

EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO: EXPLORATION, EXPLOITATION E AMBIDESTRIA EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DE UBERLÂNDIA, MG¹



JULIANE SILVESTRE²

 <https://orcid.org/0000-0002-1194-3771>

ALEX F. BORGES³

 <http://orcid.org/0000-0001-7269-5196>

VERÔNICA A. F. PAULA²

 <https://orcid.org/0000-0002-1560-614X>

Para citar este artigo: Silvestre, J., Borges, A. F., & Paula, V. A. F. (2022). Empreendedorismo estratégico: *Exploration, exploitation* e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1–25. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR220091

Submissão: 25 abr. 2020. **Aceite:** 22 jan. 2021.

¹ Este estudo foi financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) – Projeto de Pesquisa Demanda Universal Código APQ 00714-17 – e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) – Código 001.

² Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, MG, Brasil.

³ Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Ituiutaba, MG, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.



RESUMO

Objetivo: Compreender a configuração do empreendedorismo estratégico a partir da manifestação de práticas de *exploration*, *exploitation* e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG.

Originalidade/valor: O empreendedorismo estratégico permite uma análise do fenômeno empreendedor em uma perspectiva organizacional. Ademais, o estudo é aplicado em um setor emergente no Brasil, com poucos estudos que problematizem suas especificidades na área de administração.

Design/metodologia/abordagem: Trata-se de pesquisa qualitativa realizada por meio de estudos de casos múltiplos em três cervejarias artesanais de Uberlândia, MG. Realizaram-se nove entrevistas, e os dados foram tratados com base na técnica de análise de narrativas.

Resultados: Foi possível verificar práticas de *exploration*, como o pioneirismo na produção local de cerveja artesanal, na criação de novos produtos e em torno do modelo de negócio adotado. Práticas de *exploitation* também foram identificadas, com ações de melhoria contínua que contribuíram para o desenvolvimento dessas empresas. A ambidestria foi observada em situações em que melhorias na produção permitiram o surgimento de novos produtos e o atendimento de novos mercados. Assim, as ações de empreendedorismo estratégico refletem iniciativas de agentes empreendedores que buscam promover inovações e melhorias contínuas em suas organizações, seja por meio da melhoria da qualidade da cerveja produzida, da introdução de novas estratégias de atendimento ao mercado e de novos métodos de produção, e/ou da adoção de novas tecnologias. Com isso, abre-se espaço para novas possibilidades de inovação, renovação estratégica e aumento da competitividade das cervejarias artesanais estudadas, revelando o vigor da referida abordagem para o estudo do fenômeno empreendedor.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo. Exploração. Exploração. Ambidestria. Cervejas artesanais.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um fenômeno que possui relevância socio-econômica e científica, sendo objeto de interesse crescente por parte da academia (Lopes & Lima, 2019; Wiklund, Wright, & Zahra, 2019). A configuração do campo de estudos tem se desenvolvido em torno de diferentes vertentes teóricas, o que tem contribuído para a geração de diversas possibilidades de investigação (Clark & Harrison, 2019).

Uma das possibilidades de compreensão e explicação do fenômeno empreendedor reside na noção de empreendedorismo estratégico, associada à análise de inovações e processos de renovação estratégica em organizações (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001; Kuratko & Audretsch, 2009). Mazzei (2018) salienta que a referida abordagem é fundamentada em torno de dois pontos centrais: *exploration* (exploração), ligado à criação e à identificação de novas oportunidades de negócio; e *exploitation* (exploração), relacionado ao aproveitamento de oportunidades já existentes (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Popadiuk & Bido, 2016). A partir do equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, surge a concepção de *ambidexterity*, ou ambidestria organizacional (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Birkinshaw & Gupta, 2013; Koriak, Lockett, Hayton, Nicolaou, & Mole, 2018; O'Reilly & Tushman, 2013).

A abordagem de empreendedorismo estratégico tem sido aplicada à análise de organizações de diferentes ramos da atividade econômica (Goel & Jones, 2016; Mazzei, 2018). Neste artigo, optou-se por investigar cervejarias artesanais, um setor emergente no Brasil (Dalmoro & Fell, 2020; Freitas, 2015; Giorgi, 2015; Krohn, 2018; Santo & Carniello, 2019; Tonelli, Borges, Brito, & Zambalde, 2018). Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa (2020), o ramo de cervejas artesanais cresceu, em 2019, 36% em relação a 2018. Algumas regiões têm relevância nesse mercado. Em Uberlândia, MG, observa-se investimento considerável no setor, incentivado por ações do poder público por meio do Programa Municipal de Fomento ao Setor Cervejeiro, instituído em 2017 (Prefeitura Municipal de Uberlândia, 2017).

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho consiste em compreender a configuração do empreendedorismo estratégico a partir da manifestação de práticas de *exploration*, *exploitation* e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG. Para tanto, por meio de um estudo qualitativo de casos múltiplos, buscou-se especificamente compreender as práticas de *exploration* relacionadas à inovação radical, as práticas de *exploitation* relacionadas à inovação



incremental e as práticas de *ambidexterity* (ambidestria), que funcionam como um equilíbrio entre as práticas anteriores.

2. EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO: *EXPLORATION*, *EXPLOITATION* E *AMBIDEXTERITY*

A concepção de empreendedorismo estratégico tem sido cada vez mais explorada no campo de estudos sobre empreendedorismo (Mazzei, 2018), embora seja ainda pouco trabalhada em estudos da área no Brasil (Borges, Parreira, Enoque, & Almeida, 2017; Moraes & Lima, 2019). Trata-se de uma alternativa que permite a compreensão de problemáticas relacionadas ao fenômeno empreendedor, a partir da recuperação de perspectivas associadas a possibilidades de inovação e a processos de renovação estratégica (Kuratko & Audretsch, 2009).

De acordo com Hitt et al. (2001), o empreendedorismo estratégico é constituído a partir de duas características principais, associadas à criação e à sustentação de vantagens competitivas e a processos de identificação e exploração de oportunidades de negócio. Mazzei, Ketchen e Shook (2017), por sua vez, ao sintetizarem o quadro teórico sobre a referida abordagem, destacam que ela é fundamentada em torno das noções de *exploration* e *exploitation*, desenvolvidas a partir do trabalho de March (1991).

O conceito de *exploration* relaciona-se à criação e/ou à descoberta de novas oportunidades de negócios, por meio do uso da criatividade, aplicação de inovações e desenvolvimentos experimentais (Gupta et al., 2006), sendo sempre visualizada como uma categoria exógena de empreendedorismo estratégico (Chen, 2017; Koriak et al., 2018). Autores como Andriopoulos e Lewis (2009) e Moss, Payne e Moore (2014) definem *exploration* como atividades organizacionais que se associam a elementos como o foco em pesquisa e desenvolvimento, a capacidade de assumir riscos, o exercício de autonomia, a relação com o ambiente externo em estado de alerta empreendedor e a promoção de um ambiente interno inovativo e adaptativo, com abertura para novas descobertas e novas experiências.

