrafa são poucos, as maiores cervejarias do mundo estão aqui no Brasil (Entrevistado 3).

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

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

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

Eu acho que, né por exemplo, a gente teve ano ótimo para falar em tomar risco em condições adversas né. Mas a gente toma um risco, não faz nenhuma loucura, mas tomando risco. Por exemplo, em março Belo Horizonte fechou inteiro né. O que a gente fez, produziu aquilo que podia para ficar com estoque, mobilizamos muito dinheiro né, produzimos tudo o que podia, enchemos todos os tanques, botamos férias em quem podia colocar, fizemos tudo isso, a gente tomou risco de ficar com o nosso estoque parado. Compramos tudo que a gente podia de matéria prima, tudo o que a gente podia de garrafa, para também a gente não ser pego de calça curta. (Entrevistado 3).

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

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

Olha o setor na época era muito incipiente né. Nós fomos muito corajosos né, mas nós fizemos uma análise baseada no *benchmarking* do *Craft Beer renaissance* e no *microbrewry revolution* né, Europa e Estados Unidos. O que a gente tinha era suposições, e quando você tentava chegar perto de uma cervejaria existente, sabe o que que acontecia? O pessoal nem te atendia, escondia a cara. Foi o contrário o que eu fiz. Então a nossa análise de risco foi muito precária, mas existiu (Entrevistado 1).

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

#### 4.2.2 Inovação

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

Para as organizações investigadas, a inovação de produto é importante, pois garante a autenticidade da empresa e ajuda a atrair mais clientes. Entretanto, esse não é considerado

necessariamente o fator mais relevante. Isso ajuda a explicar a presença predominante da dimensão proatividade (61,9%) e a menor participação da dimensão inovação (28,3%) nos dados coletados.

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

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

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

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

Bom.... É uma empresa que tem um portfólio de produtos bem grande né, poucas fábricas nesse tamanho conseguem manter um portfólio de produtos né, isso nós fazemos muito bem, então nisso eu consigo atingir desde um público grande até um *Beer geek* né, aquele cara que ama cerveja e é apaixonado e quer tomar uma cerveja mais complexa (Entrevistado 2).

Nós temos cervejarias que só sobrevivem na base da inovação. Então eles começam o ano com uma linha de produto e fecham o ano com uma linha distinta que não tem nada a ver com a do começo, então aquele processo de estar sempre soltando produtos novos né. Mas é uma estratégia, não é a estratégia da [empresa B]. A nossa estratégia é a entrada de produtos novos sim todo ano, a gente tem lançamentos, porém a manutenção da qualidade e busca de reconhecimento da qualidade (Entrevistado 4).

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

As ideias elas vêm de tendências de mercado né, o mercado dita algumas tendências, então a gente começa a absorver tipos de produtos, pesquisas próprias da própria empresa. A gente faz *follow-up*, muita pesquisa para saber o que o mercado está buscando, o que o mercado está dando valor, muitas vezes o próprio mercado não sabe, mas a gente a gente vai entendendo esse mercado. (Entrevistado 4).

A ideia das receitas vem principalmente do acompanhamento de mercado. Eu gosto de estar antenado em tudo o que é lançado. Em BH, em Minas Gerais, no Brasil e no Mundo. Eu acompanho muitas cervejarias do mundo, e o que que elas estão fazendo, o que que elas estão usando, que tipos de cervejas que elas estão produzindo, para ter uma noção do mercado. Então ter a percepção geral do mercado, me faz ter uma noção do que vou produzir e não vou produzir. Então sempre vem aquela questão: para quem nós vamos vender? Essa cerveja é destinada a qual público? Existe um público para essa cerveja mais intensa, mais aromática, mais forte, e existe um público para essa cerveja mais leve, refrescante, do dia a dia. Então tudo isso é conhecimento de mercado. (Entrevistado 2).

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

A Empresa B, por se encontrar em Nova Lima, desenvolveu dois centros de armazenagem em Belo Horizonte, que permite uma rápida entrega aos clientes em todos os pontos da cidade. Já a empresa A, além de atuar nos principais aplicativos de entrega, também desenvolveu o aplicativo próprio, com preços mais baixos, e que também possui uma rápida entrega na cidade de Belo Horizonte. Um segundo aplicativo foi desenvolvido para aproximar a empresa de clientes intermediários que são pessoa jurídica, como bares, restaurantes e supermercado. Já a Empresa B faz uso do seu *website* para atender clientes intermediários. Outra inovação da empresa A foi o desenvolvimento de *vending machines*, que são máquinas que fornecem chope, espalhadas em diferentes condomínios de alta renda na RMBH.

