

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Celimara Gamba Lima

**Coopetição entre Microempresas como Estratégia de Inovação:
estudo em uma rede de cervejaria artesanal**

**São Caetano do Sul
2024**

CELIMARA GAMBA LIMA

**Coopetição entre Microempresas como Estratégia de Inovação:
estudo em uma rede de cervejaria artesanal**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Júnior

O presente trabalho foi realizado com apoio de bolsa de estudo ofertada pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS.

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

GAMBA-LIMA, Celimara.

Coopetição entre Microempresas como Estratégia de Inovação: estudo em uma rede de cervejaria artesanal / Celimara Gamba Lima. – 2024.

215 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Junior.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Redes Organizacionais. 2. Coopetição. 3. Inovação de Produtos. 4. Microempresas. 5. Cervejaria Artesanal. I. Machado Junior, Celso. II. Coopetição entre Microempresas como Estratégia de Inovação: estudo em uma rede de cervejaria artesanal.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dr.^a. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado defendida em 05 / setembro / 2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Renato Telles (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Daielly Melina Nassif Mantovani (Universidade de São Paulo - USP)

Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi (Centro Universitário Campo Limpo Paulista)

Aos maiores amores desta vida, minha família, meus motivos para abrir os olhos todos os dias, superar os obstáculos, lutar pela construção de um mundo melhor e buscar ser exemplo, mesmo ciente de que não existe o certo sem o errado, nem a alegria sem a tristeza.

Dedico esta conquista ao meu amado marido Eduardo, companheiro, parceiro, amigo, que participou ativamente deste trabalho, me apoiou incondicionalmente em todos os momentos e soube compreender as ausências e as situações mais delicadas.

Dedico a meus filhos, Raphael e Eduarda, razões da minha existência, porque foram pacientes e, cada qual à sua maneira, souberam me estimular a tentar ser exemplo de perseverança, prosseguir e concluir, sem nunca desistir.

Dedico aos meus pais, Sérgio (*in memoriam*) e Leonor, pelo dom da vida, pela educação e por deixarem de viver seus próprios sonhos para que eu pudesse chegar até aqui.

Agradecimentos

Agradeço, acima de tudo, a Deus, pelo dom da vida, por todas as oportunidades e por me sustentar, especialmente nos dias difíceis.

Sou grata pela insistência da Prof^a Dr^a Maria do Carmo Romeiro, a grande responsável por me trazer a este momento, pelo caminho árduo e apaixonante da pesquisa.

Agradeço à Universidade Municipal de São Caetano do Sul por permitir o desenvolvimento do meu papel de docente, uma de minhas paixões, e pela concessão de bolsa de estudo, que viabilizou a realização deste projeto.

Agradeço a todos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, em especial aos professores Kubo e Marco, e às professoras Aline e Luisa, que foram especiais apoio e suporte em vários momentos da caminhada. Agradeço também a todos os funcionários, na pessoa da Ana Maria, que são anjos a velar pela nossa trilha no programa.

Em particular, gostaria de agradecer àquele que aceitou percorrer este caminho comigo, meu orientador Prof. Dr. Celso Machado Júnior, pela paciência, pela forma com que me conduziu durante a pesquisa, compartilhando as dificuldades e as conquistas, sempre me incentivando e mostrando que era possível ou necessário.

Aos professores membros da banca, sou grata pela participação com valiosas contribuições para o amadurecimento e finalização desta pesquisa.

Aos discentes e amigos do doutorado, meus sinceros agradecimentos pelo apoio, conforto, solidariedade e muitas resenhas que trouxeram leveza e significado à trajetória.

Por fim, especial agradecimento ao Ronaldo da Buriti e aos responsáveis pelas cervejarias artesanais do ABC por dividirem suas experiências e tornarem este estudo possível.

GAMBA-LIMA, Celimara. **Coopetição entre Microempresas como Estratégia de Inovação: estudo em uma rede de cervejaria artesanal.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

As pequenas empresas, especialmente em nichos de setor de baixa tecnologia, lidam com escassez de recursos financeiros e humanos, acesso limitado à tecnologia e ao conhecimento. Nesse contexto, a inovação deixa de ser um fim e torna-se uma estratégia para a sobrevivência, de forma que as microempresas buscam inovar em produtos, no modelo de negócio ou envolvendo-se em arranjos cooperativos. Os relacionamentos em redes podem resultar em agregação de valor e obtenção de vantagens recíprocas de forma que os parceiros dividem responsabilidades, custos e riscos, tornando as microempresas mais competitivas juntas do que isoladas. A coopetição é a cooperação entre concorrentes, que optam por serem aliados ao invés de rivais. Este estudo descritivo, exploratório e de abordagem mista, utilizando a Análise de Redes Sociais e Análise Temática de Conteúdo, teve o objetivo de analisar os relacionamentos interorganizacionais de uma rede de microempresas e os fatores que motivam a formação de parcerias de coopetição em nichos de mercado caracterizados pela inovação de produto. O posicionamento das cervejarias no nicho incentiva a aglutinação em vários subgrupos, motivo pelo qual a rede se apresenta com baixa densidade, com alguns atores centrais fazendo papel de intermediação entre esses grupos. Na rede pesquisada encontrou-se uma cultura de comunidade que se iniciou historicamente na identidade coletiva oposicional à produção em massa e forte regionalidade em prol do fortalecimento do mercado regional. A análise dos antecedentes da coopetição para inovação de produtos nesta rede, encontrou como principais motivadores, a expectativa de acesso facilitado a novos conhecimentos, a expansão do portfólio de produtos e carteira de clientes e a oportunidade para divulgação, fortalecimento e consolidação da marca. Neste sentido, os vínculos sociais estabelecidos ao longo do tempo que determinam o nível de confiança no parceiro, o alinhamento de objetivos e propósitos, as experiências anteriores de coopetição e a cultura de alavancagem do nicho agem como direcionadores das alianças cooperativas.

Palavras-chave: relacionamentos interorganizacionais; redes empresariais; cervejaria artesanal; coopetição; inovação de produto.

GAMBA-LIMA, Celimara. **Coopetition among Microenterprises as an Innovation Strategy: a study in a network of craft breweries.** University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

Small businesses, especially in low-tech niche sectors, deal with scarcity of financial and human resources, limited access to technology and knowledge. In this context, innovation ceases to be an end and becomes a strategy for survival, so that micro-enterprises seek to innovate in products, in the business model or by engaging in cooperative arrangements. Network relationships can result in added value and obtaining reciprocal advantages so that partners share responsibilities, costs and risks, making micro-enterprises more competitive together than isolated. Coopetition is cooperation between competitors, who choose to be allies rather than rivals. This descriptive, exploratory and mixed approach study, using Social Network Analysis and Thematic Content Analysis, aimed to analyze the inter-organizational relationships of a network of micro-enterprises and the factors that motivate the formation of coopetition partnerships in market niches. characterized by product innovation. The positioning of breweries in the niche encourages agglomeration into various subgroups, which is why the network has low density, with some central actors acting as intermediaries between these groups. In this network there is a community culture that historically began in the collective identity opposed to mass production and strong regionality in favor of strengthening the regional market. The analysis of the antecedents of coopetition for product innovation in this network found the main motivators to be the expectation of easier access to new knowledge, expansion of the product portfolio and customer base and the opportunity to publicize, strengthen and consolidate the brand. In this sense, the social bonds established over time that determine the level of trust in the partner, the alignment of objectives and purposes, previous experiences of coopetition and the culture of leveraging the niche act as drivers of cooperative alliances.

Keywords: interorganizational relationships; business networks; craft brewery; coopetition; product innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Representação dos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul
ARS	Análise de Redes Sociais
BJCP	<i>Beer Judge Certification Program</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> , Diretor Executivo
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
Colab	Cerveja colaborativa
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
hL	Hectalitro
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
ME	Microempresas
MPE	Micro e pequenas empresas
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delimitação temática da pesquisa.....	22
Figura 2 – Síntese do levantamento bibliográfico pelas palavras-chave	29
Figura 3 – Delineamento da pesquisa	64
Figura 4 – Procedimentos metodológicos em função da abordagem	69
Figura 5 – Etapas da análise temática de conteúdo	78
Figura 6 – Categorias teóricas dos antecedentes de coopetição da literatura	80
Figura 7 – Mapa temático do Nicho de Mercado: Categorias e Códigos.....	82
Figura 8 – Modelo conceitual da inovação no nicho das cervejarias artesanais	97
Figura 9 – Cliques (grupos) da rede de colaboração para inovação.....	109
Figura 10 – Categoria A Rede, códigos e descrições.....	113
Figura 11 – Categoria Apoio / Suporte e os Códigos extraídos da amostra	117
Figura 12 – Categoria Troca de Experiências e os Códigos extraídos da amostra.	120
Figura 13 – Categoria Parcerias e os Códigos extraídos da amostra.....	123
Figura 14 – Fatores antecedentes direcionadores da coopetição (teóricas)	132
Figura 15 – Categoria ‘Benefícios’ como motivadora de coopetição	135
Figura 16 – Categoria ‘Mercado’ como motivadora de coopetição	142
Figura 17 – Categoria ‘Predisposição’ como motivadora de coopetição	146
Figura 18 – Categoria ‘Compatibilidade’ como moticadora de coopetição	153
Figura 19 – Comparativo das categorias e códigos - teórica e do Nicho.....	159
Figura 20 – Modelo gráfico dos resultados da pesquisa.....	178
Figura 21 – Direcionadores de coopetição no nicho da cerveja artesanal.....	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de inovação.....	31
Quadro 2 – Classificação quanto ao grau de novidade da inovação	32
Quadro 3 – Maiores produtores mundiais de cerveja 2020 / 2021.....	38
Quadro 4 – Motivos para o relacionamento interorganizacional	45
Quadro 5 – Aspectos motivam a formação da rede de relacionamentos	45
Quadro 6 – Fatores que influenciam o relacionamento interorganizacional	46
Quadro 7 – Significado dos termos para o relacionamento interorganizacional.....	50
Quadro 8 – Definições de coopetição.....	53
Quadro 9 – Antecedentes da coopetição no nível interempresarial e da rede	59
Quadro 10 – Antecedentes de coopetição: conjunto de motivos	61
Quadro 11 – Percorso metodológico para tratamento e análise da Rede	77
Quadro 12 – Descrição dos termos próprios da amostra estudada	82
Quadro 13 – Nicho da cerveja artesanal - categorias.....	93
Quadro 14 – Síntese: a inovação no nicho das cervejarias artesanais	98
Quadro 15 – Síntese: rede de colaboração das cervejarias artesanais.....	110
Quadro 16 – Categorias e códigos da colaboração entre as cervejarias.....	112
Quadro 17 – Síntese: características da rede de colaboração para a inovação	126
Quadro 18 – Síntese: direcionadores de coopetição para inovação em produto	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População e amostra das Cervejarias do ABC.....	67
Tabela 2 – Características das entrevistas	72
Tabela 3 – Características gerais das cervejarias participantes do estudo	83
Tabela 4 – Características das cervejarias em relação ao Modelo de Negócio	85
Tabela 5 – Aceitação do público novidades e tendência para inovação.....	87
Tabela 6 – Centralidade de grau, de proximidade e de intermediação.....	102
Tabela 7 – Densidade e Reciprocidade da Rede de Cervejarias do ABC	105
Tabela 8 – Colaboração: Incidência de Códigos nas Categorias por Cervejaria.....	112
Tabela 9 – Coopetição: Incidência de Códigos por Categorias, por Cervejaria	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grafo da centralidade de grau das cervejarias do ABC.....	101
Gráfico 2 – Grafo da centralidade de intermediação e Centro-Periferia	104
Gráfico 3 – Grafo da densidade e reciprocidade da rede de cervejarias do ABC ...	107

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema da pesquisa.....	19
1.2	Objetivos da pesquisa	20
1.3	Delimitação do estudo.....	21
1.4	Justificativa do trabalho.....	22
1.5	Contribuições da pesquisa.....	25
1.6	Organização do relatório do trabalho	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1	Inovação	29
2.1.1	Porte da empresa, setor econômico e categoria tecnológica x inovação	33
2.1.2	A inovação no setor de bebidas: caso da cervejaria artesanal	37
2.2	Relacionamentos interorganizacionais em Redes	43
2.2.1	Os relacionamentos em redes de microempresas (interempresariais)	48
2.2.2	Tipos de relacionamentos interorganizacionais	50
2.3	Coopetição.....	52
2.3.1	Antecedentes da coopetição.....	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	Caracterização e abordagem de pesquisa.....	63
3.2	Participantes da pesquisa	64
3.3	Procedimentos de coleta de dados e instrumentos	68
3.3.1	Etapa 2: Questionário, refinamento da amostra para ARS.....	69
3.3.2	Etapa 3: Entrevista Semiestruturada	70
3.3.3	Validação dos instrumentos de pesquisa e pré-teste	73
3.3.4	Procedimentos de tratamento e análise de dados	75
3.3.5	Técnica da Análise de Redes Sociais (ARS)	75
3.3.6	Técnica da análise de conteúdo	77
4	RESULTADOS	81
4.1	Inovação e o nicho da cervejaria artesanal	81
4.2	A rede das cervejarias artesanais do ABC paulista	100
4.3	Características da rede de colaboração para inovação.....	111
4.4	Cerveja colaborativa (Colab) como modelo de coopetição	128
4.5	Fatores antecedentes direcionadores (<i>drivers</i>) da coopetição.....	132

4.5.1	Categorias Benefícios (fatores internos) e Mercado (fatores externos).....	134
4.5.2	Categorias Predisposição (habilidade) e Compatibilidade (fatores diádicos)	146
4.5.3	Síntese dos fatores antecedentes direcionadores de coopetição	158
5	DISCUSSÃO	163
5.1	A inovação no contexto do mercado das cervejarias artesanais	164
5.2	Atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação	166
5.3	Características da rede de colaboração para a inovação.....	167
5.4	Antecedentes direcionadores de coopetição para a inovação de produtos..	170
5.4.1	O Projeto da Cerveja Colab	171
5.4.2	Fatores antecedentes e motivadores (direcionadores) da parceria	172
6	CONCLUSÕES	180
	REFERÊNCIAS	185
	APÊNDICE A – CONTRIBUIÇÕES E LACUNAS DE PESQUISA IDENTIFICADAS EM REVISÕES DE LITERATURA SOBRE COOPETIÇÃO	199
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	201
	APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	204
	APÊNDICE D – MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	207
	APÊNDICE E – PRINCIPAIS ARTIGOS E AUTORES UTILIZADOS	210

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas, especialmente no setor de alimentos e bebidas, enfrentam escassez de recursos financeiros e humanos, além de acesso limitado à tecnologia e ao conhecimento (Granata *et al.*, 2018). Essas limitações dificultam os investimentos em inovações (Tironi; Cruz, 2008). No entanto, tais restrições também incentivam as microempresas a inovar de maneiras únicas e, muitas vezes, limitadas, visando manter-se sustentáveis e competitivas (Levallet; Ahuja; Wood, 2023).

A inovação, no contexto das microempresas, manifesta-se no lançamento de novos produtos focados em atender a seu nicho de mercado (Bessant; Tidd, 2019), ou por meio da inovação no modelo de negócio (Vasconcelos; Oliveira, 2018). Essas ações simples costumam ocorrer nos processos, produtos e marketing (Law; Lao; Ip, 2021), sendo dependentes da visão empreendedora dos gestores, que implementam inovações incrementais originadas a partir de processos informais (Kaspary *et al.*, 2021). Dessa forma, a inovação torna-se uma estratégia para as microempresas se manterem competitivas no mercado.

A gestão eficaz, os incentivos governamentais, a participação em arranjos produtivos, a cultura organizacional, além do perfil e das habilidades dos gestores, são fatores que promovem a inovação nas microempresas, especialmente naquelas com baixa capacidade tecnológica (Iddris, 2019; Carvalho *et al.*, 2020; Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021).

Setores industriais tradicionais, como produtos alimentícios e bebidas, são classificados como de baixa tecnologia (OECD, 2011), e as empresas geralmente preferem imitar o mercado internacional ou promover inovações incrementais de produtos e marketing (Tigre, 2019). A indústria de cerveja artesanal é um exemplo de setor tradicional, de baixa tecnologia e altamente competitivo (Kraus *et al.*, 2019; Brasil, 2024). Embora mais de 90% do mercado seja dominado por grandes corporações com produção em larga escala, o número de pequenas empresas, especialmente microcervejarias, tem aumentado gradativamente (Espírito Santo; Carniello, 2019; Baiano, 2021; Brasil, 2024).

A cerveja artesanal é um produto de nicho, no qual a baixa capacidade produtiva permite maior agilidade na resposta inovadora às demandas dos consumidores (Duarte Alonso *et al.*, 2018; Baiano, 2021). Focadas em seu nicho, as microcervejarias artesanais são incentivadas a adotarem estratégias de inovação,

diferenciação e customização de seus produtos, com ênfase na qualidade superior (Duarte Alonso *et al.*, 2018; Carrillo; Barbieri, 2024). Entre as estratégias de inovação mais comuns, destacam-se o modelo de negócio de fabricação de cerveja por contrato (*contract brewing*) (Tomski; Menderak, 2019) e o desenvolvimento conjunto de novos produtos por meio de cervejas colaborativas (*collaboration brew*) (Kraus *et al.*, 2019). Essas estratégias dependem de relacionamentos interorganizacionais e da confiança mútua entre os diversos atores (Duarte Alonso *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2019; Tomski; Menderak, 2019; Baiano, 2021).

O arranjo de redes interempresariais facilita o compartilhamento de informações, promovendo a sinergia de esforços entre as empresas na busca por soluções organizacionais (Jordão, 2019). Relacionamentos em redes podem agregar valor, proporcionar vantagens recíprocas e ajudar a enfrentar a dominância de grandes corporações (Kraus *et al.*, 2019). Nesse contexto, há uma tendência para uma competição menos agressiva, com o objetivo de garantir que os interesses coletivos sejam alcançados (Flanagan; Lepisto; Ofstein, 2018). A obtenção de benefícios comerciais e o equilíbrio entre as partes promovem a criação de valor, à medida que os parceiros dividem responsabilidades, custos e riscos, tornando as microempresas mais competitivas em conjunto do que individualmente (Gnyawali; Ryan Charleton, 2018). A formação de redes entre pequenas empresas fortalece relações bilaterais fundamentadas em trocas e confiança, gerando resultados positivos para os participantes (Silva; Gaspar; Farina, 2020).

Dentre os diferentes tipos de relacionamentos, a colaboração e a cooperação apresentam definições variadas. Segundo Wankmüller e Reiner (2020), enquanto a colaboração envolve um relacionamento estratégico para a resolução conjunta de problemas, com recursos compartilhados e objetivos comuns, a cooperação refere-se ao compartilhamento de tarefas e informações, visando a resultados individuais e recíprocos.

Nesse contexto, microempresas do mesmo setor podem alinhar e unir suas forças, colaborando, cooperando e competindo simultaneamente, mitigando a rivalidade e adotando uma postura de concorrentes aliados (Granata *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2019; Tomski; Menderak, 2019; Kim, 2020). O paradoxo da interação simultânea de atividades cooperativas e competitivas é conceituado como coopetição (Kim, 2020). Esse fenômeno envolve múltiplos elementos e tem atraído crescente atenção de estudiosos, refletindo-se em um aumento no número de pesquisas no

campo da administração (Schafer, 2020). Segundo Monticelli, Leite e Chim-Miki (2024), a coopetição já pode ser considerada uma teoria consolidada, com 25 anos de pesquisas acadêmicas no campo.

As particularidades do nicho de cervejas artesanais, caracterizado pela produção de alta qualidade em pequena escala, apresentam-se como uma oportunidade para explorar o fenômeno da coopetição entre microempresas concorrentes que operam em rede no mesmo setor e em um nicho de mercado regional dependente de inovações.

1.1 Problema da pesquisa

O enfrentamento de limitações, essencial para manter a competitividade, incentiva as microempresas a inovar de formas próprias (Levallet; Ahuja; Wood, 2023), seja em produtos e processos (Bessant; Tidd, 2019), no modelo de negócio (Vasconcelos; Oliveira, 2018) ou por meio de parcerias para mitigar riscos e dividir investimentos (Tironi; Cruz, 2008; Gnyawali; Ryan Charleton, 2018).

A busca por inovação, visando atender às demandas de um nicho de mercado específico, pode atuar como um impulso inicial que leva as microempresas a considerar a formação de parcerias como uma estratégia. Assim, esta tese postula que a necessidade de inovação age como causa, enquanto a formação de parcerias surge como efeito.

Estabelecer relacionamentos com outras organizações constitui uma alternativa viável para obter acesso a conhecimentos e recursos valiosos, com baixo investimento financeiro. Relacionamentos interorganizacionais referem-se a fluxos, trocas e transações contínuas entre organizações (Oliver, 1990). Esse tipo de relacionamento facilita a criação de diversas formas de parcerias (Fontes, 2023), contribuindo para a manutenção da competitividade das pequenas empresas no mercado.

O fomento de relacionamentos interorganizacionais favorece a formação de redes empresariais, nas quais os parceiros colaboram e cooperam (Gnyawali; Ryan Charleton, 2018). Esse ambiente permite que os atores conectados adquiram, transformem e utilizem recursos compartilhados (Selivanovskikh *et al.*, 2020; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021) para promover e criar valor por meio da inovação (Sánchez-García *et al.*, 2023).

Nesse contexto, empresas de um mesmo setor e que competem no mesmo mercado podem colaborar, cooperar e competir simultaneamente, transformando-se em aliados, em vez de rivais, o que facilita a inovação e o ganho de competitividade em escala conjunta (Granata *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2019; Tomski; Menderak, 2019; Kim, 2020).

A ocorrência simultânea de cooperação e competição é denominada coopetição (Bengtsson *et al.*, 2016), representando uma relação paradoxal, complexa e dinâmica que abrange interdependência e tensões, especialmente na criação e apropriação de valor (Monticelli; Garrido; Vasconcellos, 2018). Diversos fatores antecedentes podem motivar as empresas a estabelecer essa relação, denominados direcionadores ou impulsionadores da coopetição (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016; Czakon; Czernek, 2016).

Diante da possibilidade de analisar as características das relações motivadas pela inovação que ocorrem entre microempresas de um mesmo nicho, esta pesquisa propõe a seguinte questão norteadora:

- Por que microempresas que atuam em um mesmo nicho de mercado optam por cooperar para inovar em produtos?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os fatores e condições que motivam a formação de parcerias de coopetição para produção de novos produtos em nichos de mercado caracterizados pela inovação.

Os objetivos específicos buscam:

- Caracterizar a inovação no contexto do mercado das cervejarias artesanais;
- Identificar os atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação;
- Analisar as características da rede de colaboração para a inovação;
- Analisar os antecedentes de coopetição capazes de impulsionar as empresas da rede a estabelecerem parcerias cooperativas como estratégia para a inovação de produtos.

1.3 Delimitação do estudo

Para atingir o objetivo desta pesquisa, adotam-se como fundamentos as teorias de inovação, relacionamentos em redes interorganizacionais e coopetição. O estudo foca em microempresas de baixa tecnologia do setor de bebidas, especificamente produtoras de cerveja artesanal, que mantêm relações horizontais e competem por meio da diferenciação de produtos. Excluem-se do escopo deste estudo microempresas de alta tecnologia, redes formalmente organizadas por associações, aglomerados produtivos ou *clusters*, ou redes que envolvam qualquer tipo de governança.

A escolha pela cervejaria artesanal se justifica por ser um produto de nicho de mercado, caracterizado pela alta qualidade, no qual os consumidores demandam por produtos diferenciados e buscam novidades sazonais (Baiano, 2021). Em virtude dessas características, as microcervejarias artesanais são estimuladas a inovar para garantir sua competitividade. Como critério de regionalidade, foram incluídas neste estudo as microempresas produtoras de cervejas e chopes com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) registrado nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo ou São Caetano do Sul, três dos mais importantes municípios da região do Grande ABC. Essa região foi escolhida por ser um importante polo econômico da Grande São Paulo (Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, 2023). pertencente à Unidade Federativa de São Paulo, Brasil.

Quando se observa a distribuição pelo território nacional das microempresas que atuam nesse subsetor, observa-se maior concentração nas regiões Sul e Sudeste. Dentre as Unidades Federativas, São Paulo detém não somente o maior número de estabelecimentos, como também de produtos e marcas registradas no Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (Brasil, 2024).

Diante disso, o foco principal desta pesquisa é explorar os relacionamentos interorganizacionais nas redes de microcervejarias artesanais e sua relação com a coopetição para a inovação. Propõe-se a discriminar e analisar os principais fatores e condições que impulsionam essas empresas a adotar estratégias de coopetição para inovar em produtos.

A demanda do mercado por diferenciação em produtos é proposta como a força motriz que impulsiona o estabelecimento de relacionamentos e a organização de microempresas em redes colaborativas. Essas redes favorecem a formação de

parcerias coopetitivas para o lançamento de produtos inovadores, diferenciados e sazonais. Os temas foram integrados na Figura 1, que apresenta a delimitação temática deste estudo, estando alinhados para o alcance do objetivo proposto.

Figura 1 – Delimitação temática da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Tendo exposto o contexto de realização da presente pesquisa, justifica-se a exploração dos relacionamentos entre microempresas que levam à coopetição para a inovação de produtos como objeto de estudo, e a rede de microcervejarias artesanais da região do ABC paulista como lócus de pesquisa. Nessa perspectiva, a pesquisa, ao atender ao seu objetivo, está alinhada à linha de Redes Empresariais e Inovação do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

1.4 Justificativa do trabalho

A escolha do objeto de estudo decorreu da observação de que microcervejarias concorrentes competindo no mesmo nicho podem trabalhar juntas, compartilhando parte de suas informações sigilosas, para lançar e distribuir um produto diferenciado, inovador e sazonal, com ambas as marcas em sua rotulagem.

As empresas de pequeno porte carecem de recursos financeiros para investir em inovações (Tironi; Cruz, 2008), podem buscar compensar essa dificuldade inovando no modelo de negócio (Vasconcelos; Oliveira, 2018) e participando em arranjos cooperativos, uma vez que o grau de novidade obtido é proporcional ao

investimento, risco e incertezas quanto ao retorno (Tironi; Cruz, 2008). Para manter o giro, procuram lançar novos produtos finais que visam atender a um nicho de mercado, em detrimento de inovações em processo, mais ligado ao mercado de massa (Bessant; Tidd, 2019). Este estudo concentra a atenção na inovação de produto, uma vez que a amostra é composta por microempresas do setor produtivo de alimentos e bebidas, em detrimento de outras formas de inovação.

A cooperação interempresarial (Gnyawali; Ryan Charleton, 2018) e a capacidade de adquirir, transformar e utilizar o conhecimento compartilhado (Selivanovskikh *et al.*, 2020; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021) são características capazes de impulsionar e criar valor pela inovação (Tsai; Ghoshal, 1998; Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2010; Sánchez-García *et al.*, 2023).

A coopetição é um complexo fenômeno de cooperação e competição simultâneas entre empresas (Kim, 2020). Na investigação sobre coopetição, o emprego dos termos colaboração e cooperação são utilizados como independentes, sinônimos ou combinados. A falta de consenso permite diferentes interpretações e o conceito desses termos como abordagens distintas carece de definições no meio acadêmico (Wankmüller; Reiner, 2021).

A presente pesquisa justifica-se por focar nas estratégias de microempresas para inovação em um nicho de mercado com características particulares, tendo observado, durante o levantamento bibliográfico, lacunas envolvendo a coopetição e microempresas de nichos de setor voltados para a inovação de produtos. O ineditismo do estudo está no fato de envolver pelo menos três lacunas interessantes: i) analisa a importância da inovação para as microcervejarias no contexto do nicho da cerveja artesanal; ii) diferencia os relacionamentos interorganizacionais colaborativos dos cooperativos para inovação de produtos e analisa sua importância para o nicho de mercado; e, iii) analisa os antecedentes de coopetição capazes de impulsionar microcervejarias a estabelecerem parcerias cooperativas para a inovação em produtos, em resposta à demanda do nicho de mercado.

Concentra-se na coopetição, que se demonstra um tema emergente tanto nas investigações acadêmicas quanto na prática das organizações e que precisa ser mais bem elucidado, especialmente em determinados contextos, como os de nichos de mercado. Monticelli, Leite e Chim-Miki (2024) afirmam que a coopetição pode ser definida como uma teoria que carrega em si um histórico de 25 anos de pesquisas. Essa teoria nasceu da pesquisa seminal de Brandenburger e Nalebuff (1996), que

utilizaram a teoria dos jogos para defender a coopetição como uma estratégia de cooperação entre concorrentes, tendo cunhado o termo '*Sleeping with the Enemy*' (dormir com o inimigo).

O paradoxo da coopetição foi analisado por revisões de literatura. É possível dividir os estudos em dois momentos temporais, com o ano de 2015 como marco divisório (Bouncken *et al.*, 2015; Bengtsson; Raza-Ullah, 2016; Dorn; Schweiger; Albers, 2016; Devece; Ribeiro-Soriano; Palacios-Marques, 2019; Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021; Meena; Dhir; Sushil, 2023). Apoiado nesses estudos, é pertinente reconhecer o crescente interesse da literatura pela temática, sendo que a coopetição tem se demonstrado um fenômeno paradoxal no campo das práticas organizacionais e para a academia.

Dorn, Schweiger e Albers (2016) ressaltam que no período de dez anos (entre 2004 e 2014) foram publicados quase cinco vezes mais artigos do que no mesmo período anterior (entre 1993 e 2003), com a maioria dos estudos abordando o nível interempresas (80%), seguido pelo nível de rede (12%). As publicações (70%) entre 2012 e 2014 concentraram sua abordagem de coopetição na perspectiva das redes, mostrando-se um campo em ascensão. Esse conjunto de contribuições, juntamente com a crescente adoção da prática da coopetição pelas organizações, levaram ao contínuo aumento das pesquisas e publicações acadêmicas. Somente em cinco anos (2015 a 2020), os estudiosos publicaram dois terços de todos os artigos publicados durante os 25 anos de história da pesquisa em coopetição (Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021). Revisão recente mostrou que, de 2017 a meados de 2021, o número de artigos publicados duplicou em relação a todo o período anterior (Meena; Dhir; Sushil, 2023).

A coopetição para a inovação, objeto de estudo tratado neste estudo, se constitui como uma tendência emergente na literatura, mas que apresenta lacunas de conhecimento, especialmente na abordagem do desempenho da inovação de produtos e na dinâmica da coopetição em alianças de inovação entre várias empresas (Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021; Meena; Dhir; Sushil, 2023).

A escolha do objeto de estudo desta pesquisa observou três aspectos importantes da revisão feita por Gernsheimer, Kanbach e Gast (2021), na qual citam que: (i) quase metade (47%) de todos os estudos publicados até 2020 examinaram a coopetição no nível interempresarial; (ii) reconhecem número crescente de contribuições que examinam pequenas e médias empresas (PME), incluindo

microempresas, *startups* e empresas familiares; e (iii) as indústrias de alta tecnologia intensivas em conhecimento e as grandes empresas orientadas para o lucro foram o objeto de estudo preferido de coopetição, mas, ao longo do tempo, outros setores que utilizam baixa tecnologia e de nicho, como o da cervejaria artesanal e o das microvinícolas, vêm despontando gradativamente.

O comportamento competitivo de uma empresa tem íntima relação com características associadas ao setor em que está inserida (McGrath; O'Toole; Canning, 2019). A indústria de baixa tecnologia, de microempresas que atuam em nichos e a Análise de Redes Sociais em redes empresariais não organizadas se apresentam como lacunas da literatura de coopetição (Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021). Outra oportunidade a ser explorada se refere aos determinantes da coopetição em subgrupos de rede ou díades de negócios (Meena; Dhir; Sushil, 2023). Os estudos publicados concentram-se sobretudo nos benefícios da coopetição e nas particularidades das empresas (Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021).

O presente estudo buscou explorar os antecedentes direcionadores da coopetição no contexto das microempresas que atuam em redes horizontais não organizadas no nicho específico das microcervejarias artesanais. As microcervejarias procuram constantemente lançar produtos novos, diferenciados e sazonais, com ênfase na qualidade (Baiano, 2021) para atender às demandas do seu nicho de mercado. A inovação e a criatividade são fatores decisivos para diferenciar sabores, a partir da variação de técnicas e ingredientes, para que essas empresas possam se manter competitivas (Carvalho; Rapini; Carvalho, 2021; Stocker *et al.*, 2021).

1.5 Contribuições da pesquisa

O presente estudo colabora com a comunidade científica a respeito da relação entre redes horizontais de microempresas e a inovação de produtos, utilizando o viés da teoria da coopetição. Em especial, busca acrescentar conhecimento quanto aos fatores e condições que motivam microempresas a formarem parcerias de coopetição em redes não organizadas formalmente, para favorecer a inovação de produtos, em função das características do nicho de mercado.

As principais contribuições desta pesquisa estão em acrescentar conhecimento a algumas lacunas da literatura, tais como demonstrar a importância e influência da inovação no nicho da cerveja artesanal, explorar as características da rede de

colaboração das microcervejarias artesanais por meio da Análise de Redes Sociais e esclarecer quais antecedentes de coopetição são capazes de motivar as microcervejarias a estabelecerem parcerias cooperativas para a inovação em produtos, em resposta à demanda do nicho de mercado.

Ao focar em microempresas em rede, os resultados podem contribuir com um dos segmentos importantes para a economia, fornecendo informações estratégicas da atuação dessas microempresas para os práticos, gestores, empreendedores, formuladores de políticas públicas e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a fim de fomentar o desenvolvimento de redes organizadas e de estratégias eficientes para inovação de produto e também de outras formas, atendendo à expectativa dos consumidores e consolidando seu espaço no mercado.

Os resultados colaboram com a área da Administração, no campo dos Estudos Organizacionais, Coopetição, Inovação e Redes, com a área de concentração de Gestão e Regionalidade do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), bem como com sua linha de pesquisa de Redes Organizacionais e Inovação.

1.6 Organização do relatório do trabalho

Na estruturação do texto, o trabalho foi organizado em um total de cinco seções. A Introdução é a primeira, contextualiza o estudo, apresenta o problema de pesquisa, os objetivos propostos para orientar e desenvolver este trabalho, bem como sua justificativa e relevância.

A segunda seção traz o referencial teórico, a partir do levantamento da literatura das teorias de inovação, relacionamentos interorganizacionais e redes sociais, a coopetição e seus antecedentes, apresentando o embasamento teórico para o estudo.

A terceira, descreve os procedimentos metodológicos propostos, com a apresentação do processo para a realização desta pesquisa, destacando as técnicas e os parâmetros adotados para a obtenção e a análise dos dados, explicitando a linha operacional para desvendar o problema da pesquisa, a fim de atender aos objetivos propostos.

A quarta seção apresenta os resultados obtidos, dividida em cinco subseções. A primeira discorre sobre as características do nicho de setor estudado para

contextualizar a importância da inovação no segmento da cervejaria artesanal. A segunda subseção apresenta as características da rede das cervejarias artesanais do ABC, pela ótica da Análise de Redes Sociais, enquanto a terceira subseção analisa os relacionamentos colaborativos nessa rede, pela análise de conteúdo temática. A quarta subseção focou nos resultados que compreendem os fatores motivadores para a formação de parcerias cooperativas com fins na inovação de produtos.

A quinta seção resgata, sintetiza, analisa e discute os resultados obtidos para responder à questão norteadora da pesquisa. Posteriormente, segue a última seção, das considerações finais, que apresenta um resumo dos achados do estudo a partir do objetivo do trabalho, as limitações da pesquisa e oportunidades para o desenvolvimento de novos estudos sobre a temática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico, etapa importante da pesquisa acadêmica, se desenvolve ao longo da pesquisa com a finalidade de embasar a proposição das hipóteses ou pressupostos, identificar as lacunas do conhecimento, esclarecer o significado e discutir as teorias que norteiam o objeto de estudo (Gil, 2019). Não se constitui como proposta esgotar as publicações relacionadas aos temas, mas sim evidenciar o cenário das contribuições procedentes das pesquisas que embasam este estudo.

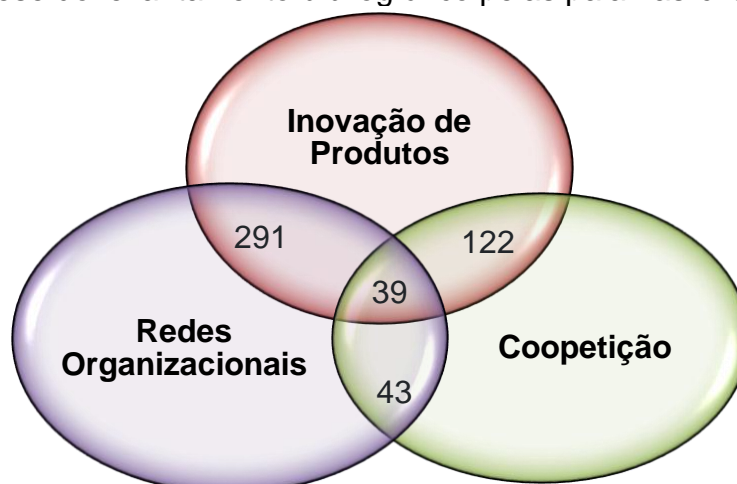
Para atualizar o conhecimento clássico apresentado na literatura e identificar as contribuições recentes nos campos de inovação, relacionamentos interorganizacionais e coopetição, foi conduzido um levantamento bibliográfico. Esse processo envolveu a consulta a fontes acadêmicas por meio de busca no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na *Web of Science*. Para realizar a busca nos portais, foram utilizadas as seguintes expressões combinadas (em português e em inglês): redes organizacionais (*organizational network*), inovação de produtos (*product innovation*) e coopetição (*coopetition*), com o operador booleano *AND*, para permitir a combinação das expressões utilizadas na busca. Foram utilizados os filtros: pesquisa avançada, TS (*Topics* = título, resumo e palavras-chave) e “artigos” como tipo de documento buscado.

A seleção dos artigos foi realizada a partir da determinação dos critérios:

- a) apresentar as expressões utilizadas na busca: no título, palavras-chave ou resumos dos artigos;
- b) foram selecionados os artigos seminais até 2018;
- c) aplicou-se o filtro dos últimos cinco anos (2019 até 2024) para identificar os artigos de periódicos e de revisão recentes, com a exclusão das repetições;
- d) foi realizada a leitura dos resumos desses artigos, para verificar aderência com o objetivo desta pesquisa, excluindo-se do material aqueles que não abordavam os temas estudados;
- e) restaram 39 artigos para compor este estudo, os quais foram lidos na íntegra.

A Figura 2 apresenta o extrato obtido, a partir da aplicação dos descritores para busca nos portais e dos critérios para seleção dos artigos.

Figura 2 – Síntese do levantamento bibliográfico pelas palavras-chave



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após esse processo, dos 39 artigos lidos na íntegra, apenas 22 apresentaram maior associação dos temas Inovação de produtos em microempresas de nicho de setor, redes organizacionais e antecedentes da coopetição. O descritivo desses 22 artigos está apresentado no Apêndice E.

2.1 Inovação

A discussão acadêmica sobre inovação tem início no século XX, quando Schumpeter (1982) descreveu a inovação como a capacidade de criar novos produtos, ou novos processos, que possam provocar desequilíbrio na economia e resultar em altos lucros para o empreendedor inovador. Para o autor, o *core* da inovação está na capacidade de a empresa inovadora induzir o consumo, ou seja, a inovação tem a capacidade de estimular o consumidor a desejar algo novo, além de ensiná-lo a desejar coisas diferentes daquelas que está habituado a consumir.

Na visão schumpeteriana, os empreendedores inovadores são agentes de inovação por meio da destruição criativa, capaz de abrir espaço para a inovação. Para criar o novo é preciso romper com modelos estáveis e ultrapassados, causando mudanças no perfil das empresas e da economia (Schumpeter, 1982).

Os autores neo-schumpeterianos reforçaram a ideia do impacto da inovação no mercado, mas discutem sua origem, desafiando que a empresa inovadora seria capaz de induzir o desejo do consumidor. Para Kline e Rosemberg (1986), o processo de inovação é dependente de alguma necessidade do mercado ou da observação de

uma oportunidade. Ao observar uma necessidade ou oportunidade, o empreendedor utiliza o conhecimento adquirido ao longo do processo de criação, pela análise das dificuldades e fragilidades em cada etapa, para desenvolver o produto ou processo, dinamicamente implementado (Kline; Rosenberg, 1986), gerando benefício econômico e competitividade à empresa desenvolvedora, pelo ganho em diferenciação e/ou pela redução de custos de produção (Porter, 1985).

Nessa linha de raciocínio, a inovação pode ser a oportunidade de fazer alterações criativas, de forma a agregar valor para os clientes e para a empresa, uma vez que o que importa é o quanto o consumidor estará disposto a pagar pela novidade e não o quanto o empreendedor acredita ser inovador (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

O Manual de Oslo (OECD, 1995) é um consenso entre especialistas, estudiosos da inovação, e concentra-se em estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de indicadores de inovação, permitindo assim, a comparabilidade dos resultados. Segundo o Manual de Oslo, o conceito de inovação envolve criar e inserir um produto ou serviço inédito no mercado; ou desenvolver incrementações a produtos ou serviços preexistentes, com significativas mudanças nas suas características ou usos; ou incrementar, de forma eficiente, processos melhorados de produção, de distribuição, de marketing ou de organização administrativa. A atualização recente desse manual inclui abordagens sobre fenômenos atuais, como a inovação aberta (OECD, 2018).

Essa ideia criativa poderá ser classificada como inovação se atender às características específicas de, no mínimo, um dos quatro tipos de inovação propostos: (i) de produto, quando criar ou modificar sua linha de produtos/serviços; (ii) de processo, quando implementar um método de produção ou distribuição; (iii) de marketing, quando alterar a apresentação, conceito, preço, promoção ou posicionamento do produto/serviço no mercado; e (iv) organizacional, quando houver alterações nos métodos de gestão, logística, relacionamentos que gerem impactos positivos na performance da empresa (OECD, 2018).

Tidd e Bessant (2015) propuseram modificações que ampliam as categorias 'Marketing' e 'Organizacional' do Manual de Oslo vigente na época, que foram denominadas, respectivamente, de Posição e Paradigma. Assim, os autores apresentaram quatro dimensões ou categorias para a inovação, concentradas nos

4Ps do espaço inovativo: Produto, Processo, Posição e Paradigma, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de inovação

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
PRODUTO O que oferecemos ao mundo?	Mudanças nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, criando o novo ou modificando o existente, para atender às necessidades e expectativas do mercado
PROCESSO Como criamos e disponibilizamos a oferta?	Mudanças na forma pela qual os produtos ou serviços são desenvolvidos e oferecidos pela empresa, nos métodos de produção ou nos procedimentos administrativos
POSIÇÃO Onde focamos a oferta e o que dizemos sobre ela?	Mudanças no contexto de oferecimento dos produtos ou serviços, modificando a forma com que o consumidor percebe sua utilidade para atender às suas necessidades Agregação de característica diferente ao mesmo produto/serviço, para um segmento diferente do mercado
PARADIGMA Como definimos o que fazemos?	Mudanças nos modelos mentais que orientam a atuação da empresa no mercado, no modelo de negócios da empresa

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Tidd e Bessant (2015, p. 27-28) e OECD (2018).