Por seu turno, o conceito de *exploitation* encontra-se relacionado ao aproveitamento de oportunidades vinculadas a atividades já existentes no âmbito da organização. Trata-se de iniciativas voltadas à transformação e à utilização de competências para a melhoria de processos organizacionais e para a solução de problemas (Goel & Jones, 2016), sendo conseqüentemente visualizada como uma categoria endógena de empreendedorismo estratégico (Fuen-



tes, Arroyo, Bojica, & Pérez, 2010). Observa-se, então, a formação de atividades direcionadas para a melhoria contínua de processos, métodos, técnicas, ações, produtos ou serviços, novos meios de produção ou de execução de uma atividade, implementação de novas práticas, de modo eficiente (Popadiuk & Bido, 2016; Luger, Raisch, & Schimmer, 2018).

Dessa maneira, atribui-se à *exploration* uma associação maior com a inovação radical, enquanto a *exploitation* se vincula à inovação incremental (Andriopoulos & Lewis, 2009; Borges, Lima, & Andrade, 2014; Chen, 2017). Com base nisso, ressalta-se a necessidade de consistência entre as práticas de *exploration* e *exploitation*, o que implicaria níveis mais elevados de desempenho em nível da firma (Gupta et al., 2006; Moss et al., 2014). Trata-se, portanto, de reconhecer a emergência do empreendedorismo estratégico como resultado de um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, o que abre espaço para a *ambidexterity* (Cao et al., 2009; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2013).

A ambidestria pode ser observada por meio de análises sobre dualidades contraditórias em nível organizacional (Duncan, 1976), como eficiência e eficácia, inovação radical e incremental, e *exploration* e *exploitation* (Birkinshaw & Gupta, 2013; Chen, 2017; Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Nesse cenário, as organizações tomam decisões sobre estratégias de flexibilidade e eficiência, adaptação e renovação estratégica, exploração de novas competências e de competências atuais (Koriak et al., 2018; Popadiuk & Bido, 2016). Logo, pode-se dizer que a ambidestria retrata a capacidade que a organização possui para melhorar e aperfeiçoar as rotinas e os métodos existentes, e, ao mesmo tempo, adaptar-se a mudanças que ocorrem a partir do desenvolvimento de novas oportunidades (Birkinshaw & Gupta, 2013). Com isso, a referida concepção constitui-se como base para o desempenho, a competitividade e a sobrevivência no mercado (Birkinshaw & Gupta, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Severgnini, Takahashi, & Abib, 2019).

Portanto, a ambidestria está fortemente associada à noção de empreendedorismo estratégico, uma vez que reflete o potencial de intervenção das ações de *exploration* e *exploitation* sobre a realidade organizacional (Andriopoulos & Lewis, 2009; Mazzei, 2018). Em outros termos, trata-se do equilíbrio entre tradição e renovação, a partir de sua capacidade de inovação (Borges et al., 2014; Moss et al., 2014). Assim, a ambidestria firma-se como a capacidade organizacional de gerenciar *exploration* e *exploitation* a fim de alcançar equilíbrio entre os esforços e os resultados de inovações (Chen, 2017; Luger et al., 2018). Desse modo, é necessário que as organizações adicionem práticas do empreendedorismo estratégico em seus processos e ações, o que certamente



revela o potencial teórico e prático que a referida concepção assume para a problematização e investigação científica mais ampla no campo do empreendedorismo.

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos com orientação qualitativa (Denzin & Lincoln, 2006; Stake, 2000), o qual possibilitou a exploração de particularidades associadas ao empreendedorismo com as devidas profundidade e densidade (Neergaard & Ulhøi, 2007). Isso permitiu compreender a configuração do empreendedorismo estratégico a partir da manifestação de práticas de *exploration*, *exploitation* e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, cidade situada na região do Triângulo Mineiro. O referido município tem se destacado na produção de cerveja artesanal no estado de Minas Gerais, sobretudo em função da quantidade de unidades produtoras e da qualidade da bebida por elas produzida.

Para viabilizar a operacionalização da pesquisa, foram empregados os seguintes critérios para a seleção dos casos estudados: 1. a trajetória histórica das organizações no setor de cervejas artesanais; 2. o grau de particularidade dos casos, verificado por meio de seus diferenciais competitivos e do desenvolvimento de inovações em seus produtos e processos; 3. a relevância do caso no contexto regional, levando em consideração sua participação de mercado; e 4. a formalização do negócio e, principalmente, o registro da produção no Mapa. Atualmente, Uberlândia possui dez cervejarias formalizadas. Destas, cinco atendiam aos critérios já mencionados, sendo selecionados três casos para o relato aqui realizado.

Os dados foram coletados entre os meses de setembro e novembro de 2019, por meio do emprego da técnica de entrevista (Fontana & Frey, 2011; McKenzie, 2007). Essa atividade compreendeu a realização de encontros pessoais entre a equipe de pesquisadores e os agentes entrevistados no espaço das cervejarias estudadas – fábrica, escritórios administrativos, *pubs*, restaurantes ou bares. Realizaram-se nove entrevistas no total, sendo três em cada empresa, todas elas com autorização prévia dos entrevistados obtida por escrito. A quantidade de entrevistas foi definida com base no número de agentes centrais envolvidos em cada uma das cervejarias estudadas. Levou-se em consideração ainda o critério da saturação dos dados, observado quando se verificou que novos encontros pessoais para coletas de dados não adicionariam evidências relevantes à investigação aqui relatada (Fontanella, Ricas,



& Turato, 2008). A categorização das empresas estudadas e dos agentes entrevistados é apresentada de forma detalhada na Figura 3.1.

(Figura 3.1)

CERVEJARIAS ARTESANAIS ESTUDADAS E AGENTES ENTREVISTADOS

	Cervejaria A	Cervejaria B	Cervejaria C
Sócios-fundadores	2 sócios (1 homem e 1 mulher – cunhados)	3 sócios (3 homens – pai e seus dois filhos)	3 sócios (3 homens – amigos)
Número de funcionários	Fábrica (5) Bar (8) Funcionários temporários (10)	Fábrica (4) Bar/restaurante e Funcionários temporários (31)	<i>Brewpub</i> (20)
Tempo de funcionamento	12 anos	2 anos	2 anos
Capacidade produtiva inicial	2 mil litros mensais	12,3 mil litros mensais	18 mil litros mensais
Capacidade produtiva (2019)	16 mil litros mensais	18 mil litros mensais	20 mil litros mensais
Entrevistados	Sócio-fundador Gerente comercial Gerente do bar e restaurante	Sócio-fundador B1 Sócio-fundador B2 Gerente de produção	Sócio-fundador Mestre cervejeiro Coordenador de vendas

Fonte: Elaborada pelos autores.