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

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

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

A gente percebeu que máquinas disponíveis no mercado trabalhavam com eficiência aí de 75 a 80%, e máquinas fora do Brasil trabalham a 95% a 98%. Então a gente conseguiu trabalhar para que os fornecedores ou o principal fornecedor né, aquele que forneceu a maioria dos equipamentos, abrissem a engenharia para a gente redesenhar as máquinas, redesenhasse os controles, então a [empresa B] foi naquela época, foi extremamente inovadora como planta projetada para isso. E até hoje, passados 5 anos do projeto, 4 anos, dela estar rodando operacional ela ainda é inovadora. Então isso se deu ao trabalho que se iniciou lá atrás. Então hoje quando você busca

eficiência de processo é o que a empresa mais investiu lá no começo. Hoje a gente trabalha com ali 93% a 95% de eficiência (Entrevistado 4).

Então a gente nasceu com Laboratório, os laboratórios da empresa B tem duas microbiologistas dentro do laboratório. Sempre temos um uma analista físico-químico também. Então a parte de levedura as culturas são próprias os controles de gerações são próprias, todos os processos de avaliação de linhas de cip (*cleaning in place*), cip de tanque, contaminação de produto final, *life-time* de produto (Entrevistado 4).

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

#### 4.2.3 Proatividade

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

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

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

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

Há a visão de que as cervejarias gigantes como a Ambev e a Heineken são concorrentes, porém, a principal concorrência ocorre entre as próprias cervejarias artesanais. Os principais pontos destacados



são a guerra de preços nos mercados, que muitas vezes é protagonizada por empresas que sonegam impostos, ou que utilizam insumos de menor qualidade e que não se enquadram no espectro de uma cerveja artesanal:

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

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

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

Durante a pandemia a gente fez algumas coisas boas né, porque o corre-corre do dia a dia diminuiu muito, então a gente rodou pesquisas, conversamos com os nossos clientes, rodamos nps (*net promoter score*), o que que a gente percebeu? Disparado tem uma pergunta na pesquisa que era, qual a primeira palavra que vem na sua cabeça quando olha a empresa? A primeira disparada foi qualidade (Entrevistado 3).

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

Além disso, as organizações estudadas mantêm-se atentas ao mercado. Uma das principais mudanças recentes identificada pelo setor é o aumento do consumo do produto em garrafas e latas. Belo Horizonte tem uma tradição de alto consumo de chopes, entretanto, este produto requer consumo imediato. Com a pandemia e a impossibilidade de aglomerações, e, conseqüentemente, a inviabilidade do consumo do produto *in loco*, a oferta das cervejas em recipientes mais adequados aumenta a durabilidade, permite uma capilaridade maior e permite a expansão dos negócios para outras regiões, visto que o aumento das vendas para outros locais fora da RMBH está nos planos de ambas as empresas.

Nós estamos trabalhando principalmente com a expansão dos embalados, garrafas, latas, etc. Porque nós conseguimos ter um acesso ao público maior. Então entrando em redes de supermercados que eu possa acessar o interior de Minas, entrando através do delivery, entrando na casa das pessoas que não comprariam em supermercados. (Entrevistado 2).

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

Conforme destacado na fundamentação teórica deste trabalho, a proatividade pode ser definida como a propensão da empresa em prever eventos, monitoração de mercados e competidores, postura de

estar à frente no mercado lançando produtos e serviços novos, no intuito de lograr vantagens competitivas (Lumpkin & Dess, 1996; Martens & Freitas, 2008). Dessa forma, foi levado em consideração algumas posturas frente às esferas governamentais como ações proativas, uma vez que podem ter impacto direto no mercado, de modo a reduzir custos, trazer maior previsibilidade e, principalmente, reduzir a diferença competitiva com relação às grandes empresas do setor cervejeiro nacional.