O requisito básico para ser considerada como uma inovação é que ela seja significativamente diferente, o que é subjetivo e variável em diversos contextos. O Manual de Oslo não assume classificação quanto ao grau de novidade, indicando que sejam utilizadas medidas alternativas, como “se a inovação é nova apenas para a empresa, nova para o mercado [...] ou nova para o mundo; a expectativa da empresa sobre o potencial de transformar o mercado em que atua; a expectativa da empresa quanto ao potencial para melhorar sua competitividade” (OECD, 2018, p. 77, tradução nossa).

Assim, com relação à magnitude das mudanças, a inovação poderá ser classificada como radical ou incremental e suas características principais podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação quanto ao grau de novidade da inovação

Tipo	Características
Incremental	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças em um produto ou serviço existente, tornando-o usualmente melhor, mais eficiente; - Aperfeiçoamento percebido pelo consumidor final como renovado e melhor otimização da produção, da distribuição ou da oferta, acompanhada de melhorias nos resultados
Radical	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças radicais e profundas no produto ou serviço; - Mudanças no modelo de negócio e na tecnologia, que são ruptivas, inauguram nova rota tecnológica e impactam na competitividade da empresa; - Abertura de novos mercados, rompendo com o mercado existente

Fonte: Desenvolvido pela autora, a partir de Acemoglu, Akcigit e Celik (2022).

“A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas” (Tidd; Bessant, 2015, p. 4). Alinhados a Kline e Rosemberg (1986), esses autores apontam que a criatividade inovadora pode ser iniciada pela observação de uma necessidade, que é entendida como uma oportunidade. O empreendedor criativo utiliza seus conhecimentos na busca de uma solução inteligente, nem sempre onerosa, mas capaz de impulsionar seus lucros e sua competitividade. Soluções criativas são independentes de complexidade, de tecnologias, de investimento, mas é essencial que sejam viáveis, lucrativas e absorvidas pelo mercado, representando aumento na receita ou diminuição de despesas para um determinado fim (Tidd; Bessant, 2015).

O empresário buscará modernizar sua organização se entender que as certezas de hoje poderão ser os absurdos de amanhã. As possibilidades de destruir o que é comum, objetivando rápidas e constantes mudanças, pode se concretizar de várias formas. O lançamento de novos produtos ou serviços, modificações eficazes nos processos, desenvolvimento de habilidades disruptivas com as estruturas habituais, preestabelecidas ou confortáveis, são exemplos de como a inovação pode surgir (Drucker, 2020).

Drucker (2020, p. 69), relacionando o empreendedorismo com a inovação, coloca que o empreendedorismo é a capacidade de identificar problemas e transformá-los em oportunidades e cita que “[...] algumas inovações são fruto de um lampejo de gênio”, mas que a maioria “das inovações, especialmente as bem-sucedidas, resulta da busca determinada e consciente por oportunidades de inovação [...] em raras situações”. A inovação deve ser uma solução simples e focada, iniciar

pequena, mas ambiciosa em determinar novos padrões, requer algum talento e conhecimento, mas exige dedicação, empenho, compromisso e persistência.

Nesse contexto, a inovação pode ser uma ferramenta para o empreendedor, uma vez que agrega recursos diversos na implementação de soluções geradoras de oportunidades de negócio que, quanto mais for praticada, mais será aprendida e aprimorada ao longo das experiências (Drucker, 2020).

Inovações radicais em produtos são capazes de aumentar imediatamente a produtividade, enquanto os resultados positivos das inovações em processos são mais onerosos e com resultados tardios, uma vez que, inicialmente, elevam os custos pelo maior investimento (Tironi; Cruz, 2008). A gestão da inovação se concentrava basicamente no desenvolvimento de ações criativas no ambiente interno da empresa, na sua capacidade de gerar conhecimento, observar e envolver diversidade de recursos para criar novidades (Tidd; Bessant, 2015), mantendo o conhecimento gerado como propriedade da empresa, uma vez que seu emprego retornava lucro e agregação de valor (Chesbrough; Bogers, 2017).

A complexidade do mundo globalizado requer um modelo de negócio flexível e moderno, de forma que os atores envolvidos possam agregar valor e criar uma situação de 'ganha-ganha' (Nonaka, 2017). Assim, a inovação apresenta-se como uma oportunidade, pode acontecer por diferentes formas, é dependente e influenciada pelas características próprias da empresa, como o porte e acesso a recursos, e pelo ambiente no qual a empresa está inserida, como setor econômico, características do mercado e presença em redes ou aglomerações. A influência desses fatores está apresentada nas próximas subseções.

2.1.1 Porte da empresa, setor econômico e categoria tecnológica X inovação

Tironi e Cruz (2008) afirmam que o maior porte da empresa, a participação em arranjos cooperativos e atuação no mercado internacional são fatores que impactam positivamente a capacidade inovativa. Essas características favorecem a inovação radical, possivelmente porque as empresas conseguem financiamento, têm maior acesso à informação, investem em desenvolvimento de conhecimento e estão envolvidas com maior pressão competitiva. Para esses autores, o grau de novidade é proporcional ao investimento, risco e incertezas quanto ao retorno, favorecendo as

empresas de maior porte, pois são capazes de absorver investidas improdutivas (Tironi; Cruz, 2008).

As empresas de grande porte têm maiores possibilidades para fazer investimentos em inovação, pois são detentoras de variedade de recursos, especialmente o giro financeiro, e a larga escala produtiva favorece as ações de pesquisa e desenvolvimento, permitindo maior oportunidade para inovação (Tigre, 2019).

Nas grandes empresas é razoável que a inovação seja criada a partir do predomínio e alternância de diferentes capacidades em determinado período, dado o caráter dinâmico da criatividade inovativa. As empresas de menor porte podem buscar inovar no modelo de negócio para compensar sua carência de recursos (Vasconcelos; Oliveira, 2018).

As dificuldades financeiras, os riscos e os custos produtivos elevados são as principais barreiras à inovação nas MPEs (Kaspary *et al.*, 2021). Por outro lado, a perspectiva de melhora do desempenho do negócio e o crescimento no mercado são os principais motivadores da inovação para garantir a permanência e sustentabilidade da empresa (Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021). Nesse contexto, é possível presumir que o processo de inovação acontece de forma diferente, a depender do porte da empresa, da rotatividade do negócio e do ecossistema em que está inserida. As micro e pequenas empresas normalmente obtêm menores lucros, mas, na economia, são as responsáveis pela criação de empregos (Bessant; Tidd, 2019).

No Brasil, os pequenos negócios representam 98,5% do total de empresas privadas e são responsáveis por cerca de 30% da produção de riqueza do país e pela geração de 51% dos empregos (SEBRAE, 2020). São consideradas MPEs as empresas que obtêm receita bruta anual inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), porém, destas, 88% referem-se a microempresas (ME), cuja receita é inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Em sua maioria, as MEs são compostas por negócios familiares, com menos de 10 empregados (SEBRAE, 2020).

O principal foco da maioria das PMEs brasileiras está concentrado no mercado local e as empresas mais novas, com até três anos de atuação, inovam mais do que as estabelecidas (GEM, 2020). Por outro lado, o relatório do GEM (2020) conclui que, apesar de a inovação no Brasil se mostrar restrita ao mercado local e regional, a maior disposição inovativa dos empreendedores iniciais, comparados aos estabelecidos,

indica que esse cenário pode se alterar positivamente em favor da inovação, em curto espaço de tempo.

A capacidade inovadora está relacionada ao porte da empresa, ao setor de atuação e relacionada às características de gestão. Os empreendimentos novos de melhor desempenho, rentabilidade e valorização apresentam CEOs jovens, que priorizam desenvolvimento de novos produtos, de melhor qualidade, com menores custos e maior agilidade, focados nas necessidades dos seus consumidores (Bessant; Tidd, 2019). Nas pequenas empresas que não possuem grupo responsável por pesquisa e desenvolvimento, a implementação da inovação é desenvolvida com ações simples dependentes da visão empreendedora dos seus gestores, envolvendo o relacionamento direto com a família e funcionários (Kaspary *et al.*, 2021).

A inovação nas MPEs envolve a simples imitação, o acesso à tecnologia a partir de terceiros (Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021) ou a criação a partir de produtos similares ou ações observadas (Carvalho *et al.*, 2020), que permitem melhorias em seus processos organizacionais, produtos e marketing (Kaspary *et al.*, 2021).

Quanto à inovação, as MPEs dão preferência por lançar novos produtos que visam atender a um nicho de mercado, em detrimento de inovações em processo, ligado no mercado de massa (Bessant; Tidd, 2019). Carvalho *et al.* (2015) estudaram MPEs brasileiras de diferentes setores econômicos e mostraram que essas empresas priorizam os investimentos em duas dimensões da inovação, marca e plataforma, independentemente do setor de atuação. As MPEs normalmente realizam inovações incrementais, geradas a partir de processos informais (Kaspary *et al.*, 2021).

As inovações incrementais prevalentes nas MPEs são de produto e de marketing. Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021) destacam que os proprietários gestores dos pequenos negócios possuem uma relação próxima com seus clientes, o que facilita a identificação das necessidades do seu público-alvo e auxilia na escolha das estratégias para as inovações focalizadas em produtos e marketing, para atender às demandas do setor econômico e específicas do seu nicho de mercado.

Cada setor econômico industrial apresenta ecossistemas próprios, caracterizados, em primeira instância, pela intensidade do uso de tecnologia. As empresas manufatureiras podem ser classificadas em graus de categoria tecnológica, de alta (*high-tech*) a baixa tecnologia (*low-tech*) (OECD, 2011). O setor de atuação da empresa pode ser determinante quanto ao grau de inovação, principalmente quando relacionado com a classificação de tecnologia, uma vez que as MPEs do setor de

software são as mais inovadoras. O investimento em inovação nas MPEs mostra-se ligado a nichos de base tecnológica porque é capaz de reduzir os custos, permitindo acesso à tecnologia pelas MPEs (Tironi; Cruz, 2008).

O estudo de Law, Lao e Ip (2021) demonstrou que a gestão da propriedade intelectual é indispensável para desenvolver novos produtos nas empresas *high-tech*, mas com fraco efeito nas *low-tech*. Os autores seguem sugerindo que a propriedade intelectual, a aquisição e gestão do conhecimento são fundamentais e estão positivamente correlacionadas com as atividades de inovação. Como as empresas *low-tech* têm dificuldades para acessar e aproveitar o conhecimento a fim de fazer inovações radicais, torna-se viável trabalhar com inovações incrementais de produto, de processo e de marketing (Law; Lao; Ip, 2021).

O processo de inovação nas empresas *low-tech* demonstra ser inclusivo e participativo, aproveitando informalmente o conhecimento tácito dos colaboradores. Gerenciam sua cadeia de valor da inovação de forma semelhante às *high-tech*, mesmo apresentando características diferentes, como estratégias, objetivos, recursos e demandas. O fator influenciador do processo de inovação parece estar mais ligado ao porte da empresa do que ao setor de atuação ou à sua capacidade tecnológica (Demonel; Marx, 2015).

Setores industriais tradicionais, como produtos alimentícios, bebidas e tabaco, são classificados como *low-tech* (OECD, 2011), motivo pelo qual apresentam baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. As empresas desse setor preferem investir em equipamentos previamente desenvolvidos, imitar o mercado internacional e promover inovações incrementais de produtos e no marketing (Tigre, 2019). Essas empresas têm buscado atualizar a linha para produtos mais saudáveis e sustentáveis, visando atender às necessidades dos consumidores com maior poder de compra, uma vez que o atributo preço, para esse grupo, tem menor relevância do que a marca, *design* ou qualidade (Tigre, 2019).

Por outro lado, Berne e Coda (2019) mostraram que as MPEs que atuam nas áreas de comércio, agronegócio e indústria são pouco inovadoras. Os autores alegam que os empresários brasileiros têm menor interesse pela busca de conhecimentos sobre seu modelo de negócio, restringindo-se a imitar a concorrência (Berne; Coda, 2019).

As MPEs podem obter informações e conhecimento com menor custo por meio de relacionamentos com outras empresas, clientes e sociedade. Podem buscar inovar

nas capacidades gerencial e comercial, uma vez que apresentam estrutura mais flexível (Vasconcelos; Oliveira, 2018). O envolvimento das MPEs em redes, *clusters* ou cadeias produtivas aumenta a oportunidade para inovação por conta do compartilhamento de recursos e facilitação de acesso a conhecimento (Tigre, 2019).

Fomentar relacionamentos com agentes institucionais, clientes, fornecedores e concorrentes configura-se como uma opção estratégica para essas empresas *low-tech*, pois facilita: o acesso à informação, a geração de conhecimento, boas práticas de gestão e a implementação de ideias. Esses fatores são capazes de favorecer a inovação que, nesta realidade, é mediada pela gestão do conhecimento e interação social (Iddris, 2019).

Portanto, a gestão adequada, os incentivos governamentais, a participação em arranjos produtivos, a cultura organizacional, o perfil e as habilidades dos gestores são fatores incentivadores da inovação nas MPEs, especialmente nas que possuem baixa capacidade de tecnologia (Carvalho *et al.*, 2020; Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021).

2.1.2 A inovação no setor de bebidas: caso da cervejaria artesanal

Este estudo aborda as estratégias para inovação em microempresas de baixa tecnologia (*low-tech*), optando pelo setor de bebidas e, em especial, o subsetor da indústria cervejeira artesanal, pois envolve MPEs que atuam em um nicho de mercado com características particulares e movido pela inovação.

Em todo o mundo, as cervejas produzidas em larga escala são conhecidas como comerciais, e responsáveis pela maior fatia de mercado. Esse setor vem se desenvolvendo em outro segmento, de produção em pequena escala, utilizando processos de fermentação mais lentos e com variação nos ingredientes para produzir cervejas com sabores únicos e distintos, associadas a maior qualidade e inovação, denominadas como cervejas artesanais (Tomski; Menderak, 2019; Sadowska-Rociek; Surma, 2021).

A cerveja é uma das bebidas mais antigas e consumidas no mundo, perdendo em popularidade apenas para a água e o chá (Sadowska-Rociek; Surma, 2021) e na tradicional indústria cervejeira europeia, os principais produtores e inspiradores de estilos são a Alemanha, a Grã-Bretanha e a Polônia (Tomski; Menderak, 2019).

Baiano (2021) cita que as características das cervejarias artesanais na atualidade não guardam relação com a bebida histórica produzida nos mosteiros da Bélgica, da Holanda e da Alemanha, uma vez que se procura atender ao paladar do consumidor, que busca diferenciação dos produtos comerciais.

No Brasil, é a bebida alcoólica de maior consumo, apresenta baixo consumo *per capita* (5,1 L/mês) quando comparado à República Tcheca (12 L/mês), à Alemanha e à Áustria (9,0 L/mês), à Polônia (8,3 L/mês), à Irlanda e à Austrália (7,1 L/mês), sinalizando que há oportunidades para crescimento de mercado (Limberger, 2016; Sadowska-Rociek; Surma, 2021). Em 2021, o Brasil configurava como o 3º no *ranking* mundial, perdendo para Estados Unidos e China (Barth-Haas Group, 2021-2022), cenário aprentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Maiores produtores mundiais de cerveja 2020 / 2021

Ranking	País	Continente	2020 (hL)	2021 (hL)
1º	China	Ásia	344,110	359,740
2º	Estados Unidos	América	203,813	203,565
3º	Brasil	América	132,800	143,000
4º	México	América	126,900	134,700
5º	Alemanha	Europa	87,027	85,443

Legenda: 1 hL (hectalitra) = 100 litros.

Fonte: Adaptado a partir de Barth-Haas Group (2021-2022, p. s/n).

O setor de bebidas no Brasil é vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), registrado sob o nº 1113-5/02 – Fabricação de cervejas e chopes – do cadastro nacional de atividades econômicas (CNAE). É um setor tradicional, apresenta uma cadeia que vai do agronegócio ao pequeno varejo, movimenta 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação nacional. No campo, a produção de cevada representa cerca de 300.000 toneladas produzidas/ano e, com mais de 2,7 milhões de pessoas empregadas ao longo da cadeia produtiva, está entre os maiores empregadores do Brasil, sendo considerado forte indutor da economia nacional (Brasil, 2024).

O registro de estabelecimentos no MAPA é formalidade administrativa para autorização de atuação das cervejarias no Brasil após vistoria para a aprovação das instalações pelo MAPA como segue:

De acordo com os conceitos definidos no regulamento aprovado pelo Decreto nº 6.871/2009, é importante destacar que dentre as atividades desenvolvidas

teremos o estabelecimento registrado como produtor ou fabricante, padronizador, envasador ou engarrafador, atacadista, exportador ou importador. Assim, entende-se genericamente por cervejaria, o estabelecimento produtor e envasador de cerveja que disponha de instalações, equipamentos e capacidade técnica para a correta execução destas atividades, entre outros requisitos. (Brasil, 2024, p. 6)

A concentração de capital, a reestruturação das empresas líderes e a automatização do processo para produção em larga escala, transformações no mercado cervejeiro da década de 90, estimularam o surgimento de pequenas e modestas cervejarias de produção artesanal, que ficou conhecido como *homebrewing* (Limberger, 2016), se transformando em microcervejarias artesanais no século 21, que originou o fenômeno sociológico e econômico denominado de revolução cervejeira (Tomski; Menderak, 2019; Cunningham; Barclay, 2020; Baiano, 2021).

Esse movimento de *homebrewing* no Brasil iniciou-se com cervejeiros caseiros, interessados em produção para consumo próprio, abdicando dos processos de filtração, pasteurização e engarrafamento. Foram expandindo essa pequena produção comercializando no mercado local, como forma de diversificar os negócios da família e adquirir experiência. O domínio de maior conhecimento sobre o produto e sobre seu mercado incentivou parte desses cervejeiros a buscar recursos para investir na construção de microcervejarias, com foco na produção de cervejas diferenciadas para um mercado cada vez mais exigente e consumidor (Limberger, 2016).

No Brasil, o mercado cervejeiro é dominado por grandes corporações, cenário desencadeado pelas reformas econômicas da década de 90, que possibilitaram a entrada de capital estrangeiro e a desnacionalização desse setor (Limberger, 2016). Três empresas passaram a controlar 98% do mercado cervejeiro nacional: a belga AB Inbev, que formou-se pela fusão entre a belga Interbrew e a brasileira Ambev com cerca de 67% do mercado; a holandesa Heineken, que engloba as empresas Femsa (mexicana que adquiriu a Kaiser Bavária Brasil) e Brasil Kirin (japonesa que adquiriu o grupo brasileiro Schincariol), controlando cerca de 17%; e o grupo Petrópolis, única grande cervejaria brasileira a permanecer de capital nacional, responsável por 14% do mercado (Limberger; Espíndola, 2019).

Segundo o Anuário da Cerveja 2023 (Brasil, 2024), o número de estabelecimentos do setor cervejeiro, em especial as microempresas, vem aumentando gradativamente, tendo ocorrido um pico em 2016 com um crescimento anual de 48,5%, seguido por 37,7% (2017), 30,9% (2018) e 36,0% (2019). A partir de

então observa-se um crescimento de menor monta, quando comparado aos últimos anos, da ordem de 14,4% (2020), 12,0% (2021), 11,6% (2022) e 6,8% (2023).

A inovação permeia a história do desenvolvimento desse setor. O crescimento das microcervejarias foi simbolizado pela reação de cervejeiros caseiros, movidos pela paixão única pela arte e cultura cervejeira, que se tornaram empreendedores disputando um segmento específico de mercado, criando características particulares, inovadoras e criativas, para vencer em um ambiente competitivo hostil (Tomski; Menderak, 2019).

Na ausência de consenso mundial para uma definição de cervejaria artesanal, duas perspectivas devem ser consideradas: os produtores são empresas de pequeno porte ou microempresas; e são independentes das grandes corporações cervejeiras líderes de mercado (Baiano, 2021). Duarte Alonso *et al.* (2018) estudaram pequenas e microcervejarias artesanais americanas e concluíram que a novidade e a qualidade dos produtos, além do conhecimento, reputação e experiência da cervejaria são fortalezas desse negócio. As microcervejarias ocupam um nicho de mercado dinâmico, de alta complexidade e em constante expansão, que modifica a dinâmica competitiva da indústria cervejeira (Stefenon, 2012; Baiano, 2021).

No que se refere a uma diferença básica no processo de produção, Cervieri Jr. (2014, p. 110) afirma que:

Em uma unidade de grande escala, o processo produtivo descrito pode ser concluído em até dez dias. Já em uma microcervejaria, ou na produção artesanal, em que se buscam características bastante particulares de aroma e sabor, o tempo de produção pode ultrapassar os vinte dias.

O diferencial inovador entre as cervejas comerciais e as artesanais não está no processo de fabricação, que é realizado genericamente em quatro etapas: mostura; fervura; fermentação; e maturação (Cervieri Jr., 2014) e a partir de quatro ingredientes essenciais - água, malte, lúpulo e leveduras (BJCP, 2022). As variações no emprego dos ingredientes essenciais e nas etapas do processo de fabricação originam os diferentes estilos de cerveja (ex.: lager, ale, pale ale, stout, weizen, sour), variando até em teor alcoólico. A certificação de uma cerveja em competições é regulamentada pelas diretrizes estabelecidas por meio de Guias de Estilos (BJCP, 2022).

A principal fonte de inovação das cervejas artesanais está na diversidade de sabores acrescentados ao processo de produção, como as frutadas, chocolate, café, ervas, que podem variar em função da criatividade do cervejeiro (Jaeger *et al.*, 2020; Sadowska-Rociek; Surma, 2021).

Além da inovação do produto para atender aos diversos públicos, a inovação no modelo de negócio visando diminuição de custos, potencializado pelos relacionamentos e pelo acesso ao conhecimento, pode favorecer a sustentabilidade da microempresa no nicho da cerveja artesanal (Limberger, 2016).

Segundo a *Brewers Association* (2024), as cervejarias artesanais americanas podem ser classificadas em seis grupos distintos (um barril de cerveja americano = 117,3 L):

- Microcervejarias: pequenos produtores, com produção inferior a quinze mil barris/ano (1,755 milhão de litros/ano), com escoamento (venda) de 75% de seus produtos fora do local de produção;
- *Brewpub*: cervejaria que oferece serviços de alimentação, produz principalmente para consumo no local e vende no mínimo 25% de seus produtos na própria cervejaria;
- *Taproom*: cervejaria profissional que vende 25% ou mais de sua cerveja no local e não opera serviços de alimentação significativos;
- Cervejarias regionais: que são pequenas empresas, produzindo de quinze mil a seis milhões de barris por ano;
- Cervejarias terceirizadas (*contract brewing*): cervejarias que contratam outras cervejarias para fabricar e embalar suas cervejas artesanais, para posteriormente vender sob marca própria;
- Proprietário alternativo: uma cervejaria inquilina licenciada toma posse física de uma cervejaria compartilhada durante a fabricação e passa a ser responsável pelas obrigações legais, tais como registros, impostos e aprovação de rótulo ou fórmula.

No Brasil, ainda que existam legislações em outras esferas diferenciando cervejaria artesanal, microcervejaria, nanocervejaria, *brewpub* e *tap house*, para fins de zoneamento, licenciamento ou tributação, somente serão registrados como cervejarias no MAPA, e por ele licenciados, os estabelecimentos com fábrica própria (Brasil, 2024). No Brasil, o termo *Brewpub* é utilizado para discriminar o comércio exclusivo dos produtos da cervejaria, no próprio local de produção, e *Tap house* é utilizado para discriminar o comércio dos produtos de várias cervejarias (SEBRAE, 2021).

Uma vez que o MAPA permite apenas o registro de empresas com fábrica própria, atrelado à autorização para produção e registro das marcas e tipos de cerveja, os investimentos necessários para os pequenos produtores tornam-se elevados. A fabricação de cerveja por contrato configura-se como uma oportunidade, pois é um modelo no qual a empresa contratante fábrica e embala sua produção utilizando os recursos da contratada, que podem variar entre equipamentos, mão de obra, receitas ou até mesmo encomenda de produto, para produzir e envasar sua cerveja (Espírito Santo; Carniello, 2019; Tomski; Menderak, 2019).

Na Polônia, a fabricação de cerveja por contrato é prática comum entre as cervejarias artesanais (Tomski; Menderak, 2019). Esse modelo de negócio de produção sob contrato (*contract brewing*), é conhecido como cervejaria cigana, porém não é reconhecido pelo MAPA, como segue:

Neste ponto, destacamos que o formato de produção sob contratação - popularmente conhecido como “cervejaria cigana” ou *contract brewing* - não são estabelecimentos passíveis de registro no MAPA por não disporem da infraestrutura necessária supracitada. Estas empresas devem contratar estabelecimentos devidamente registrados no MAPA para que realizem todas as etapas referentes à elaboração, envase e registro dos seus produtos, de forma que o estabelecimento contratado para estas operações é que será de fato o detentor e responsável pelo produto perante o MAPA (Brasil, 2024, p. 6).

Desta forma, a cervejaria contratada para estas operações é, de fato, a detentora e responsável pelo registro do produto, fazendo com que as cervejarias ciganas estejam excluídas das estatísticas (Brasil, 2024).

Esse modelo de terceirização é interessante não somente para os pequenos produtores, pois reduz os investimentos iniciais e viabiliza a produção de baixo volume, como também para as cervejarias que têm fábrica própria, pois reduz a ociosidade produtiva e aumenta o número de produtos ou marcas registradas (Espírito Santo; Carniello, 2019; Tomski; Menderak, 2019; SEBRAE, 2021).

Com a finalidade de estimar a proporção de modelos de negócio do setor de cerveja artesanal, a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (Abracerva) associou-se ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para fazer levantamento de dados por meio de formulário *online*, no modelo de censo. Foram realizadas duas pesquisas quantitativas por meio de formulário *online*, denominadas de Censo de Cervejarias Independentes Brasileiras.

O 2º Censo de Cervejarias Independentes Brasileiras, realizado em 2021, contou com 306 respondentes, em um universo de 2.264 empresas com CNPJ

vinculado ao CNAE 1113-5/02. De acordo com o relatório do censo, o mercado de cerveja artesanal é composto por diversos pequenos produtores, dos quais 40% são produtores formais utilizando instalações e equipamentos de uma fábrica, 32% são produtores informais classificados como cervejeiros caseiros, e 25% não produzem diretamente, mas possuem algum envolvimento com o setor, seja como fornecedores, revendedores, pesquisadores ou consumidores (SEBRAE, 2021). Entre os produtores formais, destacam-se três modelos de negócios: 61% produzem em fábrica própria, 33% por contrato com outra cervejaria (produção cigana), e 7% em *brewpubs*, ou seja, com fabricação para consumo no próprio local (SEBRAE, 2021).

Um estudo com cervejarias artesanais brasileiras mostrou que a presença de uma liderança proativa, com intenção de expandir internacionalmente desde seu início, favoreceram o processo de internacionalização. As MPEs que exploraram o conhecimento e se utilizaram de parcerias, obtiveram êxito e se envolveram em redes de relacionamento internacionais, com foco em mercados de ponta, para aumentar as vantagens competitivas (Stocker *et al.*, 2021).

Dessa forma, o porte da empresa, o setor em que atua, a categoria tecnológica e o ecossistema empresarial podem influenciar a inovação das empresas. No nicho da cerveja artesanal, um setor produtivo tradicional, de baixa tecnologia e competitivo pela disputa por uma fatia de mercado contra concorrentes de grande porte e multinacionais, as microcervejarias podem buscar se organizar em redes para, por meio dos relacionamentos e pela inovação, manterem-se competitivas.

A próxima seção discute a importância dos relacionamentos e das redes interempresariais para favorecer a inovação e a sustentabilidade econômica das MPEs.

2.2 Relacionamentos interorganizacionais em Redes

O relacionamento interorganizacional compreende os fluxos, trocas e transações constantes que ocorrem entre organizações (Oliver, 1990), como resultado de vínculos sociais, permitindo parcerias que, quando ocorrem em redes, se tornam importantes para a superação da falta de recursos materiais, tecnológicos e de conhecimentos, além de reduzir as incertezas mercadológicas do grupo (Klein; Pereira, 2019; Scott; Hughes; Kraus, 2019).

Especialmente para os empreendimentos de pequena monta, que não controlam e tampouco detêm os meios e recursos necessários ao seu desenvolvimento, os relacionamentos interorganizacionais podem constituir-se como importante estratégia (Mafra; Lasmar; Vilela Júnior, 2019). A possibilidade de intercâmbio de recursos e de conhecimentos relevantes para o negócio, oferece valiosa oportunidade, de baixo custo, para melhoria de desempenho, por meio da colaboração mútua em mercados competitivos (Centeno; Reis, 2020; Fontes, 2023).

Os estudos como de Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019), de Mineiro *et al.* (2019) e de Centeno e Reis (2020) ressaltam que fatores contingenciais podem se transformar em incentivo para o relacionamento, antecedem e impulsionam a decisão de se relacionar com outra organização, e favorecem o intercâmbio, a acessibilidade e o compartilhamento de recursos, saberes e capacidades técnicas.

Em geral, o estabelecimento de parcerias interorganizacionais e a atuação conjunta passam a ser uma alternativa, especialmente para as microempresas, em um mercado cada vez mais competitivo (Mineiro *et al.*, 2019; Centeno; Reis, 2020). As organizações buscam os relacionamentos, objetivando obter os benefícios que retroagem suas dificuldades. Os benefícios serão obtidos a partir da ação conjunta e estão condicionados à maneira como esses atores se relacionam (Mafra; Lasmar; Vilela Júnior, 2019; Mineiro *et al.*, 2019; Centeno; Reis, 2020). Quando esse relacionamento e compartilhamento ocorre em rede, o favorecimento para a superação da falta de recursos e a redução das incertezas do mercado são maiores (Klein; Pereira, 2019).

Os fatores motivadores para a constituição de uma rede de relacionamentos são: (i) a busca por conhecimento e informação relevante (comerciais, técnicos, administrativos); (ii) a busca por acesso a recursos extrínsecos (tangíveis e intangíveis); e (iii) o compartilhamento de competências técnicas com atores da rede detentores de conhecimento, cada qual relacionado aos benefícios esperados (Han; Caldwell; Ghadge, 2020; Fontes, 2023).

Fontes (2023) se baseia nos estudos de Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019), Mineiro *et al.* (2019) e Centeno e Reis (2020) para ressaltar que a motivação para iniciar um relacionamento interorganizacional está associada a múltiplos fatores contingenciais, que podem ocorrer simultaneamente, cuja natureza justifica a motivação para iniciar o relacionamento. Esses fatores estão explicados no Quadro 4.

Quadro 4 – Motivos para o relacionamento interorganizacional

Motivos / contingências	Explicações dos motivos
Necessidade	As relações são vistas como maneiras de superar as limitações, transformações e incertezas que fazem parte do ambiente externo (não controlável).
Assimetria	Revela dependência de recursos, dinâmicas de poder e de controle nas interações entre organizações, caracterizando essas relações.
Reciprocidade	Quando os relacionamentos são baseados em objetivos comuns, a cooperação e a reciprocidade tornam-se práticas habituais entre as organizações, contrariando a desigualdade de poder.
Eficiência	Os relacionamentos buscam melhores condições para o desenvolvimento através de ações coletivas e compartilhadas.
Estabilidade	Os relacionamentos atuam como respostas adaptativas às contingências e incertezas organizacionais.
Legitimidade	As interações entre empresas facilitam melhorias no ambiente institucional.
Flexibilidade	As redes de relacionamento oferecem soluções para as contingências do mercado.
Economia em escala	O compartilhamento de recursos e a redução dos custos são benefícios dos relacionamentos interorganizacionais.

Fonte: Adaptado de Fontes (2023, p. 29).

Nota: O Quadro 4 apresenta texto em citação direta de Fontes (2023, p. 29).

O Quadro 5 sintetiza aspectos relevantes que motivam a formação da rede de relacionamentos interorganizacionais e os prováveis benefícios agregados.

Quadro 5 – Aspectos motivam a formação da rede de relacionamentos

Principais Motivadores	Benefícios Relacionados
Poder e influência no mercado	Os relacionamentos em rede permitem que empresas exerçam poder e influência umas sobre as outras.
Potencializar esforços para alcançar recursos (tangíveis e intangíveis)	Possibilita economia em escala, redução de riscos, favorece a resolução de problemas e o compartilhamento dos resultados favoráveis das ações conjuntas.
Aprendizagem Organizacional	As interações de troca e o compartilhamento facilitam o acesso a informações e experiências que apoiam as organizações para inovar.
Alianças e parcerias estratégicas	Redução dos custos de transação e dos riscos operacionais, otimização dos resultados por meio do compartilhamento de recursos e do acesso a diferentes atores, proporcionando diferenciais competitivos.
Adaptação às contingências	Adaptação às contingências do mercado por meio da colaboração com outros participantes da rede.

Fonte: Fontes (2023, p. 32).

Nota: O Quadro 5 apresenta texto em citação direta de Fontes (2023, p. 29).

Como as redes são dinâmicas, além dos fatores motivadores de relacionamentos descritos, também o contexto e o ambiente são essencialmente importantes para a agregação da rede. Quando o contexto impulsiona empresas a se aliarem para uma produção em conjunto, além de dividir os investimentos iniciais e os

riscos, favorece também o intercâmbio de conhecimento para a resolução de problemas e o aumento da escala de produção (Fontes, 2023).

Como todo relacionamento social, aqueles organizados nas redes apresentam fatores motivadores e inibidores da formação de parcerias. Os benefícios das alianças e dos laços mantidos na rede, que agem como motivadores do estabelecimento de parcerias, podem ser de ordem econômica, pois resultam em vantagens competitivas, ou de ordem social, pois o fluxo de informações e de influência das relações fortalece a rede (Mafra, Lasmar e Vilela Júnior, 2019; Mineiro *et al.*, 2019).

Por outro lado, os riscos ligados à presença de comportamento desleal e de conflitos, falta de comunicação e de sinergia de objetivos concorrem para o enfraquecimento da formação de alianças, sendo fatores inibidores e enfraquecedores dos relacionamentos (Mineiro *et al.*, 2019; Centeno; Reis, 2020).

O Quadro 6 apresenta os fatores motivadores e inibidores dos relacionamentos interorganizacionais.

Quadro 6 – Fatores que influenciam o relacionamento interorganizacional

Fatores	Econômicos	Sociais
Motivadores (Benefícios)	Reduzir os custos operacionais e transacionais; obter economia de escala; ampliar os ganhos; aumentar a participação no mercado; acessar recursos.	Aprendizagem organizacional; legitimação do conhecimento; confiança, engajamento, compromisso e cooperação entre os atores com ganhos coletivos.
Inibidores	Tamanho e perfil das organizações; comportamento desleal, falta de sinergia e objetivos entre os atores; relações sem benefícios econômicos.	Dificuldades na comunicação, falta de comprometimento e de colaboração; presença de rivalidade, discordâncias e conflitos; assimetria de interesses.

Fonte: Adaptado de Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) e Mineiro *et al.* (2019).

As redes organizacionais podem se apresentar em diferentes formatações. Algumas apresentam estruturas mínimas de governança como alianças, constelações, *joint ventures*, franquias, consórcios (Mariotti, 2011; Jordão, 2019) e outras podem ser mais flexíveis, como *clusters*, cadeia de suprimentos, associações, arranjos produtivos locais e parcerias (Jordão, 2019; Fontes, 2023). Independentemente da configuração da rede, para que permaneça conectada, é preciso prover interação, compartilhamento e integração que sejam capazes de proporcionar benefícios mútuos às empresas participantes (Caldas; Cândido, 2013).

Dessa forma, as necessidades e a escassez de recursos das microempresas são fatores motivadores para o engajamento em relacionamentos dependentes do ambiente organizacional. As relações de trocas obtidas a partir desses relacionamentos permitem que benefícios não somente econômicos como também sociais possam ser alcançados pela congruência de objetivos comuns (Balestrin; Verschoore, 2016).

Na perspectiva dos relacionamentos em redes organizacionais, criam vínculos, são pautados na confiança e reciprocidade e contribuem para a eficiência coletiva, por meio das ações conjuntas (Granovetter, 1985; Coleman, 1988; Giurca; Metz, 2018).

Para compreender os mecanismos dos relacionamentos interorganizacionais, Bourdieu (1997) sugere que o espaço social compartilhado é importante, pode ser uma rede, a cadeia de suprimentos, o *cluster* de negócios ou o *shopping*, pois nesse cenário os diversos agentes atuam, interagem e concorrem para se posicionar no mercado. À medida que os agentes interagem no mesmo campo, cada qual com suas particularidades, o produto desses relacionamentos cria normas e valores que são internalizados pelo grupo e passam a ser reproduzidos pelos atores sociais. O rompimento com essas normas, com a liberdade e com a confiança pode dividir, criar desigualdade, influenciar e impactar negativamente a obtenção dos benefícios para o grupo (Bourdieu, 1997).

Coleman (1988) entende a importância dos laços sociais na rede, associados às vantagens competitivas, de forma que as ações dos atores são modeladas e influenciadas pelo contexto e pelos benefícios sociais. Se houver concentração de capital em alguns atores, dependendo da forma como foram estabelecidos os vínculos e interações da rede, pode ser instrumento de domínio e criação de hierarquia de classes (Bourdieu, 1997). As características e particularidades de cada ator interagindo na rede resultam na eficiência e produtividade coletiva, mas os pontos fortes da rede são a confiança na reciprocidade e a aniquilação de comportamento oportunista (Putnam, 2001).

Na perspectiva de mercado, as empresas e as pessoas fazem trocas de atributos buscando atender suas necessidades e interesses. A valorização de determinados atributos é dependente dos interesses do grupo, mas aqueles pertencentes a atores mais bem posicionados e conectados na rede, costumam ter maior valor (Burt, 2009).

Atores detentores de atributos interessantes, de reputação e de confiabilidade são preferidos para as trocas em detrimento daqueles que apresentam uma oferta atrativa economicamente, mostrando que os relacionamentos interorganizacionais são preferencialmente baseados em confiança (Burt, 2009; Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2010).

2.2.1 Os relacionamentos em redes de microempresas (interempresariais)

O arranjo em redes interempresariais se apresenta como uma forma eficaz para o compartilhamento de informações e permite a sinergia de esforços entre empresas, em direção à resolutividade dos processos (Jordão, 2019).

As redes interempresariais apresentam diferentes perspectivas teóricas, inter-relacionadas: (i) de redes sociais, propondo que a posição dos atores em uma rede é capaz de influenciar a organização dos membros, as relações e as conexões da rede; (ii) de exercício de poder e controle, evidenciando que redes podem ser criadas para agir como instrumentos no exercício de poder e dominação; (iii) da teoria institucional, que demonstra a formação da rede para conquista de legitimidade da organização junto ao ambiente da rede; e (iv) dos arranjos estratégicos, quando a configuração em rede se transforma em uma estratégia para obtenção de vantagens competitivas (Jordão, 2019).

As redes podem ser interpretadas a partir das interconexões de laços e ligações que representam os vínculos sociais e que conectam os nós ou atores, permitindo o intercâmbio e fluxo ativo para trocas de diferentes recursos, instituídos pelos próprios atores, em um dado contexto social, político, econômico e produtivo (Balestrin; Verschoore, 2016; Marini; Sampaio; Santos, 2018; Fontes, 2023).

Por meio de relacionamentos (laços) nas redes interempresariais, os empresários obtêm benefícios pelo acesso a informações e recursos de outras empresas de sua rede (Gulati; Nohria; Zaheer, 2000; Balestrin; Verschoore, 2016). A dotação e capacidade de compartilhamento de recursos de um ator é um dos principais atrativos para o estabelecimento de novos laços que, por sua vez, potencializam a permuta de recursos e favorece esses atores, proporcionando um posicionamento de maior centralidade na rede (Han; Caldwell; Ghadge; 2020).

Redes menores mantêm laços próximos, recíprocos e duradouros, mas redundantes (Coleman, 1988). Em uma rede de empresas com alto fluxo de informações, se os atores centrais e detentores de recursos valiosos necessitarem aumentar sua escala e resolverem compartilhar acesso aos seus recursos, todos os envolvidos podem obter benefícios, recompensas e aumentar suas chances de sucesso, podendo resultar em um processo de *ganha-ganha* (Gulati; Nohria; Zaheer, 2000; Borgatti; Li, 2009).

Estudando o mercado farmacêutico, dominado por grandes empresas e redes farmacêuticas, Silva, Gaspar e Farina (2020) sugerem que atuar em uma rede de cooperação de pequenas farmácias é uma estratégia para aumentar sua competitividade e trazer benefícios quanto à geração de soluções coletivas e redução de custos e riscos. Os fatores importantes gerados pela atuação em rede foram o maior poder de barganha pelo ganho em escala; a possibilidade de gerar soluções; a aprendizagem e capacidade de inovação coletivas; redução de custos e riscos; e acúmulo de capital social. Os autores apontam que a confiança e a cooperação foram motivadoras para a manutenção da rede.

A configuração da rede ocorre naturalmente por meio das interações. Normalmente, as redes sociais apresentam agrupamentos de atores formando grupos de dois (díades), três (tríades) ou mais componentes (*clusters*). Esses grupos podem se apresentar próximos ou dispersos e, quanto maior a proximidade, maior será a densidade da rede. É a proximidade que facilita a circulação e o fluxo de informações internamente, o que torna essas informações redundantes, uma vez que todos desse grupo tiveram acesso e se apropriaram do mesmo conhecimento (Burt, 2009).

Os diversos grupos que compõem uma rede podem coexistir de forma independente, cada qual focado em suas atividades e conhecimentos. Em redes menos densas, nas quais os grupos estão afastados, o fluxo de informações novas entre os grupos pode ser comprometido e a essa lacuna é atribuído o termo 'buracos estruturais' ou '*structural holes*' (Burt, 2009). A atuação nesses buracos estruturais, intermediando e facilitando o fluxo de informações novas e valiosas entre os grupos, representa uma oportunidade de criação de valor (Burt, 2009). Essa posição intermediária, baseada nos conceitos dos laços fracos (Granovetter, 1985), cria vantagem, aumenta a centralidade de intermediação do ator e proporciona a possibilidade de obter benefícios, ao controlar tanto as informações transmitidas quanto os parceiros e os tipos de trocas envolvidas (Coleman, 1988; Burt, 2009).

2.2.2 Tipos de relacionamentos interorganizacionais

Ao longo do desenvolvimento do tema de relacionamentos interorganizacionais e redes, os termos ‘colaboração’ e ‘cooperação’ são utilizados para descrever as relações entre empresas em rede. Esses termos são, por vezes, tratados como sinônimos ou utilizados de maneira combinada, o que deixa margem para diferentes interpretações. Neste sentido, a literatura acadêmica não oferece definições satisfatórias ou consenso a respeito dessas abordagens. A distinção clara entre os conceitos de colaboração e cooperação permanece carente de definições mais precisas no meio acadêmico (Wankmüller; Reiner, 2020).

Ao analisar esses conceitos no contexto histórico, observa-se que o termo ‘colaboração’ tem sua origem etimológica no francês ‘*collaboration*’, que significa trabalhar em conjunto, ajudar, cooperar, ou ainda a reunião de duas ou mais pessoas para um objetivo comum. A ‘cooperação’ deriva do latim ‘*cooperatio*’ e significa prestar auxílio para atingir um objetivo compartilhado, colaborar ou agir com; solidariedade. A partir dessas definições, torna-se evidente que os dois termos apresentam significados bastante próximos, sendo, por vezes, tratados como sinônimos (Michaelis, 2024).