As entrevistas foram conduzidas com o auxílio de um roteiro (Gaskell, 2010), composto por perguntas abertas voltadas para a elucidação dos seguintes pontos: 1. trajetória histórica das cervejarias estudadas, apontando para eventos como a fundação, o surgimento e a caracterização da organização; 2. evolução e crescimento das empresas ao longo do tempo, apontando para elementos estratégicos, competitivos e de mercado; 3. recuperação de práticas de empreendedorismo estratégico, problematizando os processos que pudessem ser enquadrados como iniciativas de *exploration, exploitation* e *ambidexterity*.

Por fim, cumpre destacar que os dados coletados foram tratados com base na técnica de análise de narrativa (De La Ville & Mounoud, 2010). Por meio da leitura integrada de todas as transcrições, procedeu-se à identificação de narrativas que ilustrassem as diferentes práticas observadas nas empresas estudadas. Para tanto, foram mapeadas narrativas sobre eventos como a criação do negócio, o processo de criação e/ou identificação de oportunidades, sua evolução e formalização, e aspectos vinculados a práticas de



inovação na produção e comercialização de cervejas artesanais. Esse procedimento permitiu identificar as narrativas centrais relatadas em cada empresa estudada que poderiam ser posteriormente associadas às categorias teóricas de empreendedorismo estratégico – *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, formando assim um quadro mais amplo, que viabilizou a construção das análises e discussões aqui empreendidas, possibilitando conseqüentemente a consecução dos objetivos da pesquisa.

4. PRÁTICAS DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS

Nesta seção, será explorada a configuração do empreendedorismo estratégico em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG, com destaque à manifestação das práticas de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, que serão elencadas a seguir.

4.1 Práticas de *exploration* em cervejarias artesanais

As práticas de *exploration* se aproximam da concepção de inovações radicais (Borges et al., 2014; Chen, 2017), sendo observadas em ações voltadas à criação e/ou à descoberta de novas oportunidades de negócio (Andriopoulos & Lewis, 2009; Luger et al., 2018). Diante disso, inicialmente, tem-se a própria criação das cervejarias artesanais estudadas como uma prática de *exploration*, uma vez que essas iniciativas representaram processos de identificação de oportunidades inovadores no mercado local (Figura 4.1.1).

(Figura 4.1.1)

PRÁTICAS DE EXPLORATION NA CRIAÇÃO DE CERVEJARIAS ARTESANAIS

Caso	Exploration
Cervejaria A	Naquela época [da abertura da empresa], se não me engano, tinha umas 50 cervejarias no Brasil só. A gente foi o primeiro no Triângulo Mineiro inclusive, nunca teve nada nem perto. A gente abriu em 2008 a fábrica (Sócio-fundador – cervejaria A).
Cervejaria B	Eu e meu irmão somos engenheiros civis. [...] E numa das obras aí que eu estava [...], fui para Curitiba, e lá é muito forte a produção cervejeira [...], você tem mais esse contato com cerveja. Aí comecei a fazer em casa [...]. Na época o mercado não era forte aqui. [...] E daí que a gente viu uma oportunidade de investir. A gente já estava meio que de “pá virada” pra esse negócio (Sócio-fundador B1 – cervejaria B).

(continua)



(Figura 4.1.1 (conclusão))

PRÁTICAS DE *EXPLORATION* NA CRIAÇÃO DE CERVEJARIAS ARTESANAIS

Caso	<i>Exploration</i>
Cervejaria C	A gente já gostava muito de cerveja, né?, tomava cerveja, essas cervejas artesanais [...]. Mas aí, a partir do momento que a gente começou a tomar outros tipos de cerveja, a ter conhecimento, surgiu junto também a vontade de fazer cerveja. Então aí eu comecei a fazer cerveja em 2016, caseira [...]. Aí, a gente achou que estava na hora de tentar dar uma movimentada no mercado aqui de Uberlândia, que estava parado fazia uns dez anos, e que não saía coisa nova, sabe? [...]. E aí já veio a ideia de abrir o <i>brewpub</i> (Sócio-fundador – cervejaria C).

Fonte: Elaborada pelos autores.

As narrativas revelam diferentes trajetórias de abertura de cervejarias artesanais vinculadas à noção de *exploration*. A cervejaria A é considerada a primeira cervejaria artesanal instalada no Triângulo Mineiro, um negócio inovador que trouxe um novo tipo de proposta ao mercado por meio da oferta de um produto diferenciado, o que pode ser visto como uma inovação de caráter especificamente situado, do ponto de vista regional (Ferreira, Vasconcelos, Judice, & Neves, 2011). O caso da cervejaria B revela a abertura de negócio fundamentado em uma oportunidade pouco explorada no mercado local, haja vista se tratar de um setor emergente de atividade (Krohn, 2018; Santo & Carniello, 2019). Já a cervejaria C reflete a criação de empresa baseada em um modelo de negócio inovador (*brewpub*) do ponto de vista local e regional.

Paralelamente, a criação de novos produtos denota a apreensão de novas possibilidades para as empresas investigadas e para o setor cervejeiro de Uberlândia, podendo ser interpretadas como situações de *exploration* (Figura 4.1.2).

As narrativas ilustram a criação de receitas de cerveja, envolvendo interpretações próprias de estilos da bebida já conhecidos localmente e a exploração de tipos desconhecidos pelo público local – uma estratégia relativamente comum, mas significativa à institucionalização do setor (Tonelli et al., 2018). Nos casos das cervejarias A e B, a introdução de novas cervejas foi pautada em decisões e preferências dos empreendedores e em influências do mercado e dos consumidores. Já no caso da cervejaria C, houve um processo de desenvolvimento de produtos baseado na criação de novas receitas, formando um portfólio com estilos cervejeiros únicos no mercado local. Com isso, tem-se a configuração de práticas de *exploration* a partir de um tipo específico de inovação de produto (Ferreira et al., 2011).