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

O Estado ele nos apoiou também depois desse trabalho insistente de provar que nós não éramos cervejarias grandes. Cervejarias grandes representam 9% da arrecadação de ICMS do Estado. Então pra que que eles iam nos ajudar, se nós não representamos nem 1%? Então, depois de várias reuniões, nós provamos que se eles incentivassem nós nos tornaríamos um contribuinte muito importante. Então foi criado o regime especial tributário, chamado RET, onde nossa tributação pra você ter uma ideia, baixou de 23% para 8% de ICMS. (...) a câmara dos vereadores aprovou a lei de zoneamento de Belo Horizonte, permitindo a aprovação de Beer Pubs em qualquer rua de Belo Horizonte, porque eles consideravam que as cervejarias eram indústria, então só podia em região industrial. E Belo Horizonte é a capital mundial dos bares, ficou relegada a segundo plano (Entrevistado 1).

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

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

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

A gente tá muito atento a mercado externo. O Brasil ele, há 10 anos o Brasil era um reflexo do mercado americano de 5 anos antes. Hoje o Brasil é um reflexo do mercado americano aí com defasagem de um a 2 anos.

Então o que começa a acontecer com o mercado americano, com um atraso não maior de 2 anos acaba chegando no Brasil. Então a gente fica muito atento a o que ocorre fora. O mercado americano é um mercado de referência hoje. (Entrevistado 4).

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

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

## 5 Considerações finais

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

Como visto anteriormente, foi pertinente utilizar as dimensões preconizadas no quadro teórico da orientação empreendedora para analisar o mercado de cervejarias artesanais, uma vez que este setor apresentou vertiginoso crescimento nas últimas duas décadas, com potencial para triplicar de tamanho no futuro (ABRACERVA, 2020; MAPA, 2020). Sendo assim, foi possível verificar que a configuração da orientação empreendedora ocorreu, no âmbito das empresas estudadas, de modo mais similar do que distinto. Em outras palavras, os direcionamentos estratégicos das cervejarias, bem como seu comportamento (em termos de proatividade e capacidade de assumir riscos e de construção de inovações) conduziram a criação, o desenvolvimento e a consolidação das cervejarias artesanais estudadas no mercado, tendo a orientação empreendedora como elo essencial de fundamentação de suas práticas.

Outro aspecto que merece destaque, neste cenário, refere-se ao grau dessa orientação e ao modo como ela é configurada internamente. A análise de conteúdo revelou que a composição das dimensões da OE foi parecida nas duas cervejarias estudadas, com predominância da proatividade, seguida de uma observação relevante da inovação, e a menor presença de assunção de riscos. Esses dados revelam que,

ainda que se trate de uma categoria unidimensional, a orientação empreendedora pode ser composta por diferentes combinações entre as dimensões, sendo estas combinações fundamentais para determinar o grau de OE das organizações, o que certamente influencia o seu desempenho em uma perspectiva mais ampla.

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

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

Por fim, com relação à proatividade, a dimensão mais observada no estudo, notou-se em ambos os casos, um portfólio de produtos já estabelecido pelas organizações. Entretanto, foi identificada uma menor tendência de inovar no produto, mas uma maior abertura em adotar posturas mais proativas para buscar a proeminência no mercado. De fato, a competitividade local do setor, com a presença de diversos competidores, além da atuação das grandes cervejarias tradicionais, forçam as empresas estudadas a se engajarem em maiores práticas de monitoração do mercado, e na busca pelo pioneirismo e pela diferenciação. Assim, a empresa A adota uma postura de fomentar a cultura cervejeira artesanal a partir de eventos, além de um alto engajamento com sindicatos, e relacionamento com as esferas governamentais. Já a empresa B, visa, em grande parte, obter ganhos de qualidade a partir de suas inovações no processo produtivo, o que a permite se destacar frente à concorrência, em termos de preço e qualidade.

Portanto, considerando os casos investigados, a configuração da orientação empreendedora foi influenciada pela própria configuração do mercado local, e delimitada por uma maior prevalência e proximidade entre as dimensões de proatividade e de inovação. Com isso, foi possível apreender, ainda que de modo limitado aos casos investigados, algumas particularidades da orientação empreendedora no contexto analisado, o que por si só constituiu uma reunião de evidências importantes que permitem aprofundar a compreensão sobre a constituição das dimensões da orientação empreendedora no âmbito da análise do mercado de cervejas artesanais da RMBH.