O ensaio de Winckler e Molinari (2011), embora publicado há mais de uma década em um periódico de alcance limitado, propôs-se a discutir os conceitos de competição, colaboração, cooperação e coopetição no contexto das estratégias organizacionais. As autoras colocam que o trabalho conjunto entre empresas parceiras pode ser competitivo, colaborativo ou cooperativo, a depender de fatores como o comportamento dos atores, o sentido ou nível de interdependência e dos objetivos a serem obtidos a partir do relacionamento, apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Significado dos termos para o relacionamento interorganizacional

Estratégia	Comportamento dos atores	Sentido	Objetivos
Competição	Concorrência/Rivalidade	Horizontal	Ganhos individuais
Cooperação	Reciprocidade	Horizontal	Ganhos comuns
Colaboração	Apoio	Horizontal ou vertical	Ganhos individuais
Coopetição	Competição + Cooperação	Horizontal	Ganhos comuns

Fonte: Winckler e Molinari (2011, p. 10).

Na perspectiva das autoras, colaboração e cooperação apresentam distinções importantes. A cooperação é uma relação horizontal, cujo objetivo é gerar benefícios mútuos e recíprocos, ou seja, tem fim na obtenção de resultados positivos para os envolvidos, caracterizando uma relação de ganha-ganha. Os envolvidos buscam resultados positivos para ambas as partes, havendo uma interdependência que promove vantagens compartilhadas. Por outro lado, a colaboração tende a ter um caráter mais unilateral, podendo ocorrer tanto na horizontalidade quanto na verticalidade. Está associada ao apoio de uma parte em prol da outra, sem necessariamente esperar uma retribuição ou benefícios mútuos. Assim, a colaboração pode gerar recompensas apenas para um dos parceiros, sem a expectativa de ganhos conjuntos imediatos, diferentemente da cooperação que visa uma troca equilibrada (Winckler; Molinari, 2011).

A cooperação entre empresas em uma rede pode ocorrer por meio de acordos voluntários que envolvem a troca e o compartilhamento de recursos, além do co-desenvolvimento de produtos, o que possibilita a realização de projetos em maior escala, potencializando os recursos disponíveis e diminuindo os riscos. Dessa forma, permite que empresas de menor porte alcancem objetivos que, de forma isolada, seriam inviáveis (Gnyawali; Ryan Charleton, 2018).

Em um estudo sobre a cooperação entre *startups* de um ambiente de Inovação no Brasil, Neves (2021) identificou que esses ambientes de inovação não foram determinantes para o estabelecimento de relações cooperativas. Ao contrário, as microempresas tendem a formar parcerias de cooperação a partir de suas próprias redes. O autor destaca que “cooperar é mais do que apenas utilizar um sistema ou software de um parceiro ou compartilhar espaços ou equipamentos, se aproximando de uma outra empresa. Cooperar significa sinergia técnica, tecnológica e econômica” (Neves, 2021, p. 192).

Na análise das publicações sobre o tema, verifica-se que cada conceito reflete um nível diferente de comprometimento, formalidade e autonomia. Embora possam ser utilizados de maneira intercambiável, cada um expressa nuances específicas de relacionamento interorganizacional (Wankmüller; Reiner, 2020). As dimensões empregadas para diferenciar cooperação e colaboração abrangem critérios como nível de confiança e de comprometimento, duração e qualidade do relacionamento, proximidade, intensidade de trocas, disposição para compartilhar informações, nível

de gestão de parceria conjunta e nível de assimetria do parceiro (Kotzab *et al.*, 2019; Wankmüller; Reiner, 2020).

A cooperação, diferente da colaboração, é caracterizada pela participação voluntária e pela geração de benefícios individuais de alguma natureza, a partir dessa parceria. Sob esse pressuposto, a cooperação interfirmas é compreendida como um acordo para conexão de trabalhos entre empresas, motivado por alguma necessidade, baseado na confiança e na perspectiva de vantagens recíprocas (Neves, 2021). Em uma revisão sistemática sobre o trinômio coordenação-cooperação-colaboração na cadeia de suprimentos, Kotzab *et al.* (2019) concluíram que há ambiguidade no uso desses termos na literatura.

Nesta pesquisa adota-se a definição de Kotzab *et al.* (2019) e de Wankmüller e Reiner (2020, 2021), em que cooperação é entendida como o trabalho conjunto de empresas parceiras com objetivos comuns e ganhos mútuos. A colaboração, por sua vez, refere-se à partilha de responsabilidades entre empresas parceiras, sem expectativa de retorno direto para todos, visando a benefícios para o grupo ou setor.

Em nichos de mercado, a competição atua como um estímulo para que as empresas desenvolvam estratégias voltadas à criação e captura de valor, assegurando vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Kim, 2020).

A próxima subseção explora a ocorrência de cooperação entre concorrentes diretos, e os fundamentos da teoria da coopetição.

2.3 Coopetição

A interação simultânea de atividades cooperativas e concorrentes envolve múltiplos elementos e dimensões durante seu processo, o que torna essa atividade complexa, multidimensional, multinível e interconectada (Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021).

Na década de 80, “Raymond Noorda, CEO da Novell, cunhou o termo coopetição para capturar o complexo fenômeno de cooperação e competição simultâneas entre empresas” (Kim, 2020, p. 1). Em 1996, Brandenburger e Nalebuff publicam o livro ‘*Co-opetition*’, atraindo a atenção de estudiosos e gestores para reconhecer a existência desse tipo de relacionamento entre as empresas, fomentando um número crescente de pesquisas no campo da ciência da administração (Schafer, 2020).

McGrath, O’Toole e Canning (2019, p. 1566, tradução nossa) definiram coopetição como “envolvimento da empresa em interações cooperativas e competitivas simultâneas entre atores de uma rede de negócios dentro de um ambiente relacional” e por ser um tema atual, conhecido e que carrega em si 25 anos de pesquisas, a coopetição pode ser considerada como teoria (Monticelli; Leite; Chim-Miki, 2024).

Bengtsson e Raza-Ullah (2016) afirmam que não existe um consenso sobre uma única definição de coopetição, mas enfatizam que o fenômeno consiste em duas lógicas antagônicas, cooperativas e competitivas, atuando simultaneamente. O Quadro 8 sintetiza algumas definições de coopetição presentes na literatura.

Quadro 8 – Definições de coopetição

Autores	Definição / Conceito
Brandenburger e Nalebuff (1996)	O termo coopetição descreve a ideia de que os agentes econômicos não apenas competem, mas também cooperam
Bengtsson e Kock (2000)	A coopetição é uma relação diádica e individual entre um par de empresas, de modo que as empresas cooperam em atividades distantes de seus clientes, enquanto competem simultaneamente em atividades próximas dos clientes
Bengtsson e Kock (2014)	Coopetição é um tipo de relacionamento paradoxal, ocorrido entre dois ou mais atores, verticais ou horizontais, os quais interagem em cooperação e em competição
Dahl (2014)	Coopetição é um processo, com mudanças nas relações e interações cooperativas entre os concorrentes, ao longo do tempo
Verhaal, Khessina e Dobrev (2015)	Relações colaborativas ocorridas entre organizações concorrentes, as quais refletem uma identidade compartilhada
Bouncken <i>et al.</i> (2015)	[...] fazer uso de estratégia de coopetição significa que agentes econômicos estão se beneficiando mutuamente, e enquanto competem também são capazes de cooperar, pois compartilham o objetivo de solucionar problemas comuns
Bengtsson e Raza-Ullah (2016)	Não há consenso. Coopetição é um fenômeno que consiste em lógicas cooperativas e competitivas. A coopetição se materializa em vários níveis, ou seja, nos níveis de rede, triádico, diádico, intra e extraorganizacional, de formas distintas em cada nível.
Gnyawali e Ryan Charleton (2018)	Coopetição se refere à concorrência e cooperação simultâneas entre empresas com intenção de criação de valor
McGrath, O’Toole e Canning (2019)	Coopetição é o envolvimento da empresa em interações cooperativas e competitivas simultâneas com atores de rede de negócios dentro de um ambiente relacional

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para além de ser uma simples combinação dos termos cooperação e competição, a cooepetição envolve uma estratégia distinta da competição ou da cooperação puras, uma vez que se deve considerar a simultaneidade dos dois elementos. Na estratégia da cooepetição, as empresas concorrentes compreendem a necessidade de cooperar para fortalecerem seus negócios (Bengtsson; Kock, 2014). O equilíbrio de forças é fundamental na cooepetição, pois enquanto a cooperação permite que as empresas acessem recursos estratégicos, conhecimento e experiência para atingir interesses coletivos, a competição enfatiza o confronto e os comportamentos oportunistas para obter vantagens individuais (Gnyawali; Ryan Charleton, 2018).

A competição e a cooperação como fenômenos antagônicos podem ser analisadas linearmente e operar como dois extremos opostos, ou podem ser consideradas como fenômenos coexistentes e mutuamente benéficos, em uma construção tridimensional e ortogonal (Bengtsson *et al.*, 2016; Kim, 2020). Se a cooepetição for linear, o fenômeno é descrito como inversamente proporcional e variando entre forte concorrência a forte cooperação, de forma que se a cooperação for intensa, a competição será mínima, ou seja, a cooperação aumenta às custas da redução da concorrência e vice-versa (Ricciardi *et al.*, 2022). Encontrar o equilíbrio entre os níveis de cooperação e competição pode ser fundamental para colher os resultados benéficos do relacionamento (Gnyawali; Ryan Charleton, 2018).

Para analisar essa complexidade dos relacionamentos interfirmas, Ricciardi *et al.* (2022) propuseram um modelo tridimensional com três eixos ortogonais, no qual cada eixo corresponde a uma dimensão da relação cooperação-competição: justiça-oportunismo, partilha-controle e envolvimento-rivalidade. Esse modelo tenta descrever a coexistência de cooperação e competição no nível interdimensional, a partir do conjunto da variação linear em cada dimensão. Os autores encontraram oito configurações básicas de interações sociais, sendo que a cooperação plena (alta justiça/alta partilha/alto envolvimento) obteve resultados positivos tanto em curto como em longo prazo e que uma configuração mista paradoxal (alto oportunismo/alto compartilhamento/alta rivalidade) estava associada a resultados positivos de curto prazo em termos de poder da empresa, desempenho de mercado e desempenho financeiro.

As parcerias, ou alianças estratégicas, podem ser uma estratégia planejada e controlada por acordos formais estruturados pelos participantes ou poderá ser uma

resposta a uma circunstância de mercado, uma estratégia não intencional que se transforma em um comportamento que emerge do grupo (Bengtsson; Kock, 2014; Czakon; Klimas; Mariani, 2020). Nos *clusters* de negócio, que são aglomerados produtivos locais formais, organizados e com governança, as empresas usam da coopetição para atingir benefícios individuais, entre eles a viabilização da inovação e a melhora do desempenho, mas essas ações vão além e visam também ao fortalecimento de todo o arranjo produtivo e ao crescimento regional sustentável (Chim-Miki; Fernandes; Monticelli, 2024).

De acordo com Pil e Holweg (2003), as parcerias entre pequenas empresas podem auxiliá-las a superar a dominância de mercado exercida por grandes corporações. Em tais ambientes, é possível observar uma competição menos intensa, com o objetivo de garantir que os objetivos do coletivo sejam alcançados (Flanagan; Lepisto; Ofstein, 2018). Contudo, esse cenário depende da existência de uma cultura organizacional alinhada e favorável a tais práticas (Kraus *et al.*, 2018).

Dessa forma, a coopetição é fundamentada na interdependência entre as empresas, com convergência de interesses e objetivos comuns (Monticelli; Garrido; Vasconcellos, 2018). Para que essa coopetição seja equilibrada, é necessário que os parceiros equilibrem o compartilhamento de recursos valiosos com a proteção de suas vantagens competitivas individuais (Gast *et al.*, 2019).

A coopetição possibilita que concorrentes diretos possam inovar, desenvolver esses novos produtos com menor custo, explorar novos mercados e melhorar seu desempenho, gerando maior crescimento do que se atuassem de forma isolada. No que se refere ao desempenho inovador, os parceiros apresentam um perfil de cooperação para promover inovações, sejam elas radicais ou incrementais, enquanto competem nas atividades mais próximas do cliente (Meena; Dhir; Sushil, 2023).

O envolvimento de concorrentes em atividades cooperativas pode, devido à sua natureza conflitante, gerar tensões, comportamento oportunista e riscos de vazamento de conhecimento. Por essa razão, a coopetição é considerada um fenômeno organizacional complexo e desafiador (Schafer, 2020). Os mecanismos de coopetição podem produzir resultados positivos ou negativos, de forma que a criação de valor é dependente do gerenciamento do equilíbrio entre as partes e da intenção de criar benefícios para o negócio (Gnyawali; Ryan Charleton, 2018).

Ainda valem destaque as observações de que: (i) a dualidade da coopetição pode criar tensões, principalmente voltadas às atitudes oportunistas, levando à

ineficácia no desempenho da empresa, fato que pode ser mitigado pelo gerenciamento adequado; (ii) os fatores determinantes para o sucesso da coopetição são aqueles que apresentam alto índice de cooperação, tais como confiança, cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento, de forma que a complementaridade e a reciprocidade abrem caminho à concorrência. Para que as organizações cooperem, esses fatores devem ser mapeados com seus motivos para se aliarem ao concorrente (Meena; Dhir; Sushil, 2023).

Especialmente nas empresas de menor porte, que apresentam dificuldades para operar isoladamente, a coopetição surge como estratégia para atuação em um nicho de mercado para potencializar seus desempenhos (Argyres; Rios; Silverman, 2020). Possibilita também, aos pequenos empresários, a liberdade para envolvimento em diferentes relacionamentos, por tempo indeterminado e com diversidade de parceiros (Tomski; Menderak, 2019). Nas redes, a troca de coopecitadores no negócio abre oportunidade para a entrada de outro parceiro. Com essa sincronização, a estabilidade do mercado é alcançada, e os concorrentes obtêm benefícios mútuos sem sabotar uns aos outros (Gulati; Nohria; Zaheer, 2000).

As empresas assumem combinações dinâmicas com o objetivo de equilibrar o relacionamento, de competição e cooperação, em função do ambiente em que operam. Usar a estratégia da coopetição implica na aceitação de que sua natureza é inconstante, sendo impossível prever como ela irá evoluir (Monticelli; Garrido; Vasconcellos, 2018). Reconhecer que o concorrente é possuidor de atributos interessantes é um requisito decisivo na coopetição, facilita o desenvolvimento de redes interorganizacionais valiosas e eficazes, permitindo que os parceiros ganhem vantagens (Sanou; Le Roy; Gnyawali, 2016).

Os estudos da coopetição se concentraram em duas escolas de pensamento, a do ator e a focada na atividade. A escola de pensamento do ator observa o contexto, a partir da perspectiva do agente, com forte competitividade e utilizando a teoria dos jogos, focado na rede de valor. Por outro lado, a escola de pensamento da atividade foca nas relações coopecitativas e não no contexto do ator, tornando essa análise paradigmática (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016).

A coopetição é um fenômeno que apresenta, pelo menos, dois níveis de análise: das relações um para um, que apresenta os subníveis diáticos e triáticos, e o de um contexto mais amplo que envolve os níveis de rede e inter-redes (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016). De outra forma, Dorn, Schweiger e Albers (2016) classificaram três

níveis de análise, o intraempresarial, o interempresarial e o de rede, na pesquisa organizacional e de gestão.

No nível interempresarial, as empresas que cooperam no mesmo mercado e independentemente do nível na cadeia de valor. Com relação ao nível da rede, o comportamento competitivo pode ocorrer limitado pela estrutura de rede (intrarrede), bem como entre duas ou mais redes (inter-redes) (Dorn; Schweiger; Albers, 2016).

Quanto à linha do tempo da análise do processo da coopetição, os estudos o organizam, de forma simplificada, em uma estrutura com três fases, impulsionadores, processos e resultados (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016), ou segundo um modelo de quatro fases, sendo: antecedentes, início, gerenciamento e avaliação (Dorn; Schweiger; Albers, 2016).

Em síntese, como fenômeno complexo e paradigmático, a coopetição é multidimensional, apresenta ocorrência em níveis (intraempresarial, interempresarial e em redes), e o processo se realiza por meio de fases (antecedentes, início, gerenciamento e avaliação). A configuração, teoria-base e estrutura das fases é dependente do nível em que ocorre a colaboração entre os concorrentes. Um panorama geral das principais contribuições das revisões de literatura sobre coopetição está apresentado no Apêndice A.

A partir do contexto de coopetição apresentado, este estudo foca nos fatores antecedentes que levam as microempresas a adotar práticas de coopetição com o objetivo de aprimorar o desempenho em inovação de produtos. Esses fatores serão detalhados na subseção seguinte.

2.3.1 Antecedentes da coopetição

Os antecedentes da coopetição refletem as condições específicas sob as quais é provável que ocorra a coopetição (Dorn; Schweiger; Albers, 2016). Esses fatores podem ser considerados como direcionadores da coopetição (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016) ou como a identificação de similaridades entre as empresas envolvidas, precedendo os relacionamentos cooperativos (Kraus *et al.*, 2018).

A motivação para iniciar uma relação cooperativa entre as empresas está enraizada na presença de objetivos comuns, que colaboram para definir, na relação linear, os níveis de competição e de cooperação do relacionamento (Ricciardi *et al.*, 2022).

Os fatores que movem as empresas a coopetir são diversos. Podem ser apontados: a criação de oportunidades, a remoção de obstáculos externos, a neutralização de ameaças (Monticelli; Garrido; Vasconcellos, 2018), o aumento ou a criação de novos mercados, a eficiência na utilização de recursos, a melhoria na posição competitiva das empresas (Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021), a maior eficiência, o poder de mercado, a exploração de mercado, a inovação e a internacionalização (Bouncken *et al.*, 2015).

Partindo de uma análise cronológica, Bengtsson e Raza-Ullah (2016) e Dorn, Schweiger e Albers (2016) abordaram, em seus estudos de revisão da literatura, os fatores direcionadores (motivadores) que levam à coopetição. Bengtsson e Raza-Ullah (2016) classificaram os direcionadores em: (i) internos, que se referem às metas, estratégias, recursos, vulnerabilidade e capacidades específicas das empresas; (ii) externos, que estão relacionados ao ambiente de inserção da empresa, características do setor industrial, demanda tecnológica, grau de influência dos intervenientes; e, por último, (iii) os próprios do relacionamento, que se referem às características específicas dos potenciais parceiros e às características do relacionamento, que pode ser vertical ou horizontal, ou da estrutura da rede em que estão inseridos.

De forma semelhante, Dorn, Schweiger e Albers (2016) utilizam o termo antecedentes e os diferenciaram em: (i) aspectos individuais, que abrangem as características das empresas envolvidas; (ii) condições de mercado, incluindo circunstâncias externas, aspectos do setor, órgãos reguladores e leis; (iii) aspectos diádicos que compreendem fatores específicos do relacionamento entre as empresas concorrentes.

Nas relações entre as empresas, o nível interempresarial, as condições de mercado, ou os motivadores externos, referem-se às propriedades e à dinâmica da indústria, especialmente a busca por amortização dos custos de transação e a teoria dos jogos, quando envolve relação de poder, para explicar formas eficientes de interação entre concorrentes que possam manter o mercado, especialmente quando este apresenta volatilidade e risco de findar o ciclo de vida (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016; Dorn; Schweiger; Albers, 2016).

O Quadro 9 demonstra os antecedentes ou direcionadores da coopetição nos níveis interempresarial e de redes, a partir dos estudos de revisão da literatura sobre coopetição até 2015.

Quadro 9 – Antecedentes da coopetição no nível interempresarial e da rede

Nível	Antecedentes ou Direcionadores	Características específicas
Nível Inter empresas	Condições de mercado (motivadores externos)	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração específica do setor • Demanda tecnológica • Grau de mudança do ambiente externo • Nível ou grau de competição • Estágio inicial ou final do ciclo da indústria • Presença de órgãos reguladores/leis
	Fatores diádicos (motivadores específicos de relacionamento)	<ul style="list-style-type: none"> • Características do parceiro: dotação de recursos desejáveis, assimetria de conhecimento, congruência de objetivos • Características do relacionamento: flexibilidade, confiança, compromisso, laços preexistentes
	Fatores individuais / Características da empresa (motivadores internos)	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de complementaridade de recursos e de conhecimentos • Metas, capacidades e estratégias prospectivas • Experiência pregressa • Envolvimento na cultura de comunidade • Autopercepção de vulnerabilidade, posição no mercado
Nível da rede	Características das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Posição da empresa dentro da rede de influências (estrutura) • Grau de influência e liderança dos intermediadores • Objetivos comuns de desenvolvimento • Compatibilidade das características das empresas dentro de uma rede

Fonte: Adaptado de Czakon, Klimas e Mariani (2020, p. 3); Dorn *et al.* (2016, p. 488); Bengtsson e Raza-Ullah (2016).

Os fatores diádicos, ou os motivadores específicos do relacionamento, representam as propriedades da relação entre as empresas, fatores cruciais para o surgimento da coopetição (Gnyawali; Park, 2009). Pela ótica da teoria da dependência de recursos e da visão baseada em recursos, a possibilidade de acessar a recursos que são atributos do concorrente é altamente motivadora para iniciar a coopetição. No entanto, para que a cooperação funcione, é fundamental que haja confiança e compromisso mútuo entre as partes, pois esses fatores minimizam o risco de comportamento oportunista (Dorn; Schweiger; Albers, 2016).

As empresas preferem um parceiro que possua recursos e capacidades úteis e superiores aos seus, pois isso ajudaria melhor as empresas a atingirem seus objetivos (Gnyawali; Park, 2011). Ademais, a propriedade de perfis de recursos distintos e complementares do possível parceiro, associada à congruência de objetivos, à assimetria tecnológica e de poder de barganha entre parceiros são direcionadores da coopetição (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016).

Os fatores diádicos estão intimamente ligados às condições de mercado mencionadas, uma vez que o estabelecimento de laços e acordos cooperativos entre

concorrentes tendem a forçar outras empresas do setor a responderem, aumentando o número de relações coopetitivas, a fim de garantir posição competitiva no mercado (Gnyawali; Park, 2011). Nesse sentido, a construção de relacionamentos com parceiros confiáveis e complementares nos *clusters* de negócios têm influência positiva na melhoria de desempenho pela parceria coopetitiva (Crick; Crick, 2021).

Além das condições de mercado e dos fatores no nível diádico, são também importantes os aspectos individuais da organização, que constituem os motivadores internos. As características específicas da empresa, tais como a propriedade de recursos, os objetivos, as capacidades, a formulação da estratégia e a vulnerabilidade percebida determinam a coopetição, por exemplo no contexto das PME, pois, melhorando sua base de conhecimentos, as empresas podem ganhar poder de negociação (Gnyawali; Park, 2009).

Dorn, Schweiger e Albers (2016) comentam que, embora a importância esteja crescente por estudar a coopetição em redes, ecossistemas, cadeias de suprimento e plataformas, as contribuições dos pesquisadores no nível das redes interempresariais e das redes de suprimentos são questões a serem elucidadas. Gnyawali *et al.* (2006), explorando as raízes da coopetição no nível de rede, descobriram que a posição das empresas dentro de uma rede (centralidade) e a sua autonomia estrutural estão positivamente relacionadas com o seu volume de ações competitivas. Neste sentido, além dos atributos, posicionamento e influência da empresa na rede, é necessário observar a compatibilidade das características da empresa com os possíveis parceiros (Dorn; Schweiger; Albers, 2016; Kraus *et al.*, 2019).

Gernsheimer, Kanbach e Gast (2021) colocaram que investigação sobre os direcionadores da coopetição, de 2015 a 2020, evoluiu significativamente tanto em escala como em âmbito, deixando de ser considerados como objetivos para serem vistos como um conjunto de motivos que levam as empresas a coopetir. Esses antecedentes tratam sobre (i) a amplitude de valor criado (benefícios mútuos); (ii) os fatores externos (contingências); (iii) as habilidades da empresa (orientação de coopetição e experiência de coopetição); e (iv) as condições do relacionamento (adequação do parceiro, interdependência dos parceiros, reputação e confiança). A análise dos antecedentes da coopetição nos estudos publicados entre 2015 e 2020 estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Antecedentes de coopetição: conjunto de motivos

Nível	Antecedentes ou Direcionadores	Características específicas
Amplitude do valor criado	Benefícios	Compartilhamento: de recursos (financeiros e equipamentos); de capacidades (conhecimento ou experiência) para desenvolver produtos
		Expansão: promover e comercializar ofertas e serviços conjuntos e novos modelos de negócios
		Criação de Valor: na gestão de talentos, na execução de estratégias de marketing digital ou no estímulo ao empreendedorismo
Condições do mercado	Fatores externos	Papel das contingências: descontinuidades tecnológicas, incertezas ambientais e intensidade da competição
		Configuração do setor
		Estrutura da rede, hierarquia, diferenças de poder entre concorrentes
		Presença de órgãos reguladores
Habilidades intrínsecas	Orientação para coopetição	Capacidade positiva e intrinsecamente motivada de compartilhar conhecimento e colaborar com rivais; Novos empreendimentos e pequenas empresas são mais propensos à coopetição; Coopetidores natos têm forte orientação estratégica para coopetição e tendem a se envolver com maior frequência, explorando a coopetição de forma proativa e com 'fé cega' em seus benefícios
	Experiência de coopetição	Experiência positiva anterior pode aumentar a confiança e estimular a orientação para a coopetição, a superar a visão míope dos concorrentes como rivais, a lidar com os desafios da coopetição e a estabelecer expectativas realistas sobre resultados incertos, e maior probabilidade de adotar a coopetição como uma estratégia perpétua.
Compatibilidade (fatores diádicos)	Adequação do parceiro	Importante para pequenas e microempresas, a adequação de um parceiro específico permite relações de coopetição amigáveis, menos formais e construídas em torno de propósito comum, atitude coletivamente positiva, perseguição dos mesmos objetivos de negócio e benefícios da coopetição.
	Interdependência de parceiros	Presença de Atividades ou investimentos conjuntos: facilita a troca de recursos e capacidades, cria confiança e generosidade, e incentiva a coopetição por meio da integração. Empresas menores, menos experientes e mais vulneráveis devem equilibrar cuidadosamente os riscos e recompensas das interdependências para evitar diluir sua vantagem competitiva
	Confiança do parceiro	O vínculo baseado na confiança individual pode levar à confiança mútua entre redes de organizações concorrentes (interempresas) ou no nível intergrupar (intraempresas)

Nível	Antecedentes ou Direcionadores	Características específicas
	Reputação do parceiro	A reputação refletida em endossos e legitimação de terceiros, pode construir confiança e levar à coopetição entre redes

Fonte: Adaptado de Gernsheimer; Kanbach; Gast (2021) e Bengtsson e Raza-Ullah (2016).

O contexto e aspectos teóricos apresentados mostram que as microempresas envolvidas em ambientes de inovação buscam os relacionamentos interorganizacionais em redes como uma estratégia para manterem-se sustentáveis e competitivas. A coopetição desponta como uma estratégia que permite acesso a recursos e conhecimentos, com menores investimentos financeiros, mas apresenta riscos. Este estudo busca analisar os fatores e as condições que motivam a formação de parcerias de coopetição para produção de novos produtos em nichos de mercado caracterizados pela inovação. A próxima seção descreve o percurso metodológico desenvolvido por esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa buscou investigar os fatores antecedentes direcionadores da coopetição entre microempresas de baixa tecnologia que atuam em nichos de mercado caracterizados pela inovação de produtos. Utilizou-se de duas abordagens, quantitativa e qualitativa, para identificar a importância da inovação no nicho de mercado, as características da rede de colaboração das microcervejarias e analisar os fatores direcionadores de coopetição no nicho da cerveja artesanal.

O presente capítulo apresenta o roteiro metodológico da pesquisa, o lócus e os participantes. Detalha os instrumentos utilizados (questionário para a análise quantitativa e roteiro de entrevista para a qualitativa), procedimentos para a obtenção e os métodos para o tratamento e análise dos dados.

3.1 Caracterização e abordagem de pesquisa

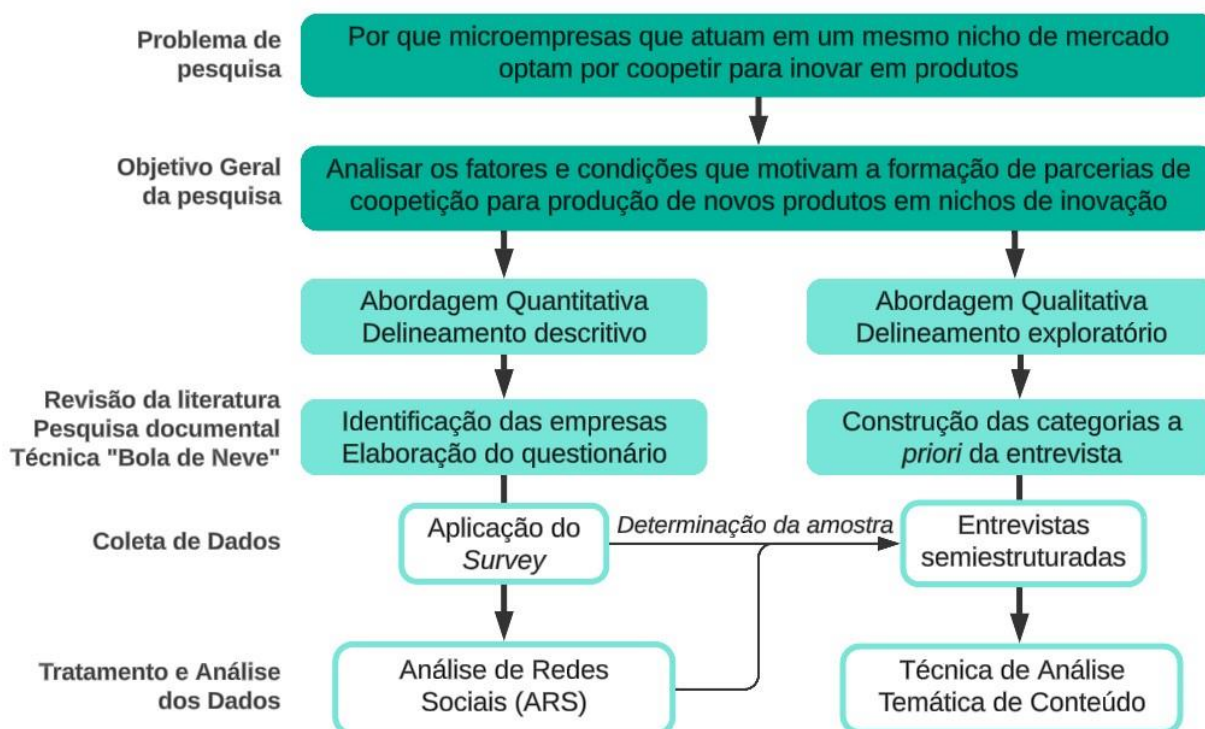
A complexidade do ambiente das organizações e suas particularidades requer emprego de diferentes técnicas de pesquisa que possibilitem a compreensão do contexto no qual o fenômeno estudado se insere (Schafer, 2020). Esta pesquisa pode ser categorizada como descritiva de abordagem quantitativa e exploratória, qualitativa, de natureza positivista. A descrição das características do grupo, a existência de relação entre as empresas e a determinação da natureza dessas relações foi realizada por meio de levantamento de campo (*surveys*) e por entrevistas (Gil, 2019).

O método utilizado permitiu maior flexibilidade no planejamento e na organização das fases da pesquisa, o que é uma característica fundamental em pesquisas qualitativas, pois possibilita uma maior adaptação ao contexto e à percepção dos entrevistados. Segundo Gil (2019), esse tipo de abordagem promove uma aproximação mais significativa com o tema estudado, permitindo uma compreensão profunda do fenômeno por meio das experiências relatadas.

Além disso, a abordagem qualitativa, conforme Creswell e Creswell (2021), é eficaz para explorar os significados do ponto de vista dos participantes, valorizando as percepções subjetivas sem resumos ou interpretações superficiais. Isso é particularmente relevante quando se estudam fenômenos complexos, como a coopetição, que envolve dinâmicas multifacetadas e relações interpessoais nas empresas participantes da rede.

O delineamento da pesquisa está apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A realidade e o fenômeno são definidos a partir dos processos de interação entre as organizações, exigindo que o pesquisador se baseie em pressupostos que orientem a observação, a escuta e a interpretação dessas interações sociais. É fundamental considerar que os gestores, como seres humanos, constroem significados enquanto interagem com o fenômeno que interpretam. Eles atribuem sentido ao ambiente em que atuam a partir de suas perspectivas históricas e sociais, as quais são moldadas pela própria cultura. O estabelecimento de significados ocorre tanto dentro quanto fora das interações sociais. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa frequentemente adota uma abordagem indutiva, em que o pesquisador constrói significados com base nos dados coletados em campo (Creswell; Creswell, 2021).

3.2 Participantes da pesquisa

A amostra desta pesquisa é composta pelas microcervejarias artesanais que mantêm suas operações produtivas e comerciais em Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, municípios do Grande ABC, Região Metropolitana de

São Paulo. Foram selecionados pelo critério da regionalidade, pois são os integrantes mais antigos e emprestam suas iniciais para a denominada região do Grande ABC paulista. Esta é composta por sete municípios e pertence à sub-região sudeste da Região Metropolitana de São Paulo (Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, 2023). Justifica-se a opção por este lócus, pois o Estado de São Paulo se configura como a Unidade Federativa com o maior número de estabelecimentos registrados desde 2019, com crescimento médio anual de 29,2% nos últimos cinco anos, seguido pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro (Brasil, 2024).

O universo da pesquisa era desconhecido, pois, por não se tratar de um aglomerado espacial ou de um grupo com governança reconhecida, consistia em uma rede informal de relacionamentos. Dessa forma, o percurso metodológico ocorreu em três etapas temporais distintas. A primeira etapa teve como objetivo identificar o universo de cervejarias artesanais do ABC. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental para levantar as cervejarias existentes na região, seguida pela aplicação da técnica de amostragem denominada 'Bola de Neve', que é não probabilística e autogerada, obtida a partir da disposição para participação no estudo (Gil, 2019). A técnica da 'Bola de Neve' se mostrou adequada, pois permitiu a inclusão de atores-chave que estavam interconectados na rede informal e que, de outra forma, poderiam não ter sido identificados apenas pela pesquisa documental.

A pesquisa documental teve início com a consulta ao Portal de Dados Abertos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), pelo Sistema Integrado de Produtos e Estabelecimentos Agropecuários (SIPEAGRO). Nesse portal, foi feito um rastreamento das empresas autorizadas a operar como produtoras e envasadoras de cerveja e chope, por município de origem. Em seguida, a busca foi expandida para fontes *online*, como Google, além de páginas no Facebook, Instagram, e nos blogs especializados Untappd e Brejas, onde as cervejarias foram listadas por seus nomes fantasia.

Para refinar a amostra e identificar estabelecimentos não capturados na pesquisa documental, foi aplicada a técnica 'Bola de Neve'. A técnica começou com a escolha de uma cervejaria semente de cada município, e, a partir das visitas realizadas, os proprietários indicaram outros membros da rede, que foram posteriormente contactados. A aplicação desta técnica é estratégica, para que a

indicação possa gerar confiança e facilitar o acesso aos integrantes da rede, uma vez que um entrevistado indica outro membro do grupo.

Na primeira rodada da técnica da 'Bola de Neve', os três primeiros proprietários semente contatados, um de cada município, faziam parte da rede de relacionamentos da pesquisadora. O primeiro proprietário semente de Santo André forneceu uma lista com onze responsáveis, enquanto os contatos de São Bernardo e São Caetano indicaram, juntos, outras sete cervejarias.

Na segunda rodada, três novos contatos foram indicados, mas todos já pertenciam à amostra identificada na pesquisa documental, encerrando as rodadas por não ter produzido mais resultados profícuos. Ao final da Etapa 1 foram identificadas 26 cervejarias artesanais com operações nas cidades do ABC paulista, que constituem o universo de pesquisa. Com o intuito de manter o anonimato, cada cervejaria foi identificada com um código alfanumérico, de C1 a C26. A numeração foi feita de forma aleatória, não estabelecendo qualquer tipo de critério.

Após a identificação do universo a ser estudado, os responsáveis por cada uma das cervejarias, numeradas de C1 a C26, foram contatados para uma apresentação inicial e o convite para participar da pesquisa. Durante essa fase, seis cervejarias foram excluídas, por diferentes motivos:

- C21: Excluída após a pesquisa documental por não atender aos critérios de inclusão, apresentando produção superior a 50.000 litros/mês e capital social acima de R\$ 1 milhão;
- C22 e C23: Excluídas após o contato, quando declararam ser cervejarias caseiras, operando sem CNPJ, por atender aos critérios de exclusão;
- C24: Recusou o convite devido à suspensão temporária das atividades de produção e comércio para reestruturação e aprimoramento;
- C25 e C26: Declinaram o convite, comunicando o encerramento definitivo de suas atividades comerciais.

Com essas exclusões, 20 responsáveis proprietários de cervejarias artesanais do ABC receberam convite para participar da pesquisa. Na ausência de resposta, a mensagem foi reenviada e contato telefônico foi realizado, repetindo todo o processo ao longo de três semanas. Concluindo com êxito essa etapa da pesquisa, todos os 20 proprietários das cervejarias artesanais responderam ao questionário.

No entanto, a partir da análise dos atributos colhidos no questionário, duas cervejarias, C4 e C5, foram excluídas por operar informalmente, sem CNPJ, em conformidade com os critérios de exclusão. Após todo o processo de verificação, a amostra final deste estudo foi definida, consistindo em 18 cervejarias (69,2% da população), das quais oito operam no modelo de negócio de Fábrica e dez no de Cigana. A Tabela 1 apresenta a população e a descrição da amostra de 18 microcervejarias deste estudo.

Tabela 1 – População e amostra das Cervejarias do ABC, justificativas para exclusão

Cervejaria	Modelo	CNAE	Registro	Capital Social (R\$)	Cidade
C01	Cigana	11.13-5-02	04/11/2021	500.000,00	SA
C02	Cigana	47.23-7-00	11/02/2019	20.000,00	SA
C03	Cigana	47.23-7-00	12/04/2021	20.000,00	SA
C04	Fábrica	Critérios de Exclusão – Caseira sem CNPJ			SA
C05	Cigana	Critérios de Exclusão – Caseira sem CNPJ			SA
C06	Cigana	11.13-5-02	25/05/2018	110.000,00	SBC
C07	Fábrica	11.13-5-02	29/04/2021	150.000,00	SA
C08	Fábrica	11.13-5-02	20/06/2017	100.000,00	SA
C09	Cigana	11.13-5-02	11/09/2021	10.000,00	SA
C10	Fábrica	11.13-5-02	02/04/2018	5.000,00	SA
C11	Fábrica	11.13-5-02	18/06/2019	100.000,00	SA
C12	Fábrica	11.13-5-02	16/12/2009	100.000,00	SA
C13	Cigana	11.13-5-02	27/05/2022	50.000,00	SBC
C14	Fábrica	11.13-5-02	15/10/2019	90.000,00	SBC
C15	Cigana	11.13-5-02	03/11/2005	10.000,00	SBC
C16	Cigana	Dados não acessíveis (CNAE, Registro)			SCS
C17	Cigana	11.13-5-02	25/08/2021	10.000,00	SCS
C18	Fábrica	Dados não acessíveis (CNAE, Registro)			SBC
C19	Fábrica	11.13-5-02	01/01/2021	110.000,00	SCS
C20	Fábrica	11.13-5-02	19/07/2019	100.000,00	SCS
C21	Fábrica	11.13-5-02	21/08/2012	5.399.741,00	SA
C22	Caseira	Critérios de Exclusão – Caseira sem CNPJ			SBC
C23	Caseira	Critérios de Exclusão – Caseira sem CNPJ			SCS
C24	Cigana	Inativada temporariamente			SA
C25	Cigana	Atividades comerciais encerradas			SA
C26	Cigana	Atividades comerciais encerradas			SCS

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Critérios de inclusão e exclusão

Para pertencer à amostra, as empresas devem atender aos seguintes critérios de inclusão:

- Estar formalmente registradas como Microempresa (ME) nas modalidades de sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI), ou empresário individual, com receita anual de até R\$ 360 mil;
- Operar sob os CNAEs 1113-5 (Fabricação de cervejas e chopes) ou 4723-7 (Comércio varejista de bebidas), nas seguintes modalidades:
 - cervejaria fábrica – com fábrica própria e registro de operação no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA);
 - cervejaria cigana – produção por contrato – com registro no município sede de sua base operacional;
 - Estar sediadas e atuarem nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo ou São Caetano do Sul.
 -

Os critérios de exclusão são:

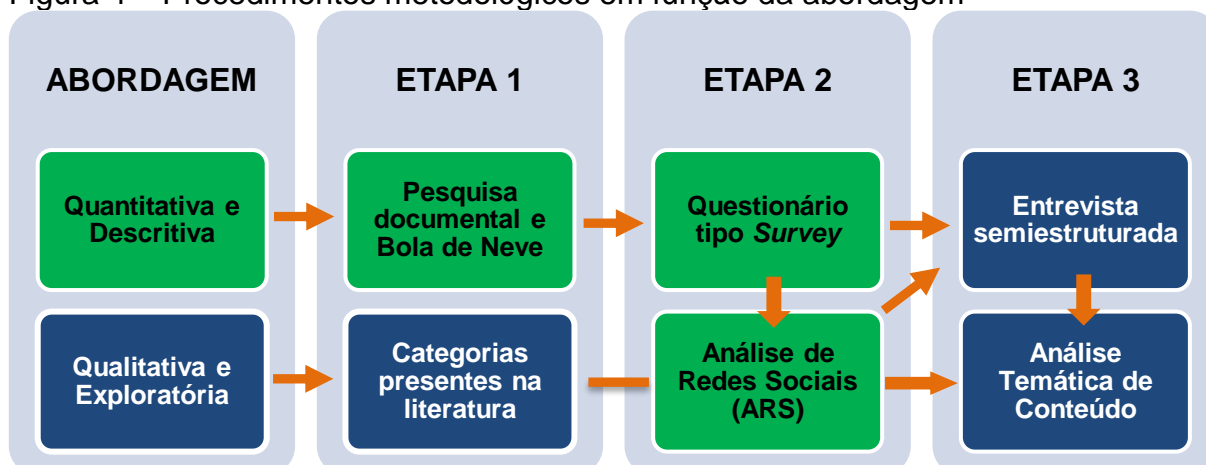
- Operar informalmente, sem CNPJ, como cervejeiro caseiro;
- Estar sediada e atuar fora dos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo ou São Caetano do Sul;
- Estar com atividades comerciais suspensas por qualquer motivo;
- Ter produção superior a 50.000L/mês ou capital social superior a R\$1milhão.

3.3 Procedimentos de coleta de dados e instrumentos

Os procedimentos preparatórios e procedimentais deste estudo foram desenvolvidos em três etapas, levando em consideração o tipo de abordagem metodológica adotada. A Etapa 1 foi dedicada à identificação do universo das cervejarias artesanais que operam no ABC, por meio de pesquisa documental e utilização da técnica de 'Bola de Neve'. Paralelamente a essa etapa, foram elaborados os instrumentos de coleta de dados, que incluíram a construção de um questionário e um roteiro de entrevista.

A Figura 4 detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa, evidenciando a preparação, coleta e análise de dados distribuídas pelas três etapas do estudo, em função da abordagem utilizada.

Figura 4 – Procedimentos metodológicos em função da abordagem



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.3.1 Etapa 2: Questionário, refinamento da amostra para ARS

Para os 20 proprietários de cervejarias artesanais do ABC que responderam ao primeiro contato, um convite para participação foi enviado por meio do aplicativo de troca de mensagens e comunicação por áudio e vídeo, WhatsApp®. A mensagem incluía uma breve apresentação, o nome do proprietário e da cervejaria que fez a indicação, e o motivo do contato. Também reforçava a garantia de anonimato e deixava claro que nenhum dado sensível, comercial ou financeiro seria solicitado, assegurando o direito de desistência a qualquer momento.