(Figura 4.1.2)

PRÁTICAS DE EXPLORATION NA CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Caso	Exploration
Cervejaria A	<p>[...] quando a gente abriu [...], a gente fez um chope escuro, que é a nossa Schwarzbier, puro malte, e fez uma Pilsen. Aí a gente fez uma Brown Ale [...] que é um meio-termo entre as duas, ela não é amarga (Sócio-fundador – cervejaria A).</p> <p>[Criamos] uma Weiss Bier [...], uma Vienna Lager [...], uma Double APA [...], uma Fruitbier... Geralmente Fruitbier são doces, têm o final mais doce, mas o [sócio-fundador] escolheu fazer uma receita que tem um final levemente amargo, que dá uma equilibrada. Essa, a gente coloca pouca de goiaba [...]. Então assim, é uma inovação pra nossa região. [Também fazemos] uma Saison Farm House [...], uma IPA e uma Double APA que é mais alcoólica e tão amarga quanto uma IPA. [...] Tem a Sour [...], [que] é uma cerveja que vai lactobacilos, vai lactose, feita pra ser azeda mesmo [...]. Em Uberlândia, a primeira empresa a fazer Sour fomos nós (Gerente do bar e restaurante – cervejaria A).</p>
Cervejaria B	<p>[Hoje] criamos receitas exclusivamente nossas: a Stout, que é a cerveja preta, uma English IPA, uma America IPA, a Pilsen e a Weiss, e agora a IPA amarela, uma New England (Gerente de produção – cervejaria B).</p>
Cervejaria C	<p>A gente falou: “Cara, vamos trazer uma nova proposta, uma IPA diferente, uma APA, uma Witbier, que não tinha aqui”. [...] No início, a gente acabou optando por esses estilos, a IPA [...], a APA que é mais levinha do que uma IPA, menos amargo; uma Witbier, que tem muito a ver com Uberlândia, que é uma cerveja pra refrescar. E uma Lager, que é o estilo da Pilsen com um pouquinho mais de lúpulo (Sócio-fundador – cervejaria C).</p> <p>[...] a gente criou uma Pilsen e uma Hop Lager [...] mais americanizada, ela tem um pouco mais de lúpulo [...]. Aqui na cidade muita gente já toma IPA, então era importante a gente ter a nossa versão de uma IPA também [...]. E agora tem uma Double IPA, que é mais forte ainda [...]. [São] cinco tipos fixos e mais dois ou três sazonais (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p> <p>A gente [...] fez [...] a New England IPA, que tá explodida no mundo inteiro. A gente foi o primeiro aqui de Uberlândia que fez uma New England IPA [...]. A gente vai lançar uma agora, uma outra New England [...]. Então isso aí assim, a gente tá trazendo essas inovações pra cidade no mercado de cerveja também (Sócio-fundador – cervejaria C).</p>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Adicionalmente, as práticas de *exploration* também foram observadas em atividades de produção e comercialização de cerveja artesanal (Figura 4.1.3).

(Figura 4.1.3)

PRÁTICAS DE *EXPLORATION* EM ATIVIDADES DE PRODUÇÃO E
COMERCIALIZAÇÃO DE CERVEJA ARTESANAL

Caso	<i>Exploration</i>
Cervejaria A	<p>[...] o que que é mais importante em uma cerveja? A receita ou o processo? O processo. Pode ter uma receita fabulosa, maravilhosa, mas, se seu processo for ruim, não vai dar certo. [...] Então eu uso um filtro de terra diatomácea pra fazer <i>dry hop</i>. [...] Eu uso enzimas [...]. O uso de enzimas ajuda a clarificar, dar um rendimento melhor, para diminuir a espuma durante a fermentação, entre outras coisas que ninguém aqui fez (Sócio-fundador – cervejaria A).</p> <p>[...] a gente também está começando a usar técnicas diferentes, criando algumas coisas que não tem aqui em Uberlândia. Estamos começando uma produção que vai ficar no barril de carvalho, para maturar a cerveja. Tem um processo diferente, que vai lactobacilos no começo da produção, então são coisas que estão surgindo agora (Gerente comercial – cervejaria A).</p>
Cervejaria B	<p>Hoje, em Uberlândia, por exemplo, nós somos os únicos que têm um filtro de velas (Sócio-fundador B1 – cervejaria B).</p> <p>A gente já tinha a ideia de abrir o bar [...]. Era uma ideia de um lugar que só venderia chope. E aí não teria essa variedade que a gente tem na gastronomia, igual a gente tem hoje no nosso restaurante, que é um restaurante e choperia num <i>shopping</i> em uma cidade como Uberlândia, com 700 mil habitantes, coisa que ninguém arriscou aqui (Sócio-fundador B2 – cervejaria B).</p>
Cervejaria C	<p>[...] a gente tem envase ou em garrafa ou em barris e a gente está implementando também envase pra latas. Lata também é um produto bem legal, questão de logística e de armazenamento é muito melhor, você tem uma área maior de comunicação [...]. Muito melhor [do que garrafa], preserva durante muito mais tempo, você perde menos gás [...] e nenhum concorrente aqui em Uberlândia tentou ainda (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p> <p>A gente começou com o <i>brewpub</i> [...]. Aí a gente teve um <i>boom</i> de começo, que é normal quando abre e tal, mas depois a gente viu que estava começando a cair. Aí veio a ideia da gente criar o sistema de <i>happy hour</i>, com um sistema diferenciado aqui na cidade, com umas promoções bacanas pro cara que vem aqui (Sócio-fundador – cervejaria C).</p>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os entrevistados relatam a construção de diferentes práticas inovativas em torno do desenvolvimento de atividades de produção e comercialização de cerveja artesanal (Carmona, Cerutti, Gomes, & Melo, 2017; Ferreira et al., 2011; Freitas, 2015; Krohn, 2018; Santo & Carniello, 2019). Do ponto de



vista da produção, essas práticas incluíram a criação de equipamentos exclusivamente voltados para os processos de filtragem, armazenagem, fabricação e envase, e a utilização de insumos (leveduras, enzimas etc.) especificamente desenvolvidos para a produção da bebida. Do ponto de vista da comercialização, foram constatadas iniciativas voltadas para o posicionamento da empresa e o aumento de seu *market share*, envolvendo ações como a criação de canais para a venda da cerveja e a busca pelo acesso a novos mercados e consumidores.

Portanto, tem-se o reconhecimento da importância da abertura das cervejarias artesanais estudadas, da criação de novos produtos, bem como da introdução dessas inovações de produção e de mercado e comercialização, como decisões e ações que podem ser visualizadas no âmbito da categoria de *exploration* (Severgnini, Galdamez, & Vieira, 2018; Moraes & Lima, 2019). Diante disso, verifica-se que essa noção de *exploration* constitui uma categoria conceitual a ser observada no plano mais amplo do empreendedorismo estratégico, podendo ser considerada ponto de partida para a compreensão das especificidades desse fenômeno no âmbito das organizações do setor de cervejas artesanais estudadas, a partir de aspectos como a própria criação do negócio, bem como a criação de novos produtos, processos de produção e estratégias de comercialização. Assim, as iniciativas das cervejarias analisadas e discutidas anteriormente ilustram e elucidam a manifestação das práticas de *exploration*, reforçando o dinamismo e a competitividade das cervejarias artesanais estudadas no setor.