Assim, este trabalho possui como limitação o número restrito de empresas estudadas, o que não permite, portanto, uma generalização das análises feitas a partir da região estudada. Neste sentido, verifica-se espaço para estudos adicionais que explorem a OE de cervejarias artesanais, de modo geral, analisando diferenças e similaridades em diferentes contextos territoriais mais amplos, ao nível estadual e o nacional.

Sugere-se ainda o uso de outras estratégias metodológicas para o mesmo objeto de estudo e com um similar arcabouço teórico, como levantamentos quantitativos (recorrentes nos estudos de OE), para viabilizar um maior alcance dos resultados e uma maior abrangência de cervejarias do ponto de vista regional. Isso agregaria evidências adicionais, mais aprofundadas a respeito das particularidades da orientação empreendedora e da estruturação de suas dimensões em organizações do referido segmento de atividade.

### Referências

- ABRACERVA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERVEJA ARTESANAL. *Mercado da Cerveja 2019*. Disponível em: <https://pages.services/pages.abracerva.com.br/documento-mercado-da-cerveja>
- Adler, P. & Adler, (2000) P. Observational Techniques. In: Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. *Handbook of Qualitative Research*. 2 ed. Sage Publications, p. 377-392.
- Antonicic, B.; Hisrich, R. D. *Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation*. *Journal of Business Venturing*, v. 16, p. 495-527, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Amorim, V. (2020). *Globo*. CORONAVÍRUS é o 3º baque nas cervejarias de MG em 2020; queda no faturamento chega a 90%. [S. l.], 17 abr. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2020/04/17/coronavirus-e-o-3o-baque-nas-cervejarias-de-mg-em-2020-queda-no-faturamento-chega-a-90percent.ghtml>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Ehsima, Y. (2015) Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 10, p. 1579-1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições70.
- Baumol, W. J. (1968). “Entrepreneurship in Economic Theory.” *American Economic Review*, v. 58 (2), p. 64–71. <https://doi.org/10.1590/0101-35172004-1605>
- Borges, A. F., Lima, J. B. & Brito, M. J. (2017) 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. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Bruning, C., Godri, L. & Takahashi, A. R. W. (2018). Triangulação em Estudos de Caso: Incidência, Apropriações e Mal-Entendidos em Pesquisas da Área de Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 277-307.
- Cantillon, R. (1755) “*Essay on the Nature of Commerce in General*.” London, Transaction Publishers, 2003.
- Carmona, L. J. M., Cerutti L., Gomes, G., Lucas, P. & Melo, R. (2017) Orientação Empreendedora Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador no Setor Microcervejeiro. *Revista de Negócios*, v. 22, n. 3, p. 64-80. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2017v22n3p64-80>

- Covin, J.G. and Slevin, D. (1989) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 43, n. 1, p. 3-18.  
<https://doi.org/10.1177%2F1042258718773181>
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, n. 4, p. 677-702.  
<https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2010.00432.x>
- Denzin, N., Lincoln, Y. & Netz. (2007). *O Planejamento Da Pesquisa Qualitativa Teorias E Abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 147-156.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York : Heinemann.  
<https://doi.org/10.4324/9781315747453>
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research." *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, v. 50, n. 1, p. 25-32.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fischer, G. (2018). *Consumo de cerveja cresce no Brasil*. Kantar World Panel, 6 dez. Disponível em: <https://www.kantarworldpanel.com/br/Releases/Consumo-de-cerveja-cresce-no-Brasil-categoria-ganha-mais-de-500-mil-lares-no-ltimo-ano->
- Gartner, W. B. (1989). "Who is an Entrepreneur?" Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Boca Raton, v. 13, n. 4, p. 47-68, jul.  
<http://dx.doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Gartner, W. B. (2012) Entrepreneurship as organization creation. In: Hjorth, D. (Org.). *Handbook on Organisational Entrepreneurship*. Cheltenham: E. Elgar. cap. 1, p. 21-30.  
<http://dx.doi.org/10.4337/9781781004432.00011>
- Gaskell, G. (2008) Entrevistas individuais e grupais. In: Gaskell, George; Bauer, Martin W. *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som*. 7. ed. Petrópolis: Vozes. cap. 3, p. 64-89.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Graciano, W. (2020) RMBH será reconhecida como polo cervejeiro. *O Tempo*, Belo Horizonte, 22 jul. 2017. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/rmbh-sera-reconhecida-como-polo-cervejeiro-1.1500275>
- Hodder, I. (2000) The Interpretation of Documents and Material Cultura. In: Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. *Handbook of Qualitative Research*. 2 ed. Sage Publications, p. 393-402. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>