Aos responsáveis que retornaram positivamente ao convite, foi enviada uma mensagem com agradecimento, contendo novas orientações e o *link* de acesso ao formulário Google® para preenchimento eletrônico. Apenas uma cervejaria relatou dificuldade no acesso ao formulário eletrônico e preenchimento. Nesse caso, o questionário foi aplicado presencialmente antes da entrevista, com o participante respondendo diretamente no *notebook* do pesquisador, conectado à internet.

A Etapa 2 foi caracterizada pela aplicação do instrumento de pesquisa quantitativa, utilizando-se de um questionário do tipo *survey* de preenchimento. No questionário, o entrevistado manifestou sua concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), forneceu informações para o enquadramento nos critérios de inclusão e exclusão, dados sobre a inovação de produtos nesse nicho, e permitiu a construção de uma matriz quadrada para mapear

a rede de colaboração entre as microcervejarias artesanais voltada à inovação de produtos.

Instrumento de pesquisa quantitativa - Questionário

O questionário foi desenvolvido na plataforma Google Formulários®, que permite o preenchimento eletrônico mediante acesso por *link*. Sua estrutura apresenta perguntas objetivas divididas em três seções e pode ser observada no Apêndice B. A primeira seção apresenta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para o entrevistado tomar ciência e confirmar sua concordância em participar da pesquisa. A segunda seção é composta por perguntas (Q1 a Q11) para obter informações sobre os atributos da cervejaria. Os atributos foram importantes para aplicar os critérios de inclusão e exclusão, obter informações sobre as características das empresas que atuam nesse nicho e sobre a ocorrência da inovação de produto.

A terceira seção teve como objetivo mapear a rede de colaboração para inovação em produtos, a fim de montar a matriz quadrada e permitir meios para aplicar a Análise de Rede Social (ARS), tratamento de dados quantitativo. Foi composta por uma única pergunta (Q12): ‘Da lista abaixo, assinale as cervejarias com as quais, nos últimos dois anos (2022 e 2023), você trocou experiências e conhecimentos para desenvolver novos produtos?’ na qual o participante fez as indicações a partir de uma lista nominal com todas as cervejarias que compuseram a amostra, conforme realizado nos estudos sobre redes organizacionais de Farina, Melo e Dutra (2021) e Fontes (2023).

O questionário foi validado por júri de especialistas e foi aplicado pré-teste para refinamento prévio. Concluída a Etapa 2, a Análise de Redes Sociais (ARS) identificou a centralidade e os papéis dos atores na rede, com o objetivo de orientar as entrevistas da Etapa 3.

3.3.2 Etapa 3: Entrevista Semiestruturada

As cervejarias foram eleitas para as entrevistas em ordem de importância de centralidade e papel dos atores. O novo contato foi estabelecido para agendamento de encontro virtual ou presencial, conforme a preferência do entrevistado, para a realização da entrevista.

No dia agendado para a entrevista, a pesquisadora ou um membro contratado fez contato prévio com o entrevistado para confirmação do horário. Todas as entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora ou pelo entrevistador treinado para essa função, seguindo o roteiro de entrevista semiestruturada. Os encontros presenciais foram realizados no local e horário escolhido pelo entrevistado, enquanto as entrevistas *online* por meio da plataforma digital Google Meet®, com o link sendo enviado ao entrevistado com até 15 minutos de antecedência.

Algumas dificuldades foram enfrentadas devido à resistência dos empresários em participar da entrevista. Três cervejarias (C02, C06 e C07) ou adiaram o agendamento repetidamente, dificultaram o agendamento ou optaram por não participar, alegando falta de tempo ou desconforto com a entrevista. Além disso, após dez tentativas infrutíferas, duas cervejarias (C08 e C14) não retornaram as mensagens nem atenderam aos telefonemas. Dessa forma, foram realizadas oito entrevistas, com quatro cervejarias com alta centralidade na rede (C01, C15, C16, C17) e quatro periféricas (C03, C11, C13, C20), quando a coleta de entrevistas foi interrompida por saturação dos dados, não mais sendo possível coletar informações profícuas.

Para organizar os dados, as entrevistas foram gravadas (*corpus* de análise) e transcritas automaticamente. As entrevistas *online* foram gravadas pelo app tl;dv® (abreviação de "*too long, didn't view*"), um assistente de reunião que grava e transcreve eletronicamente as reuniões realizadas na plataforma Google Meet®. As entrevistas presenciais foram gravadas com o gravador de voz de um *smartphone*, e os arquivos foram processados pelo Google Pinpoint® para transcrição eletrônica.

Todos os entrevistados concordaram com a gravação das entrevistas, sendo cinco realizadas presencialmente e três de forma digital. O tempo médio de cada entrevista gravada foi de 45 minutos, variando entre 37 e 53 minutos, totalizando 6 horas de gravação. As transcrições eletrônicas foram revisadas manualmente, entre 3 e 29 de abril de 2024, por meio da audição dos arquivos de gravação, comparando o texto gerado automaticamente com as anotações do entrevistador. Assim, todo o material foi transcrito de forma literal para permitir a análise posterior dos dados, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Características das entrevistas

Cervejaria	Data (2024)	Meio	Duração (min)	Transcrição (2024)
C01	02/04	Presencial	41	03 e 04/04
C11	13/04	Presencial	49	14 e 15/04
C13	16/04	Digital	53	16 e 17/04
C16	19/04	Digital	50	20 e 21/04
C03	23/04	Presencial	38	24 e 25/04
C20	24/04	Digital	39	25 e 26/04
C15	25/04	Presencial	53	26 e 27/04
C17	26/04	Presencial	37	27 e 28/04

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Um roteiro com perguntas abertas atende às recomendações de Creswell e Creswell (2021), por ser um meio que permite ao entrevistado refletir sobre os temas propostos, considerando o seu entendimento e vivência dos fatos relacionados ao fenômeno pesquisado. As características dos relacionamentos interorganizacionais e da cooperação, derivadas dos artigos acadêmicos que compõem o referencial teórico, orientaram a construção das seções e do conteúdo do roteiro de entrevista.

O roteiro para a entrevista semiestruturada está apresentado no Apêndice C e apresenta-se composto por perguntas abertas, organizadas em três seções, com o objetivo de explorar: (i) as características dos relacionamentos colaborativos interorganizacionais para inovação; (ii) os motivos que levam as cervejarias a estabelecerem parcerias cooperativas com suas concorrentes da rede do ABC; e (iii) os fatores considerados mais importantes para a escolha dos parceiros de cooperação para inovação de produto.

A primeira seção apresenta três questões (Q1 a Q3) direcionadas a compreender as características dos relacionamentos entre as cervejarias, com foco no suporte, ajuda e na colaboração para inovação.

Kraus *et al.* (2019) afirmam que o desenvolvimento conjunto de cervejas colaborativas (Colab) se caracteriza como uma forma comum de cooperação voltada para a inovação de produtos no nicho da cerveja artesanal. Considerando que a cooperação se refere à formação de parcerias cooperativas e competitivas simultâneas

entre atores de uma rede de negócios em um ambiente relacional (McGrath; O'Toole; Canning, 2019), este estudo considerou a cerveja Colab como um modelo de coopetição para inovação de produtos.

A partir desse pressuposto, a segunda seção apresenta sete perguntas (Q4 a Q10) para explorar a cerveja Colab como modelo de parceria de coopetição. A quarta questão (Q4) buscou extrair o conceito de cerveja Colab sob a perspectiva dos responsáveis pelas cervejarias. Após a resposta do entrevistado, o conceito utilizado nesta pesquisa foi apresentado. A quinta questão (Q5) explorou as experiências anteriores e a opinião do entrevistado sobre esse tipo de projeto, com o objetivo de identificar a predisposição para a coopetição.

Para contextualizar o entrevistado em relação à cerveja Colab, foi introduzido um verbete que descreve o cenário de dois mestres-cervejeiros que decidem unir seus conhecimentos para desenvolver uma cerveja Colab. A partir desse contexto, o entrevistado foi solicitado a responder às questões Q6 a Q10, com o objetivo de identificar os antecedentes direcionadores da coopetição nesse nicho, incluindo benefícios e riscos envolvidos, bem como fatores externos e internos das organizações (Dorn; Schweiger; Albers, 2016; Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021).

A terceira seção, composta por cinco perguntas (Q11 a Q13), investiga os fatores direcionadores da coopetição relacionados à seleção do parceiro para a cerveja Colab. Esta seção foi fundamentada em um verbete que apresenta uma situação hipotética na qual uma cervejaria é convidada por outra, até então desconhecida, para desenvolver uma cerveja Colab. As perguntas foram elaboradas com o objetivo de elucidar quais fatores são considerados relevantes na escolha do parceiro de coopetição e a ordem de importância desses fatores, com base nos fatores apresentados por Gernsheimer, Kanbach e Gast (2021).

3.3.3 Validação dos instrumentos de pesquisa e pré-teste

Os instrumentos de pesquisa, questionário e roteiro de entrevista, foram submetidos à análise de especialistas, visando à obtenção de sugestões que possibilitassem melhorias e/ou correções, tornando-os confiáveis e adequados para o início da coleta de dados (Creswell; Creswell, 2021).

A validação ocorreu em dezembro de 2023, com a colaboração voluntária de dois especialistas. Todos são doutores em Administração, com pós-doutorado,

pesquisadores e docentes universitários, que possuem competência e experiência em instrumentos de pesquisa quantitativa e qualitativa. A composição desses especialistas para validação está em conformidade com a perspectiva de Creswell e Creswell (2021), ao indicar a relevância de o participante possuir conhecimento sobre o tema e o ambiente do estudo, como também a abordagem de Gil (2019), de se verificar o instrumento de coleta antes de sua aplicação.

Para a validação, o instrumento foi enviado aos professores por meio de correio eletrônico (e-mail). No que diz respeito ao questionário, solicitou-se a avaliação do alinhamento metodológico, da análise de conteúdo, da clareza da linguagem empregada e da redação das questões, além do *layout* utilizado para a determinação da rede de relacionamentos. Em relação ao roteiro de perguntas para a entrevista, solicitou-se a observação do conteúdo, a descrição e a adequação do verbete ao contexto, o ordenamento das perguntas, a clareza necessária para a compreensão por parte do respondente e a aderência aos objetivos deste estudo. Todos os ajustes sugeridos pelos professores do júri de especialistas foram implementados.

O pré-teste do instrumento de pesquisa foi realizado em fevereiro de 2024, com dois entrevistados que são responsáveis por cervejarias caseiras atuando de forma informal. Embora não possam participar da amostra, apresentam a vantagem de conviver no mesmo ambiente das cervejarias objeto do estudo. O objetivo do pré-teste é garantir que a linguagem, o formato e os demais atributos do instrumento estejam adequados ao público-alvo, a fim de evitar dificuldades em sua aplicação, conforme orientam Gil (2019) e Creswell e Creswell (2021).

Seguiu-se o mesmo protocolo proposto para a coleta de dados, incluindo o contato inicial, o envio do link para o preenchimento do questionário e o agendamento das entrevistas. O pré-teste foi fundamental para verificar o conteúdo do questionário da etapa 2, identificando possíveis dificuldades no preenchimento e a clareza dos termos utilizados. Os respondentes relataram não ter encontrado dificuldades, afirmando que o tempo máximo para o preenchimento e envio do questionário foi de 10 minutos.

As entrevistas, por opção dos sujeitos, foram realizadas *online*, via *Google Meet* com gravação, de forma que o tempo médio de cada entrevista foi de 45 minutos. Entre as anotações de fragilidades do roteiro, os pesquisadores perceberam a necessidade de confirmação: (i) da ocorrência de relacionamentos colaborativos; (ii) do conceito de cerveja Colab; (iii) da preferência da cervejaria para novos

lançamentos; e (iv) da necessidade de inserir um verbete para contextualizar a seção 3 e direcionar o entrevistado a pensar em como escolher o parceiro de cooperação.

Após o pré-teste e sua análise, a redação das questões foi revisada, foram incluídas as questões Q3, Q4 e Q10, além do verbete introdutório da seção 3.

3.3.4 Procedimentos de tratamento e análise de dados

A análise dos dados foi estruturada em função da abordagem metodológica, dos métodos específicos, do tipo de dados coletados e dos objetivos da pesquisa. Na Etapa 2, de abordagem quantitativa, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva para caracterizar o grupo estudado, e a Análise de Redes Sociais (ARS) foi utilizada para mapear a rede de colaboração para a inovação de produtos, formada pelas cervejarias artesanais do ABC, destacando os atores-chave dessa rede. Na sequência, a Etapa 3 de natureza qualitativa, a análise de conteúdo permitiu aprofundar a compreensão dos tipos de relacionamentos colaborativos e cooperativos na rede, buscando identificar os principais fatores antecedentes e direcionadores de cooperação.

3.3.5 Técnica da Análise de Redes Sociais (ARS)

Para a realização da análise dos dados quantitativos, este estudo utilizou a técnica de ARS. A Análise de Redes Sociais - ARS (no inglês SNA - *Social Network analysis*) é uma ferramenta metodológica que permite apresentação gráfica e quantitativa da estrutura da rede e do relacionamento entre os atores que interagem em rede (Wasserman; Faust, 1994; Hanneman; Riddle, 2005; Andreoli *et al.*, 2019; Farina; Melo; Dutra, 2020).

A ARS aplicada aos negócios busca investigar os relacionamentos e quantificar as conexões entre as empresas para entender comportamentos. Os resultados têm sido aplicados no campo das organizações, com a intenção de auxiliar a resolver problemas contemporâneos, inclusive, de gerenciamento de operações e da cadeia de suprimentos (Han; Caldwell; Ghadge, 2020).

Os fundamentos teóricos da ARS são: (i) a teoria dos grafos permite análise descritiva das relações; (ii) a teoria estatística/modelo algébrica testa hipóteses e analisa redes multirrelacionais. Essas medidas permitem não somente a concepção

de modelos teóricos, como também avaliar modelos ou teorias, por meio de análises estatísticas (Wasserman; Faust. 1994; Hanneman; Riddle, 2005; Borgati *et al.*, 2009).

Destaca-se que, nesta etapa de tratamento e análise dos dados quantitativos, o foco está em descrever as características da rede de relacionamentos interorganizacionais para inovação, formada pelas microcervejarias. Essa descrição inclui a estrutura e a configuração da rede, bem como a centralidade dos atores, considerando elos mantidos, vínculos, número de conexões, posição, diversidade de contatos e fluxos. Esse enfoque assegura que a análise esteja alinhada ao protocolo adotado para atingir o primeiro e o segundo objetivos específicos da pesquisa.

A partir da escolha da técnica, os dados coletados na segunda seção do questionário permitiram a análise estatística descritiva da amostra, realizada por meio do software SPSS[®] v. 22. Os dados da terceira seção, que tratava da rede de colaboração para inovação, foram inseridos em uma planilha do Excel[®], v. 2019, para a construção de uma matriz quadrada, decorrente da codificação dos dados do questionário.

No procedimento de geração dessa matriz, todas as cervejarias da amostra foram listadas no eixo das abscissas (coordenada horizontal) e no eixo das ordenadas (coordenada vertical), com as células preenchidas por 1 para indicar relações existentes e 0 para indicar a ausência de relações.

Com a matriz montada, as informações foram inseridas no software Ucinet[®] v. 6, que forneceu gráficos e medidas matemáticas sobre os nós de relacionamento, permitindo a análise da estrutura e dinâmica das interações na rede. Essa análise oferece uma visão abrangente dos relacionamentos, baseada tanto na análise gráfica quanto nas estatísticas de densidade, reciprocidade da rede e grau de centralidade de cada ator.

O Quadro 11 apresenta o protocolo adotado para o tratamento e a análise dos dados quantitativos, indicando o nível de análise, os elementos considerados em cada nível, além dos objetivos pretendidos com a análise de cada elemento, visando o atendimento dos objetivos específicos deste estudo.

Quadro 11 – Percurso metodológico para tratamento e análise da Rede

Nível de análise	Etapas operacionais			
	Elementos de análise	Objetivos da análise	Forma de tratamento	Objetivos específicos
Rede (macro)	Densidade da rede	número de laços entre os membros da rede a partir do número de laços possíveis	Planilha em Excel (matriz relacional)	Descrever e analisar as características da rede de colaboração para a inovação
	Cálculo da reciprocidade da rede	grau de mutualidade da troca, reflete confiança, coesão social e credibilidade		
	Cliques e subgrupos	Clique é um subconjunto de uma rede no qual os atores estão intensamente ligados entre si, comparado aos outros membros da rede		
Atores (micro)	Centralidade (<i>degree</i>)	Estabelecer os laços sociais do ator na rede (centralidade)	+	Identificar os atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação
	Centralidade de entrada (<i>indegree</i>)	Definir quantos laços sociais chegam até o ator		
	Centralidade de saída (<i>outdegree</i>)	Definir quantos laços sociais saem do ator	ARS gerado pelo software Ucinet®	
	Centralidade (<i>closeness</i>)	Indicar a distância do ator em relação aos outros; acesso aos recursos pela interdependência		
	Centralidade (<i>betweenness</i>)	Indicar o grau de intermediação, volume de recursos que passa por um determinado ator		
	Centro e Periferia (<i>core-periphery</i>)	Dividir a rede em apenas dois grupos, um dos atores centrais (coeso) e outro dos atores periféricos (esparso)		

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir de Wasserman e Faust (1994); Borgatti, Everett e Freeman (2002); Hanneman e Riddle (2005); Borgatti *et al.* (2009); Kolaczyk (2010); Andreoli *et al.* (2019).

3.3.6 Técnica da análise de conteúdo

A análise de conteúdo, conforme descrito por Bardin (2016), inicia-se a partir da identificação da ocorrência de termos ou referências específicas nos textos transcritos das entrevistas. É fundamental que o pesquisador compreenda profundamente os elementos essenciais e frequentes da temática investigada, bem como seus significados.

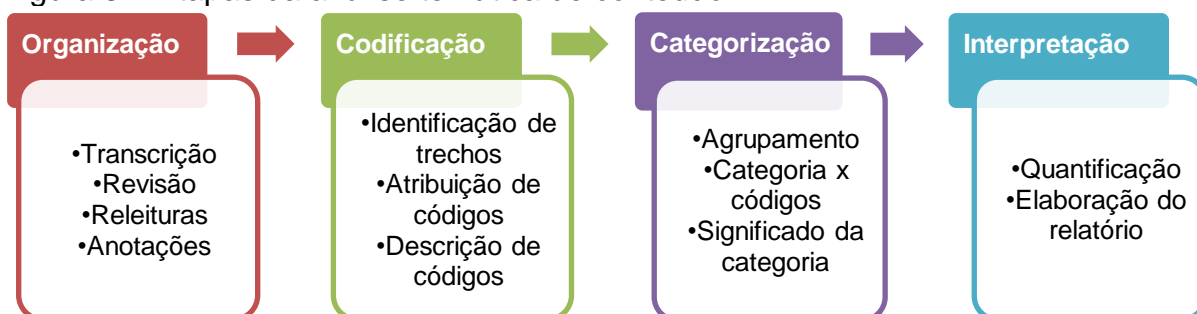
A abordagem quantitativa é o ponto de partida para a análise temática de conteúdo (Sampaio; Lycarião, 2021), pois busca verificar a frequência e a ocorrência de termos, construções e referências nas respostas das entrevistas. Esse

levantamento quantitativo serve como um caminho para a análise qualitativa subsequente (Bardin, 2016).

Este estudo seguiu o modelo de Bardin (2016), composto por quatro etapas: (i) Organização: transcrição e revisão das entrevistas, com leituras sucessivas para familiarização com os dados e anotações iniciais; (ii) Codificação: atribuição sistemática de códigos aos trechos temáticos, associando-os a descrições das características de cada código; (iii) Categorização: agrupamento dos códigos em categorias temáticas, refinando detalhes de cada tema e atribuindo definições e denominações às categorias; e (iv) Interpretação: análise da frequência dos códigos em cada categoria e elaboração de um relatório, que descreve as categorias e inclui citações dos trechos codificados, relacionando-os aos objetivos da pesquisa (Bardin, 2016; Souza, 2019; Sampaio; Lycarião, 2021).

A Figura 5 apresenta as etapas da análise temática de conteúdo.

Figura 5 – Etapas da análise temática de conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (2016), Souza (2019) e Sampaio e Lycarião (2021).

As transcrições eletrônicas foram revisadas três vezes para garantir que o conteúdo fosse transcrito literalmente. As falas foram organizadas em três temas principais: (i) nicho de mercado e inovação; (ii) relacionamentos interorganizacionais colaborativos; e (iii) relacionamentos interorganizacionais cooperativos. A organização dos dados permitiu a familiarização com os depoimentos, etapa crucial para a codificação, que identificou trechos relacionados aos objetivos da pesquisa.

Na etapa de codificação, foi utilizado o software Atlas.ti® v. 23, uma ferramenta que auxilia na organização e sistematização das informações, facilitando a interpretação dos resultados. Durante as entrevistas, os trechos relevantes foram identificados, selecionados e codificados, cada código sendo acompanhado de uma descrição detalhada de sua característica e tema potencial.

No início das entrevistas, uma estratégia de aproximação foi empregada para fomentar um ambiente receptivo, incentivando os participantes a compartilhar suas percepções sobre o nicho de mercado em que atuam. Observou-se uma resposta positiva dos entrevistados, o que gerou uma contribuição substancial de dados, posteriormente incorporados à análise do tema Nicho de Mercado.

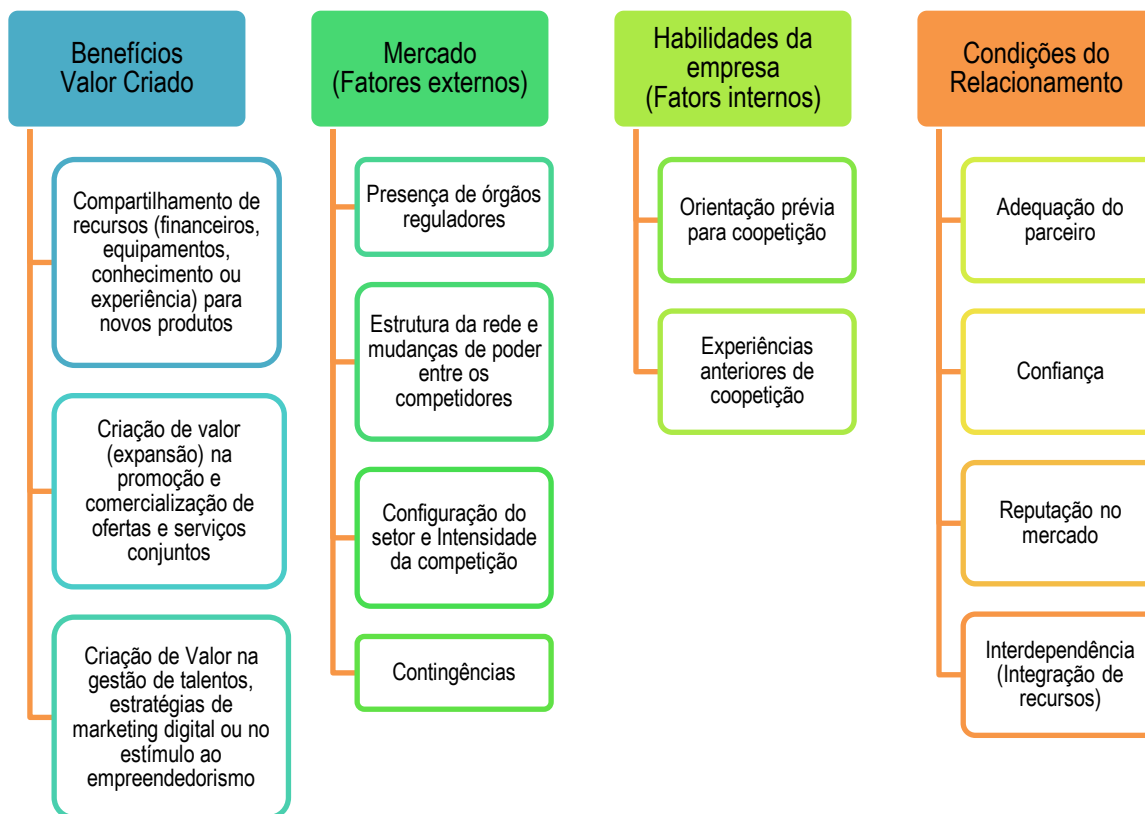
O roteiro de entrevistas foi construído para abordar: (i) características dos relacionamentos colaborativos para inovação; (ii) a cerveja Colab como exemplo de coopetição para inovação de produtos; (iii) os antecedentes e direcionadores das parcerias coopetitivas; e (iv) os critérios de seleção dos parceiros para coopetição. A literatura revisada na fundamentação teórica forneceu a base para a categorização e interpretação dos dados.

A categorização agrupou os códigos em categorias, permitindo uma análise quantitativa inicial da frequência de cada código em sua respectiva categoria. No entanto, essa quantificação não é o fim da análise, sendo necessário um processo de interpretação mais profundo, conforme sugerido por Bardin (2016). Segundo Rodrigues (2019, p. 12), "a análise interpretativa dos dados em pesquisas qualitativas vai além da descrição das mensagens, buscando uma compreensão mais aprofundada do conteúdo por meio da interpretação".

Especificamente para o tema da coopetição, o modelo de Bardin (2016) foi aplicado na análise dos principais artigos de revisão sobre o tema: Bengtsson e Raza-Ullah (2016), Dorn, Schweiger e Albers (2016), Gernsheimer, Kanbach e Gast (2021) e Meena, Dhir e Sushil (2023). Durante a Etapa 1 do estudo, as categorias teóricas foram criadas a partir desses artigos de revisão. O tema foi analisado, codificado e categorizado, conforme apresentado na Figura 6, que demonstra as categorias teóricas e suas redes de códigos.

O tratamento dos dados das entrevistas foi baseado nas categorias criadas durante a etapa teórica. A unidade de análise foi o conteúdo das entrevistas, resultante das transcrições literais e anotações de campo. As categorias teóricas orientaram o tratamento dos resultados e a interpretação dos dados das entrevistas, sendo enriquecidas pelas experiências narradas pelos entrevistados.

Figura 6 – Categorias teóricas dos antecedentes de coopetição da literatura



Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir de Bengtsson e Raza-Ullah (2016), Dorn, Schweiger e Albers (2016), Gernsheimer; Kanbach; Gast (2021) e Meena, Dhir e Sushil (2023).

O capítulo de Resultados apresenta o relato científico desta pesquisa. Como estratégia, os dados foram organizados e expostos de acordo com o atendimento aos objetivos específicos do estudo. O capítulo de Discussão revisita os resultados sob uma perspectiva interpretativa, na qual parte dos achados qualitativos visa explicar os dados quantitativos, discutindo-os à luz da literatura, de modo a responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos propostos nesta tese.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos a partir dos métodos estabelecidos, esclarecendo a natureza dos relacionamentos colaborativos e das parcerias cooperativas, visando atender ao objetivo de analisar os fatores que motivam a formação de parcerias de cooperação para produção de novos produtos em nichos de mercado caracterizados pela inovação. Foi dividido em quatro seções, cada uma correspondente a um objetivo específico.

A primeira seção apresenta uma breve descrição do segmento cervejeiro analisado, abordando os atributos da amostra, as particularidades da inovação no nicho. O contexto do nicho de mercado emergiu nas entrevistas e foi apresentado. A segunda seção descreve os resultados da Análise de Redes Sociais, destacando as características estruturais da rede interorganizacional formada pelas cervejarias artesanais do ABC.

Na terceira seção, são discutidas as características dos relacionamentos colaborativos da rede, relacionando os dados quantitativos com os qualitativos. Por fim, a quarta seção conceitua a cerveja colaborativa como modelo de cooperação para inovação de produtos, analisando os fatores antecedentes e direcionadores da cooperação na rede. Essa análise é realizada por meio da comparação entre as categorias teóricas, extraídas da literatura, e as categorias do Nicho, derivadas da análise de conteúdo das entrevistas.

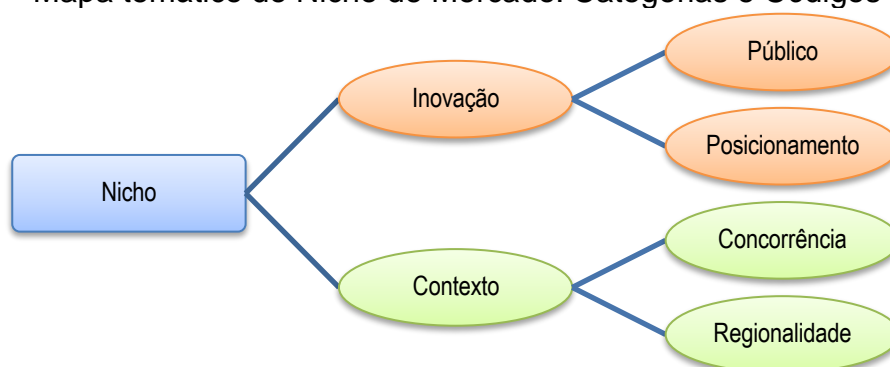
4.1 Inovação e o nicho da cervejaria artesanal

O primeiro objetivo desta tese foi caracterizar a relevância da inovação no mercado das cervejarias artesanais. Para atingir esse objetivo, esta seção apresenta as características e atributos da amostra, obtidos por meio do questionário, de forma a contextualizar a importância da inovação nesse nicho de mercado. Além disso, a análise de conteúdo das entrevistas complementou a interpretação dos dados quantitativos.

No início das entrevistas, os responsáveis pelas cervejarias foram incentivados a compartilhar suas percepções e reflexões sobre o nicho de mercado em que atuam. Essas observações foram codificadas, resultando no mapa temático do 'Nicho',

composto por duas categorias: 'Inovação' e 'Contexto', cada qual com seus códigos, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Mapa temático do Nicho de Mercado: Categorias e Códigos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Durante as entrevistas, surgiram termos que, embora desconhecidos pela pesquisadora, eram usados com frequência pelos entrevistados. Esses termos estão evidenciados nas transcrições das falas e demonstram o uso de uma linguagem, própria da cultura cervejeira artesanal. A descrição e o significado desses termos estão organizados e apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – Descrição dos termos próprios da amostra estudada

TERMO	DESCRIÇÃO DO CONCEITO
Caseiro	Cervejeiro produtor informal, para consumo próprio
Cigano	Cervejeiro registrado que produz cerveja por contrato com uma fábrica
Panela	Processo caseiro de produção de cerveja
Cerveja hiperdiferenciada ou extrema	Cerveja que apresenta combinação inovadora de sabor, aroma e estilo, produzida e lançada uma única vez. Oferece experiência única ao consumidor, destacando a originalidade e a exclusividade do produto
Estilo de cerveja	Conjunto de diretrizes que descrevem características específicas de uma categoria de cerveja, incluindo parâmetros como aroma, sabor, aparência, sensação na boca e teor alcoólico
Cerveja inovadora	Cerveja que introduz elementos não convencionais ou exóticos no processo de produção, com uma combinação inédita de sabores, aromas e estilos, que se destaca pela originalidade
Cerveja de combate	Cerveja artesanal de produção perene que garante alto e constante volume de vendas mensais

TERMO	DESCRIÇÃO DO CONCEITO
<i>Beer Geeks</i>	Consumidores que compartilham valores, terminologia e práticas em torno da cultura cervejeira artesanal, criam identidades significativas e diferenciadas para distanciar-se do estereótipo de bebedor excessivo
<i>Bottle Share</i>	Evento social onde entusiastas de cerveja se reúnem para compartilhar e degustar diferentes tipos de cerveja, principalmente rótulos raros
<i>Growler</i>	Recipiente reutilizável usado para transportar a cerveja tirada diretamente do barril em bares ou cervejarias

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados coletados pelo questionário com as características gerais das 18 microcervejarias artesanais componentes da amostra, estão apresentados na Tabela 3. Observa-se que a distribuição de empresas apresenta predomínio de sedes em Santo André (50%), seguida por São Bernardo do Campo (27,8%) e São Caetano do Sul (22,2%).

Tabela 3 – Características gerais das cervejarias participantes do estudo

Característica	Indicador	Frequência Absoluta	Porcentagem (%)
Município Sede	Santo André	9	50,0
	São Bernardo do Campo	5	27,8
	São Caetano do Sul	4	22,2
Gênero do respondente	Masculino	18	100,0
	Feminino	0	-
	Outros	0	-
Tempo de Atuação	Menos de 2 anos	2	11,1
	Entre 2 e 5 anos	10	55,6
	Entre 6 e 15 anos	5	27,8
	Mais de 15 anos	1	5,6
Envase	Apenas barril	1	5,6
	Barril e garrafa	3	16,7
	Barril e lata	7	33,5
	Barril, lata e garrafa	9	44,4
Modelo de Negócio	Cigana	10	55,6
	Fábrica	8	44,4

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Da amostra, todos os responsáveis são do gênero masculino, semelhante ao encontrado na pesquisa de Espírito Santo e Carniello (2019). As mulheres tiveram sua participação nessa cultura e eram as produtoras de cerveja na antiga Mesopotâmia,

mas perderam seu espaço com a revolução industrial e a produção em massa (Espírito Santo; Carniello, 2019). As cervejarias são empreendimentos jovens, pois 66,7% operam registradas no máximo até cinco anos, corroborando os dados do censo, nos quais 75% dos negócios tinham até seis anos de existência, provavelmente devido ao rápido crescimento do setor a partir de 2015 (SEBRAE, 2021). A produção preferencialmente é embalada em mais de uma forma para atender às necessidades de seus pontos de venda, sendo mais frequente em barril e lata de alumínio (33,5%) ou em barril, lata de alumínio e garrafa de vidro (44,4%).

Quanto ao modelo de negócio, 55,6% declaram ser Ciganas e 44,4% são Fábricas. Essa proporção maior para as Ciganas é um resultado diferente do obtido no último censo, que encontrou que entre os produtores formais de cerveja devidamente registrados, 68% produzem em fábrica própria e 33% têm produção cigana (SEBRAE, 2021). Esse movimento pode ser uma tendência, uma vez que a produção cigana ou fabricação de cerveja por contrato (*contract brewing*) é um modelo de negócio facilitador para que pequenos produtores possam viabilizar sua produção com menores investimentos (Espírito Santo; Carniello, 2019; Tomski; Menderak, 2019).

Importante salientar que o MAPA cita a existência do modelo de negócio de cervejaria Cigana, mas não o reconhece como produtor, determinando que a produção cigana será responsabilidade da cervejaria Fábrica devidamente registrada (Brasil, 2024). Nesse sentido, Espírito Santo e Carniello (2019) comentam que, devido ao crescimento de empreendimentos ciganos no setor, observam uma tendência de aumento também no número de fábricas, vislumbrando atender a essa demanda do mercado.

Quando as empresas foram analisadas considerando a subdivisão por modelo de negócio, Ciganas ou Fábricas, as características da formação do mestre-cervejeiro, o número de funcionários e a produção mensal mostraram-se diferentes. Por ser um segmento novo de mercado, os empresários do setor de cervejas artesanais geralmente atuam diretamente na produção. Na pesquisa realizada por Espírito Santo e Carniello (2019), 92,3% dos empresários eram mestres cervejeiros envolvidos na produção da fábrica, mas apenas 69% deles possuíam formação técnica na área, conforme se evidencia na Tabela 4.

Os dados desta pesquisa são semelhantes aos encontrados por Espírito Santo e Carniello (2019), pois indicam que 66,7% dos proprietários ciganos e 87,5% dos proprietários de fábricas são mestres cervejeiros formados em cursos de

especialização. Nos casos em que o proprietário da fábrica não possui habilitação, ele opta por contratar um mestre cervejeiro terceirizado. Para os proprietários de cervejarias ciganas, existe a possibilidade de incluir esse serviço no contrato.

Tabela 4 – Características das cervejarias em relação ao Modelo de Negócio

Característica	Indicador	Modelo de Negócio	
		Cigana (60% amostra)	Fábrica (40% amostra)
Mestre Cervejeiro	Proprietário	70,0	87,5
	Contratado	30,0	12,5
	Total	100%	100%
Número de Funcionários	Apenas 1	40,0	-
	De 2 a 5	40,0	50,0
	De 6 a 10	20,0	25,0
	De 11 a 15	-	12,5
	Mais de 15	-	12,5
	Total	100,0%	100,0%
Produção mensal	Inferior a 300 L/mês	30,0	-
	De 300 a 500 L/mês	10,0	-
	De 500 a 1.000 L/mês	20,0	-
	De 1.000 a 5.000 L/mês	40,0	37,5
	Superior a 5.000 L/mês	-	62,5
	Total	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O processo de produção de cerveja requer pouca mão de obra (Espírito Santo; Carniello, 2019). No caso das cervejarias ciganas da amostra, 30,0% produzem mensalmente menos de 300 litros, enquanto a maioria não ultrapassa 5.000 litros. Essa baixa produção justifica o reduzido número de funcionários: 40,0% mantêm apenas um empregado, e outros 40,0% têm entre dois e cinco. Em contraste, nas fábricas, o cenário é diferente. Apenas 37,5% produzem até 5.000 litros por mês, enquanto 62,5% têm produção mensal superior a esse valor, com 75% delas mantendo de 2 a 10 funcionários, conforme demonstrado na Tabela 4.

Segundo Espírito Santo e Carniello (2019, p. 321), “[...] fábricas com produção de até 150 mil litros por mês são facilmente operadas por poucas pessoas.” Em sua amostra, 77% das fábricas contavam com um a três funcionários. O censo de 2021 revelou uma realidade semelhante: 66% das fábricas tinham produção mensal superior a 5.000 litros, e 76% contavam com até dez funcionários. No que diz respeito

às cervejarias ciganas, 45% apresentavam produção mensal de até 500 litros, 25% entre 1.000 e 5.000 litros, e 20% sequer possuíam um funcionário (SEBRAE, 2021).

No Brasil, não há legislação para regulamentar a produção desses diferentes modelos de negócio. Os resultados deste estudo são semelhantes aos divulgados pelo 2º censo, o qual apontou que 80% das cervejarias ciganas produzem até 2.500 litros de cerveja mensalmente. Para 66% das cervejarias fábricas, a produção mensal está na faixa de 2.500 a 20.000 litros de cerveja, sendo que menos da metade (45%) delas terceirizam a produção, por contrato, para cervejarias ciganas (SEBRAE, 2021).

A cervejaria artesanal representa um nicho de mercado que valoriza fortemente a identidade, tradição e autenticidade dos produtos (Mathias *et al.*, 2018; Carrillo; Barbieri, 2024). Esse segmento constrói conjuntos compartilhados de valores, práticas e identidades, que constituem um capital cultural (Nanney *et al.*, 2020). O Quadro 12 alguns dos termos que incorporam conceitos próprios dessa cultura, frequentemente mencionados pelos entrevistados.

Na amostra, 90,0% das cervejarias Ciganas e 100% das Fábricas afirmam ter começado como cervejeiros caseiros. No entanto, apenas 25% das Fábricas relataram ter passado pelos estágios de caseiro e cigano antes de adotarem o modelo atual. Esses dados são semelhantes aos divulgados pelo censo, que revelou que 98% das cervejarias Ciganas, 88% das *brewpub* e 59% das Fábricas foram cervejeiros caseiros que decidiram empreender para aumentar sua produção (SEBRAE, 2021).

O cigano tem menor capacidade de produção, mas a vantagem de um investimento inicial dez vezes inferior do que investir em uma fábrica própria, o que permite ampliar a produção, impulsionando o produtor caseiro para uma escala profissionalizada, que viabiliza a comercialização (Priori de Deus; Falcão de Oliveira, 2021). Os empreendedores de cerveja artesanal geralmente iniciam seus negócios como caseiros, na informalidade, com uma produção em pequena escala, que lhes permite experimentar e inovar com baixos riscos financeiros (Carrillo; Barbieri, 2024).

A avaliação da aceitação das cervejas inovadoras pelos clientes é fundamental para entender a dinâmica de mercado das cervejarias artesanais. O questionário investigou se essas cervejas apresentam boa aceitação entre os clientes regulares. Os resultados estão apresentados na Tabela 5, na qual observa-se que 66,6% das cervejarias atribuem notas altas, superiores a oito, numa escala de zero a dez, para a aceitação de cervejas inovadoras pelos seus clientes.

Além da aceitação, foram avaliadas as tendências de inovação dessas cervejarias, identificando a quantidade de estilos diferentes de cervejas produzidos no último ano e quantos desses foram lançados como novidade diferenciada, com fórmulas ou processos desenvolvidos especialmente para esses produtos. As cervejarias Ciganas C03 e C15, além das Fábricas C08, C10 e C20, lançaram o maior número de tipos inovadores de cervejas no último ano (2022-2023), como demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Aceitação do público novidades e tendência para inovação

Cervejaria	Aceitação da Inovação pelos clientes (escala 0-10)	Estilos diferentes produzidos (nº/último ano)	Tipos inovadores (nº/último ano)	Lançamento Colab com parceiros (nº/último ano)
C03 c	10	20	15	0
C08 f	10	50	15	10
C20 f	10	20	4	1
C01 c	10	8	2	2
C02 c	10	8	2	5
C07 f	9	12	3	1
C14 f	9	12	3	2
C19 f	9	10	2	0
C15 c	8	20	4	1
C06 c	8	8	3	1
C16 c	8	6	3	0
C18 c	8	8	1	0
C17 c	7	3	3	0
C11 f	5	12	5	0
C10 f	5	20	0	0
C12 f	0	1	1	0
C13 c	0	3	0	0
C09 c	0	4	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A aceitação da inovação pelos clientes tem influência direta na propensão das cervejarias artesanais a inovar. Conforme demonstrado na Tabela 5, quando essa aceitação é superior a cinco em uma escala de 0 a 10, as cervejarias tendem a diversificar seus estilos de cerveja ou aumentar a produção de produtos considerados inovadores. Esse comportamento é ilustrado por depoimentos como o da cervejaria C11, que destacou a importância da novidade no mercado, afirmando que “[...] então saiu muita novidade no mercado e assim um cervejeiro que gosta de cerveja artesanal se criou, tomando novidade” (cervejaria C11). Esse exemplo evidencia como a

inovação constante se tornou uma estratégia central para atrair consumidores no nicho de cervejarias artesanais.

Neste contexto competitivo, a principal forma de inovação é a incremental (Carrillo; Barbieri, 2024), pela inclusão de novos insumos ou por variação de técnicas de processos, e essencial para o desenvolvimento de produtos diferenciados (Carvalho; Rapini; Carvalho, 2021; Stocker *et al.*, 2021). A criatividade do mestre cervejeiro permite combinar esses sabores e aromas exóticos ou nativos, como frutas, especiarias, chocolate, café e ervas, com processos de produção variados, gerando diferentes estilos de cerveja e multiplicando as possibilidades de lançamento de produtos diferenciados e inovadores (Carrillo; Barbieri, 2024).

As microcervejarias artesanais, devido à sua pequena escala de produção, possuem a flexibilidade produtiva necessária para experimentar uso de ingredientes não essenciais, resultando em uma diversidade de sabores e aromas que atraem o consumidor contemporâneo em busca de produtos de maior qualidade e originalidade, independentemente do preço (Tomski; Menderak, 2019; Baiano, 2021; Jaeger *et al.*, 2020; Sadowska-Rociek; Surma, 2021; Carrillo; Barbieri, 2024).