4.2 Práticas de *exploitation* em cervejarias artesanais

Associadas às ações de *exploration*, as práticas de *exploitation* foram observadas em situações particulares no contexto das cervejarias artesanais investigadas. Essas práticas encontram-se relacionadas ao aproveitamento de oportunidades já identificadas e envolvem a melhoria contínua e o refinamento de produtos, serviços, métodos e processos estabelecidos na organização (Goel & Jones, 2016; Moraes & Lima, 2019; Popadiuk & Bido, 2016). Trata-se, então, de uma categoria endógena de empreendedorismo estratégico, próxima da concepção de inovação incremental (Fuentes et al., 2010).

Inicialmente, as práticas de *exploitation* foram observadas em ações voltadas a inovações incrementais de produtos e de produção de cerveja artesanal (Figura 4.2.1).



(Figura 4.2.1)

PRÁTICAS DE *EXPLOITATION* ASSOCIADAS À PRODUÇÃO DE CERVEJA ARTESANAL

Caso	<i>Exploitation</i>
Cervejaria A	<p>[...] a gente começou a trabalhar outros estilos [de cerveja] [...], à medida que a gente conseguiu incrementar algumas coisas na fábrica [...], porque a gente tinha uma restrição muito de estrutura [...]. Então assim, a melhoria da fábrica, a melhoria do bar, tudo isso contribuiu pro aumento da produtividade (Gerente do bar e restaurante – cervejaria A).</p> <p>[...] melhor coisa que eu fiz foi [o uso do filtro de terra diatomácea]. Eu tinha um desperdício de lúpulo muito alto, e agora tira tudo, não desperdiça quase nada. Você usa o lúpulo até no máximo. Isso melhora eficiência e diminui desperdícios (Sócio-fundador – cervejaria A).</p> <p>O processo de fabricação, sim [teve melhorias ao longo do tempo], no processo de envase, de controle, isso evolui sempre (Gerente comercial – cervejaria A).</p>
Cervejaria B	<p>A gente testou uma enzima agora. Estamos testando outra enzima para a clarificação do produto [...]. Então tivemos que agregar novas tecnologias, novos equipamentos, melhoria contínua, né? Tudo isso mirando na satisfação do cliente (Sócio-fundador B1 – cervejaria B).</p>
Cervejaria C	<p>Nossa capacidade hoje é em torno de 150 mil litros por mês. Hoje, a gente tá perto de uns 10% do que a gente pode produzir. O que a gente precisa é só de mais tanques fermentadores. [...] A nossa linha de envase também, ela é dimensionada para 30 a 40 mil litros por mês em garrafa. Hoje, a gente produz 10% disso, dois mil, quatro mil garrafas por mês, no máximo. Mas a gente projetou a fábrica já pensando a médio e longo prazo (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p> <p>[...] a gente tem vários métodos [para controle da qualidade]. Os métodos diretos que são com instrumentação mesmo. Então eu tenho alguns equipamentos laboratoriais pra medida de pH, de densidade de gaseificação da cerveja, e tem muito análise sensorial. Aí sensorial precisa da experiência mesmo da pessoa que tá provando, e que não é um trabalho fácil, pessoal acha que é fácil, mas não é (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p>

Fonte: Elaborada pelos autores.

As decisões e ações de *exploitation* de produto e produção de cerveja artesanal incluem a realização de iniciativas que contribuíram para a otimização de processos, o aumento da capacidade produtiva e a maximização da eficiência e da produtividade, o que viabilizou a introdução de modificações na cerveja produzida e ofertada ao mercado consumidor (Ferreira et al., 2011). Verificou-se também a introdução de refinamentos contínuos que envolveram a utilização de insumos diferenciados, como maltes e lúpulos

importados, leveduras selecionadas desenvolvidas em laboratório e água com tratamentos especiais, além do emprego de enzimas, lactobacilos e aditivos para potencializar a qualidade das cervejas artesanais (Krohn, 2018). Os relatos revelaram ainda melhorias aplicadas a partir da adoção de novas tecnologias, com a aquisição de novas máquinas e equipamentos.

Paralelamente, também foram identificadas iniciativas de *exploitation* em decisões e ações de comercialização de cerveja artesanal (Figura 4.2.2).

(Figura 4.2.2)

PRÁTICAS DE *EXPLOITATION* ASSOCIADAS À COMERCIALIZAÇÃO DE CERVEJA ARTESANAL

Caso	<i>Exploitation</i>
Cervejaria A	<p>A gente tem investido pesado na divulgação, [...] pra explorar e solidificar nossa marca como a primeira do Triângulo (Sócio-fundador – cervejaria A).</p> <p>Hoje, a gente tem dois caminhos de venda aqui: um é a uma distribuidora que tem aqui [...], onde é feita a compra e é deles o produto. E outro é o trabalho que eu faço, com <i>delivery</i> e eventos, fora a venda no bar (Gerente comercial – cervejaria A).</p>
Cervejaria B	<p>Investiu muito em <i>marketing</i> pra divulgar, entendeu? [...] A gente fez muita promoção, entendeu? Então a gente investiu muito nisso [...] pra impulsionar o público, certo? Participou de eventos... (Sócio-fundador B2 – cervejaria B).</p> <p>Entrega pra quase todos os estabelecimentos de Uberlândia, certo? <i>Delivery</i> também, tudo isso aí. [...] Chope... E a garrafa mais pra supermercados e empórios, padaria, esses tipos de comércio (Sócio-fundador B2 – cervejaria B).</p>
Cervejaria C	<p>[...] o <i>brewpub</i> acabou tomando uma proporção que os sócios nem imaginavam; 60%, 80% do que a gente produz no mês acaba ficando aqui, nem sai da fábrica. Isso é bom [...]. Mas a gente quer expandir a marca, a cerveja, e é o que estamos fazendo (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p> <p>Os primeiros meses, a distribuição foi começando bem devagar [...]. Hoje já mudou muito. Hoje o mercado se expandiu [...]. Você encontra [a cerveja C] nas principais distribuidoras de bebidas de Uberlândia e em várias cidades vizinhas aqui da região do Triângulo, alcançando um mercado com bastante potencial (Coordenador de vendas – cervejaria C).</p> <p>[...] [A equipe de vendas externas] já faz toda a parte de capacitação, por exemplo, vai vender cerveja para um restaurante, então vai ter que explicar sobre o produto, sobre o serviço, como serve uma garrafa, como estocar, em que temperatura servir e etc., o que combina com tal prato, tudo isso a gente faz a capacitação para o estabelecimento (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verificou-se que as cervejarias exploraram a realização de eventos e de ações mercadológicas voltadas à fidelização de clientes, e a definição de estratégias para melhor explorar seus pontos de venda – fábrica, *brewpubs*, bares e restaurantes. Além disso, as cervejarias firmaram parcerias com distribuidores com o intuito de escoar sua produção e aumentar seu campo de ação em uma perspectiva regional, e também investiram na própria distribuição, a partir de vendas externas para exploração do mercado local.