- Ireland, D. R.; Hitt, M. A.; Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, v. 29(6), p. 963-989. [https://doi.org/10.1016%2FS0149-2063\\_03\\_00086-2](https://doi.org/10.1016%2FS0149-2063_03_00086-2)
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: A. M. Kelley, 445p.
- Lampe, J., Kraft, P. S. & Bausch, A. (2020). Mapping the field of research on entrepreneurial organizations (1937-2016): a bibliometric analysis and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 44, n. 4, p. 784-816. <https://doi.org/10.1177%2F1042258719851217>
- Landström, H. (2014). A History of Entrepreneurship Research. In: *HANDBOOK of Research on Entrepreneurship*. [S. l.: s. n.], 2014. cap. 3, p. 23-62.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D. & Dickson, P. H. (2017) Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 41, n. 6, p. 973-998. <https://doi.org/10.1111%2Fetap.12237>
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, v.21, n.1, p.135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Martens, C. D. P. & Freitas, H. (2008) Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, p. 90-108.
- Martens, C. D. P., Freitas, H. & Boissin, J. (2010) Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 2, p. 112-126. <http://dx.doi.org/10.6034/172>
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C. & Freitas, H. M. R. (2016) Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 22, n. 4, p. 556-583. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- Mazzei, M. J. (2018) Strategic entrepreneurship: content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 657-670. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-018-0512-9>
- Mcclelland, D. C. (1971) The achievement motive in economic growth. In P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development* (pp. 109-122). New York: The Free Press. <https://doi.org/10.4236/ib.2009.12009>
- Mcclelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand.
- Melo, S. & Leão, A. (2005) Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, E. & GUIMARÃES, T. *Empreendedorismo Além do Plano de Negócios*. São Paulo: Atlas, cap. 8. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Mendonça, A. (2020) Conheça a história da Backer, primeira cervejaria artesanal mineira. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, p. -, 9 jan. 2020. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/01/09/interna\\_gerais,1113347/conheca-a-historia-da-backer-primeira-cervejaria-artesanal-mineira.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/01/09/interna_gerais,1113347/conheca-a-historia-da-backer-primeira-cervejaria-artesanal-mineira.shtml)

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *AnUÁRIO DA CERVEJA NO BRASIL 2019: Crescimento e Inovação*. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>
- Müller, C. R. & Silveira-Martins, E. (2018). 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.... Rio de Janeiro: ANPAD.
- Nordqvist, M. & Zellweger, T. M. (2010). 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, cap. 2, p. 39-57. <https://doi.org/10.4337/9781849805469.00010>.
- PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. BH em Pauta: Conheça o mapa dos botecos de BH. Belo Horizonte, 12 maio 2021. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/bh-em-pauta-conheca-o-mapa-dos-botecos-de-bh>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009) 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. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2009.00308.x>
- Ribeiro-Soriano, D. (2017). Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 29, n. 1-2, p. 1-3. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255438>
- Say, J. B. (1816). *England and The English People*, v.2, p. 1-68.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (2003) *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 6. ed. Nova York: Routledge.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-227. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Silveira, B. R. & Martins, E. (2016) S. Orientação Empreendedora: uma Análise Bibliométrica em Periódicos Nacionais e Internacionais. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 15, n. 4, p. 100-126. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2016V15N4ART3588>
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.1177%2F135638909600200211>
- Stake, R. The case study method in social inquiry. (2000). In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446263570>
- Stake, R. E. (1978). The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher*, vol. 7, no. 2, 1978, pp. 5-8. <https://doi.org/10.3102%2F0013189X007002005>



- Triviños, A. (1987) N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas. ISBN 8522402736.
- Vale, G. M. V. (2014) Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 6, p. 874-891. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>
- Wales, W. J., Gupta, V. K. & Mousa, F.-T. (2013) Empirical research on entrepreneurial orientation: an assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, v. 31, n. 4, p. 357-383. <https://doi.org/10.1177%2F0266242611418261>
- Wales, W., Covin, J. & Monsen, E. (2020) Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, [s. l.], p. 1-22. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wang, C. L. (2008) Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 32, n. 4, p. 635-657. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2008.00246.x>
- Wiklund, J & Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.