Embora o lançamento de diferentes estilos de cerveja nem sempre seja considerado inovação pelos empresários, ele frequentemente se consolida como uma estratégia de marketing, especialmente quando envolve estilos pouco difundidos no mercado local. Isso pode ser entendido como inovação na abordagem de vendas, ao aumentar a atratividade do produto. Esse fenômeno pode ser explicado pela regulamentação internacional dos estilos de cerveja, conforme diretrizes estabelecidas por entidades como a *Brewers Association* (BA) e o *Beer Judge Certification Program* (BJCP), que determinam as variações nos processos e ingredientes essenciais empregados na produção (BJCP, 2022).

A inovação, público-alvo e posicionamento no nicho da cerveja artesanal

O consumidor das cervejarias artesanais se distingue daquele que consome cervejas produzidas em larga escala, tratadas como cerveja de 'massa'. Ele tende a ser mais exigente, buscando por novidades em termos de sabores, aromas e combinações de ingredientes. Essa característica reflete um comportamento de consumo orientado por experiências sensoriais e a curiosidade em explorar produtos diferenciados e autênticos. Como apontam os entrevistados da pesquisa, esse tipo de

consumidor valoriza a alta qualidade e é atraído por produtos que ofereçam novas experiências, o que demanda das cervejarias artesanais uma contínua capacidade de inovação em seus produtos.

Essa perspectiva é reiterada pelos depoimentos a seguir, que apontam as diferenças entre os tipos de consumidores:

[...] quem gosta de cerveja artesanal acaba tomando várias diferentes. Diferente de um cara que é, por exemplo, bebedor de Brahma, um brahmeiro... ele só compra aquilo sempre. [...] O cara que toma cerveja artesanal, ele quer novidade, então ele vai tomar uma cerveja diferente cada dia, então seja de uma marca diferente, ou dentro da mesma Cervejaria, ele quer ver novidade. [...] então saiu muita novidade no mercado e assim um cervejeiro que gosta de cerveja artesanal se criou, tomando novidade [...] Então ele não toma essa cerveja duas vezes, ele só toma essa cerveja uma vez, na próxima ele quer novidade! Ele paga mais caro, mas ele quer algo novo, toda hora ele quer novidade! Se ele já tomou essa daqui, semana que vem ele não vai querer tomar essa, vai querer outra, e outra... só que a cervejaria não consegue fazer isso toda hora! (C11)

Porque o cara não vai beber todo dia na mesma [falando do público], **vai até beber por uma questão de conveniência**, ali praticidade, tem um condomínio de prédio aqui em frente o pessoal vem muito aqui porque é só atravessar a rua aí é muito conveniente. Mas claro que o cara não quer, **quer conhecer coisa nova, quer conhecer lugares novos, cervejas novas** [...] Vai ter os caras de fora, né? [sobre a montagem do *Tap House*] Tem Dogma. EverBrew, Caloto, Season, Bodebrown. Tem que ter esses caras também para compor, **porque tem muitos clientes que gostam**. (C13, grifos nossos)

Existem diversos públicos. O Beer Geek que é aquele cara que gosta de tomar cervejinha highpada e tirar fotinho, né... da novidade. Quando você olha pra esse público, eles são pirados em lançamento... (C17)

[...] porque se você tá vendendo cervejas extremas, tá vendendo para outro grupo de clientes... (falando do seu público, que é BeerGeek). (C03)

No setor de cervejaria, as empresas líderes operam em grande escala, com investimentos agressivos em marketing e se concentrando na comercialização de produtos a preços acessíveis. Em contrapartida, as cervejarias artesanais se inserem em nichos de mercado que valorizam a identidade, a tradição e a autenticidade dos produtos, manifestando um sentimento cultural antiprodução em massa e uma identidade coletiva oposicional (Mathias *et al.*, 2018; Carrillo; Barbieri, 2024). Nesse contexto, a produção em pequena escala é percebida como sinônimo de qualidade superior. As microcervejarias artesanais, por sua vez, são motivadas a desenvolver estratégias de diferenciação, inovação e customização de seus produtos, priorizando a excelência na qualidade (Duarte Alonso *et al.*, 2018; Carrillo; Barbieri, 2024).

Mesmo os consumidores que buscam a melhor qualidade e têm preferência por estilos clássicos se mostram atraídos por novidades. O entrevistado da cervejaria C17 observa que “[...] quando você olha pra esse público, eles são pirados em

lançamento”. Esse movimento inovador originou uma linha de cervejas hiperdiferenciadas, nas quais a criatividade e a competência do mestre-ervejeiro são fundamentais. De acordo com Clemons, Gao e Hitt (2006), as avaliações *online* de cervejas artesanais hiperdiferenciadas desempenham um papel significativo na introdução de novos produtos que têm se expandido rapidamente no mercado.

Tanto ervejeiros quanto consumidores expressam orgulho em produzir e/ou consumir cervejas artesanais. O conhecimento aprofundado sobre cervejas está associado à formação de grupos de elite e redes sociais que envolvem ervejeiros, consumidores e fornecedores. Esses grupos utilizam as mídias sociais para compartilhar experiências e informar suas decisões por meio de plataformas como o Untapped, onde recomendações entre consumidores são comuns (Carrillo; Barbieri, 2024).

Dentro do contexto das cervejas hiperdiferenciadas, destaca-se um grupo específico de consumidores denominado *Beer Geeks*. Esse grupo compartilha um conjunto coletivo de valores, terminologia e práticas, continuamente construindo identidades significativas enquanto buscam distanciar-se do estereótipo de bebedores excessivos e da classe trabalhadora (Nicholls, 2024; Wallace, 2019). Nicholls (2024) destaca que esses *Beer Geeks* são predominantemente homens brancos de classe média, refletindo intersecções entre o consumo de cerveja, classe social e masculinidade. A autora observa que os *Beer Geeks* demonstram paixão e conhecimento sobre os produtos que consomem, dedicando tempo, recursos e energia a suas práticas de consumo. Essas práticas incluem preferências por estilos de cerveja específicos, adquiridos em estabelecimentos especializados em vez de supermercados, e a harmonização com alimentos que evocam experiências em restaurantes renomados (Nicholls, 2024).

A incorporação de rituais e conhecimentos adquiridos em festivais de cerveja é evidente em espaços particulares do grupo, estabelecendo conjuntos partilhados de valores, práticas e identidades que constituem um capital cultural (Nanney *et al.*, 2020). Esses comportamentos conferem aos *Beer Geeks* formas de *status* e prestígio, posicionando-os como profissionais do lazer que investem recursos significativos em suas práticas de consumo (Nicholls, 2024).

Assim, na perspectiva dos empresários, as cervejarias definem seu posicionamento de mercado pelo público-alvo. Lançar inovações como estratégia para atrair seu público, com o objetivo de garantir a venda de suas ‘cervejas de combate’,

produtos clássicos de alta qualidade, com aceitação de seu público, que garante maior volume de vendas ou optar pela produção e comercialização exclusiva de novidades, visando o público-alvo restrito das cervejas hiperdiferenciadas e expandindo suas operações para o mercado nacional. Essa estratégia é evidente nas falas dos entrevistados:

[...] o meu mercado, tanto meu quanto da C02, eu acho que é as duas que **optou por ter um segmento menor, mas por uma linha de cerveja mais extrema**, então assim é uma questão de conduzir mesmo a cerveja. Ah **sair um pouquinho da área comercial, onde eu iria vender com certeza mais, para partir para esse lado que vem com microlotes**, onde a gente vende esses microlotes quase Brasil todo. **Só que é um mercado bem menor do que o comercial e tive que optar por um caminho, né.** [...] então assim [...] **eu sinto que existe essa rejeição aí**, da galera do ABC. (C03, grifos nossos)

[...] Aí [...] hoje as cervejarias estão percebendo que isso não paga as contas. Por quê? você só vende uma vez, na próxima o cara quer é novidade. por exemplo, **a Pilsen aqui, que é a cerveja mais tradicional no mercado, é a cerveja que a gente mais vende. Porque o cara quer novidade, mas ele não fica tomando só novidade, ele quer uma cerveja básica para acompanhar essas novidades. Ele tomou uma ou duas novidades, volta para a Pilsen, ou volta pra IPA.** (C11, grifos nossos)

Eu tenho uma tendência de consumo aqui no meu bar que não é esse público tá, o meu público, mano, a cerveja que eu mais vendo aqui é a **nossa Session Ipa. Ah, pessoal já tá acostumado e ela vende que nem água aqui, porque o povo já está acostumado e adora ela.** Mas não é um público focado em *Beer Geek*, né? O cara que quer conhecer cervejas novas etc. **Meu público é o cara gosta de tomar uma boa cerveja.** [...] eu sei que tem **um grupo que era o X do C02, o Y da C03 eles frequentavam muito lá o C01** [...] mas é *Beer Geeks*, eles fazem *Bottle Share* e é a galera deles [...] Então assim, **existe essas segregações de grupo, né? Existem grupos segregados, vamos dizer assim, dentro do ABC.** (C17, grifos nossos)

Os relatos indicam que, apesar do nicho de mercado limitado pela concorrência das grandes cervejarias, as microcervejarias da região do ABC estão se posicionando em segmentos específicos, alinhando suas ofertas às preferências dos consumidores. Algumas, como C02 e C03, optaram por direcionar suas estratégias a grupos específicos, o que pode levar a um certo distanciamento em relação às cervejarias que atendem a outros públicos-alvo. Essa escolha por um público reduzido, que compartilha valores, práticas e identidades próprias, pode ser interpretada como uma forma de rejeição ou segregação, conforme mencionado pelos entrevistados das cervejarias C03 e C17.

Essa segmentação reflete uma estratégia consciente, onde a busca pela autenticidade e pela construção de uma comunidade em torno da cultura cervejeira artesanal se torna central. Segundo Mathias *et al.* (2018), essa identidade coletiva oposicional é importante para as microcervejarias que valorizam a tradição e a

autenticidade em contraste com a produção em massa. O foco em consumidores que apreciam essa diferenciação pode, por sua vez, fortalecer os laços sociais entre os membros dessa comunidade, criando um ambiente onde a experiência do consumo vai além do simples ato de beber cerveja, envolvendo também o compartilhamento de conhecimentos e práticas culturais (Carrillo; Barbieri, 2024).

A estratégia de se concentrar em um público específico, como os Beer Geeks, que buscam novidades e inovação, permite às microcervejarias diferenciar suas ofertas em um mercado saturado. Essa escolha pode ser vista como uma maneira de se destacar, ao mesmo tempo em que se constrói um capital cultural significativo, conforme argumentado por Nanney *et al.* (2020). Portanto, a abordagem dessas microcervejarias não apenas responde às demandas do mercado, mas também promove a formação de identidades coletivas que valorizam a singularidade e a autenticidade dos produtos.

A partir das colocações sobre o público, é possível identificar três perfis distintos de público-alvo: (i) aqueles fiéis às cervejas de produção em massa; (ii) consumidores de cervejas artesanais que buscam qualidade superior; e (iii) consumidores especialistas de cervejas hiperdiferenciadas, em busca de novidades exclusivas (*Beer Geeks*). A análise comparativa desses depoimentos com os dados da Tabela 5, que retrata a aceitação das inovações pelo público, permite concluir que as cervejarias C02 e C03 optaram pelo desenvolvimento de cervejas extremas ou hiperdiferenciadas, com um foco particular no público *Beer Geek*.

Essa segmentação estratégica é consistente com a tendência observada na literatura, que destaca a importância da diferenciação e da personalização no mercado de cervejas artesanais. De acordo com Carrillo e Barbieri (2024), as microcervejarias que adotam essas estratégias conseguem estabelecer uma conexão mais profunda com seus consumidores, aproveitando a demanda por experiências únicas e produtos de alta qualidade. Assim, essa abordagem não apenas reforça a identidade das microcervejarias, mas também lhes permite prosperar em um ambiente competitivo.

O contexto do nicho da cerveja artesanal no ABC: concorrência e regionalidade

As percepções e considerações obtidas a partir dos dados do questionário e das entrevistas sobre o nicho de mercado da cerveja artesanal evidenciaram a

relevância da inovação de produtos como uma estratégia para a consolidação e a expansão do mercado. As contribuições dos entrevistados foram analisadas e organizadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), resultando na codificação e categorização dos dados. O tema 'Nicho' foi desdobrado em duas categorias principais: Inovação e Contexto. A importância da inovação para o posicionamento das cervejarias artesanais no nicho foi discutida. As observações dos entrevistados sobre o contexto regional do nicho resultaram em dois códigos específicos: Concorrência e Regionalidade, conforme detalhado no Quadro 13.

Quadro 13 – Nicho da cerveja artesanal - categorias

Tema	Categorias	Códigos	Descrição
Nicho	Inovação	Público	Preferências dos clientes de cerveja artesanal
		Opção	Escolha por uma fatia do nicho para atuação
	Contexto	Concorrência	Características específicas do nicho de mercado
		Regionalidade	Posicionamentos quanto à rede e mercado do ABC

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Embora não fosse um dos objetivos centrais do estudo, a questão da concorrência e da regionalidade emergiu nas entrevistas, reforçando a hipótese de que as cervejarias da região do ABC tendem a estreitar relacionamentos, formando uma rede impulsionada pela proximidade geográfica. Focando no nicho de mercado em questão, o entrevistado C11 comenta que as cervejarias artesanais buscam trocar informações para enfrentamento de mercado difícil e estima que as cervejarias artesanais correspondem a apenas 3% do mercado nacional:

De mercado a gente conversa bastante, né? Porque o mercado tá bem difícil. Se a gente parar pra pensar né, a gente ocupa, acho que 3% do mercado nacional. Só que esses 3% já estão aí há sete anos. Não cresceu, também não diminuiu. Com a diferença de que esses 3% há 7 anos atrás eram 300 cervejarias, agora passa de 2.000. Então aumentou muito a cervejaria. (C11)

A afirmação da cervejaria C13 está em consonância com o estudo de Limberger e Espíndola (2019, p. 14), que descrevem o setor cervejeiro no Brasil como "[...] um oligopólio competitivo, devido ao fato de algumas empresas deterem parcelas muito significativas do mercado, coexistindo com empresas marginais que ocupam fatias não desprezíveis". Esses autores apontam que três grandes empresas dominam 98% do mercado cervejeiro no Brasil, restando apenas 2% para as demais cervejarias.

As cervejarias C15, C17 e C20 destacam que, apesar de essa participação parecer reduzida, ela representa uma oportunidade significativa para o setor artesanal, especialmente em um mercado novo e em expansão. De modo geral, as cervejarias artesanais do ABC reconhecem o Estado de São Paulo como uma "vitrine" que pode aumentar a credibilidade de seus produtos, dado o elevado número de cervejarias registradas no MAPA. Mesmo com o crescimento da concorrência tanto no ABC quanto no Estado de São Paulo, essas cervejarias consideram que ainda há espaço para expansão e que as barreiras de entrada no mercado são relativamente poucas:

[...] **já é difícil, mercado já é muito concorrido em preço**, aqui em São Paulo, a gente tem um sério problema que é invasão dos outros estados para vender em São Paulo. **São Paulo, virou uma chancela de qualidade**, então se a Cervejaria do Rio Grande do Norte, de Cuiabá, do Rio Grande do Sul, se vende em São Paulo, é que ela é uma boa Cervejaria. Então vira um selo de qualidade até para ele vender no próprio mercado, **então aqui a concorrência é muito grande, uma vitrine. Mas é um mercado grande, mas mesmo assim ele é um mercado pequeno.** (C15, grifos nossos)

[...] espaço [...] **pow ABC é gigantesco, São Paulo hoje, Grande São Paulo é monstruosa, espaço tem pra [...] aqui, [...] Então assim, você tem vários públicos, mas o mercado do modo geral, ele pede essa questão para você estar sempre no mercado, sempre exposição, sempre em alta visibilidade, essa questão de novidade é bem importante.** (C17)

É que como é um **negócio mais novo ainda aqui no Brasil e tem um mercado gigante ainda para ser explorado**, e o público precisa conhecer um pouco mais, acho que é daí que vem essa questão da união, né? (C20, grifos nossos)

O depoimento da cervejaria C17 destaca a dependência da exposição e da manutenção da visibilidade no mercado por meio de lançamentos constantes de produtos inovadores, para atrair o público-alvo. Esse aspecto é particularmente relevante no contexto do mercado paulista, onde 46,3% das cervejarias brasileiras estão concentradas na região Sudeste, sendo o Estado de São Paulo o líder em número de cervejarias registradas no MAPA desde 2019, seguido por Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro. São Paulo detém 22,2% de todas as cervejarias registradas no MAPA (Brasil, 2024).

Mesmo com o aumento constante no número de registros de cervejarias nos últimos anos (Brasil, 2024), os empresários desse setor reconhecem, em sua maioria (64%), que ainda há espaço para novos empreendimentos (SEBRAE, 2021). Isso indica que, apesar da alta concorrência, o mercado ainda é receptivo à expansão de novas cervejarias artesanais, especialmente aquelas que conseguem inovar e se manter em evidência.

Nas falas, os entrevistados comentam que trocam informações e demonstram a preocupação o desenvolvimento do mercado por meio da divulgação para conquistar cada vez mais consumidores de cerveja artesanal, o que é positivo para todas as cervejarias. Semelhante a esta pesquisa, Kraus *et al.* (2019) comentam que, em seu estudo, os cervejeiros artesanais não percebiam suas interações como competitivas no sentido tradicional. Embora soubessem que as outras cervejarias são, por definição, concorrentes, prevalece a luta pela causa mútua de divulgação da cultura cervejeira em prol da expansão do mercado para todos. Conforme explicitado em algumas falas (C17 e C15) e implícita em outras (C13, C11 e C20), os empresários têm ciência de que as cervejarias artesanais da região são suas concorrentes, mas entendem que estão competindo contra as grandes organizações que dominam o mercado:

Acho que tem uma **sinergia legal e uma preocupação em aumentar o público de todos nós**, né? [...] minha ideia aqui é ter a boa parte do meu Tap vai ser as convidadas próximas, né? (C13, grifos nossos)

[...] a gente conversa porque a gente tá brigando pelo mesmo espaço, todo mundo [...] Mas não é uma briga, na verdade assim, se uma pessoa que não conhece cerveja artesanal tomar uma de, teoricamente, um concorrente meu, há a chance dela gostar e acabar vindo tomar a minha também. (C11)

[...] Principalmente quando a gente vai falar dos grandes, né? Quando você vai falar do grande. o grande ele não quer ajudar o pequeno porque ele, **o grande, vê o pequeno como concorrente** [...] **todos os pequenos se veem como iguais, então todo mundo se ajuda, entendeu?** Quando tem uma grande no meio, aí já é mais difícil. (C15, grifos nossos)

Falta um pouco mais acho que de elo entre a cervejarias nessa questão de cultura, mais para desenvolver o mercado [...] **Mas tem espaço para todo mundo, é exatamente** [...]. **Eu não gosto de ver como meus concorrentes sabe?** boa parte deles, pô, por exemplo, você tem o C11, os caras tem o Tap House deles. Pô, quantas vezes eu já engatei cerveja dos caras aqui sabe? [...] **então não gosto de falar concorrente** [...] o concorrente que me [...] é a Ambev [...] não é meu vizinho aqui do lado, não é o VT, não é o C20, não é o C19 [...] esses caras não me ferram a vida. (C17, grifos nossos)

[...] Todo mundo quer compartilhar aí para cada vez mais trazer o consumidor para o lado da Cerveja Artesanal, né? Que beneficia todo mundo. (C20)

Apesar da ciência de que as cervejarias artesanais da região são concorrentes diretas, preferem unir forças para disputar com as grandes cervejarias e minimizar a competição entre as iguais. Na mesma linha de raciocínio, o Censo (SEBRAE, 2021) mostrou que 37% das cervejarias formais consideram outras cervejarias independentes da mesma região como suas principais concorrentes e 31% consideram as grandes cervejarias. A identidade coletiva oposicional à produção em massa e a cultura de qualidade da cervejaria artesanal (Mathias *et al.*, 2018;

Cunningham; Barclay, 2020) se manifesta quando os entrevistados, apesar de reconhecerem outras cervejarias da rede como concorrentes diretas, não percebem as interações como competitivas no sentido tradicional, considerando as grandes cervejarias dominantes do mercado como suas verdadeiras concorrentes.

Considerando o perfil do público e como a cervejaria alinha suas estratégias de vendas em função da sua clientela, a cervejaria C13 destaca a importância de manter produtos nas torneiras de chopp (Tap) do próprio bar, afirmando que “[...] sempre vai ter um bom espaço para o pessoal do ABC, né?” Essa fala reflete o regionalismo, que também é evidenciado nas entrevistas com as cervejarias C15 e C17. O compromisso de reservar espaço para as cervejarias locais, divulgar a cultura da cerveja artesanal e das cervejarias do ABC é visto como uma estratégia para fortalecer o mercado local. Conforme relatado pela cervejaria C13 e reforçado pela C15:

[...] **sempre vai ter um bom espaço para o pessoal do ABC**, né? É só ter cerveja! tá todo mundo num momento de transição, então às vezes fica sem, mas tendo é prioridade! e as minhas e tal né, ampliando cada vez mais a produção das minhas receitas. (C13, grifos nossos)

[...] é realmente uma, um negócio de tentar ajudar o ABC porque se não entrar numa do ABC vai entrar alguém de fora, então vamos tentar alguém daqui a entrar. (C15)

Já a cervejaria C17 expressa sua filosofia de incentivo ao consumo local:

[...] eu tenho uma filosofia muito forte da questão do beba local. Então, se você olhar meu Tap hoje, é basicamente gente do ABC porque eu quero fomentar essa cultura. Eu quero que a galera beba, o que a galera tá fazendo aqui, eu acho que é importante isso é? Acho que é fundamental esse mercado. (C17)

Essas falas demonstram uma clara valorização do mercado regional, com as cervejarias do ABC adotando práticas que visam não apenas fortalecer suas próprias marcas, mas também promover a cultura local da cerveja artesanal. Ao compartilhar histórias, nomes e imagens locais em seus rótulos, as marcas reforçam o senso de pertencimento regional e ajudam a consolidar o nicho de mercado, como destacado por Carrillo e Barbieri (2024). O enraizamento com o território e os consumidores locais fortalece o vínculo entre as cervejarias e o público, promovendo uma espécie de proteção mútua dentro do mercado regional.

No entanto, o relato de C03 apresenta uma perspectiva diferente, sugerindo que o relacionamento entre as cervejarias do ABC é competitivo e marcado por individualismo:

[...] eu vejo a galera de fora do Estado, principalmente do interior de São Paulo muito mais ativo e unidos do que o ABC. Eu acho que o ABC [...] eu

não conheço, assim, pior relacionamento do que a galera do ABC, cara. É competitivo e assim, muito ego né? (C03)

Essa posição destoante pode ser explicada pela estratégia de mercado da cervejaria C03, que opta por atuar no segmento das cervejas hiperdiferenciadas do nicho, distanciando-se das demais cervejarias da região. Esse distanciamento pode resultar em uma percepção de menor cooperação, o que contrasta com a visão de fortalecimento coletivo manifestada por outras cervejarias do ABC.

Conforme apresentado nesta subseção, ao atingir seu primeiro objetivo específico, os resultados da pesquisa evidenciam que a inovação de produto emerge como um fator determinante para o sucesso das microcervejarias artesanais no nicho de mercado em que atuam. Conforme apresentado na Figura 8, a inovação cumpre um papel central em duas frentes: i) ela atende às expectativas tanto de consumidores exigentes quanto dos chamados ‘*experts*’, que buscam produtos de qualidade superior e novidades hiperdiferenciadas; e ii) ela é adotada pelas cervejarias como uma estratégia para se destacar em um mercado competitivo e em expansão, como o do Estado de São Paulo.

Figura 8 – Modelo conceitual da inovação no nicho das cervejarias artesanais



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Figura 8 apresenta um modelo conceitual que sintetiza os resultados da pesquisa, evidenciando a importância da inovação de produtos no contexto do mercado de cervejas artesanais do ABC. Ao atender às demandas de um público cada

vez mais exigente e diversificado, a inovação de produto não apenas molda o comportamento dos consumidores, mas também direciona o posicionamento das empresas no nicho. Para se diferenciarem da concorrência e fortalecerem sua posição no mercado. Além disso, a inovação influencia a percepção dos empreendedores sobre o mercado paulista, que valoriza fortemente a qualidade e a inovação como fatores de competitividade.

Outro ponto importante revelado é a percepção de concorrência. As microcervejarias entrevistadas tendem a ver os grandes grupos cervejeiros como seus principais competidores, enquanto as cervejarias artesanais locais são, em sua maioria, percebidas como parceiras. Essa colaboração entre as empresas regionais reforça a sinergia no fortalecimento do mercado local.

Além disso, o nicho de mercado dessas cervejarias é marcado pela constante busca por diferenciação, o que torna a inovação um aspecto indispensável para a competitividade. O fortalecimento da regionalidade também desempenha um papel significativo: muitas microcervejarias do ABC optam por valorizar a cultura local, fomentando a produção regional, com isso, fortalecendo a identidade do mercado e das suas marcas, estimulando o consumo de produtos regionais.

Em complemento, o Quadro 14 apresenta uma visão descritiva dos principais resultados alcançados na exploração da importância da inovação para o nicho da cervejaria artesanal, suas principais características e os estudos que apoiam a discussão desses resultados.

Quadro 14 – Síntese: a inovação no nicho das cervejarias artesanais

Resultado	Principais Características	Fundamentação da literatura
Inovação como Estratégia de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> A inovação surge como uma estratégia relevante para as microcervejarias artesanais, visando atrair consumidores que buscam novidades e diferenciando-se no mercado competitivo. O público dessas cervejarias valoriza sabores únicos e está disposto a pagar mais por produtos inovadores e de maior qualidade. 	Prevalece o conceito de que produção em pequena escala é sinônimo de qualidade superior (Stefenon, 2012; Duarte Alonso <i>et al.</i> , 2018), pois permite a utilização de
Preferências dos Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> Os consumidores de cerveja artesanal podem ser segmentados em dois grupos principais: os exigentes que buscam melhor qualidade, e os <i>Beer Geeks</i> que procuram constantemente por novidades e hiperdiferenciação. Esta segmentação influencia diretamente as estratégias de mercado das cervejarias. 	variados insumos em receitas inovadoras, a fim de desenvolver um produto especial. para os dois perfis de consumidores: o que é atraído por novos

Resultado	Principais Características	Fundamentação da literatura
Produção em Pequena Escala	<ul style="list-style-type: none"> • A produção em pequena escala permite que as cervejarias artesanais utilizem uma variedade maior de insumos e desenvolvam receitas inovadoras. • Esta flexibilidade é importante para atender às demandas dos consumidores por produtos diferenciados e de qualidade. 	sabores e maior qualidade, independentemente do preço (Stefenon, 2012; Tomski; Menderak, 2019; Baiano, 2021; Sadowska-Rociek; Surma, 2021) e dos que buscam pelos produtos hiperdiferenciados (Nicholls, 2024; Wallace, 2019).
Regionalismo e Fortalecimento do Mercado Local	<ul style="list-style-type: none"> • As cervejarias artesanais do ABC mostram um forte compromisso com o fortalecimento do mercado local, reservando espaço para produtos regionais e promovendo a cultura da cerveja artesanal na região. • A sinergia entre essas cervejarias é vista como um fator positivo para o crescimento do mercado local. 	
Competição com Grandes Cervejarias	<ul style="list-style-type: none"> • Por ocuparem uma pequena fatia do mercado nacional, as microcervejarias artesanais enfrentam uma concorrência intensa das grandes cervejarias, que dominam a maior parte do mercado com estratégias de marketing agressivas e produção em grande escala. 	Na disputa pelo seu nicho específico de mercado, em função de seu público, a criatividade e a inovação são fatores decisivos para o desenvolvimento de produtos especiais, por meio da inovação incremental para a diferenciação de sabores, aromas e apresentação (Baiano, 2021; Carvalho; Rapini; Carvalho, 2021; Stocker <i>et al.</i> , 2021).
União e Colaboração entre Cervejarias Artesanais	<ul style="list-style-type: none"> • As microcervejarias artesanais tendem a ver outras cervejarias independentes mais como parceiras do que concorrentes, colaborando e compartilhando conhecimento para fortalecer o mercado artesanal. • Essa colaboração é vista como essencial para enfrentar a concorrência das grandes empresas e expandir a cultura da cerveja artesanal. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assim, enquanto buscava-se atender ao primeiro objetivo do estudo sobre a importância da inovação no nicho da cervejaria artesanal, chamou a atenção a forma como os atores entendem a concorrência e colaboram entre si em prol do fortalecimento do nicho da região.

A seguir, a próxima seção explorará mais detalhadamente a constituição e as características da rede de colaboração entre as microcervejarias do ABC.

4.2 A rede das cervejarias artesanais do ABC paulista

O segundo objetivo visa identificar os atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação, incluindo a estrutura e o grau de interconexão da rede. Para introduzir o conceito de rede de relacionamentos, objeto central desta seção, é necessário esclarecer que os resultados refletem o ponto de vista dos responsáveis pelas cervejarias, os quais indicaram os outros atores relevantes na rede.

Para possibilitar a caracterização da rede, solicitou-se a todos os respondentes para assinalar no questionário, a partir de uma lista das 18 cervejarias que compuseram a amostra, com quais delas trocaram experiências e conhecimentos no desenvolvimento de novos produtos durante o último ano. Esses dados foram tratados e analisados com a técnica de Análise de Redes Sociais (ARS), conforme descrito na metodologia.

Os resultados da ARS são apresentados em dois níveis: micro (relacionado aos atores individuais) e macro (relacionado às propriedades gerais da rede), analisando as interações entre os atores e as características estruturais da rede, respectivamente.

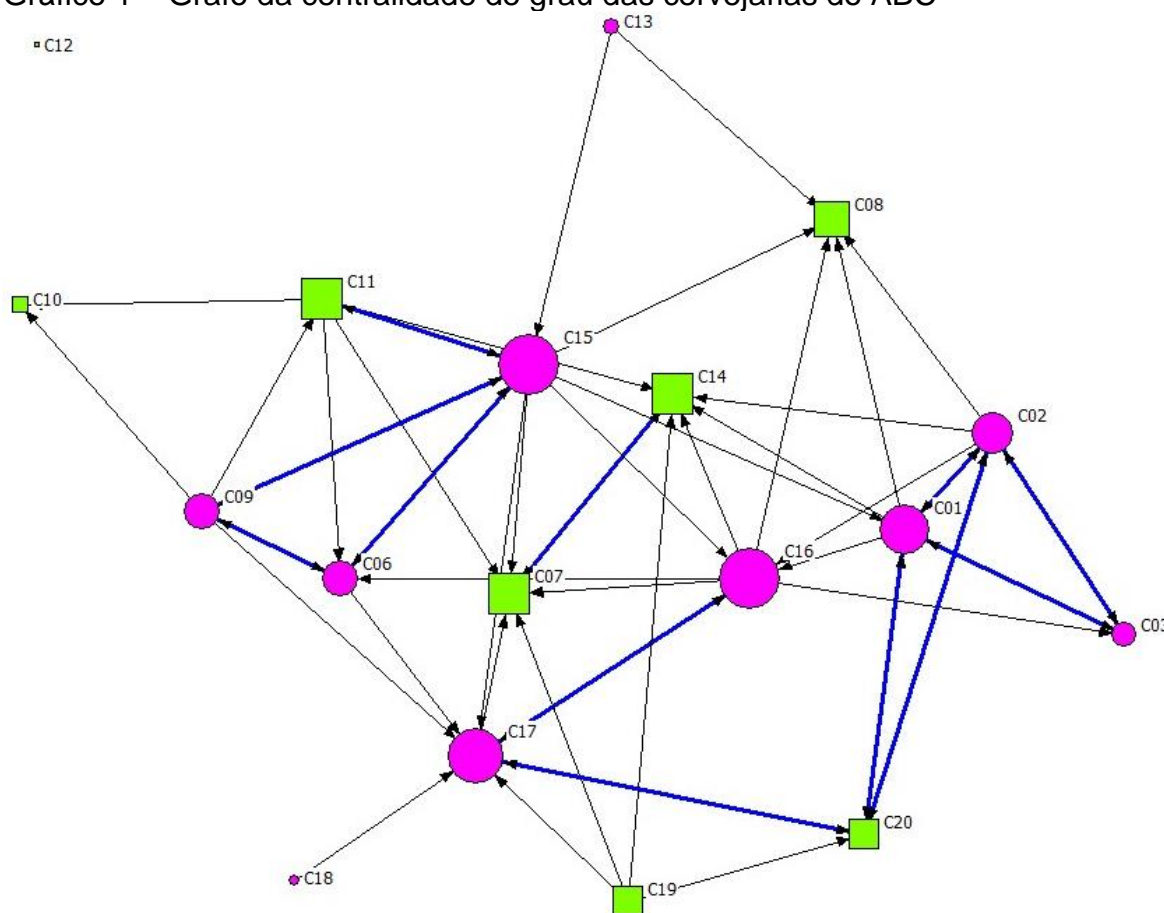
A ARS, no contexto desta pesquisa, busca compreender de que maneira as cervejarias estão interconectadas dentro de sua estrutura social, focando na análise da rede do ego (*EgoNet*). O ego refere-se a um nó, um ator, neste estudo, uma cervejaria. A vizinhança consiste nas conexões diretas de um ego (adjacentes) e quanto maior a vizinhança, maior seu grau de importância na rede. Os limites da vizinhança podem ser definidos com base no número de passos a partir do ego, conforme argumentam Hanneman e Riddle (2005).

A técnica da ARS permite que o comportamento de cada ator na rede possa ser analisado individualmente pelas medidas de centralidade: grau de entrada (*In-Degree*), grau de saída (*Out-Degree*), de proximidade (*Closeness*) e de intermediação (*Betweenness*). Além das medidas de centralidade, para explicar a rede estudada foram também utilizadas as medidas de subgrupos (*cliques*) e de centro-periferia (*core/periphery*) (Wasserman; Faust, 1994; Borgatti; Everett; Freeman, 2002; Hanneman; Riddle, 2005; Borgatti *et al.*, 2009).

O Gráfico 1 demonstra a centralidade de grau das cervejarias. A figura geométrica representa o nó, e seu tamanho indica o grau de centralidade.

Considerando o total de laços, as cervejarias com maior centralidade de grau são C15, C16 e C17, todas Ciganas.

Gráfico 1 – Grafo da centralidade de grau das cervejarias do ABC



Fonte: Elaborado pela autora (2024), por meio do *software* UCINET e NETDRAW.

Legenda: ■ Cervejaria Fábrica; ● Cervejaria Cigana; — laços recíprocos

A medida de centralidade de grau (*Degree*) avalia os laços mantidos por um ator em relação aos outros da rede. É composta por dois indicadores: o grau de entrada (*In-Degree*), que utiliza as conexões que a cervejaria recebe e representa o prestígio que esta possui com as outras da rede; e o grau de saída (*Out-Degree*) referente às conexões que esta cervejaria faz com as outras, representando sua influência na rede.

A Tabela 6 apresenta Dados de Centralidade de grau (*degree*), de proximidade (*closeness*) e de intermediação (*betweenness*) das cervejarias analisadas.

Tabela 6 – Centralidade de grau, de proximidade e de intermediação

Cervejaria	Freeman degree Centrality measures				Closeness centrality measures		Freeman betweenness centrality	
	Outdeg	Indeg	nOutdeg	nIndeg	OutClose	InClose	Betweenness	nBetweenness
C01	6	4	0,353	0,235	0,34	0,333	17,810	6,548
C02	6	3	0,353	0,176	0,34	0,304	9,667	3,554
C03	2	3	0,118	0,176	0,279	0,298	2,000	0,735
C06	3	4	0,176	0,235	0,34	0,315	33,333	12,255
C07	1	6	0,059	0,353	0,175	0,415	1,786	0,657
C08	0	5	0	0,294	0,167	0,362	0,000	0,000
C09	5	2	0,294	0,118	0,362	0,27	14,643	5,383
C10	0	2	0	0,118	0,167	0,25	0,000	0,000
C11	5	2	0,294	0,118	0,354	0,239	3,119	1,147
C12	0	0	0	0	0,167	0,167	0,000	0,000
C13	2	0	0,118	0	0,347	0,167	0,000	0,000
C14	1	6	0,059	0,353	0,175	0,395	1,500	0,551
C15	8	4	0,471	0,235	0,405	0,279	31,905	11,730
C16	6	4	0,353	0,235	0,37	0,34	47,286	17,384
C17	3	7	0,176	0,412	0,321	0,354	31,119	11,441
C18	1	0	0,059	0	0,279	0,167	0,000	0,000
C19	4	0	0,235	0	0,309	0,167	0,000	0,000
C20	3	4	0,176	0,235	0,293	0,327	9,833	3,615
Mean							11,33	4,167
Std Dev							14,457	5,135
Minimum							0	0
Maximum							47,286	17,384
Network centralization index							14,00%	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados primários da pesquisa (2024).

Conforme observado na Tabela 6, as cervejarias com maiores escores de grau de entrada (*In-Degree*) foram C17 (0,412), C07 (0,353), C14 (0,353) e C08 (0,294). Com exceção da cervejaria cigana C17, todas as demais são Fábricas, que costumam ser procuradas pelas ciganas para a produção de cerveja por contrato. Como o grau de entrada indica as cervejarias mais requisitadas para discussões sobre experiências e conhecimentos relacionados à inovação de produto, as fábricas destacam-se por sua importância tanto na produção por contrato quanto na troca de experiências sobre inovações.

Por outro lado, as cervejarias que apresentaram maior escore de grau de saída (*Out-Degree*) ou seja, as que mais buscaram contatos dentro do grupo para inovar, foram C15 (0,471), C01 (0,353), C16 (0,353) e C02 (0,353). Todas essas são ciganas, e, como estão acostumadas a estabelecer relações com fábricas por necessidade, é provável que repitam esse comportamento com outras cervejarias da rede.

As cervejarias C12, C13, C18 e C19, sendo duas ciganas e duas fábricas, não foram mencionadas pelos respondentes, e a C12 (fábrica) também não indicou nenhuma cervejaria do grupo do ABC, o que sugere que essas empresas estão isoladas na rede. Vale destacar que a amostra deste estudo é composta por microempresas produtoras de cerveja da rede do ABC, sendo possível que existam laços com empresas fora do escopo deste estudo.

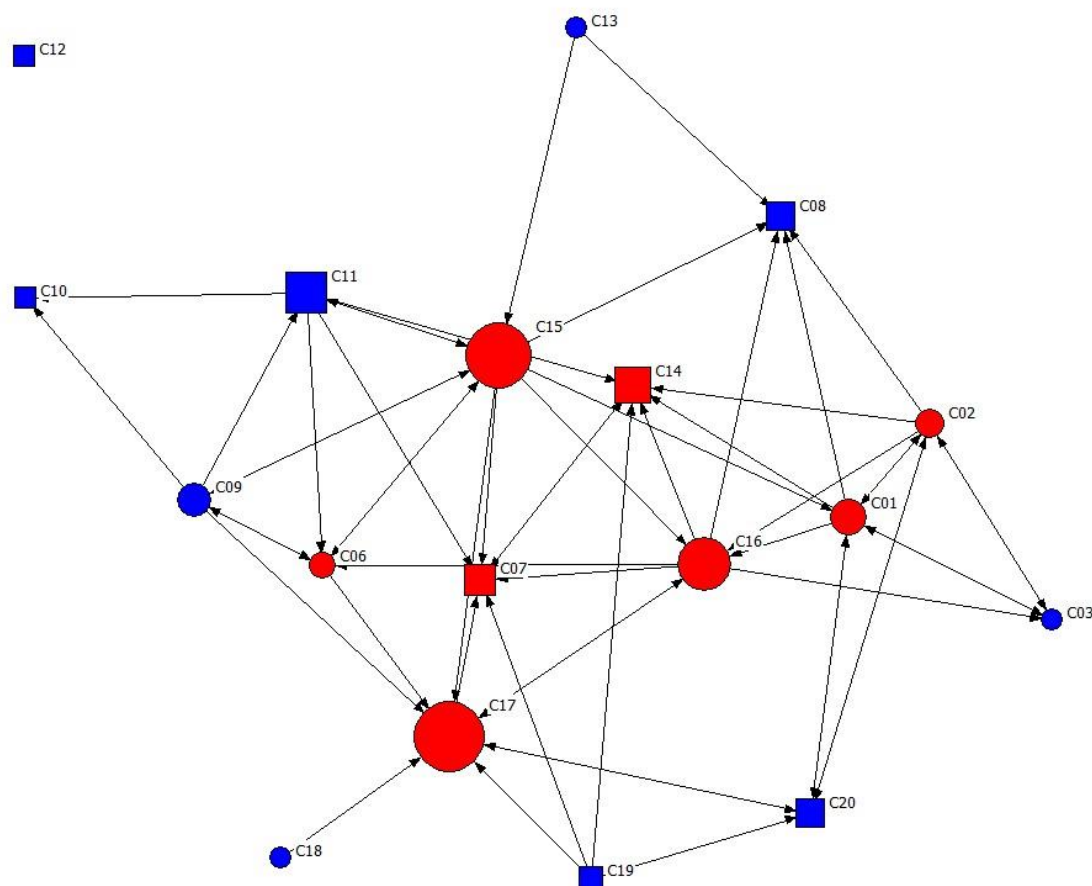
Além da centralidade de grau, foram realizadas outras medidas de centralidade para analisar o comportamento dos atores na rede: a centralidade de proximidade (*closeness*) e a de intermediação (*betweenness*).

A centralidade de proximidade (*closeness*) indica o quão próximo um ator está de todos os outros na rede. Na perspectiva deste estudo, a proximidade favorece a comunicação e a troca de experiências sobre inovações. Assim, os atores com maior centralidade de proximidade estão a uma menor distância de outros atores e são mais favorecidos nos relacionamentos interorganizacionais.

De forma geral, as cervejarias C7 (0,415), C14 (0,395), C8 (0,362) e C20 (0,327), todas fábricas, seguidas por C17 (0,354) e C16 (0,340), apresentaram maior proximidade de entrada (*InCloseness*), o que significa que essa curta distância facilita a aproximação de outras cervejarias para a troca de informações sobre inovação de produto.

Os dados de centralidade de intermediação (*betweenness*) da Tabela 6 estão representados pela diferença no tamanho dos círculos (ciganas) e quadrados (fábricas) no Gráfico 2. Essa medida avalia o quanto um ator se coloca entre dois outros, ou seja, sua importância ou capacidade de intermediar as informações sobre inovação de produto entre os pares.

Gráfico 2 – Grafo da centralidade de intermediação e Centro-Periferia



Fonte: Elaborado pela autora (2024), por meio do *software* UCINET® e NETDRAW.
 Legenda: Círculo = Cigana; Quadrado = Fábrica; Vermelho = Central; Azul = Periférico

Com valores variando entre 0 e 17,384, a rede estudada apresenta uma variação significativa, evidenciada pelo desvio-padrão (5,135), que é superior à média total (4,167). Como o índice de centralização da rede é baixo (14,0%), é esperado que haja pouca intermediação. As cervejarias com os valores mais altos de centralidade de intermediação são C16 (17,384), C06 (12,255), C15 (11,730), C17 (11,441) e C1 (6,548). Essas cervejarias desempenham um papel central no fluxo de informações e na conectividade da rede, facilitando a disseminação de conhecimento e informações relacionadas à inovação.