Dessa forma, as práticas de *exploitation* podem ser visualizadas como inovações incrementais (Carmona et al., 2017; Ferreira et al., 2011), demonstrando o potencial de exploração de oportunidades já acessadas pelos empreendedores das cervejarias artesanais estudadas em um setor de competitividade crescente. Essas ações refletem na qualidade do produto que é oferecido aos consumidores. Assim, o empreendedorismo estratégico relaciona as práticas de *exploration* e *exploitation*, apontando para situações de equilíbrio que denotam possibilidades de posturas ambidestras das cervejarias artesanais estudadas.

4.3 Práticas de *ambidexterity* em cervejarias artesanais

A partir das práticas de *exploration* e *exploitation*, foi possível identificar situações de ambidestria (Koriak et al., 2018), que sugerem a capacidade das organizações estudadas de melhorar e aperfeiçoar rotinas e processos, e, ao mesmo tempo, adaptar-se a mudanças a partir da criação de novas práticas oriundas do surgimento de novas oportunidades (Raisch & Birkinshaw, 2008). Essas práticas são elucidadas a partir das narrativas dos entrevistados e contextualizadas no âmbito de cada cervejaria artesanal investigada (Figura 4.3.1).

Em termos específicos, as narrativas dos entrevistados, devidamente contextualizadas no âmbito de cada cervejaria artesanal investigada, revelam a configuração de práticas de ambidestria a partir de um equilíbrio entre iniciativas de *exploration* e de *exploitation* (Chen, 2017; Gupta et al., 2006; Koriak et al., 2018; Luger et al., 2018; Moss et al., 2014). Entre essas práticas, destacaram-se aspectos como a própria criação das cervejarias estudadas, ações voltadas à consolidação dessas empresas no mercado, as definições e redefinições de seus modelos de negócio, a criação de novos tipos e estilos de cerveja e as melhorias em termos de aumento da capacidade produtiva, da qualidade dos produtos, na satisfação dos consumidores, da participação de mercado, da fidelização de clientes e na adoção de novas tecnologias.

(Figura 4.3.1)

AMBIDESTRIA EM CERVEJARIAS ARTESANAIS

Caso	Ambidexterity
Cervejaria A	<p>A gente foi o primeiro [produtor de cerveja artesanal] no Triângulo [...]. E a gente abriu em 2008 a fábrica aqui (Sócio-fundador – cervejaria A).</p> <p>[...] no caso da cerveja artesanal, a gama de mudança é muito maior. Eu posso trabalhar uma IPA, e o [concorrente] trabalha uma IPA, são cervejas do mesmo estilo, eu faço um <i>blend</i> com três tipos de malte, ele consegue usar e fazer um <i>blend</i> com três tipos de malte diferente, eu trabalho com um tipo de lúpulo na fervura em uma determinada quantidade, e ele trabalha outra do mesmo estilo, você tem receitas que são totalmente diferentes. Então assim, a possibilidade de você inovar é muito maior [...], essa alquimia na cerveja é muito mais ampla (Gerente do bar e restaurante – cervejaria A).</p>
Cervejaria B	<p>[...] hoje, em Uberlândia, nós somos os únicos que têm um filtro de velas. Não existe outra fábrica aqui que tem esse modelo de equipamento (Sócio-fundador B1 – cervejaria B).</p> <p>A gente pretende sim ampliar a produção, sim. A ideia é aumentar tudo aqui, ó, colocar tanque, tudo aqui. E aqui do lado tem esse terreno, que é da prefeitura [...] e a gente já deu entrada lá para a compra do terreno da prefeitura (Gerente de produção – cervejaria B).</p>
Cervejaria C	<p>[...] [o <i>brewpub</i>] não tinha em Uberlândia [...]. Mas essa era a ideia, abrir um <i>brewpub</i> (Sócio-fundador – cervejaria C).</p> <p>A gente foi o primeiro aqui de Uberlândia que fez uma New England IPA, que ficou sensacional, que acabou em 1.200 litros, a gente vendeu em 17 dias [...]. A gente vai lançar uma agora, esse final de semana de novo, uma outra New England [...] A gente tá trazendo essas inovações pra cidade no mercado de cerveja também (Sócio-fundador – cervejaria C).</p> <p>[...] eu já tô conversando com o pessoal que desenvolveu os equipamentos pra gente pra ver se eles conseguem montar um equipamento mais específico [...] pra aumentar a eficiência. Por exemplo, [...] eu não tenho a separação física entre fermento e cerveja, eu tenho que esperar o fermento ir decantando com o tempo [...], e tem alguns filtros que eu posso reter o fermento [...]. Aí tô desenvolvendo esses filtros com os fabricantes (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p> <p>A gente acredita muito na qualidade do produto, [...] que a gente tá entregando um produto diferente que o pessoal já tomou aqui na cidade. [...] uma experiência diferente, sabe? [...] um ambiente também que seja atrativo, que seja confortável, tem um atendimento legal também é algo diferencial, da entrega final do produto. E aí você vai adaptando esse tipo de processo, mais pra melhorar a eficiência (Mestre cervejeiro – cervejaria C).</p>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim, reforça-se a importância do equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, por meio de diferentes inovações radicais e incrementais que se coadunam e contribuem para a configuração da ambidestria organizacional (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Severgnini et al., 2019). A ambidestria se firma a partir da manifestação de elementos que estabelecem e evidenciam o equilíbrio entre ações de *exploration* e de *exploitation*, como a criação da cervejaria aliada à delimitação e ao refinamento do modelo de negócio, o aumento da participação de mercado aliado a melhorias em termos de qualidade e processo produtivo e de comercialização, a criação de novos produtos aliada à busca de melhorias na produção e na produtividade, entre outras possibilidades. Logo, por meio da análise dos dados coletados, foi possível realizar uma síntese das práticas encontradas que se referem às dimensões de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*, as quais fundamentam as bases do empreendedorismo estratégico (Hitt et al., 2011; Kuratko & Audretsch, 2009; Mazzei, 2018; Mazzei et al., 2017).

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo consistiu em compreender a configuração do empreendedorismo estratégico a partir da manifestação de práticas de *exploration*, *exploitation* e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo de casos em três organizações produtoras da bebida, buscando averiguar, nas narrativas dos agentes entrevistados, decisões e ações empreendedoras que puderam ser posteriormente categorizadas e reinterpretadas sob a perspectiva do empreendedorismo estratégico.

De modo específico, a concepção de empreendedorismo estratégico forneceu um quadro conceitual que viabilizou a apreensão das práticas de identificação e exploração de oportunidades de negócio, das práticas de criação das empresas investigadas, das práticas de construção de processos inovativos em nível organizacional e de mercado. Esse conjunto de práticas foi analisado e discutido à luz do quadro teórico construído, possibilitando assim a sua consideração a partir das dimensões de *exploration* e *exploitation*.

Em relação à *exploration*, destacam-se a cervejaria A, dado o pioneirismo da empresa no mercado de Uberlândia e na região do Triângulo Mineiro, e a cervejaria C, que lançou no mercado local o modelo de negócio denominado *brewpub* (fabricação e consumo no mesmo local). Paralelamente, verifica-se



que foram desenvolvidas iniciativas de *exploitation* em todos os casos estudados, haja vista que o setor cervejeiro artesanal é condicionado à introdução de constantes e contínuas modificações e melhorias em produtos, serviços, processos, e estratégias de produção e de comercialização.

Com base nesse movimento, verificou-se um equilíbrio inicial entre as ações de *exploration* e *exploitation*, o que reflete a configuração da ambidestria organizacional. De fato, a manifestação de um comportamento ambidestro nas cervejarias contribuiu para o desenvolvimento de suas atividades internas e também para a formação de diferenciais específicos em seu setor de atuação, em uma perspectiva local e regional. Tal contexto se tornou evidente na medida em que elementos como a identificação de oportunidades de melhorias em processos produtivos e adequações de novas técnicas, instrumentos e equipamentos de produção colaboraram para a criação de novas receitas, a adaptação de estilos ao mercado local, a criação de novas formas de comercialização, entre outras práticas.

Portanto, conclui-se que a manifestação do empreendedorismo estratégico permitiu colocar em evidência a capacidade que as cervejarias artesanais investigadas possuem para lidar com as diversas possibilidades em termos de *exploration*, *exploitation* e *ambidexterity*. Com efeito, as práticas associadas a essas dimensões repercutiram em diferentes práticas que podem ser igualmente vinculadas à construção de processos de inovação radical e de inovação incremental, o que repercute de forma decisiva na competitividade das empresas estudadas, em seu desenvolvimento do ponto de vista organizacional e em suas perspectivas de sobrevivência no mercado. Com isso, revela-se o vigor da noção de empreendedorismo estratégico para o estudo do fenômeno empreendedor.

Cumprе ressaltar que a presente pesquisa possui algumas limitações. Houve uma escolha metodológica pela restrição do foco da investigação em cervejarias artesanais da cidade de Uberlândia, em função de critérios de acesso ao campo. Sendo assim, estudos futuros poderiam investigar a realidade de negócios de diferentes localidades e/ou regiões, para averiguar similaridades e diferenças em termos de empreendedorismo e inovação no referido setor de atividade. Além disso, optou-se por uma delimitação dos casos a serem estudados por meio de um recorte daqueles objetos considerados mais adequados à realização do estudo. Nesse sentido, investigações futuras poderiam focar a ampliação do número de casos a serem analisados, bem como recorrer a metodologias quantitativas e/ou perspectivas de triangulação de métodos, para obter maior amplitude e alcance dos achados da pesquisa.



Não obstante, acredita-se que, apesar de tais limitações, a investigação aqui relatada apresenta algumas contribuições. Uma implicação prática do presente trabalho consiste na possibilidade de realçar a relevância da inovação e do comportamento ambidestro para os processos de mudança e transformação organizacional vivenciados no cotidiano das cervejarias estudadas, haja vista seu impacto estratégico. Com base nesse cenário, podem-se, inclusive, estabelecer meios para fomentar a execução de decisões e ações voltadas à exploração de novas oportunidades e à exploração de produtos e processos já existentes, de modo a construir uma capacidade dinâmica inovativa de cervejarias artesanais. Com isso, acredita-se que o estudo agrega à literatura e contribui ao lançar luzes sobre a manifestação do empreendedorismo estratégico no contexto de cervejarias artesanais, destacando o potencial que a apreensão de processos de inovação e de renovação estratégica assume para a compreensão do contexto das empresas investigadas, o que pode, igualmente, ser extrapolado para a compreensão e a explicação da realidade vivenciada por outras cervejarias inseridas nesse mercado.

Do ponto de vista científico, o presente estudo se mostra relevante ao explorar a noção de empreendedorismo estratégico, uma temática relativamente pouco explorada nos estudos brasileiros sobre o fenômeno empreendedor e que tem ganhado destaque em uma perspectiva internacional nos campos de estudos sobre empreendedorismo e inovação, sobretudo a partir dos conceitos de *exploration, exploitation* e *ambidexterity*. Mais ainda, este estudo contribui ao aplicar a concepção de empreendedorismo estratégico ao contexto de cervejarias artesanais, um tipo específico de organização que pertence a um setor de atividade emergente e ainda pouco explorado no plano mais amplo da pesquisa em administração e empreendedorismo.

STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP: EXPLORATION, EXPLOITATION, AND AMBIDEXTERITY PRACTICES IN CRAFT BREWERIES FROM UBERLÂNDIA, MG

ABSTRACT

Purpose: This paper aims to understand the configuration of strategic entrepreneurship practices of exploration, exploitation, and ambidexterity in craft breweries from Uberlândia, MG.



Originality/value: Strategic entrepreneurship enables the comprehension of entrepreneurial phenomena from an organizational perspective. Furthermore, this research is conducted in an emergent industry in Brazil, with few studies in the field of management that consider the idiosyncrasies of craft breweries.

Design/methodology/approach: We conducted a qualitative multicase study with three craft breweries from Uberlândia, MG. Twelve interviews were performed, and the set of empirical data collected were analyzed through narrative analysis technique.

Findings: We identified several strategic entrepreneurship practices in the craft brewing sector. First, exploration practices were found in some radical innovations, such as the pioneering nature in the production of craft beers in Uberlândia, the creation of new products, and in the setting of new business models. Second, exploitation practices were also identified in incremental innovations that enabled business development. Hence, ambidexterity relied on the balance of exploration and exploitation practices, as innovative endeavors enabled the creation and development of new products and access to new markets. Thus, strategic entrepreneurship practices reflect the initiatives of entrepreneurial agents that seek to promote organizational innovations in terms of quality improvements, new production and marketing strategies, and the adoption of new technologies. Therefore, strategic entrepreneurship reflects and contributes to innovation possibilities, strategic renewals, and the competitiveness of craft breweries, revealing the analytical power of this theoretical approach for the study of entrepreneurial phenomena.



KEYWORDS

Entrepreneurship. Exploration. Exploitation. Ambidexterity. Craft beer.