Para tentar entender o arranjo desses atores, utilizou-se o cálculo da quantidade de subgrupos presentes na rede (*cliques*). Considerando que a rede é composta por 18 atores, o cálculo mostrou que a rede é particionada em 17 subgrupos. Isso indica que alguns atores pertencem a mais de um subgrupo, como são os casos de C1 e C17 (5 grupos), C7 (6 grupos), C15 e C16 (7 grupos) e, com exceção de C7 que é Fábrica, estes também são os atores que apresentam maiores

valores de grau de intermediação. As cervejarias com maior grau de intermediação condicionam em si o importante papel de facilitadoras do fluxo de informações e dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de produtos inovadores entre os subgrupos (Santos *et al.*, 2021).

Por fim, a análise de Centro e Periferia (*core-periphery*) é interessante pois divide a rede em apenas dois subgrupos, o grupo dos atores centrais, coeso, e o dos atores periféricos, que estão distanciados (Pinheiro da Silveira; Farina, 2012; Santos *et al.*, 2021). Essa partição traz o conceito de que os atores centrais podem ter maior controle e acesso aos recursos disponíveis na rede, enquanto os periféricos têm menor acesso, e esse afastamento pode desmotivar ou enfraquecer os laços de pertencimento (Galaskiewicz; Burt, 1991; Cross *et al.*, 2001).

No Gráfico 2, o grupo de centro ou *core* (C01, C02, C06, C07, C14, C15, C16 e C17) está representado em cor vermelha, enquanto o periférico está em azul. Quando se sobrepõe os Gráficos 1 e 2, observa-se que as cervejarias do grupo central, também apresentam altos valores de centralidade de grau e de intermediação. Vale ressaltar que o posicionamento e os papéis das cervejarias na rede são independentes do modelo de negócio, Fábrica ou Cigana.

A análise da densidade da rede está relacionada à quantidade de laços existentes em relação à quantidade de laços possíveis de existir entre as cervejarias do ABC, para apoio no desenvolvimento de novos produtos. Como a densidade é obtida em escala de zero a um, a proximidade a um indica maior coesão da rede. Essa coesão é um fator relevante para fomentar as relações de troca, compartilhamento e colaboração entre os atores (Balestrin; Verschoore, 2016; Silva; Gaspar; Farina, 2020). A Tabela 7 apresenta os dados de densidade e reciprocidade da rede de Cervejarias do ABC.

Tabela 7 – Densidade e Reciprocidade da Rede de Cervejarias do ABC

Network Cohesion		Reciprocity Overall Reciprocity Measures	
N ties	56	<i>Recip Arcs</i>	24
Std Dev	0,387	<i>Unrecip Arcs</i>	32
Avg Degree	3,111	<i>All Arcs</i>	56
Deg Centralization	0,272	<i>Arc Reciprocity</i>	0,429
Out-Centralization	0,304	<i>Sym Dyads</i>	12
In-Centralization	0,242	<i>Asym Dyads</i>	32
Density	0,183	<i>All Dyads</i>	44
Prop within 3	0,497	<i>Dyad Reciprocity</i>	0,273

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados primários da pesquisa (2024).

A análise da rede, apresentada na Tabela 7, mostra um total de 56 ligações na rede, com média de 3,11 laços por ator, o que implica em uma densidade de 18,3%. Esse valor de densidade é considerado baixo, indicando que as cervejarias utilizam apenas 18,3% de todas as ligações possíveis, ou potenciais. A rede de compartilhamento de experiências para a inovação desta amostra se mostrou esparsa, com oito atores centrais envolvidos com a intermediação de informações, sendo capazes de controlar o fluxo, tipo e qualidade de informação disseminada na rede.

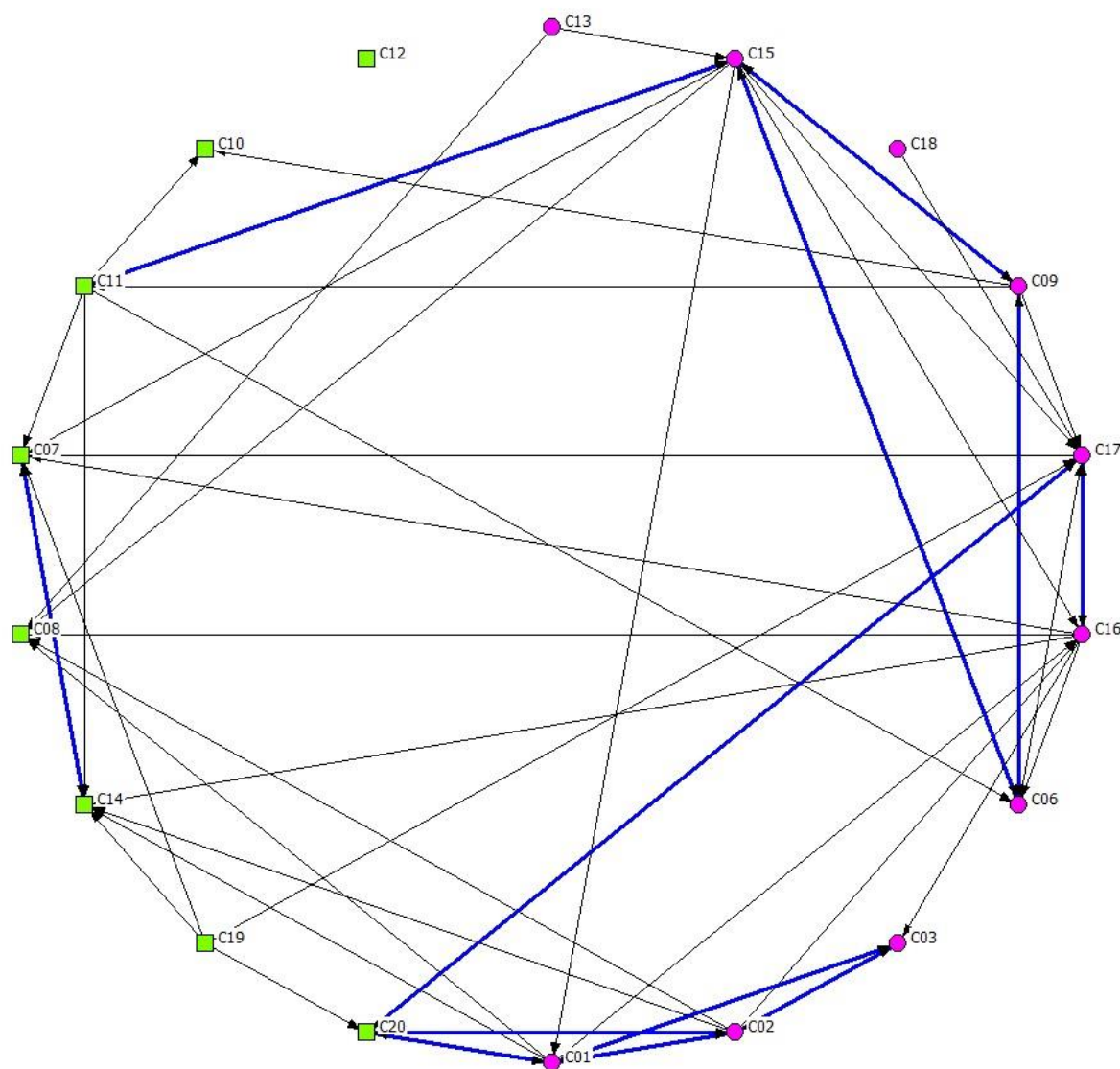
A ocorrência de quociente de densidade baixo indica que os laços sociais não são intensos e que os atores da rede estão distantes e com menor envolvimento (Marini; Sampaio; Santos, 2018; Fontes, 2023) e pode significar que os atores dessa rede pouco se utilizam de intercâmbios (trocas de suporte material, apoio e de informação) (Hanneman; Riddle, 2005), minimizando as suas perspectivas para resolução de problemas e para a potencialização de ideias na inovação de produto.

Este cenário se repete em outras situações, pois Avelar e Farina (2024) analisaram um contexto de rede diferente do setor industrial, estudando a rede de amizade e de apoio de estudantes de enfermagem ao longo de três anos, e encontraram variação entre 0,115 e 0,238 de densidade, semelhantes aos desta tese.

A rede estudada apresenta baixa centralidade de grau (0,272) e mostra pouca variação entre o grau de saída (0,304) e o grau de entrada (0,242). O grau de proximidade pelo alcance (*Prop within 3*) na Tabela 7 indica que apenas 49,7% das cervejarias alcançam o ego em três passos ou menos, reforçando que a coesão da rede é baixa e que metade dos atores estão bastante distanciados e precisam realizar mais de três conexões para alcançar o ego.

O Gráfico 3 apresenta o sociograma da densidade da rede, no qual os laços são representados pelas linhas que unem os atores da rede do ABC. As Cervejarias Fábrica foram representadas pelos triângulos verdes e as Cervejarias Ciganas pelos círculos rosas. Os relacionamentos na rede são independentes do modelo de negócio, Fábrica ou Cigana. A Fábrica C12 está isolada da rede, pois não faz nem recebe laço. A Fábrica C10 recebe laços, indicando que é procurada por outras duas cervejarias para colaborar nas inovações. A Fábrica C19 e as Ciganas C13 e C18 apenas enviam laços, indicando que procuram por apoio para inovação, mas não são procuradas por seus pares dentro desta rede.

Gráfico 3 – Grafo da densidade e reciprocidade da rede de cervejarias do ABC



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Legenda: ■ Cervejaria Fábrica; ● Cervejaria Cigana; — laços recíprocos;

O Gráfico 3 também permite visualizar a reciprocidade da rede. As linhas espessas e destacadas na cor azul representam as ligações recíprocas. Os dados de reciprocidade da rede apresentados na Tabela 7 indicam que menos da metade das ligações (42,9%) são recíprocas ou mútuas. Esses resultados de densidade e reciprocidade são semelhantes aos encontrados no estudo de Marini, Sampaio e Santos (2018), com agentes de um APL do setor vinícola. Uma vez que a densidade e a reciprocidade favorecem a interação entre as empresas (Fontes, 2023), os

resultados encontrados sugerem que o compartilhamento de conhecimento e ações de apoio à inovação podem estar dificultadas na rede estudada.

As informações sobre a reciprocidade sugerem que existem 12 díades simétricas, nas quais pares de atores mantêm relações mútuas, ou seja, recíprocas, com um índice de reciprocidade diádica de 27,3%. Esse dado reforça a caracterização dessa rede de busca de experiência e conhecimento para inovação de produto como colaborativa, uma vez que esses tipos de relacionamentos são baseados na partilha de recursos e de responsabilidades entre empresas parceiras, sem expectativa de retorno direto ou retribuição, desvestido de competitividade ou de reciprocidade (Kotzab *et al.*, 2019; Wankmüller; Reiner, 2021).

Das díades recíprocas, observa-se que 50% delas ocorrem entre cervejarias Ciganas, 41,7% entre Fábricas e Ciganas e apenas 8,3% somente entre Fábricas. Esses dados mostram que os relacionamentos mútuos entre as cervejarias ciganas são frequentes, seguidos pelos que ocorrem entre fábricas e ciganas.

Considerando que a densidade e a reciprocidade da rede são baixas, para melhor compreender a estrutura desta rede, investigou-se a existência de partições. As estruturas sociais podem ser construídas a partir de componentes reduzidos e compactos, como as díades e tríades, até aglomerados numerosos. O arranjo desses grupos pode influenciar a forma como os atores se relacionam na rede (Hanneman; Riddle, 2005).

Para avaliar a quantidade e a composição dos grupos desta rede, recorreu-se ao conceito de cliques da ARS, no qual os atores subconjunto da rede estão intensamente ligados entre si (Hanneman; Riddle, 2005). Foram encontrados 17 grupos, sendo oito deles compostos por quatro atores (47,1%) e o restante por três atores cada. Este achado é semelhante ao encontrado na pesquisa de Santos *et al.* (2021) e reforça o fato de que quanto menor for a densidade de uma rede, maior será a quantidade de subgrupos (Hanneman; Riddle, 2005). A Figura 9 apresenta os cliques da rede de colaboração para inovação.

Figura 9 – Cliques (grupos) da rede de colaboração para inovação

Input dataset: \\Rede_Cervejarias18)	Clique-by-Clique co-membership matrix HIERARCHICAL CLUSTERING OF OVERLAP MATRIX
17 cliques found.	
1: C06 C15 C16 C17	1 1 1 1 1 1 1 1
2: C07 C15 C16 C17	Level 9 8 3 0 1 2 1 2 5 4 7 6 3 4 5 6 7
3: C01 C08 C15 C16	----- - - - - -
4: C06 C09 C11 C15	3.000 XXX XXX . . XXX XXX
5: C06 C09 C15 C17	2.500 XXXXXXXX . . XXX XXX
6: C07 C11 C15	2.000 XXXXXXXX . . XXXXXXXX . XXX XXX XXX
7: C08 C13 C15	1.750 XXXXXXXXXX . XXXXXXXX . XXX XXX XXX
8: C01 C02 C14 C16	1.500 XXXXXXXXXX . XXXXXXXX . XXXXXXXX XXX
9: C01 C02 C03 C16	1.000 XXXXXXXXXX . XXXXXXXXXX XXXXXXXX XXX
10: C01 C02 C08 C16	0.750 XXXXXXXXXX . XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
11: C01 C02 C20	0.667 XXXXXXXXXX . XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
12: C09 C10 C11	0.455 XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
13: C07 C11 C14	0.400 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
14: C07 C14 C16	
15: C07 C14 C19	
16: C07 C17 C19	
17: C17 C19 C20	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Além dos grupos, este estudo buscou verificar a sobreposição de atores nestes grupos. Como pode ser observado na Figura 9, os grupos 3, 8, 9 e 10 compartilham 3 atores entre si, o mesmo ocorrendo entre os grupos 1, 2, 4 e 5. Compartilhamento de 2 atores pode ser observado entre os grupos 6 e 13; 14 e 15; 16 e 17. Por fim, há pelo menos um membro comum entre os grupos 3, 8, 9, 10 e 11; 1, 2, 4, 5 e 7; 6, 13, 14 e 15. Como 82,3% dos grupos compartilham pelo menos um ator, é possível inferir que os conflitos entre grupos nesta rede são minimizados e a mobilização de recursos e a difusão de informações apresentam fluxo facilitado pela rede, pelo menos pelos grupos que apresentam esses intermediadores (Hanneman; Riddle, 2005). Os atores que apresentam a maior centralidade de grau e de intermediação estão conectados entre si e são componentes de mais de um grupo.

As redes densas e fechadas apresentam fluxo intenso e rápido, de forma que esse tipo de relacionamento tende a construir maiores índices de confiança, minimizar os riscos e obter recompensas proporcionais ao alto desempenho (Granovetter, 1985; Coleman, 1988; Burt, 2009). De forma contrária, a rede das cervejarias artesanais do ABC mostrou-se esparsa, de baixa reciprocidade e com a coexistência de 17 subgrupos. Neste contexto, Hanneman e Riddle (2005) afirmam que, quanto menor for a densidade de uma rede, maior será a quantidade de grupos, resultado também encontrado neste estudo e no de Santos *et al.* (2021).

Desta forma e atendendo ao segundo objetivo deste estudo, pela ótica da ARS, foi possível descrever as características estruturais da rede de colaboração das microcervejarias para a inovação de produto, demonstrou uma rede esparsa, de baixa reciprocidade e particionada em dezessete grupos, com baixo fluxo de informação. O Quadro 15 sintetiza os resultados alcançados quanto à descrição e às características da rede de colaboração para inovação das cervejarias artesanais.

Quadro 15 – Quadro síntese dos resultados: configuração da rede de colaboração para inovação das cervejarias artesanais

Nível	Medidas de Centralidade		
	<i>Degree (Freeman)</i>	<i>Closeness</i>	<i>Betweenness</i>
Atores	Posição central na rede C01, C15, C16 e C17	> <i>OutClose</i> : C09, C11 > <i>InClose</i> : C07, C14 < <i>OutClose</i> : C08, C10, C12 < <i>InClose</i> : C12, C13, C18, C19	> Intermediação: C06, C15, C16, C17 < intermediação C08, C10, C12, C13, C18, C19:
Rede	Densidade	Centralidade de grau	Reciprocidade
	Baixa densidade (18,3%) e menor coesão, indica que as cervejarias utilizam apenas 18,3% das potenciais ligações.	Baixa centralidade de grau (27,2%), com pouca variação entre o grau de saída (30,4%) e o grau de entrada (24,2%). Coesão da rede é baixa: 49,7% das cervejarias alcançam o ego em três passos ou menos.	Baixa reciprocidade. Das 56 ligações presentes na rede, 24 (42,9%) são recíprocas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As análises voltadas para o papel de cada cervejaria nessa rede de colaboração para inovação de produto buscaram atender ao segundo objetivo proposto e, nesse sentido, oito cervejarias se destacaram como grupo *core*, com maior centralidade de grau e capacidade para intermediação de conhecimentos e experiências para promover a inovação de produto em uma rede de baixa densidade.

As Ciganas, como microempresas do setor de bebidas no qual a inovação é fundamental para a sobrevivência, enfrentam maiores dificuldades para inovar em comparação com as fábricas, devido à sua estrutura limitada, como a escassez de recursos financeiros e humanos, além do acesso restrito à tecnologia e conhecimento. Por isso, buscam opções para minimizar seus riscos por meio de relacionamentos em rede (Levallet; Ahuja; Wood, 2023). É importante considerar também que as Ciganas, para sua produção, dependem de uma rede de contatos e formalizam contratos com

fábricas (*contract brewing*), convivendo em um ambiente cooperativo por natureza (Tomski; Menderak, 2019).

A próxima seção ancora-se na Análise de Redes Sociais (ARS) para proporcionar uma compreensão mais profunda da natureza das relações colaborativas dentro desta rede. Os dados coletados a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os responsáveis pelas cervejarias artesanais do ABC complementam os achados quantitativos e oferecem uma visão qualitativa sobre as dinâmicas colaborativas e os fatores que influenciam a inovação neste contexto.

4.3 Características da rede de colaboração para inovação

Esta seção complementa a ARS da esparsa rede de colaboração para inovação das cervejarias artesanais do ABC. Apresenta os resultados qualitativos, advindos das entrevistas realizadas com os atores-chave responsáveis pelas cervejarias artesanais do ABC para atender ao terceiro objetivo: descrever e analisar as características da rede de colaboração para a inovação.

As perguntas de um a três da entrevista pretenderam obter elementos para a análise de conteúdo dos relacionamentos colaborativos na rede de cervejarias. Conforme o significado, as transcrições literais geraram oito códigos em quatro categorias de análise para a compreensão do tema Colaboração entre as microcervejarias na rede do ABC.

Apoiado em Winckler e Molinari (2011), Kotzab *et al.* (2019) e Wankmüller e Reiner (2021), este estudo define colaboração interorganizacional como os relacionamentos baseados na partilha de recursos e de responsabilidades entre empresas parceiras, sem expectativa de retorno individual ou retribuição. Pode ser um apoio unilateral, desvestido de competitividade ou de reciprocidade, que pode ocorrer em rede hierarquizada, de forma a gerar vantagens para o grupo ou para o setor como um todo, de forma implícita e não obrigatória.

O Quadro 16 apresenta os oito códigos e suas descrições, nos quais as falas dos entrevistados foram agrupadas.

Quadro 16 – Categorias e códigos da Colaboração entre as cervejarias artesanais

Tema	Categorias	Códigos	Descrição
Colaboração	Rede	Amizade	Laços de coleguismo construídos ao longo do tempo
		Subgrupos	Subdivisão da rede em grupos fechados e independentes (panelinhas)
	Apoio/Suporte	Comportamento	Disposição em colaborar, ajudar, apoiar outras empresas da rede sem reciprocidade
		Tipos de Apoio	Modalidades de ajuda ou suporte: equipamentos, insumos, vendas
	Troca de Experiências	Oportunidades	Diferentes formas ou meios de compartilhar informações e experiências sobre a cultura cervejeira e inovações
		Tipos de Troca	Diferentes modalidades de recursos que podem ser compartilhados
	Parcerias	Eventos	Acordos ou alianças entre cervejarias com objetivos de bem comum, desvinculados de criar vantagens para as duas partes
		Colabs	Acordos ou alianças entre cervejarias com objetivos de criar vantagens mútuas, recíprocas

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme descrito na Tabela 8, quatro categorias mostraram-se importantes para explicar a natureza da colaboração: (i) os relacionamentos na rede; (ii) as atividades de apoio/suporte; (iii) as características da troca de experiências; e (iv) as parcerias formadas na rede.

Tabela 8 – Colaboração: Incidência de Códigos nas Categorias por Cervejaria

Categoria	Código	C	C	C	C	C	C	C	C	Total	(% Total)
		01	03	11	13	15	16	17	20		
A Rede	Amizade	0	1	1	1	2	1	0	0	6	16,6
	Subgrupos	1	2	0	2	2	0	1	0	8	
Apoio / Suporte	Comportamento	1	1	1	1	6	1	1	2	14	33,7
	Tipos de Apoio	3	3	3	2	3	2	0	3	19	
Parcerias	Colabs	0	1	0	1	1	1	1	1	6	22,5
	Eventos	1	1	1	2	2	3	2	1	13	
Troca de Experiências	Oportunidades	1	1	3	1	0	2	0	2	10	27,2
	Tipos de troca	1	0	0	2	5	2	1	2	13	

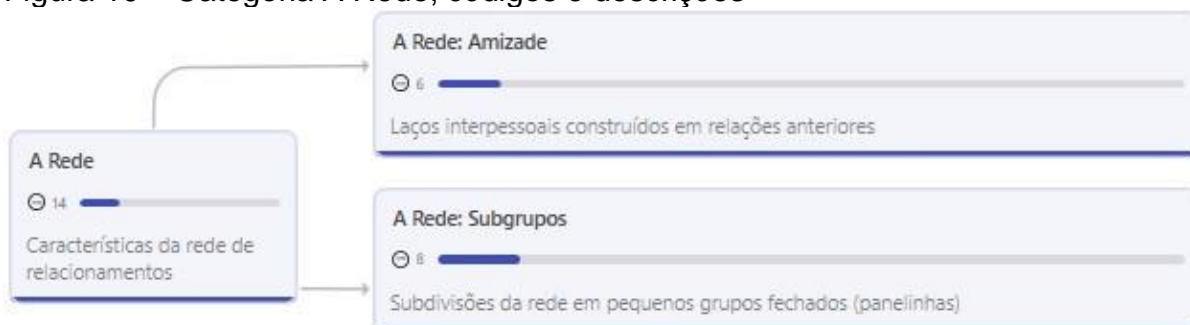
Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

Uma vez que a rede apresentou baixas densidade e reciprocidade, buscou-se investigar a natureza dos relacionamentos nesta rede, e identificar nas citações dos entrevistados, códigos referentes à existência e importância dos laços de coleguismo e da formação de grupos em torno de uma identidade própria. Esses códigos compuseram a categoria 'Rede', como pode ser observado na Figura 10.

Identificar a presença de relações de amizade se faz importante, pois pode indicar a formação de laços progressos capazes de favorecer a colaboração entre os atores da rede. Na visão de Putman (1993), a estrutura das redes, as normas pactuadas e a confiança imbuída nos relacionamentos são os traços da vida social que se desenvolvem em um grupo. Dentre esses traços, a confiança requer interações ao longo do tempo, mas quando é estabelecida, torna os atores dispostos a interações estratégicas, tendendo a dissuadir comportamentos oportunistas e reduzir os conflitos competitivos (Tsai; Ghoshal, 1998; Ostrom, 2000).

A Figura 10 esquematiza a categoria 'A Rede', os códigos e suas breves descrições.

Figura 10 – Categoria A Rede, códigos e descrições



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

Identificou-se a ocorrência de laços interpessoais construídos em relações anteriores, como pode ser observado na Figura 10. Essa interação social positiva favorece o compartilhamento de conhecimento e de recursos, facilita a cooperação e as ações no sentido de perseguir objetivos comuns aos membros de um grupo (Stocker *et al.*, 2019).

Isto pode ser percebido nas falas de 62,5% dos entrevistados, reforçando a questão da construção de laços em diferentes situações, como nas escolas preparatórias de mestre cervejeiro, nos encontros casuais e eventos comerciais:

[...] eu tinha alguns amigos, alguns parceiros de cervejaria, pessoas com quem eu me formei na época que eu estudei pra ser mestre cervejeiro. **Eu fiz**

esses amigos e tinha essas cervejarias parceiras. E esses caras que se formaram comigo eu já conhecia faz tempo, mas várias outras cervejarias eu não conhecia. [...] E aí pós pandemia, a galera meio que começou a frequentar, **um frequentar a cervejaria do outro para conhecer, para ver como é que tava, pra perguntar como é que se levantou, como é que sobreviveu e aí acabou criando laços.** (C11, grifos nossos)

Então assim ou o cara saiu (escola) do AC, ou ele saiu da BH, ou ele saiu do BB, entendeu, que são as principais Brew Shops que tinha no ABC, né? **Então se acaba conhecendo todo mundo, né?** [...] Você acaba conhecendo as pessoas, né? E aqui também tem poucos pontos de venda, então se você vai sei lá toda semana no C01, **você vai acabar conhecendo todos os cervejeiros do ABC, porque todo mundo vai passar lá num dado momento para vender uma cerveja com o X. Você vai no VT, a mesma coisa, uma hora você vai encontrando todo mundo** porque todo mundo vai passar pra vender e assim vai. (C15, grifos nossos)

Eu tenho muitos amigos aí, muito próximo [...] com o X é um deles, que a gente sempre tá junto, mas é [pausa] tem muito pessoal aí que prefere dividir. (C03)

[...] **frequentava dois bares era lá em São Bernardo quando o SB existia** né? São os dois mais próximos daqui para minha casa. Inclusive. Então é [...] parceria é assim, né? (C13, grifos nossos)

[...] eu tenho que dividir o que é a Cervejaria do que é o estúdio, porque as coisas caminham muito próximas, né? É porque assim, eu tô fazendo rótulo para sei lá [...] **Hoje eu atendo pelo menos 10 cervejarias no Brasil inteiro. E algumas dessas cervejarias, além de fazer o rótulo, também são parceiros da cerveja entre cervejarias. Então tem que ficar equilibrando** [...] (C16, grifos nossos)

[...] até porque os mestres cervejeiros são bastante próximos e amigos, então independente do dono da Cervejaria, os cervejeiros têm um *Network* muito grande. (C20)

Partindo do princípio de que a interação social “[...] refere-se a maneira pela qual os indivíduos ou equipes interagem uns com os outros e pode ser empregada, portanto, para compreender os laços sociais existentes, a forma como estão configurados e os diferentes contextos em que são aplicados” (Schafer, 2020, p. 52), os laços sociais preexistentes podem ser considerados como facilitadores de relacionamentos interorganizacionais.

Os relatos dos entrevistados indicam que os responsáveis pelas cervejarias do ABC enaltecem os relacionamentos construídos em escolas de formação de mestres cervejeiros e/ou encontros não programados, como vínculos de coleguismo capazes de facilitar o relacionamento interorganizacional e a construção de redes.

De fato, contatos construídos em relações anteriores, novos conhecimentos interpessoais entre colegas institucionais e recomendação de colegas são fatores que favorecem a formação de laços e de redes (Nogueira Dias; Hoffmann; Martinez-

Fernández, 2021), uma vez que a confiança é dependente da experiência de interações estabelecidas ao longo do tempo (Tsai; Ghoshal, 1998; Ostrom, 2000).

As relações de coleguismo geralmente se estabelecem aos pares ou em grupos reduzidos. De fato, as redes geralmente são formadas a partir de díades e tríades (Hanneman; Riddle, 2005). A Análise de Redes Sociais (ARS) mostrou que esta rede de 18 empresas é subdividida em 17 subgrupos, sendo que o mesmo ator participa de mais de um grupo, favorecendo a integração. Esse cenário de divisão da rede em grupos pode ser verificado na fala de 62,5% dos entrevistados.

Devido ao grande número de grupos, a ARS recorreu à análise de Centro e Periferia (*core-periphery*) para identificar os atores do *core* (C01, C02, C06, C07, C14, C15, C16 e C17) da rede, que se apresenta coeso em relação aos periféricos.

Nota-se que C01, um ator do *core* e componente de vários subgrupos, aponta que apesar de haver dois mundos, uma vez que, de certa forma, a preferência dos consumidores em dois perfis diferentes canaliza essa subdivisão. Observa-se que dentro do subgrupo os relacionamentos são estreitados, os atores discutem, participam de eventos e buscam compartilhar informações sobre inovação.

Então, uma parte tem um relacionamento bom e outra parte é isolada, então tem os dois mundos aí. Nem todo mundo se fala. E eu mantenho um relacionamento com algumas cervejarias para lançamentos, sobre insumos novos, sobre o que tem no mercado. A gente vai inclusive em feiras, eventos juntos, participamos dessa parte de estudar coisas novas, né? Então tem as duas coisas, tem uma parte que é isolada e tem uma parte que tem essa colaboração. (C01-Cigana)

O entrevistado da cervejaria C15, também do *core*, reconheceu a formação de grupos fechados, citou que existe algum relacionamento entre esses grupos, mas mostra sua preocupação com a necessidade de maior união em prol da expansão do nicho de mercado.

Você tem realmente uns grupos no ABC, ele não é unido no geral, então assim nunca se sentou por exemplo 50 cervejarias num dia para discutir mercado estratégias é lavar roupa suja ou o que for [...] você tem grupos [...] A gente tem um bom relacionamento, mas num geral [...] São pequenas panelinhas, entendeu? [...] se a gente não se unir, a gente não se ajudar, é um seríssimo problema, entendeu? A gente vai morrer afogado porque não tá todo mundo se ajudando. Então eu acho que quanto mais a gente compartilhar a informação, ideia, técnica, melhor. (C15-Cigana)

Então é eu vejo o pessoal mais junto do que do que separado [...] Claro que pode haver entre um outro aqui alguma coisinha, mas do que eu percebo assim, do que eu participo, estão mais juntos do que separados. É claro cada um cuida do seu negócio, mas se ajudam também tá? (C13-Cigana)

Por outro lado, o entrevistado da cervejaria C13, um ator periférico, assume a existência de grupos fechados, mas na sua experiência, entende que os grupos trabalham melhor juntos do que separados. De forma contrária, o entrevistado da cervejaria C03, manifestou ter feito opção pelo segmento de mercado das cervejas hiperdiferenciadas (*BeerGeeks*), um ator periférico com poucos laços na rede, entende que os vários grupos são fechados, não favorecem o fluxo de interações, de forma que se sente excluído e percebe rejeição de parte da rede do ABC. Esta posição reforça a colocação da cervejaria C01 da existência de dois grupos em função da preferência dos consumidores.

A galera ao invés de se unir eles querem ser individuais e querem fazer é panelas individuais, sabe! [...] É existe, existe a panelinha, né? Então por exemplo. A turma é uma turma, eles se socorrem entre eles, se ajudam entre eles [...] a outra turma [...] existe turminhas, não adianta, é panelinha e dentro dessas panelinhas você vê os caras se socorrendo, assim como eu tenho o meu grupo. [...] então assim [...] eu sinto que existe essa rejeição aí da galera do ABC. (C03-Cigana)

Cislaghi *et al.* (2019) constataram que a confiança na relação é um fator determinante da díade, que tem natureza dinâmica e é dependente da história da relação. Reforçaram que, para que a confiança seja estabelecida, é necessário desenvolver uma visão compartilhada e base comum de conhecimentos, reconhecer as diferenças, manter o compromisso com a equidade e com o respeito às questões culturais.

A percepção de que a rede apresenta subgrupos com características próprias, e que alguns deles são isolados, foi reforçada pelo entrevistado da cervejaria C17, que apesar de ser do *core* com alto grau de centralidade e intermediação, utilizou o termo ‘segregados’ (C17), como pode-se observar na citação:

[...] Beer Geeks, né apreciadores cerveja que estão nesse grupo, eles fazem “Bottle Share” e é a galera deles e tá tudo certo e não fica esse climinha de ciúme. Ah, pô, não fui chamado [...] é a paradinha deles e tá tudo certo. [...] Então assim, existe essas segregações de grupo, né? Eu acho que existem grupos formados dentro do ABC, né? Existem grupos. Eh [...] segregados, vamos dizer assim, dentro do ABC. (C17-Cigana)

Essas colocações de isolamento podem ser explicadas pela opção pela fatia do nicho de mercado e porque os atores periféricos ou com opções diferentes dos da maioria, têm menor acesso aos recursos disponíveis na rede, estão isolados e esse distanciamento culmina por enfraquecer os laços de pertencimento (Galaskiewicz; Burt, 1991; Cross *et al.*, 2001).

A ocorrência de subgrupos na rede, especialmente na rede do ego, provavelmente se dá pelas relações de amizade, pela confiança desenvolvida pelos vínculos estabelecidos, pela reciprocidade dessas relações e também pela cultura de comunidade que se estabelece entre atores reunidos em torno de objetivos comuns. Coleman (1988) enfatizou que, no grupo reduzido, o cumprimento de normas e a aplicação de sanções são facilitados, o que credita alto grau de confiabilidade aos membros e maior controle social.

Uma vez que a rede se apresentou fragmentada em grupos, influenciada pelo perfil dos consumidores e com relativa intermediação, desperta o interesse por investigar se essa fragmentação é forte a ponto de impactar os relacionamentos colaborativos. A categoria 'Apoio/Suporte' objetivou explorar o comportamento colaborativo das cervejarias da rede, no que se refere a ser apoiado ou oferecer suporte sem exigência de reciprocidade. Assim, a Figura 11 apresenta a categoria 'Apoio / Suporte' e a incidência de seus códigos.

Figura 11 – Categoria Apoio / Suporte e os Códigos extraídos da amostra



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

Na perspectiva das informações apresentadas na Figura 11, e esclarecendo que nas relações colaborativas não se encontrou elementos capazes de diferenciar a opinião das cervejarias Ciganas e Fábricas, os entrevistados relatam que o oferecimento de ajuda e apoio são comuns e frequentes, com certas particularidades.

Divergente, os entrevistados das cervejarias C13 e C17 têm uma visão minimizada do fenômeno, acreditando que esse comportamento está restrito aos grupos:

[...] os caras que conversam comigo que são os amigos nossos aqui sabe que pode me pedir se eu puder eu vou ajudar. Mas é quanto aos outros? [...] Não sei te responder porque não vejo e não se fala sobre isso, né? Também nunca vi ninguém queixar de pô, precisei e o cara me deixou na mão. (C13)

Isso é comum no grupinho, é mais no grupinho mesmo. [...] Tem algumas que eu consigo contar com essa parceria e outros não. (C17)

O entrevistado da Fábrica C11 foi o único que citou a importância de uma situação emergencial, como a pandemia de 2020, para produzir mudança de comportamento, favorecendo os relacionamentos interorganizacionais em rede social de ajuda e compartilhamento de informações, a fim de encontrar uma saída para o grupo. Colocou que esses laços permaneceram pós-pandemia, de forma que os relacionamentos se tornaram colaborativos.

Eu acho que agora é normal, se tornou normal, especialmente após a pandemia. Muita cervejaria sofreu muito. [...] E aí quase todo mundo quebrou então era assim cara, me ajuda aqui com isso, me ajuda com aquilo, sabe. então a gente conversou muito! Foi um evento capaz de mudar o comportamento das cervejarias. (C11)

Os entrevistados das cervejarias C3 e C15 afirmaram que as cervejarias são colaborativas entre si, abertas a oferecer apoio e suporte, independentemente de o necessitado ter proximidade, pertencer à rede do ABC ou sequer ter qualquer tipo de laços pregressos. O entrevistado da cervejaria C15 salienta que esse apoio ocorre com frequência, e afirma que a união para apoio a uma situação emergencial de um dos atores é um dos pontos fortes da rede, como pode ser verificado nas citações:

Pô eu já vi, por exemplo, na prefeitura rola muito [falando de apoio, ajuda entre cervejarias], mesmo você não conversando, não tendo tanta afinidade com um ou com o outro, na hora do aperto ali e acabam se trocando [...]. (C03)

[...] aqui do ABC, dos profissionais acho que a grande maioria se você abordar pedindo uma ajuda, pedindo uma opinião, pedindo alguma coisa, eu acho que 90% realmente vai te ajudar de bate pronto, pelo menos os que eu tenho amizade, eu sei que se correr eles ajudam [...] e eu vejo que mesmo falando até de diversos grupos, entre os grupos todo mundo, quando dá em emergência, a todo mundo se ajuda, não isso daí acho que é unânime. Pelo menos eu nunca fiquei sabendo de nenhuma história que o cara bateu a porta na cara, entendeu? [...] Vou dizer que acho que isso é o que é mais unido, vendo o pessoal do ABC, de todas as plantas cervejeiras que eu tenho amizade, né? Conheço os donos, todos abririam as portas numa emergência, entendeu? [...] eu já vi casos assim em eventos até de pessoas que não se conhecem [...] teve um evento em São Caetano que vieram pedir extratora [...] Primeiro evento do cara [...] conhecemos ele na sexta-feira. [...] empresta a extratora para ele. (C15)

Algumas colocações reforçam o postulado de que a ajuda e o apoio são normais, inclusive com troca de informações e ideias, como pode ser verificado:

[...] e mesmo às vezes, algum Bê-ó-zinho que dá de operação, o pessoal tem esse costume aí de trocar ideia para ver qual que é a melhor saída, né? [...] É normal. Pessoal costuma assim se ajudar bastante [...]. (C20)

Sim [falando de ajuda, apoio, socorro], mas são bastante normal, tive bastante disso. (C16)

É comum, quando tem a necessidade a gente ajuda, se precisar, mesmo sendo concorrente a gente ajuda, normal, tranquilo. (C01)

O frequente e comum apoio oferecido na rede pode ocorrer de diversas formas. Dentre as possibilidades de suporte operacional oferecidos, destacaram-se o compartilhamento de equipamentos (100%), permuta de insumos (100%) e apoio às vendas por meio do fornecimento de produtos (75%) para que as cervejarias possam cumprir com seus compromissos no mercado, sem deixar de atender seus clientes, como pode ser visto na sequência:

Sim, sim, sim, CO₂, insumo, a gente precisa vai lá pega depois a gente vai lá e devolve, tipo é normal. Ninguém pede nada em troca, não, não, não tem isso. [...] às vezes ele precisa de câmara fria, de espaço ou precisa de algum insumo, ou precisa de produtos que eu tenho aqui para ele vender lá porque o dele lá acabou. [...] já precisei ajuda deles. [...] É mais ou menos nessa linha. (C01)

Sim, [...] Ah não tem um cilindro, acabou o cilindro [...] Cerveja, sempre às vezes acaba, [...] Também já ajudei, nessa mesma linha **em troca de cerveja, insumo, Gás, torneiras**. (C03, grifos nossos)

Ah, já muito! Já fui muito salvo já, muito sim! [...], **cara me indica pra cliente? Eu tô com uma cerveja, você não sabe se tem alguém precisando?** [...] Semana passada mesmo meu tanque congelou, [...] vários clientes para atender e não tinha cerveja. Aí liga para os parceiros, [...] **E eu uso a cerveja dos caras como se fosse minha, a gente vende, claro, paga a cerveja pra eles, mas é parceiro assim!** E do mesmo jeito eles quando precisam. [...] quebrou meu moedor cara, salva nós aqui [...] pressurizador de água [...]. (C11, grifos nossos)

[...] então isso sim, se precisar, o pessoal se ajuda, né? Entendeu? Mesmo com cerveja meu acabou minha pilsen. Você tem sobrando. Me vende pra eu botar lá depois se acerta, se ajuda. [...] Muitas vezes, muitas vezes fui ajudado e ajudei. **Ah, deu problema de equipamento; preciso de um pHmetro, putz, preciso envasar, tô sem CO₂, busca CO₂. Já emprestei moinho, já troca de malte, leva a saca para lá traz saca para cá, bastante isso. Isso acontece com bastante frequência.** [...] Abre: eu preciso de alguma coisa, de um saco com fermento, um lúpulo, um equipamento, alguma coisa, [...] sempre deixam as portas abertas, meu precisou, corre aí, vão te ajudar [...] **Mesmo com cerveja, meu, acabou minha pilsen. [...] Me vende pra eu botar lá depois se acerta, se ajuda.** (C15, grifos nossos)

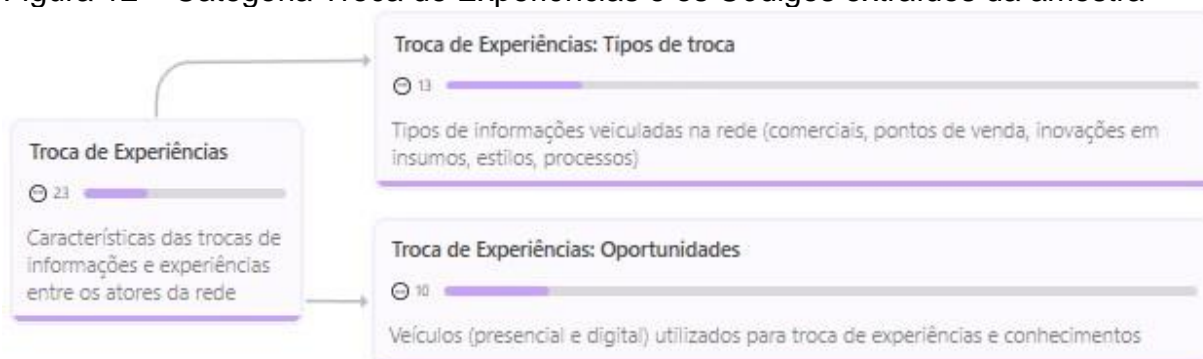
A partir das colocações nas entrevistas, ressalta-se que o suporte e o apoio na rede são frequentes e que os recursos permutados são os insumos, equipamentos e

produtos, em especial, cerveja ou chopp em barril para socorrer uma concorrente em uma situação emergencial. Os laços de coleguismo desenvolvidos na história e de identidade cultural do grupo são potencializadores desse suporte.

O nicho sustenta uma crença compartilhada de que enquanto a cervejaria artesanal mantiver o *status* social de customização, diferenciação e alta qualidade, todas as cervejarias artesanais se apropriam desse *status* e o mercado se torna forte. Mas os membros perceberam que o *status* permanece se os padrões de qualidade na categoria de mercado permanecerem altos. Conseqüentemente, as cervejarias artesanais competem se esforçando por produzir uma cerveja de melhor qualidade do que suas contrapartes, mas colaboram entre si para manter o *status* do nicho (Mathias *et al.*, 2018; Carrillo; Barbieri, 2024).

Um recurso valioso, além de insumos e equipamentos, é a informação, o conhecimento e a experiência. A categoria Troca de experiências procurou extrair dos entrevistados como esse recurso é permutado na rede, por quais veículos e sua natureza e pode ser visualizada na Figura 12.

Figura 12 – Categoria Troca de Experiências e os Códigos extraídos da amostra



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

Os principais veículos utilizados para a obtenção de conhecimento e informação são os encontros presenciais, citados como importantes para 62,5% dos entrevistados, enquanto as discussões em mídias sociais correspondem a 37,5%.

Eu tenho dois que eu estou diariamente falando que é o caso da C02 [...] eu iniciei por causa dele, né? Ele com certeza foi o precursor aí da cerveja boa do ABC e o próprio C01 que ele é um monstro, né uma cerveja eu adoro cerveja dele. (C03, grifos nossos)

[...] **um grupo que chama grupo técnico ABC, tá, que é um grupo que só tem donos de Cervejaria ou ciganos**, [...] então inclui no grupo também para ajudar a enriquecer aí o debate! é um grupo meio parado. Falar a verdade. [...] **mas às vezes sai uma questão, pessoal lança [...]** **E aí [...]** **dão dica, dá uma resposta e tal [...]** funciona bem. (C13, grifos nossos).