REFERÊNCIAS

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. doi:10.1287/orsc.1080.0406



- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. doi:10.5465/amp.2012.0167
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Andrade, D. M. (2014). Práticas de inovação em empresas familiares: Estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 37–54. doi:10.12712/rpca.v8i3.357
- Borges, A. F., Parreira, J. V. C., Enoque, A. G., & Almeida, L. L. S. (2017). Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: Um estudo multi-caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(2), 151–167. doi:10.12712/rpca.v11i2.841
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. doi:10.1287/orsc.1090.0426
- Carmona, L. J. M., Cerutti, L., Jr., Gomes, G., & Melo, P. L. R. (2017). Orientação empreendedora, capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador no setor microcervejeiro. *Revista de Negócios*, 22(3), 64–80. doi:10.7867/1980-4431.2017v22n3p64-80
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizon*, 60(3), 385–394. doi:10.1016/j.bushor.2017.01.001
- Clark, C. M., & Harrison, C. (2019). Entrepreneurship: An assimilated multi-perspective review. *Journal of Small Business & Management*, 31(1), 43–71. doi:10.1080/08276331.2018.1446665
- Dalmoro, M., & Fell, G. (2020). Dimensão artesanal e massificada na construção do mercado cervejeiro. *Revista de Administração de Empresas*, 60(1), 47–58. doi:10.1590/s0034-759020200106
- De La Ville, V.-I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: Strategy making from texts and narratives. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (Vol. 1, pp. 183–200). Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511777882.013
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (Vol. 1, pp. 167–88). New York: North-Holland.



- Ferreira, R. H., Vasconcelos, M. R. C. L., Judice, V. M. M., & Neves, J. T. R. (2011). Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(4), 171–191. doi:10.1590/S1413-99362011000400011
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2011). Interviewing: The art of science. In K. N. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.), *Handbook of qualitative research* (Vol. 1, pp. 361–376). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24, 17–27.
- Freitas, A. G. (2015). Relevância do mercado cervejeiro brasileiro: Avaliação e perspectivas e a busca de uma agenda de regulação. *Pensamento & Realidade*, 30(2), 22–33.
- Fuentes, M. del M. F., Arroyo, M. R., Bojica, A. M., & Pérez, V. F. (2010). Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(2), 481–501. doi:10.1007/s11365-010-0136-1
- Gaskell, G. (2010). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (Vol. 1, pp. 64–89). Petrópolis: Vozes. doi:10.1590/S1415-65552004000200016
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. doi:10.5465/20159573
- Giorgi, V. V. (2015). “Cultos em cerveja”: Discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. *Sociedade e Cultura*, 18(1), 101–111.
- Goel, S., & Jones, R. J., III (2016). Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: A systematic review and future directions. *Family Business Review*, 29(1), 94–120. doi:10.1177/0894486515625541
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. doi:10.5465/amj.2006.22083026
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategy Management Journal*, 22(6–7), 479–491. doi:10.1002/smj.196
- Koriak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413–427. doi:10.1016/j.respol.2017.12.003

- Krohn, L. V. H. (2018). *Beber, fazer, vender: Formação do mercado de cerveja “artesanal” no Brasil* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil). doi:10.11606/D.8.2018.tde-28082018-091540
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–17. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x
- Lopes, R. M. A., & Lima, E. (2019). Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. *Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 284–292. doi:10.1590/s0034-759020190406
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449–470. doi:10.1287/orsc.2017.1189
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657–670. doi:10.1007/s11365-018-0512-9
- Mazzei, M. J., Ketchen, D. J., Jr., & Shook, C. L. (2017). Understanding strategic entrepreneurship: A “theoretical toolbox” approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 631–663. doi:10.1007/s11365-016-0419-2
- McKenzie, B. (2007). Techniques for collecting verbal stories. In H. Neergaard & J. P. Ulhøi, *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship* (Vol. 1, pp. 308–330). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2020). *Anuário da Cerveja 2019*. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-2019/view>
- Moraes, M. B., & Lima, E. (2019). Empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(3), 256–301.
- Moss, T. W., Payne, G. T., & Moore, C. B. (2014). Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. *Family Business Review*, 27(1), 57–71. doi:10.1177/0894486513504434
- Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (2007). Introduction: Methodological variety in entrepreneurship research. In H. Neergaard & J. P. Ulhøi, *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship* (Vol. 1, pp. 1–16). Cheltenham: Edward Elgar.



- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. doi:10.2139/ssrn.2285704
- Popadiuk, S., & Bido, D. de S. (2016). Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 238–260. doi:10.1590/1982-7849rac2016150018
- Prefeitura Municipal de Uberlândia (2017). *Lei n. 12.801, de 5 de outubro de 2017*. Recuperado de <https://leismunicipais.com.br/a/mg/u/uberlandia/lei-ordinaria/2017/1280/12801/lei-ordinaria-n-12801-2017-institui-o-programa-de-fomento-a-producao-artesanal-de-cerveja-e-sua-comercializacao-no-ambito-do-municipio-de-uberlandia-mg>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. doi:10.1177/0149206308316058
- Santo, A. G. E., & Carniello, M. F. (2019). As microcervejarias da Região do Médio Paraíba Fluminense como possíveis vetores de desenvolvimento regional. *Revista Gestão & Planejamento*, 20(1), 310–327. doi:10.21714/2178-8030gep.v20.5889
- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2018). Efeitos do *exploration*, *exploitation* e ambidestria no desempenho das organizações de *software*. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111–134. doi:10.1590/1982-7849rac2019170330
- Severgnini, E., Takahashi, A. R. W., & Abib, G. (2019). Risco e ambidestria organizacional: Uma meta-síntese dos estudos de caso e proposta de um *framework*. *Brazilian Business Review*, 16(5), 470–499. doi:10.15728/bbr.2019.16.5.4
- Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In K. N. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.), *The American tradition in qualitative research* (Vol. II). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tonelli, A. O., Borges, A. F., Brito, M. J., & Zambalde, A. L. (2018). A trajetória das cervejarias artesanais brasileiras em busca de legitimação e institucionalização: Uma análise a partir de suas práticas estratégicas discursivas. *Revista de Administração da UFSM*, 11(4), 1068–1087. doi:10.5902/1983465913716
- Wiklund, J., Wright, M., & Zahra, S. A. (2019). Conquering relevance: Entrepreneurship research's grand challenge. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 419–436. doi:10.1177/1042258718807478

NOTAS DOS AUTORES

Juliane Silvestre, mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Uberlândia (UFU); **Alex F. Borges**, doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras (Ufla); **Verônica A. F. Paula**, doutora pelo Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Juliane Silvestre é agora doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFU; Alex F. Borges é agora professor adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFU; Verônica A. F. Paula é agora professora associada do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFU.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Alex F. Borges, Rua Vinte, 1600, Tupã, Ituiutaba, Minas Gerais, Brasil, CEP 38304-402.

E-mail: alexfborges@gmail.com

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe

Gilberto Perez

Editores associados

*Francisco Américo Cassano e
Alexandre Cappellozza*

Suporte técnico

Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial

Jéssica Dametta

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Paula Di Sessa Vavlis

Diagramação

Emap

Projeto gráfico

Libro