Então, a gente tem até alguns grupos aqui de WhatsApp, inclusive. Tem pessoas que estão no grupo que eu não conheço pessoalmente [...]. Agora tem muita gente que conheço pessoalmente, eu frequento as cervejarias. A gente discute não necessariamente inovação, mas ah, tô fazendo alguma cerveja e tem alguma dúvida com alguma coisa, sei lá, sabe... tô a fim de fazer uma cerveja assim, o que vocês acham de tal coisa? e aí discute no grupo, cada um fala uma coisa, dá um pitaco ali e aí chega no consenso mais ou menos em grupo. (C11)

[...] já se tentou de alguma forma organizar isso no passado em grupos que pudessem discutir, mas é hoje o que existe é mais uma informalidade, tá? Não existe isso formalmente acontecendo. Existem os papos, as coisas, as conversas de balcão aí, mas nada organizado, como se tentou fazer em algum momento. [...] Realmente se fala abertamente das coisas. Sobre receita não, a receita é a coisa um pouco mais aberta ainda, a gente conversa, que aí conversa de balcão realmente né? Mas nunca há uma formalidade nesse processo. Ah, estamos estudando, estamos [...] não, a gente procura realmente bater papo e tentar de alguma forma aprender com os outros, mas não é uma coisa tão assim formal. (C16)

Pessoal forma esse grupo, o pessoal do mercado cervejeiro é bem, é bem unido, né? Não tem muita essa questão de guardar segredo na noite, pelo contrário, né? Todo mundo quer compartilhar aí para cada vez mais trazer o consumidor para o lado da Cerveja Artesanal, né? Que beneficia todo mundo. [...] Então o pessoal se fala mesmo. Formam-se grupos pra discutir as novidades, as combinações das receitas, fato cara, é bem bacana mesmo. (C20)

Conforme exposto pelos entrevistados, as discussões sobre a inovação na cultura cervejeira são comuns. Apesar de os encontros presenciais terem se mostrado mais importantes para a troca de informações do que as mídias digitais, a contribuição das mídias está em facilitar a comunicação que era feita apenas em encontros formais ou casuais, acelerando a troca de informação.

Dentre diversas possibilidades, buscou-se identificar quais tipos de informações são frequentes. Os respondentes colocaram que:

Ah, basicamente **sobre insumos novos, né? de processos, até de trocar experiências, de novos produtos, de lançamentos, é muito isso.** Não de vendas, alguns compartilham informações se precisar, mas por exemplo, geralmente a gente vende para os mesmos clientes **então a gente tem informação comercial, do tipo aquele cliente lá é de rosca para pagar, aquele cliente lá não paga, ou pode vender que aquele cliente paga. Esse tipo de informação.** (C01, grifos nossos)

Assim [...] **aí quando chega uma coisa nova no mercado,** assim [...] tem um lúpulo novo [...] **aí a gente conversa – você viu o lúpulo tal? Faz tal coisa? Tem um aroma específico? Então esse tipo de coisa a gente conversa,** mas sobre inovação em questão de cerveja, **de desenvolvimento de receitas, tipo algo inovador, eu acho que tem pouca conversa sobre.** (C11, grifos nossos)

[...] **o que mais se fala [...]. Então estilos novos que estão surgindo [...], indicação,** [...] meu sócio, ele tem um pouco mais de restrição com isso, principalmente abrir receita. Essas coisas eu já sou a favor de compartilhar o máximo. [...] veio muita cervejaria de fora, os caras, meu, tem uns pontos de

venda pra explorar em São Paulo? Ó, eu conheço essa galera aqui, **eu passo não tem o problema nenhum, porque um dia alguém me ajudou, vai me ajudar, então eu sou a favor da corrente do bem, entendeu?** (C15, grifos nossos)

Sobre receita, processo, venda, um pouco de tudo na verdade, né? Não entra muito no detalhe específico da receita, [...] então pessoal é bem aberto mesmo para falar, gostei ou não gostei, eu faria assim, eu faria assado, mas as experiências são trocadas numa boa. (C20)

[...] Realmente se fala abertamente das coisas. Sobre receita não, a receita é a coisa um pouco mais aberta ainda, a gente conversa, que aí conversa de balcão realmente né? Mas nunca há uma formalidade nesse processo. Ah, estamos estudando, estamos [...] não, a gente procura realmente bater papo e tentar de alguma forma aprender com os outros, mas não é uma coisa tão assim formal. (C16)

Receita, processo, venda, é bares, é pontos de venda, é tudo [...] é tudo relacionado ao mercado, desde tendências a consumo, até receitas, até cervejas novas que estão surgindo no mercado, é estilos, e obviamente, as boas cervejas e as ruins, falar mal, falar bem. (C17)

A troca de informações é frequente, sendo destacados os assuntos: eficiência e efeito de determinados insumos novos lançados no mercado (C01, C11, C17, C20), estilos de cerveja novos (C01, C11, C15), inovações de processo (C01, C17, C20), informações comerciais e de pontos de venda (C01, C15, C17). A busca pela troca de experiências e informações encontra destaque e está presente em todas as falas.

Complementando o observado, parece que as informações não redundantes de alto valor agregado são veiculadas, mas com o cuidado de circular apenas entre os atores mais próximos ou do grupo ao qual pertencem, como pode ser analisado pelas colocações:

[...] sempre tem um ou outro que gera a discórdia, que não abre, que não faz. [...] A parte técnica, eu acho que é a mais difícil, pouco se discute a parte técnica, a parte técnica vai você vai discutir realmente com as pessoas que você tem mais contato mais proximidade mesmo. (C15)

Cara eu acho que sim, se fala abertamente sobre isso [receitas, processo de produção e vendas], pelo menos com essas pessoas que são concorrentes, mas que tão de alguma forma muito próximas da gente. É a gente e eu posso contar aí umas cinco seis cervejarias que tem essas conversas abertamente, sabe? A gente fala sobre isso tranquilamente, não é um problema nenhum não. (C16)

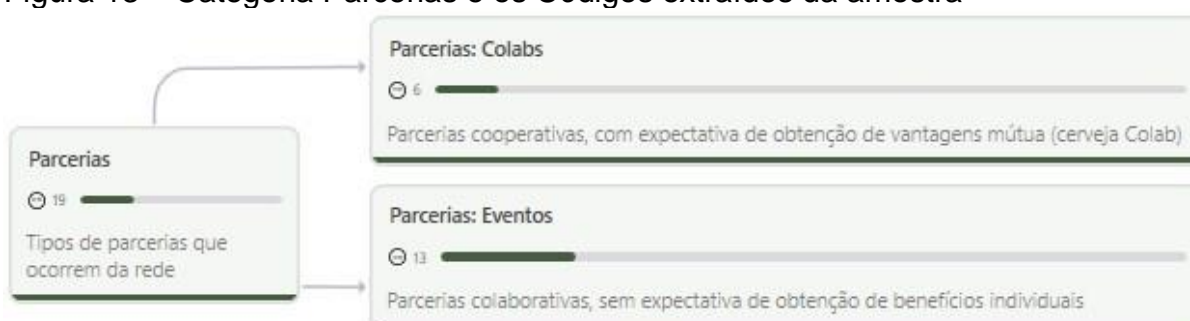
No mesmo sentido, de que a ajuda com equipamentos e materiais para o processo de fabricação de cerveja e o compartilhamento de informações é frequente e comum entre as pequenas cervejarias artesanais, Kraus *et al.* (2019), em sua pesquisa, encontraram atividade colaborativa para a realização de festivais e outros eventos, tais como ajuda com equipamentos, compra de matérias-primas, apoio, entre outros.

Em síntese, os elementos codificados pelas categorias Rede, Apoio/Suporte e Troca de Experiências manifestam que nessa rede se perpetua a cultura cervejeira, com a identidade coletiva opositora aos grandes produtores e a crença compartilhada de colaboração mútua para a manutenção do *status* de produtos customizados, especiais e de alta qualidade desse nicho, que é um bem comum dos membros de toda a cadeia de suprimentos (Mathias *et al.*, 2018; Carrillo; Barbieri, 2024). Além dessa valorização do mercado (Sampaio; Marini; Santos, 2018), Tomski e Menderak (2019) colocam que a produção de cerveja por contrato, por sua natureza, é colaborativa, pois possibilita que pequenos empreendedores possam atuar em um nicho de mercado específico, une esforços de negociação entre concorrentes e está firmemente enraizada nas relações humanas.

Além do mais, os dados analisados sugerem que os relacionamentos interorganizacionais construídos na rede favorecem o suporte colaborativo entre as empresas, especialmente de equipamentos, insumos e conhecimento. No que se refere ao compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências, ocorrem de múltiplas formas, sendo os encontros presenciais, como em eventos da área, os mais importantes, favorecendo o estabelecimento de diferentes formas de parcerias entre as cervejarias.

Para complementar o entendimento desses relacionamentos interorganizacionais, extraiu-se uma nova categoria denominada Parcerias, com dois códigos: Eventos, referente a quaisquer tipos de parcerias colaborativas, como eventos, associações, festas, lançamentos e Colabs, que se refere a uma parceria cooperativa, com objetivos de ganhos para todas as partes envolvidas. A distribuição pode ser observada na Figura 13.

Figura 13 – Categoria Parcerias e os Códigos extraídos da amostra



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

Quando indagados sobre a formação de parcerias colaborativas com outras cervejarias da rede do ABC, os respondentes responderam que:

Tem muita gente boa, que nem o próprio C15 aí que que organizou esse festival, aí **Viva La Breja, é um festival bacana aqui da região do ABC**, né? Tá fazendo algo que ninguém fez, né? Então tem muita gente bacana sim, tô dizendo que acho que da turma que eu conheço dos outros estados, onde a gente sempre tá frequentando eventos fora do estado, eu acho que são mais unidos, tá? (C03, grifos nossos)

Sim, já fiz. Eu só não fiz ainda parceria de lançamento com a C03, daquela lista lá, porque ele tem um bar aqui próximo e tá pulando também, e também a C14 pq ele tem bares aqui próximo, e daí então eles fazem os lançamentos deles lá. **De todas as outras eu já fiz lançamento de cerveja deles aqui na minha Cervejaria. Ou fiz parceria ou lançamento então.** (C01, grifos nossos)

[...] acabou virando o ABCerva [...] a gente fez três quatro eventos, era um evento itinerário 10 cervejarias 12 cervejarias que iam para um bar, tomava todas as torneiras daquele bar com cervejas diferente de outras cervejarias para o público conhecer esse bar, então ali começou um grupo. [...] De evento a gente já fez festas no moto Aventura juntando cervejeiros do ABC, aí fomos convidados para fazer festival no shopping, o Viva la Breja, o ABCerva, olha evento bastante, bastante. (C15)

Fiz um evento mais para chamar a galera mesmo, divulgar, dar uma movimentada. Não tive nem interesse econômico para aquele momento e o pessoal veio de boa assim, entendeu? [...] Tem algumas parcerias que eu já vi aí, exemplo sábado agora, você deve estar sabendo do Viva la Breja, né que vai ter na aqui pertinho e também o pessoal tudo junto, mais de uma cervejaria duas ou mais cervejarias que se uniram para organizar, muita gente vai participar. (C13)

[...] **os lançamentos das nossas a gente sempre procura fazer em bares da região, né?** Então a gente tem uma parceria muito forte lá com C01. [...] A gente já fez festa lá no [C01], foram duas festas [...] foi a de inauguração que aconteceu junto com o lançamento da Cervejaria, no final de 2020. Então aconteceu simultâneo. (C16, grifos nossos)

[...] **a gente já fez eventos juntos diversos, já perdi a conta.** A gente já fez com várias cervejarias do ABC, tem o Viva la Breja, até a festa da C17 aqui, que a gente faz muita troca de barril, cara, leva o meu eu pego o dele e tá tudo certo. Então assim essa parceria acaba rolando muito forte no mercado. Por isso que eu não falo que eles estão concorrentes. (C17, grifos nossos)

Os entrevistados comentam que organizaram ou participaram de eventos colaborativos diversos, como parcerias para lançamentos (C01, C16), para divulgação das marcas (C13, C15, C16, C17) e para realização de eventos de maior monta, com reunião expressiva de público (C03, C13, C15, C17).

Em algum momento esse grupo de empresas buscou a formalização, pela tentativa de organização de uma associação, que foi infrutífera (C13, C15, C16 e C17), como pode ser visto nos exemplos que seguem:

Tentou se criar uma associação das cervejarias do ABC, não vou lembrar o nome agora [...]. Acho que ABCerva e eu acho que por um n motivos aí a coisa não caminhou da forma que esperava. (C16, grifos nossos)

A gente no passado tentou montar um grupo unificado né? para fomentar o mercado cervejeiro do ABC, fomentar a cultura da Cerveja Artesanal no ABC Paulista, só que acabou não dando certo porque, por uma questão [silêncio] acho que até de ego entre a cervejarias. (C17, grifos nossos)

Essas observações estão alinhadas com Monticelli, Silveira e Silva (2018), quando colocam que em Porto Alegre, Brasil, diversas cervejarias criaram associações formais, apoiadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), na busca por maior profissionalização no setor. A tentativa de organizar-se formalmente se ancora nos objetivos comuns de obtenção de redução de custos e ganhos em escala por meio de compras coletivas, compartilhamento de produção e de distribuição (Silva *et al.*, 2023).

Dyer *et al.* (2018) sugerem que as empresas criam valor nas parcerias quando identificam parceiros com recursos complementares, quando criam altos níveis de confiança informal e compartilham conhecimento com o parceiro, de forma que a parceria é mantida quando a confiança se torna parte integrante da relação.

De forma geral, as cervejarias do ABC vislumbram a união das microempresas da região como uma estratégia para enfrentamento de um mercado disputado como o paulista, perpassa pela junção de forças, atuando em redes colaborativas. Apesar de atuarem e disputarem a mesma fatia de mercado (e de clientes), muitas dessas microcervejarias não percebem suas interações como competitivas e dão preferência para as interações colaborativas com seus pares.

No mesmo sentido, Kraus *et al.* (2019, p. 57, tradução nossa) sugerem que, envolvidas pelo prazer, “as cervejarias são frequentemente abordadas para acolher ou apoiar festivais e outros eventos, razão pela qual se ajudam mutuamente com equipamentos para estas ocasiões”.

O conceito básico da manutenção das redes organizacionais é de que são ancoradas pelo relacionamento baseado na colaboração e valorização social entre os atores da rede, com vantagens reconhecidas pelas partes. A obtenção de vantagens reforça o engajamento e as ações coordenadas, resultando no aumento da eficiência da rede (Coleman, 1988, Putnam, 2001; Sampaio; Marini; Santos, 2018).

Assim, é possível sugerir que a maior ocorrência de colaboração em rede, com as relações de troca facilitadas por laços pregressos, com compartilhamento de valores, relações imbuídas em confiança, enraizamento cultural e estabelecimento de

uma cultura de comunidade, além de resultar em benefícios e aumento de competitividade, favorecem o crescimento do capital social coletivo (Granovetter, 1985; Sampaio; Marini; Santos, 2018). O fortalecimento de laços externos favorece o compartilhamento de recursos por meio das relações sociais, comerciais e do trabalho coletivo, a fim de alcançar objetivos comuns (Lins; Servaes; Tamayo, 2019; Sánchez-García *et al.*, 2023).

O Quadro 17 apresenta a síntese dos resultados discutidos nesta seção, que demonstram as características dos relacionamentos colaborativos entre as empresas componentes da rede de cervejarias do ABC.

Quadro 17 – Quadro síntese dos resultados: características da rede de colaboração para a inovação

Achado	Principais Características	Fundamentação da literatura
Os laços sociais preexistentes favorecem os relacionamentos em rede	<ul style="list-style-type: none"> Os vínculos de coleguismo construídos em cursos de formação profissional, o tempo de convivência e a formação de grupos em torno de uma identidade favorecem os relacionamentos em rede 	<p>Para Nogueira Dias, Hoffmann e Martinez-Fernández (2021) os contatos construídos em relações anteriores favorecem a formação de laços e de redes.</p>
A rede mostrou-se esparsa, de baixa reciprocidade e com a coexistência de 17 subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> As “panelinhas” (subgrupos da rede) se formam em função do posicionamento da cervejaria no mercado e da sinergia dos responsáveis A presença de atores centrais e intermediadores como componentes de mais de um subgrupo favorece a integração e o fluxo de informações sobre inovação. 	<p>A interação social facilita as ações para perseguir objetivos comuns e a construção da confiança é dependente da experiência de interações estabelecidas ao longo do tempo (Tsai; Ghoshal, 1998; Ostrom, 2000). Cislighi <i>et al.</i> (2019) reforçam que para estabelecer confiança na díade é necessário desenvolver uma visão compartilhada, base comum de conhecimentos e respeito às questões culturais. As redes organizacionais são ancoradas pelo relacionamento baseado na colaboração e valorização social entre os atores da rede, com obtenção de vantagens que reforçam o engajamento e as ações coordenadas (Coleman, 1988; Putnam, 2001; Sampaio; Marini; Santos, 2018).</p>
A colaboração (apoio/ajuda espontânea) é comum entre as cervejarias artesanais	<ul style="list-style-type: none"> A colaboração é evidente no subgrupo, mas também ocorre fora dele A união para apoio a uma situação emergencial de um dos atores é um ponto forte da rede O suporte e o apoio na rede são frequentes e os recursos permutados são os insumos, equipamentos e produtos, em especial, cerveja ou chopp em barril para socorrer uma concorrente em uma situação emergencial 	<p>As redes organizacionais são ancoradas pelo relacionamento baseado na colaboração e valorização social entre os atores da rede, com obtenção de vantagens que reforçam o engajamento e as ações coordenadas (Coleman, 1988; Putnam, 2001; Sampaio; Marini; Santos, 2018).</p>
Os relacionamentos na rede favorecem a ocorrência de suporte colaborativo entre as empresas, que	<ul style="list-style-type: none"> Os principais veículos utilizados são os encontros presenciais e as discussões em mídias sociais Os assuntos discutidos são sobre a eficiência e efeito de determinados insumos novos, novos estilos de cerveja, inovações de processo, informações comerciais e de pontos de venda 	<p>Para Mathias <i>et al.</i> (2018) e Carrillo e Barbieri (2024), criou-se a identidade coletiva de valorização do apoio e colaboração aos novos empreendedores, que se tornou cultural e continua sendo autoperpetuante no coletivo dos cervejeiros artesanais. A identidade</p>

Achado	Principais Características	Fundamentação da literatura
são frequentes e comuns	<ul style="list-style-type: none"> • as informações de alto valor agregado são veiculadas apenas entre os atores com maior afinidade ou do subgrupo 	<p>coletiva é mais forte do que o desejo de crescimento ou imitação de um caso de sucesso (Cunningham; Barclay, 2020). Kraus <i>et al.</i> (2019) encontraram atividade colaborativa para a realização de festivais e outros eventos, tais como ajuda com equipamentos, compra de matérias-primas, apoio, entre outros. Tomski e Menderak (2019) colocam, que a produção de cerveja por contrato é colaborativa, possibilita a atividade de pequenos empreendedores e une esforços de negociação entre concorrentes.</p>
A rede convive com colaboração entre as empresas para organização de eventos, parcerias para lançamentos e divulgação das marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Houve busca por formalização da rede, pela tentativa de organização de uma associação, que foi infrutífera • A rede colaborativa é uma estratégia de união de forças para enfrentamento do mercado competitivo, uma vez que as microcervejarias não percebem suas interações como competitivas e dão preferência para as interações colaborativas com seus pares. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dentre os tipos de ações em parceria frequentemente realizadas pelas cervejarias da rede que emergiram nas falas dos entrevistados, a cerveja colaborativa (Colab) foi citada como uma forma de parceria para inovação. Todos os entrevistados responderam que tiveram experiência e contato com cerveja colaborativa:

Por exemplo, eu fiz uma Colab com a C2, ela já tinha o meio comercial e eu tinha o produto inovador. [...] Do mesmo jeito foi, por exemplo, com a C16. Com a C16 também a gente tb fez uma Colab de uma cerveja que ele não tinha condição técnica de fazer, e a gente tinha. (C01)

eu já fiz, da lista aqui somente a C02, nós lançamos uma receita era, uma Colab [...] uma homenagem que a gente fez pro Led Zeppelin lá e a gente fez uma adição de melão, foi uma cerveja bem legal na época. (C03)

A gente vai entrar em alguns eventos agora, vamos fazer cerveja em parceria, fazer com o nome das duas cervejarias, com a X. Vamos fazer uma com a C14 também. (C11)

Que nem, eu fiz uma Colab agora recentemente com a TR, tá engatando ainda, [...], mas aí é onde eu faço a maior parte das minhas cervejas, então é um parceiro consolidado, eu já venho discutindo para fazer Colab com outras cervejarias com quem eu nunca fiz ainda, tá? E deve sair [...]. (C13)

A gente já teve alguns projetos colaborativos, né? Eu fiz um projeto BO que foi vencedor do mestre cervejeiro da Eisenbahn, [...] Eu fiz com o BC, né? Que é jornalista e tem clube de assinatura, a gente fez com a C17. Já fizemos cerveja junto, fizemos com a escola MM também, fizemos uma cerveja maluca junto e a gente se uniu, foi a C17, C15 e C16. Acho que foi só os três [...] para fazer o projeto da Ucrânia que quando começou a guerra e soltar um projeto que era para fazer a cerveja, né, soltar o globalmente para a galera tomar atenção, sobre o que tá acontecendo na Ucrânia e para o lucro dessa cerveja ser revertido para a Cruz Vermelha. Então a gente já fez já fizemos com a com a C17 também, vamos começar a fazer agora tem outro projeto que a gente tá com a C17 então o projeto com a C09, então a gente gosta dessa ideia de fazer o que a gente chama de Colabs, né? (C15)

Já fizemos Colab com a C14 e com a XY para uma cerveja que foi lançada na Copa do Mundo. Fizemos uma Colab com o pessoal da C17 que foi um lançamento bastante interessante que era uma RIS com negroni. (C16)

[...] colaborativa com C15 duas vezes, a gente fez uma colaborativa para guerra da Ucrânia com uma porrada de outras cervejarias. (C17)

Com a C02, realmente a gente colocou nosso rótulo, o nosso logo e o logo deles também. Então, aí a gente compartilhou mesmo o mesmo produto, né? (C20)

O projeto de cerveja colaborativa não se caracteriza como colaboração especialmente porque se concretiza como uma aliança na qual existe a expectativa de retorno mútuo de vantagens, é caracterizado pela reciprocidade de ganhos de alguma forma para todas as partes envolvidas. Como observado a partir das falas de C11, C13, C15 e C17, esse tipo de projeto não se restringe à rede, pois vários citaram ter feito cerveja colaborativa com cervejarias de outras cidades e até mesmo de outros estados.

Constata-se que este grupo compartilha não somente uma visão e crença comuns, mas também uma cultura própria, defendida como cultura cervejeira. A visão compartilhada, assim como a confiança, age como mecanismo potencializador de integração e combinação de recursos, facilitando que essas empresas se ajudem, ofereçam suporte e compartilhem recursos com objetivos comuns, a fim de que haja favorecimento de todos pela maior divulgação da cultura cervejeira no mercado. Neste sentido, os membros que compartilham uma visão terão maior probabilidade de se tornarem parceiros, favorecendo as ações cooperativas interorganizacionais (Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2010; Mathias *et al.*, 2018; Sánchez-García *et al.*, 2023).

A próxima seção conceitua a cerveja colaborativa como um modelo comum de coopetição nesse universo. Analisa também os fatores motivadores ou direcionadores dessas alianças cooperativas estabelecidas entre as microcervejarias artesanais da rede do ABC.

4.4 Cerveja colaborativa (Colab) como modelo de coopetição

O quarto objetivo trata das parcerias de coopetição como uma estratégia para inovação de produto. Esta pesquisa identificou que a cerveja colaborativa (Colab) é

um dos principais modelos de coopetição no setor, conforme observado nas entrevistas com os participantes.

A coopetição é descrita como a “[...] relação mais vantajosa entre concorrentes, [...] onde dois (ou mais) concorrentes competem e cooperam entre si” (Bengtsson; Kock, 2000, p. 411). De fato, “[...] o melhor parceiro de uma empresa em uma aliança estratégica é, às vezes, um de seus concorrentes mais fortes” (Gnyawali; Park, 2009, p. 312). Concorrentes que compartilham o mesmo nicho podem ser detentores de recursos complementares e a aliança entre eles constitui uma estratégia para vencer um oponente mais forte.

Alguns estudos indicam que a indústria de cerveja artesanal é um modelo de coopetição, que possibilita a criação de um nicho de mercado de qualidade, se diferenciando da concorrência da produção em massa (Kraus *et al.*, 2019; Tomski; Menderak, 2019; Mathias *et al.*, 2018; Carrillo; Barbieri, 2024). Em seu estudo qualitativo por meio de entrevistas, Kraus *et al.* (2019) destacaram que são possíveis diferentes formas de coopetição no nicho de mercado da cervejaria artesanal. Os autores citam que existem algumas questões específicas relacionadas com a coopetição nesta indústria em particular e que pode ocorrer em atividades relacionadas a marketing, compras, vendas, produção, bem como no desenvolvimento do produto.

Conforme apontado no estudo de Kraus *et al.* (2019), a inovação de produto é o principal resultado da coopetição entre microcervejarias e a cerveja colaborativa (Colab) é a forma mais comum de cooperação entre essas microempresas, quando duas ou mais cervejarias criam uma cerveja única comercializada pelas partes envolvidas.

A parceria de cervejarias rivais unindo suas forças para abrir um bar, ou quando uma cervejaria em seu bar próprio comercializa sua marca e de outras concorrentes (Kraus *et al.*, 2019), ou a produção de cerveja por contrato entre cervejarias Ciganas e Fábricas (Priori de Deus *et al.*, 2024) configuram-se como atividades de coopetição, pois são alianças que objetivam construir e aumentar sua indústria juntos, com expectativa de benefícios para ambas, unindo suas forças e tornando-se coopetidores ao invés de simples concorrentes (Kraus *et al.*, 2019; Tomski; Menderak, 2019; Priori de Deus *et al.*, 2024).

Conforme afirmado por um dos entrevistados, a Colab é estruturada de forma que “[...] quem realmente faz a cerveja colaborativa é quem vai fazer comercialização,

produção, entrega, toda parte fiscal e documental" (C01). Esse depoimento ressalta o caráter cooperativo no processo de produção e comercialização, com uma divisão clara de responsabilidades, incluindo até a marcação do produto no rótulo, enquanto a parte fiscal fica centralizada na cervejaria produtora.

Então normalmente numa Colab, quem produz a cerveja é o que vai fazer a comercialização fiscal. [deu exemplo] Então se a Colab tá fazendo aqui, quem realmente faz a cerveja Colab é quem vai fazer comercialização, produção, entrega, toda parte fiscal e documental. A Colab dele fica no rótulo e na receita. É mais fácil esse caminho. [deu exemplo] às vezes não sai nem no MAPA, sai só no rótulo e o MAPA é de quem produziu, que é obrigatório, ter de quem produziu. Muitas vezes nas Colabs a gente acaba fazendo isso por facilitar a parte fiscal. E depois você tem só uma divisão do lucro, se houver. (C01)

Outros respondentes reforçaram a natureza cooperativa do desenvolvimento de receitas na Colab. Segundo C03, "Colab é uma troca de experiência na elaboração de uma receita", evidenciando o intercâmbio de conhecimentos técnicos e criativos entre as cervejarias. Esse conceito é corroborado por C11, que descreve a Colab como "[...] uma cerveja onde tem participação de mais de uma cervejaria", destacando a importância da cooperação no processo criativo.

Colab é uma troca de experiência na elaboração de uma receita, né? É desenvolver uma receita entre você e uma outra Cervejaria experiência o conhecimento que ele tem junto com o seu e desenvolver algo novo diferente. (C03)

Colab é aquela cerveja onde tem participação de mais pessoas, no caso de cervejarias, de mais de uma cervejaria. Eu que sou o mestre cervejeiro com o mestre cervejeiro de outra cervejaria vamos nos juntar, pensar, juntar as cabeças e as ideias, cara, vamos fazer uma cerveja de conjunto ahhh que malte a gente pode usar? Quais são os lúpulos? O que que a gente quer com essa cerveja? [...] a Colab é aquela onde são duas mãos, ali quatro mãos, né? Se unem assim, vamos juntar aqui para ter uma ideia boa de uma cerveja legal e vamos fazer daí a gente bota o nome das duas cervejarias no rótulo, mesmo que seja produzido em uma só. (C11)

A inovação de produto, um dos principais objetivos dessa parceria, é um fator recorrente nas falas dos entrevistados. C13, por exemplo, menciona que a Colab "[...] é uma receita feita a quatro mãos, pelo menos", sugerindo que a sinergia entre as partes facilita a criação de algo novo e consensual. Para C15, a Colab é "uma cerveja colaborativa, onde duas cervejarias se unem com algum interesse em comum ou divergente", ressaltando a flexibilidade da parceria em torno de um objetivo comum.

Eu entendo uma Colab como uma receita feita quatro mãos, pelo menos né? Pode até mais, pode ser seis, oito [...] mas acho que a quatro fica mais fácil chegar ao consenso tá? (C13)

O meu conceito? uma Colab é uma cerveja colaborativa, você junta duas cervejarias com algum interesse em comum ou com algum interesse, mesmo que divergente, que claro entre os dois. (C15)

Além disso, C16 aponta os benefícios práticos da coopetição: "a Colab é uma forma de você produzir em duas ou mais empresas, duas ou mais cervejarias, reduzindo custos, minimizando riscos". Esse depoimento ilustra como a coopetição permite que os atores compartilhem não apenas os resultados da inovação, mas também os riscos operacionais e logísticos, tornando o processo mais eficiente e seguro.

Eu acho que você tem algumas possibilidades, né? Mas basicamente, a Colab é uma forma de você produzir em duas ou mais empresas, duas ou mais cervejarias, reduzindo custos, minimizando riscos, de riscos logísticos, né? (C16)

Finalmente, o entendimento geral entre os participantes é que a Colab se configura como uma estratégia que gera valor para todas as partes envolvidas. Conforme mencionado por C17, "quando duas cervejarias se juntam para lançar o produto único no mercado e ganhar dinheiro", a coopetição é vista como uma solução não apenas criativa, mas também comercialmente viável, com impacto direto no crescimento das empresas participantes.

Existem várias formas de falar de cerveja colaborativa. Conceito inicial de cerveja colaborativa que eu vejo, é o que quando duas cervejarias se juntam para lançar o produto único no mercado e ganhar dinheiro. (C17)

Esses relatos reforçam que a Colab é um exemplo claro de coopetição no nicho de mercado das cervejarias artesanais, combinando inovação de produto com a colaboração entre concorrentes para alcançar resultados que seriam difíceis de obter de forma isolada. Assim, a Colab demonstra o potencial estratégico das parcerias cooperativas para o desenvolvimento do setor.

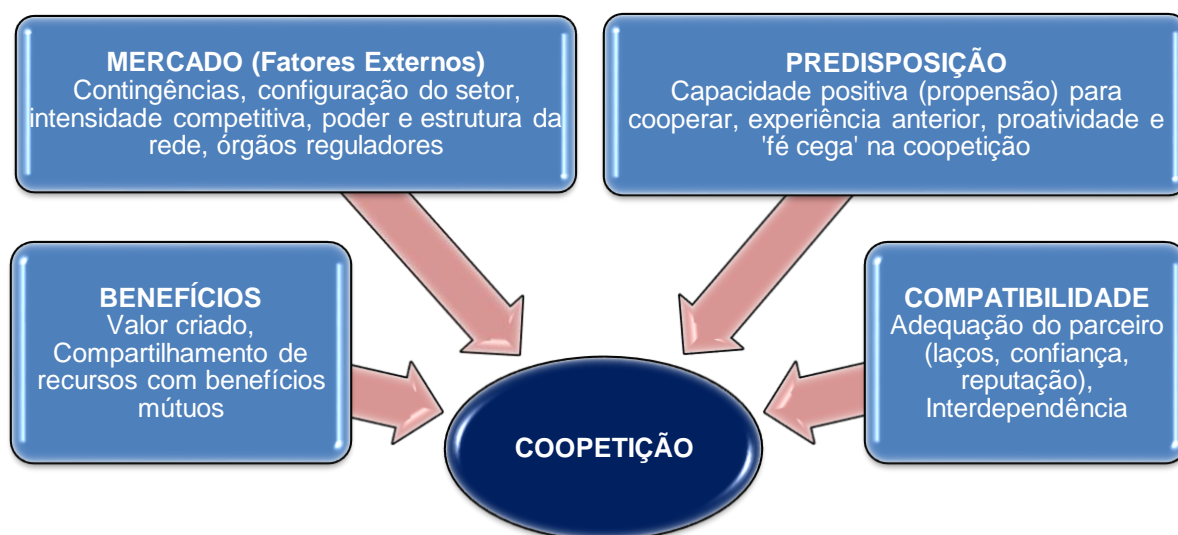
A cerveja colaborativa (Colab), apesar do nome, foi o modelo de coopetição eleito para este estudo, em consonância com Kraus *et al.* (2019) que indicam ser esta a forma mais comum de coopetição no nicho de cervejarias artesanais. Além disso, todos os entrevistados corroboraram que a Colab representa uma parceria entre duas ou mais cervejarias, cujo objetivo principal é a inovação de produtos. Esse tipo de cooperação permite a troca de conhecimentos, recursos e técnicas, resultando em produtos inovadores e fortalecendo a rede de coopetição dentro desse setor.

4.5 Fatores antecedentes direcionadores (*drivers*) da coopetição

O último objetivo do estudo é analisar os antecedentes de coopetição capazes de direcionar as cervejarias da rede a estabelecerem parcerias cooperativas como estratégia para a inovação de produtos.

Conforme detalhado na metodologia desta pesquisa o modelo de Bardin (2016) foi aplicado na análise dos principais artigos de revisão sobre o tema: Bengtsson e Raza-Ullah (2016), Dorn, Schweiger e Albers (2016), Gernsheimer, Kanbach e Gast (2021) e Meena, Dhir e Sushil (2023). As categorias teóricas foram criadas a partir desses artigos de revisão. Esses códigos e categorias teóricas estão sintetizados na Figura 14.

Figura 14 – Fatores antecedentes direcionadores da coopetição (teóricas)



Fonte: Adaptado pela autora (2024) a partir de Bengtsson e Raza-Ullah (2016); Dorn, Schweiger e Albers (2016); Gernsheimer, Kanbach e Gast (2021); Meena, Dhir e Sushil (2023).

As categorias teóricas foram mantidas e a lista de códigos teóricos foi consultada frequentemente para orientar a busca por identificações dos códigos nas transcrições das entrevistas. Parte dos códigos identificados na literatura não emergiram de modo explícito nas narrativas. Por outro lado, novos códigos foram identificados nessas narrativas.

Posteriormente foi realizada análise comparativa entre as os códigos teóricos, obtidos a partir da literatura, com os códigos do Nicho, obtidos pela análise de conteúdo das entrevistas.

A análise de conteúdo das entrevistas apresentou a seguinte ordem de importância pela proporção de citações: (i) a expectativa de benefícios e criação de valor com a parceria; (ii) a compatibilidade do futuro parceiro, relacionada às condições do relacionamento diádico; (iii) a predisposição para cooperar, inerente às habilidades e características intrínsecas do empreendedor; e (iv) as condições do nicho de mercado, que corresponde ao ambiente externo das empresas. Conforme descrito na Tabela 9,

Tabela 9 – Coopetição: Incidência de Códigos por Categorias, por Cervejaria

Categorias (n de citações / % do total)	Códigos (n de citações / % da Categoria)	Cervejarias							
		C 01	C 03	C 11	C 13	C 15	C 16	C 17	C 20
Benefícios Expectativas e Criação de Valor (74 / 31,8%)	Acesso a Capacidades (21 / 28,4%)	5	4	2	3	4	1	1	1
	Acesso a Recursos (12 / 16,2%)	1	1	2	2	0	4	0	2
	Valor Comercial (29 / 39,2%)	7	3	1	2	3	6	6	1
	Valor Empresarial (12 / 16,2%)	2	1	1	2	2	1	2	1
Nicho de Mercado Fatores Extrínsecos (26 / 11,1%)	Competição (0)	0	0	0	0	0	0	0	0
	Órgãos reguladores (0)	0	0	0	0	0	0	0	0
	Contingências (2 / 7,7%)	0	1	0	0	1	0	0	0
	Poder (10 / 38,5%)	1	3	0	2	0	1	2	1
	Setor (14 / 53,8%)	3	3	1	0	1	2	3	1
Predisposição para coopetição Fatores Intrínsecos, da empresa (59 / 25,3%)	Alavancagem (5 / 8,5%)	1	2	0	0	0	0	1	1
	Preferência (9 / 15,3%)	1	2	1	1	1	1	1	1
	Experiência (9 / 15,3%)	1	1	1	1	1	1	1	2
	Orientação (10 / 16,9%)	2	0	1	0	1	0	5	1
	Riscos (26 / 44,0%)	4	6	3	2	6	3	1	1
Compatibilidade Relações diádicas (74 / 31,8%)	Adequação do parceiro (6 / 8,5%)	0	0	0	2	1	1	2	0
	Confiança e Laços (16 / 22,8%)	3	2	2	0	4	2	2	1
	Dotação (14 / 20,0%)	1	1	2	0	4	2	2	2
	Interdependência (12 / 17,1%)	0	2	3	2	1	3	1	0
	Reputação (7 / 10,0%)	1	1	1	0	1	1	1	1
	Tensão/Repulsa (19 / 27,1%)	1	1	2	2	5	3	5	0
Totais (233)		34	34	23	21	36	32	36	17

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

Para a descrição dos resultados acerca dos fatores capazes de serem direcionadores das cervejarias a estabelecer parcerias de coopetição, separou-se em

função da seguinte ordem de categorias: Benefícios, Mercado, Predisposição e Compatibilidade.

A lógica utilizada para esta ordem de apresentação, além da frequência de citações, foi ordenar as categorias relacionadas às expectativas ligadas aos fatores internos e externos às empresas (Benefícios e Mercado) dos fatores relacionados às características próprias das empresas e dos condicionais para parcerias (Predisposição e Compatibilidade).

A apresentação dos resultados utilizou figuras para facilitar a comparação das categorias e códigos identificados nas etapas teórica e do nicho. Os achados foram ilustrados com transcrições literais dos responsáveis pelas cervejarias entrevistadas.

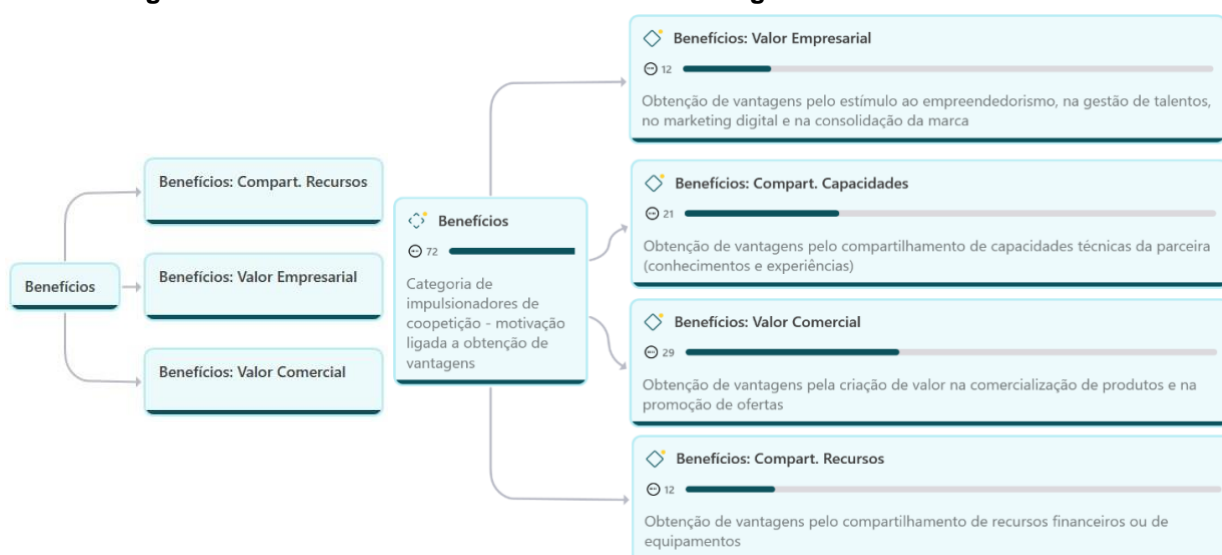
4.5.1 Categorias Benefícios (fatores internos) e Mercado (fatores externos)

Os códigos da categoria Benefícios se relacionam às expectativas de vantagens que motivam as cervejarias a se envolverem em parcerias cooperativas. Na análise do Nicho, a categoria Benefícios foi prevalente em quantidade de citações (74 citações que correspondem a 31,8% do total das citações de todas as categorias) como pode ser observado na Tabela 9. Dentre os códigos mais citados, as narrativas mostram domínio do Valor Comercial (39,2%) e Acesso a capacidades (28,4%). Os códigos Acesso a recursos e Valor empresarial foram os menos prestigiados, com 16,2% das citações da categoria cada.

Durante a categorização, percebeu-se a ocorrência de prevalência de citações para recursos como conhecimentos e experiências em detrimento de recursos financeiros e equipamentos, motivo pelo qual decidiu-se subdividir o código da análise teórica em dois, a fim de destacar os tipos de recursos considerados mais importantes nesta amostra.

A Figura 15 apresenta a categoria de 'Benefícios' como motivadores de coopetição.

Figura 15 – Categoria ‘Benefícios’ como motivadora de coopetição



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

A análise temática das narrativas das entrevistas revelou um novo código: compartilhamento de capacidades (conhecimentos e experiências), além dos identificados na teoria: compartilhamento de recursos (financeiros e de equipamentos), valor comercial (expansão na comercialização de produtos, vendas e pontos de distribuição) e valor empresarial (aumento da visibilidade no mercado e fortalecimento da marca).

Destaca-se a prevalência das citações associadas aos códigos Compartilhamento de Capacidades e Valor Comercial, o que demonstra a relevância desses aspectos como motivadores centrais na formação de parcerias entre as cervejarias. Estes códigos de maior importância são descritos a seguir, representando os significados dos elementos da categoria "Benefícios" para o grupo estudado.

Acesso e compartilhamento de capacidades: Obtenção de vantagens pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências

Ao explorar os benefícios de duas cervejarias concorrentes se juntarem para fazer uma cerveja Colab, o compartilhamento de conhecimentos e de experiências constitui 28,4% das citações desta categoria. Devido a esta alta prevalência, esta pesquisa optou por criar um código próprio para que fosse possível destacar seu grau de importância nesta amostra.

Enquanto alguns entrevistados comentam que compartilham conhecimentos e experiências abertamente numa Colab e que esse deve ser o *core* da cooperação, uma vez que se constitui como uma oportunidade de aperfeiçoamento de técnicas e de aprendizados valiosos, como pode ser observado nos trechos extraídos das falas de seis das oito cervejarias entrevistadas:

[...] a gente também fez uma Colab de uma cerveja que ele não tinha condição técnica de fazer, e a gente tinha. Então a gente consegue ter essa troca de experiência. Um entra com uma expertise que tem mais a fim e o outro entra com outro lado. E aí tem que ser bom ambas as partes, né? [...] suprir a expertise que uma tem um pouco mais de déficit, então e dividir experiência. (C01)

De processo eu acho até legal trocar ideia porque de repente eu faço um processo que eu acho fácil. Tem um jeito mais fácil fazer isso, mas se você não troca essa figurinha, você não descobre um processo. [...]. Então, eu acho legal trocar essas figurinhas sobre processo, eu acho bom. (C11)

Os grandes benefícios de você fazer a Colab é que cada cervejeira tem uma experiência, [...]. Então você ter esse tipo de troca de experiência de estilos que você nunca produziu é muito interessante. [...] essa troca técnica também é muito interessante. [...] ou a evolução que você tem é muito de estudo, ou quando você vai pra casa do outro vê como o outro faz. Às vezes você tira técnicas que você nunca viu antes na vida. Então acho que essa troca de experiência também no dia da produção é muito legal, porque a cerveja, eu digo que ela tem diversos caminhos para chegar no mesmo resultado, então eu posso fazer técnicas diferentes e ter o mesmo resultado final, então interessante você ver o raciocínio que a pessoa usa, os prós e contras. (C15)

Na realidade, como é Colab, a receita e a produção são feitas em quatro mãos, então isso não é compartilhar com concorrente, né? É você criar com concorrente. (C16)

Conhecimento, desenvolvimento de conhecimento. Então assim, você vai conseguir entender coisas novas que o outro parceiro seu faz, você vai aprender com ele e vice-versa. (C17)

É, não vejo problema porque não é uma cerveja que você tá fazendo ali do seu dia a dia. É uma cerveja que você tá fazendo específica para aquele momento, então compartilhar ali receita, experiência, conhecimento, problema zero né! (C20)

É importante destacar que nem todas as cervejarias estão dispostas ao compartilhamento ilimitado. Algumas limitam o acesso a determinados elementos considerados cruciais para sua competitividade, como segredos do processo de produção. Isso revela uma proteção estratégica, conforme expressado nas falas dos entrevistados:

[...] se eu vou pra uma Colab, eu tenho que tá confortável com a receita, tá? se eu propor algo e o parceiro falando é mas aqui, mas ali, se desconfigurar demais o que eu pensei, eu já tô fora. [...] mas também tem o lado de você dividir uma receita, fazer uma receita junto com outro cervejeiro e trocar ideia, trocar experiência. (C13)

O que que a gente vai fazer? vai fazer isso aqui é bom. Discute a receita e tal. Quem vai fazer eu ou você? Não, sou eu. **Então, aí eu faço toda a cerveja e tal, todo o processo.** [...]. **É mais complicado dividir o processo se tiver alguma informação, porque equipamento e receita todo mundo tem.** (C01, grifos nossos)

Então por exemplo, ela tem uma receita consolidada, nós vamos dividir essa receita para fazer uma Colab, uma base dessa receita. **Se ele passar pra mim, olha a minha base da IPA é isso, eu posso muito bem depois fazer a receita dele.** Seguir a base da cerveja dele que é uma base de cerveja de sucesso, né? [...] **muitos segredos de cervejarias aí está no processo também, né?** Por isso que tem algumas que elas fazem a Colab com você e ela te manda a receita de boa, porque você **vai executar numa cervejaria que ele sabe que não vai te passar o segredo do processo né?** [...] Cada um tem a sua aí, **eu não sei se a galera compartilha facilmente aí, os cara não abre o jogo, não vai abrir não.** (C03, grifos nossos)

Criação de valor pela expansão comercial: Obtenção de vantagens pela promoção e comercialização de ofertas conjuntas

Pontuando com 39,2% dos comentários sobre os benefícios da cerveja Colab, a possibilidade de comercializar produtos e promover ofertas conjuntamente se mostrou a mais importante forma de obtenção de benefícios, sendo a maior motivadora para a formação das parcerias de coopetição.

Neste código, foram marcantes as colocações quanto aos benefícios de associar-se a um parceiro que lhe permita aumentar a penetração no mercado e expandir o portfólio de produtos e de clientes.

O meu mercado é IPA, o seu mercado é Sour, então a gente faz uma IPA para você e você faz uma Sour comigo. Você tem uma experiência com IPA além do que você já vinha tendo e eu tenho de Sour melhor. As Colabs são assim, ou justamente suprir uma deficiência de um estilo ou simplesmente de amizade entre as duas empresas. [...]. Então, ele usou da parte comercial, da expertise do nome que ele tem no mercado e juntou com o produto que eu tinha, aquele inovador, e ela [a parceira] teve a vantagem de ter uma cerveja no portfólio dela que ela não está acostumada a fazer, então aumenta o seu portfólio e eu aumento a minha gama de clientes. (C01)

O principal benefício é o mercado que você vai pegar dessa outra cervejaria [...] eu vou ter um acesso aos clientes dele e ele dos meus clientes. Então isso é o principal ponto de uma realização de uma Colab. Ampliar o mercado, os pontos de vendas aí então, esse é o principal. [...] é você entrar nos pontos de venda que você não entra e que o outro o seu concorrente está; fortalecer a marca, os meus pontos de venda. Esse é o principal motivo. (C03)

[...] estratégia de mercado, que é tipo, você fala assim ele tem as vendas dele lá, eu tenho as minhas cá. Eu vou botar a cerveja dele no meu cliente, ele vai botar minha cerveja no cliente dele. (C11)

O abrir o mercado, quando você faz uma Colab, uma cerveja minha vai parar num bar que eu nunca vendi, e esse bar, se ele gostou da cerveja,

provavelmente ele vai me contatar no futuro. Ou realmente é uma questão muito estratégica, eu quero atingir um público que só através dessa cervejaria eu vou conseguir atingir. E aí eu só acho que isso tem que ser algo claro deixado na mesa, porque senão você estaria se aproveitando da cervejaria sem ela saber. (C15)

A gente só lança em Colab rótulos que a gente entende que são rótulos diferentes do que o mercado espera e que realmente vão agregar algo diferente na hora da venda. [...] A vantagem comercial pode se relacionar com a distribuição, porque você pega uma cervejaria pequena ou uma marca pouco conhecida, que se junta à outra que tem uma distribuição muito grande. Isso é o que a gente mais vê, as pessoas pequenas tentando colar sua imagem em outras maiores, isso é uma coisa bem comum mesmo. (C16)

[...] e a gente vai estar chegando a novos consumidores que dificilmente a gente teria abertura. E a reciprocidade é verdadeira, entendeu? [...] ah vai fortalecer a marca dele! ótimo para ele também. Todo mundo sai ganhando, não existe nada de graça, todo mundo tem que ganhar alguma coisa, se não ganhar, o negócio não é bom. [...]. Então, no momento de dificuldade econômica eu posso me juntar com uma cervejaria grande do ABC. (C17)

Outro fator importante é a associação com um parceiro mais forte e reconhecido no mercado, na perspectiva de valorização da marca, como pode ser visto nas falas das cervejarias C01, C16 e C17:

[...] alcançar o mercado onde a outra empresa já atua né? Por exemplo, na Colab que a gente fez, a gente apareceu para os clientes que não nos conheciam. Mais ou menos o ganha ganha entra nesse lado [...]. É lógico, o objetivo é ganhar grana, mas muitas dessas cervejarias não existem só por conta do dinheiro em si, tem uma cultura. (C01)

[...] porque cada um acaba cuidando um pouco da distribuição, ao mesmo tempo que permite você trazer reforço para sua marca ou fornecer reforço para marca pras terceiras. Por conta dessas parcerias, a minha marca vai chegar um lugar que não chegava antes, entendeu? (C16)

[...] com qual cervejaria eu consigo ficar mais forte, mais alavancado no mercado? Hoje em dia, eu penso em público, na marca, porque a marca é o *core* do *business*, quando a galera olha a marca, ah, essa aí é o carro chefe. (C17)

Tem muita gente aí que só pega Colab só para pegar o nome e conquistar aí alguns clientes que esse outro tem, isso numa tática, também é uma estratégia de mercado natural também, né? (C03)

Lançar uma cerveja inovadora e pouco conhecida no mercado pode representar um risco significativo, considerando a natureza perecível do produto. Caso a demanda não atenda às expectativas, há a possibilidade de prejuízos decorrentes do acúmulo de estoque. Nesse contexto, a formação de parcerias para facilitar o escoamento de produtos é apontada como um benefício relevante na decisão de estabelecer coopetição, conforme ilustrado nas seguintes declarações:

[...] a vontade de fazer um negócio novo e aí você encontrar alguém para dividir isso contigo, para ajudar escoar. eu queria fazer com alguém que conseguisse ficar com uma boa parte da produção, escoar uma parte, né?

Para eu ter aqui, mas não ter que ficar com o baita estoque arriscar a cerveja começar a passar do ponto tal [...]. A gente não vai ficar com cerveja velha e vamos conseguir fazer, eu vou conseguir colocar no bar e é uma experiência. (C13)

Então assim, a gente tem que pensar nisso tudo né? O quão pode ser complexo vender para você não ter um problema de estoque depois. Mas o principal é isso, é reduzir risco, reduzir risco em momentos que você tem produtos diferentes e que chamam atenção pelo diferencial dele. (C16)

Acesso e compartilhamento de recursos: vantagens pelo compartilhamento de equipamentos ou recursos financeiros

O acesso a recursos financeiros ou equipamentos apresenta vantagens limitadas para algumas cervejarias, especialmente para aquelas que operam no modelo cigano, que já fazem uso regular de equipamentos de fábricas por meio de contratos, reduzindo, assim, seus investimentos em infraestrutura. Quando uma parceria para a produção de uma cerveja Colab, modelo de coopetição explorado nesta tese, é estabelecida entre uma cervejaria Fábrica e uma cigana, os benefícios são mais interessantes para as Ciganas do que para as Fábricas, como evidenciado nas declarações das cervejarias participantes C11, C16 e C20.

Os custos são os mesmos. Os custos da Colab mudam quando uma cervejaria cigana que não tem fábrica, decide fazer Colab com uma cervejaria que tenha fábrica. Porque o cigano normalmente ele vai pagar a hora do chão de fábrica. Quando você está fazendo uma Colab, normalmente não se cobra a hora chão. Você vai rachar os insumos, cada um paga metade, mas não se cobra a hora-chão, como se os dois fossem dono dessa mesma fábrica. [...]. Então se ele [cigano] quiser fazer uma Colab comigo, que sou fábrica, ele tem um ganho, tem os custos reduzidos, pois é mais cara fazer sozinho, a Colab aumenta as margens dele. (C11, Fábrica)

Eu não passei por isso diretamente, de compartilhar equipamentos, como eu sou cigano a gente não [pausa]. Cara é tudo questão financeira, né? Então assim, normalmente quando tem uma Colab que alguém produz, quem tá produzindo vai rachar o custo, e aí e os investimentos também, né? (C16, Cigana)

É, o equipamento a gente foge um pouco. Principalmente quando você entra nessa parte de base e tal, que são equipamentos bem caros e de manutenção cara, então aí não entra numa Colab, e aí entra numa venda mesmo, né? Você cobra da pessoa para fazer um envase para ela, por exemplo, com o seu equipamento, né? então não chega a ser aí uma colaborativa, né? Porque se realmente está cobrando, é uma prestação de serviço. (C20, Fábrica)

O tipo e eficiência do equipamento empregado no processo produtivo pode ser um diferencial para que duas cervejarias Fábricas optem por produzir uma cerveja Colab, uma vez que uma das empresas poderá se beneficiar de recursos técnicos de

processo, os quais não possui, como fica exteriorizado na fala da cervejaria Fábrica C11:

O equipamento, só iria mudar, vamos dizer, a questão de eficiência. Vamos dizer que o equipamento do cara traga uma eficiência muito maior no processo produtivo, onde por conta disso baixe muitos custos daquela produção, aí vale muito a pena. Aí vale muito a pena, tanto que se qualquer cerveja aí me perguntar vamos fazer uma Colab? você prefere fazer aí ou aqui? eu falo assim, vamos fazer aqui mesmo. Porque eu confio no equipamento, eu tenho conhecimento de cada centímetro dele, cada pedacinho dele, o equipamento não é uma coisa importante. (C11, Fábrica)

Ainda analisando o compartilhamento de recursos financeiros, excluindo o acesso a equipamentos, são poucas as cervejarias que conseguem enxergar perspectivas de ganhos com essa estratégia. Das falas dos entrevistados, apenas a cervejaria C20 citou a obtenção de uma vantagem financeira, como pode ser observado, nas falas que seguem:

É, dificilmente as Colabs vai ser assim, ó, vamos dividir a compra do insumo dividindo fica mais complicado administrar tudo isso, então o que a gente faz é simplificar um pouco então, beleza? O que que a gente vai fazer? vai fazer isso aqui é bom. Discute a receita e tal quem vai fazer eu ou você? Não, sou eu. então, aí eu faço toda a cerveja e tal, todo o processo e no final tem os relatórios de venda. Se vender e tem lucro, divide lucro. (C01, Cigana)

[...] tem o lado de dividir uma produção com um olhar meramente econômico e até logístico, né? [...] um negócio consolidado já e vai se associar outro negócio [pausa] só vai valer a pena se nós, se a soma dos dois for maior do que os dois separados, dois mais dois tem que dar cinco. Se virar 4... economicamente não vai fazer muito sentido, agora esses dois mais dois virar cinco, nessa conta aí, beleza! Que aí na hora de dividir, cada um tem dois e meio, então todo mundo cresceu, fica legal. (C13, Cigana)

Redução de risco acho que é o principal. [...]. Agora a questão financeira, eu acho que quanto pior o cenário econômico, menos Colab existe, porque o risco também aí passa a ser sempre de quem tá produzindo, né? (C16, Cigana)

Economia. Economia desde insumo, principalmente de insumo, né? Porque você faz às vezes uma cerveja especial, que é uma cerveja cara, e no nosso caso, por exemplo, não compensa fazer abaixo de 1000 litros de cerveja. E então você consegue fazer com duas, três empresas e você divide esse custo, né, e depois rotula e cada um segue o seu caminho aí na venda. (C20, Fábrica)

Valor empresarial: criação de valor pelo estímulo ao empreendedorismo, na gestão de talentos, no marketing digital e na consolidação da marca

De maneira semelhante ao acesso a recursos, o valor empresarial também não se destacou como um fator direcionador para a coopetição entre as cervejarias,

especialmente em relação ao estímulo ao empreendedorismo, melhorias na gestão de talentos e uso de marketing digital. Mesmo quando esses temas foram estimulados pelo entrevistador, não surgiram de forma consistente nas entrevistas. As discussões sobre o fortalecimento e a consolidação da marca predominaram neste código, como demonstram as declarações dos entrevistados a seguir:

[...] se uma cervejaria é muito mais conhecida que a outra, o benefício imediato da menos conhecida é tá associada a uma cerveja ali mais conhecida. [...]. De repente a minha marca chega no lugar que normalmente não chegaria. (C13)

[...] você usa essa visibilidade da outra marca para alavancar a sua, alavancar no sentido de subir mesmo né, de puxar para cima sua marca. Essa é a vantagem institucional. (C16)

[...] é uma troca mesmo de mercado além da alavancagem do nome. Por isso que é legal fazer sempre Colabs, colaborativo, de fora do seu ramo de atuação, né? (C03)

[...] Então você acaba tendo esse favorecimento, né? É basicamente da marca em si. (C01)

Outro benefício bastante exaltado da coopetição na esfera empresarial está ligado à potencialização da divulgação da marca e marketing, fato este identificado em expressões como:

[...] a gente apareceu para os clientes que não conheciam a cervejaria. [...] então o menor vai ter mais visibilidade. (C01)

[...] você vai aumentar visibilidade, por mais que eu não ganhe com aquela venda em específico, eu tô ganhando no marketing, é uma espécie de marketing gratuito! (C11)

E aí você acaba ganhando um pouco de marketing também, né? Porque no público dele vai estar lá o seu rótulo e vice-versa. Atinge um mercado maior. (C20)

[...] divulgação de marca. Então assim, [...] a gente vai estar chegando a novos consumidores que dificilmente a gente teria abertura. (C17)

[...] quando eu bater na porta dele, ele já conhece mais ou menos o estilo de cerveja que eu produzo, a qualidade que eu entrego, então é uma porta já aberta. (C15)

Os códigos teóricos identificados a partir da literatura e organizados na categoria 'Mercado' apresentam os fatores do ambiente externo no qual essas empresas estão inseridas e capazes de interferir como direcionadores da formação de alianças coopetitivas. Foram localizados, nas narrativas das cervejarias, apenas os seguintes códigos: contingências (necessidade de resposta a mudanças súbitas ou emergenciais no mercado), poder da empresa (associação com empresa de melhor posição ou influência na rede) e setor (configuração específica do nicho de setor). A

comparação entre as categorias teóricas e do Nicho pode ser observada na Figura 16.

Na análise do Nicho, a categoria 'Mercado' foi a que apresentou menor quantidade de citações (26 citações, 11,1% do total das citações de todas as categorias) como pode ser observado na Tabela 10. Dentre os códigos mais citados, estão 'Setor' (53,8%), seguido pelo 'Poder' (38,5%) e 'Contingências' (7,7%).

Os códigos 'Competição', que se refere à formação de parcerias cooperativas motivadas pela intensidade da competição no nicho e 'Órgãos reguladores', que se refere à interferência de agentes reguladores no ambiente externo das organizações, sequer receberam citação dos entrevistados, evidenciando que esses aspectos não estão presentes como motivadores de coopetição neste nicho de mercado.

Isto posto, a categoria do Nicho apresentou dois códigos a menos do que a teórica, de forma que a análise temática das narrativas nas entrevistas das cervejarias concentrou-se nos códigos: 'Contingências' (resposta às mudanças no ambiente externo da organização), 'Setor' (configuração específica do setor e nicho de mercado) e 'Poder' (alterações no posicionamento, poder ou influência dos atores na rede).

A Figura 16 apresenta a categoria 'Mercado', na perspectiva de elemento que impulsiona a competição.

Figura 16 – Categoria 'Mercado' como motivadora de coopetição



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

A partir da Figura 16 destaca-se que o código ‘Contingências’ que guarda em si o sentido de que alterações súbitas ou emergenciais no mercado seriam fatores motivadores de alianças cooperativas como resposta a essas mudanças, foi menos privilegiado por citações nas falas dos entrevistados (7,7%). Quando estimulados pela pesquisadora durante as entrevistas, em geral, a resposta a esse item foi negativa. As únicas duas colocações a respeito são contraditórias, motivo pelo qual não foi criado um tópico para esse tema nesta seção.

Os tópicos que se mostraram relevantes seguem descritos e exemplificados para melhor explorar os significados de cada um, no grupo estudado.

Motivação relacionada às características específicas do nicho de mercado

Para motivar a formação de parcerias de cerveja Colab entre concorrentes, a configuração do setor e do nicho de mercado se caracterizou como o fator mais importante (53,8%), capaz de estimular as cervejarias a se associarem de forma cooperativa. O alinhamento da opção das cervejarias pela parcela do nicho de mercado é influenciador da formação de parcerias, uma vez que os entrevistados colocam que buscam fazer cervejas Colab com outras cervejarias que atuam no mesmo segmento específico:

Demanda de mercado para fazer Colab, não funciona muito bem assim, porque se você tem a demanda no seu produto, por que que você vai chamar um outro para entrar no seu mercado? Comercialmente o que você faria era procurar um produtor maior, uma fábrica maior que produza o que vc precisa, já que vc tá vendendo. Você vai ganhar o seu sozinho produzindo numa fábrica que te cobre um preço só. [...] quantidade de clientes também não muito, porque quantidade nem sempre é qualidade. Então, se ela [a parceira] tem muito cliente, mas não é o seu mercado e o que você vai fazer não vai atingir ninguém daqui, então também não vai adiantar. (C01)

Sim, eu gosto de ser Cigano e tá sempre trocando de fábrica também, além da troca de equipamento, troca de experiência. [...] Sincero hoje, com certeza, pela linha de atuação da cervejaria, só faria uma Colab com a ‘C02’ ou se a ‘C01’ quer lançar uma cerveja diferente, algo diferente, e se eu entender que isso tem um apelo comercial. Qualquer outra aqui eu partiria para outro segmento de cerveja. [...] é cerveja de baixíssimo público, né? Por exemplo aqui na prefeitura, eu tava levando cerveja de primeira linha sabe, não faz sentido nenhum, é a galera ganhando dinheiro e eu ali meio que [pausa], sabe? tô falando do meu consumo aqui para bar, para o público que eu atendo aqui, não encaixaria. (C03)

[...] como a gente é muito pequena, a gente trabalha também, além de fazer microlotes e produzir como Cigano, a gente também faz White Label eventualmente, e a nossa busca é realmente por achar cervejas que sejam fantásticas para se consumir. (C16)

[...] eu já fiz uma cerveja com um bar de Monte Verde. Pra mim ele é um PDV, ele não é uma cervejaria, mas ele é um ponto de venda. E aí que eu falo, é que Colab não é só com cervejarias, também é com um ponto de vendas. (C17)

Eventos com potencial para atrair grandes públicos são de interesse para as cervejarias no contexto de coopetição. Megaeventos esportivos, como olimpíadas, copa do mundo, ou eventos de grande porte, como festivais musicais, encontros religiosos ou cívicos, assim como movimentos sociais, incluindo iniciativas de arrecadação de fundos para causas solidárias, como apoio a vítimas de guerras e refugiados, catástrofes naturais, questões ambientais, causas humanitárias e apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade foram identificados como situações que incentivam a formação de parcerias cooperativas, como pode ser observado nas falas das cervejarias:

A gente só lança em Colab rótulos que a gente entende que são rótulos diferentes do que o mercado espera, e que realmente vão agregar algo diferente na hora da venda. Então, assim, a cerveja da Copa, por exemplo, que a gente fez junto com a C14 e com a [...], era uma hop helles. [...]. Porque a proposta era ter uma cerveja que fosse leve de tomar, que fosse uma boa substituta para cervejas pesadas durante um jogo que está vendo e ao mesmo tempo, ela tinha que remeter à questão do futebol, né? Então, então a gente procurou algo que seja diferente para poder entregar no mercado. (C16)

[...] um projeto grande que fez uma, na verdade foi uma Colab em si, foi várias cervejarias fazendo o mesmo estilo de cerveja em prol de uma causa, ou uma Colab em prol de uma causa. Acho que a causa social motiva, o econômico acho que não. (C15)

A causa de fazer uma Colab, por exemplo, envolvendo projetos sociais. Eu acho que isso é um nicho. [...] Também tem as colaborativas que são feitas com propósitos sociais, para arrecadação de fundos, então assim, vocês têm diversas causas que pode ser chamado de cerveja Colab. (C17)

A questão da qualidade da cerveja artesanal é preponderante para todos os entrevistados como um fator de diferenciação das cervejas de massa e respeito à cultura cervejeira e de sua clientela:

Todo mundo tem um sonho de ser grande, né? Todo mundo tem um sonho de faturar muito como eles faturam, mas assim, a gente jamais quer abrir mão da nossa qualidade. Acho que isso para os cervejeiros artesanais é primordial: o trabalho, o cuidado, o zelo, o acompanhamento que você tem com a cerveja, com a qualidade da cerveja. Eu acho que isso é o mais o mais importante e que a gente faz. (C17)

Você pega uma MD, já é uma cervejaria muito grande que a gente enxerga com outro foco deles, né? Eles já fizeram uma cerveja para mercado, né? O foco deles, eu acho que é outro, enquanto na grande maioria, da maioria dos outros aí que é uma cerveja mais artesanal, que acaba prezando um pouquinho mais aí pela questão da qualidade da entrega do que do volume que está sendo produzido. (C20)

Motivação a formação de parcerias pela mudança de poder ou influência dos atores na rede

Nas entrevistas, não foram encontradas citações que indicassem que a formação de parcerias cooperativas possa ser motivada pela influência de algum ator mais bem posicionado na rede ou em função de somar forças contra um concorrente maior. Pelo contrário, as colocações das cervejarias indicadas sugerem as cervejarias mais bem posicionadas no mercado e na rede, ditas como consolidadas, estabelecem parcerias cooperativas de cerveja Colab com outras cervejarias ainda jovens com o intuito de alavancar seus pares menores e, concomitantemente, ampliar e fortalecer o nicho de mercado da cervejaria artesanal. Esse entendimento pode ser explicitamente observado nos relatos das cervejarias C03 e C13:

É claro, né assim, por exemplo, no caso da EB que já tava muito, já tá consolidada, pra eles não é tão relevante a atuação nos meus PDV, nos meus clientes, então é mais uma relação de amizade, de dar um intuito de dar uma força, por exemplo. [...], vamos alavancar eles. Então existe também esse intuito das grandes, das marcas mais consolidadas com as pequenas. [...] para mim não faz sentido muito não, juntar para tentar derrubar um maior não, né? (C03)

Se uma cervejaria é muito mais conhecida que a outra, o benefício imediato da menos conhecida é tá associada a uma cervejaria mais conhecida. E se as duas tiverem mesmo peso é mostra uma união de forças, de pesos pesados já. Que até reforça essa coisa desse mercado se unir, ser um mercado mais colaborativo, né? e não tão competitivo, embora seja competitivo até por uma questão de sobrevivência. (C13)

A título de enriquecimento, durante a entrevista e na sua análise, percebe-se que o amadurecimento do empreendedor ao longo do tempo e da experiência como administrador da cervejaria pode ser considerado um fator direcionador para a formação de parcerias cooperativas, como pode ser visto na fala do responsável pela cervejaria C17:

Hoje em dia eu já olho com um olhar mais de empresário, dono de negócio, o cara que saiu da panelinha de domingo para beber com o pai, pra ir pro negócio sério que eu quero ganhar dinheiro e então assim eu me vejo mais como empresário olhando com uma forma mais agressiva para o mercado. [...] Vc sempre tem que olhar de uma forma onde você consegue, falando do aspecto empresarial, tá, não como cervejeiro, mas tem que olhar sempre pro mercado. Como que você consegue alavancar suas vendas? eu olho muito pro balcão, e como é que eu consigo aumentar o meu ticket médio? como é que eu consigo fazer com que o cara venha para cá? Como é que eu consigo que o cara gaste mais aqui? (C17)

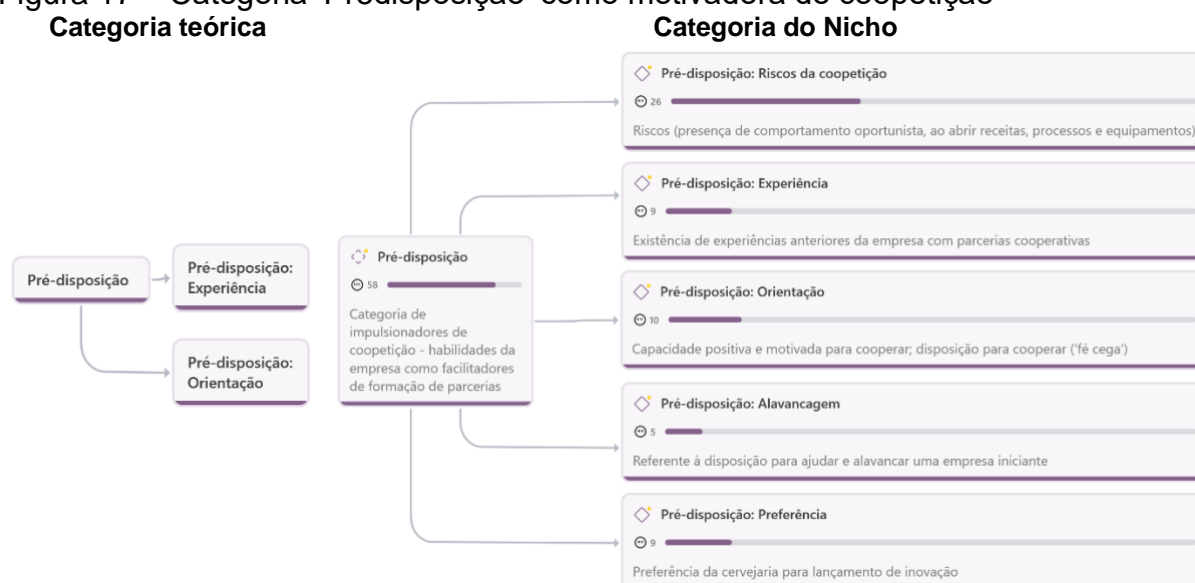
4.5.2 Categorias Predisposição (habilidades intrínsecas) e Compatibilidade (fatores diádicos)

Os códigos identificados na etapa teórica, organizados na categoria 'Predisposição' apresentam os fatores intrínsecos das cervejarias capazes de favorecer o envolvimento em relacionamentos cooperativos.

Na análise do Nicho, esta categoria representou 25,3% do total das citações de todas as categorias (26 citações), como pode ser observado na Tabela 10. Dentre seus códigos mais citados, estão a prevenção a 'Riscos' (44,0%), seguida pela 'Orientação' (16,9%), 'Experiência' (15,3%) e 'Preferência' (7,7%). O código 'Alavancagem' foi o menos citado, com 8,5%.

Durante a categorização foram identificados alguns códigos não descritos na literatura e que emergiram com destaque nas falas dos entrevistados. Para melhor caracterizar as habilidades intrínsecas dessas empresas neste setor e nicho, foram criados três novos códigos, além de 'Orientação' para a coopetição e 'Experiência' anterior com coopetição, sugeridos pelos estudos. Na Figura 17 observa-se a influência da categoria 'Predisposição' na coopetição.

Figura 17 – Categoria 'Predisposição' como motivadora de coopetição



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti[®] 23.

Na Figura 17, observa-se que a categoria Nicho apresentou cinco códigos, três a mais do que o previsto teoricamente. A análise temática das narrativas das cervejarias entrevistadas identificou os seguintes códigos adicionais: Orientação

(capacidade positiva e predisposição para cooperação, proatividade e 'fé cega' na cooperação), Alavancagem (suporte de uma empresa mais bem posicionada no mercado como estímulo ao empreendedorismo), Experiência (parcerias de cooperação vivenciadas anteriormente), Riscos (temor de compartilhar receitas, processos, equipamentos e pontos de venda) e Preferência (indica a preferência das cervejarias para o lançamento de inovações). A comparação entre as categorias teórica e do Nicho é ilustrada na Figura 17.

Todas as cervejarias entrevistadas relataram experiências anteriores com o projeto de cerveja Colab e descreveram essas vivências como positivas. Relatos como “[...] Então foi muito válido para mim. E eu já fiz muitas outras colaborativas, mas aí já com o pessoal de fora, né? E foi fantástico também” (C03) e “Eu acho muito bacana, eu acho muito bacana, que ambas as cervejarias se juntam, ajudam, trabalham em conjunto para divulgar a marca e ganha dinheiro” (C17) reforçam essa percepção positiva.

Quando questionados sobre a preferência entre lançar cervejas inovadoras por meio de parcerias Colab ou de forma autônoma, os entrevistados foram unânimes em optar pela autonomia. Justificaram que, embora a Colab seja vantajosa para cervejarias com uma base de clientes limitada, o processo de discussão e alinhamento de ideias demanda tempo, o que torna o lançamento autônomo mais atraente. Essa escolha oferece maior liberdade criativa e uma perspectiva mais favorável de retorno financeiro:

Então para fazer lançamento, o bom é sempre, para quem não tem muitos clientes, é fazer Colab, lógico, porque você pega dois públicos. Então de lançamento é sempre bom fazer colaboração. (C01)

[...] todas as nossas cervejas são lançamento, é tudo lançamento, então de forma autônoma. É porque nós não temos o mercado para relançar a mesma cerveja. [...] eu gosto dessa experiência também de executar uma cerveja em cervejarias diferentes. Sim, eu gosto de ser cigano. Então tá sempre trocando de fábrica também, além da troca de equipamento, troca de experiência. (C03)

Eu prefiro fazer sozinho, prefiro fazer sozinho. Por quê? Porque eu sou chato com vários aspectos, meu sócio é o cara tranquilo. [...] Temos muita cerveja que foi pro ralo, então eu prefiro lançar sozinho exatamente por conta dessa chatice, sabe? (C11)

Sozinho, né? Porque a Colab é dos dois, a C13 é só minha. Tem que olhar para o seu negócio antes, né? Vamos ser colaborativos, vamos falar, fazer as coisas juntos, o negócio é legal, mas assim no final do dia é o meu negócio que eu tenho que pôr na frente dos interesses, com lealdade assim, né? (C13)

[...] autônomo, autônomo [...] é legal você fazer a Colab, mas gera muito trabalho você fazer uma colaborativa. (C15)

Autônoma. Por causa da liberdade de você poder fazer o que você quiser, o estilo que você quiser e por uma questão de rentabilidade. É mais rentável fazer de forma autônoma. A Colab, ela é muito mais ganho institucional do que ganho financeiro. (C16)

Autônoma, autônoma. Simples, o que eu tenho que pensar é no meu negócio no final do dia. (C17)

Autônoma. [...] Não vejo a necessidade de se fazer um lançamento como uma colaborativa, a não ser que seja o propósito para aquilo, né? Que fora isso, a gente tá lá matutando todo dia alguma coisa nova aí para ser feita, né, e não necessariamente fazer com uma colaborativa, né? (C20)

As colocações dos entrevistados destacaram a predisposição das cervejarias mais consolidadas no mercado para se envolverem em parcerias Colab com cervejarias menores ou iniciantes. Essa estratégia não beneficia apenas as cervejarias que ainda não têm uma marca consolidada, mas também todas as envolvidas, ao promover a alavancagem do mercado e o marketing do nicho de cervejas artesanais. Isso contribui para a disseminação da cultura da cerveja artesanal no setor. Algumas colocações demonstram essa dinâmica:

[...] o objetivo da colaborativa é a gente se ajudar. (C01)

[...] pra eles não é tão relevante essa atuação nos meus clientes, então é mais uma relação de amizade, vamos alavancar eles. Então existe também esse intuito das grandes, das marcas mais consolidadas com as pequenas. (C03)

[...] eu fiz isso porque eu tenho que reconhecer quem quer crescer, quem faz um bom trabalho, eu acho que isso é fundamental para o mercado dar certo. [...] começar a pensar no mercado, como algo mais comunidade, para alavancar os outros também. (C17)

Para a categoria 'Predisposição', os códigos que se concentraram as observações relevantes foram 'Riscos da cooperação' e 'Orientação para a cooperação'. Esses códigos seguem descritos e exemplificados para melhor esclarecer os significados de cada um.

Temor ao possível comportamento oportunista do parceiro na aliança

O código 'Riscos', criado neste estudo, carrega em si o temor dos responsáveis quando, na parceria da cerveja Colab, ao revelarem seus segredos de receitas e processos, se depararem com diferentes níveis de exigência de qualidade, comportamento oportunista, desleal ou inadequado do parceiro. Esse temor intrínseco pode ser negativo nos processos de colaboração e cooperação dos atores envolvidos, e assim, agir como enfraquecedor da formação de alianças seja no estágio inicial, seja

ao longo do tempo. Os dados da entrevista indicam que 44% dos entrevistados relatam essa perspectiva.

A análise dos dados até este momento possibilita inferir que a oferta de produtos de alta qualidade é um diferencial das cervejarias artesanais, posicionando-se assim como um diferencial para atuar em um nicho de mercado não explorado pelos grandes produtores, da cerveja de alto consumo. A simples possibilidade de a parceira ter menor nível de exigência de qualidade constitui-se um risco para aquelas cervejarias que primam pelos produtos que introduzem no mercado. Dessa forma, o risco ligado à queda de qualidade do produto se posiciona como um elemento inibidor da formação de parcerias cooperativas, conforme se observa nos relatos a seguir:

O que pode acontecer é que o cliente daquela marca não tá acostumado a alguma coisa que você tá fazendo diferente e pode causar estranheza. (C01, Cigano)

Então assim, o equipamento da fábrica faz uma diferença no processo. Eu vou dar um exemplo que acontece comigo: se não tiver um processo de envase bacana, a cerveja vem um pouco murcha, não vem um acabamento bacana. (C03, Cigano)

O risco de uma Colab é sempre relacionado a forma com que a cerveja é vendida ou armazenada após a produção. Se ele armazenar errado, a cerveja vai chegar ruim pro cliente final. Aí o cliente vai tomar, a cerveja tá ruim, o que ele vai falar: pô, a cerveja dos caras era boa, fizeram a Colab com aquela cervejaria lá não ficou legal. Isso pra mim é um risco. (C11, Fábrica)

[...] se a cerveja não ficar bem executada, então você não tá fazendo na sua casa, faz em outro lugar, a cerveja não atinge o seu padrão de qualidade, mas atinge o padrão de qualidade da outra Cervejaria. Pode ser um risco. (C15, Cigano)

Os entrevistados também mencionaram a possibilidade de que a parceria cooperativa possa gerar dependência de uma cervejaria em relação aos recursos da outra. No entanto, a maioria não vê essa prática como arriscada, uma vez que a cerveja Colab é caracterizada como uma parceria esporádica e pontual. Esse formato de cooperação não interfere na capacidade produtiva ou criativa das cervejarias envolvidas, mantendo a independência e a flexibilidade de cada uma, como pode ser observado nas falas das cervejarias C01 e C03:

Mas dependência da colaboração não tem, não, não. Porque é um caráter excepcional, né? Não é um caráter frequente. (C01).

Não, não fica dependente dos recursos que o parceiro, para o nosso segmento, de jeito nenhum, nem vulnerável. (C03)

Este tema não se apresenta homogêneo no setor, pois foram identificadas diferentes abordagens. Nas entrevistas identificaram-se três situações que podem ser

inibidoras de novas parcerias de cooperação: i) se a Colab for entre uma cervejaria Cigana e uma Fábrica, a Cigana naturalmente ficará em posição de dependência da qualidade produtiva da Fábrica; ii) se a cerveja Colab for um sucesso, a produção de outro lote estará dependente da aprovação de todas as cervejarias envolvidas; iii) se apenas uma das partes tem acesso a determinados insumos, a outra ficará dependente desta para a produção. As opiniões dos entrevistados podem ser verificadas:

Agora se você fazer uma Colab que vai virar um rótulo fixo, ele [o Cigano] fica mais dependente ainda, mais vulnerável. Se é uma Colab comigo, se eu não quiser mais produzir, ele não pode. Da mesma forma eu, tá, mesmo eu sendo fábrica, se o cara falar não quero mais, eu também não vou poder produzir, sou obrigado a parar porque eu não posso usar a marca dele. (C11, Fábrica)

[...] por exemplo fornecedor. Eu trabalho com rol fornecedores, tem fornecedores que exigem contrato e eu não trabalho com nenhum fornecedor que exige contrato [...] ou mesmo equipamento [exemplificou] se eu for para uma cervejaria que faz a cerveja filtrada, não vou conseguir repetir porque eu não tenho filtro, então eu dependo às vezes de equipamento, fornecedor, etc. (C15, Cigana)

Prevalente, o risco de que o parceiro possa ter comportamento desonesto, desleal ou oportunista, aproveitando-se da parceria cooperativa para obter vantagens individuais é o mais forte fator inibidor da formação de alianças cooperativas entre as microempresas estudadas, como pode ser observado nas falas de C01, C03, C11 e C15:

A menos que tem um processo específico que você desenvolveu, que você descobriu, aí pode ser um problema. Mas uma receita onde não tem nenhum processo inovador, não tem nada de uma característica. Receita é receita... o processo é mais complicado. (C01)

[...] Se ele passar pra mim, olha a minha base da IPA é isso, eu posso muito bem depois fazer a receita dele. Seguir a base da cerveja dele que é uma base de cerveja de sucesso, né? Então, se não tiver uma pessoa confiável, aquela que a gente vai trocar informações, eu vou pegar sua receita e vou copiar ela o resto da vida, então esse é um risco, né? O principal risco! (C03)

Acho que é um caminho e aí pensar em uma espécie de contrato social, fazer um contratinho básico aqui. No contrato tá dizendo que a gente só pode fazer a cerveja se os dois estiverem de acordo, a cerveja só vai para o mercado se os dois acharem que a cerveja tá boa, tentar fazer um contrato pra resguardar de alguma coisa que possa dar errado. (C11)

Então, se fez uma produção xis, dividiu-se metade para cada um, a pessoa pegou toda a cerveja, vendeu e não pagou a parte que devia pagar de insumos e coisa e tal para outra Cervejaria [...] ou mesmo uma falta de honestidade do outro lado, o cara tem um fornecedor de frutas xis e ele não te abre esse fornecedor de fruta. Você nunca mais vai ter acesso a essa fruta porque ele não abre o fornecedor, então você pode ficar travado. (C15)

Seguindo a mesma linha de raciocínio do comportamento desleal, o risco de que o parceiro possa manchar sua marca por se envolver em situações sanitárias, polêmicas ou controvérsias é também motivo de preocupação para a decisão de fazer uma parceria coopetitiva, que associa as duas marcas:

[...] um apelo político, que eu não gosto de entrar nessa linha. (C03)

Você se envolver com alguma pessoa que possa gerar polêmica nos dias atuais. Então você faz uma Colab com a Cervejaria Xis, o cara se envolve numa polêmica qualquer, seja por um vídeo que ele postou, uma atitude que ele teve, algum problema e você acabar prejudicando a imagem da sua marca por causa do terceiro. E hoje em dia isso é uma coisa que você tem que tomar muito cuidado, tudo que você vai falar que possa gerar polêmica tem que tomar cuidado, que hoje em dia se gera muita polêmica. (C15)

[...] se você se juntar com um parceiro e esse parceiro durante essa tua parceria com ele, comete um erro estratégico, um erro político no sentido de posicionamento, que isso de alguma forma impacta na imagem dele, se você está junto naquele momento, pode resvalar a sua imagem também, né? (C16)

Orientação – Propensão para coopetir

O código 'Orientação' concentra as citações que mostram a capacidades positivas das empresas, mostrando-se motivada e proativa para a cooperação, algumas vezes até com a 'fé cega' na parceria. Essa capacidade é positiva para a coopetição e compôs 16,9% das citações nesta categoria.

As cervejarias entrevistadas, no geral, estão orientadas positivamente para a coopetição, no que tange à formação de alianças para projetos de cerveja Colab.

Algumas cervejarias (C17 e C20) apontam para a ausência de riscos na parceria Colab. A cervejaria C17 colocou que a Colab é uma situação cooperativa esporádica, capaz de gerar vantagens para as envolvidas, na qual os supostos segredos são compartilhados, mas devido às dificuldades para se repetir uma cerveja pela receita, prefere confiar em sua capacidade administrativa:

Risco de fazer uma Colab? não eu não vejo dessa forma, eu acho que não tem risco, acho que só agrega valor, só agrega. [...] Vendo de um aspecto empresarial, ah vai fortalecer a marca dele! Vai, ótimo para ele também, mas o pessoal tá gastando aqui na minha casa. Todo mundo sai ganhando, não existe nada de graça, todo mundo tem que ganhar alguma coisa, se ninguém ganhar, o negócio não é bom. [...] eu tenho zero problema de abrir minha receita, zero, zero. [...] obviamente Colab é importante, mas não dá para viver disso. [...] eu acho que aqui vai que me ajudar é a questão de fazer um bom trabalho, fazer um bom marketing, fazer uma boa divulgação da minha cerveja ao invés de eu ficar achando que vai ser a receita que vai me deixar pobre. Não vai ser isso. (C17, Cigana)

Não consigo enxergar risco não. Que risco que poderia ter? acho que não tem, porque nessa questão, as receitas não são segredos, né? É tudo mais ou menos conhecido, o cara pode querer copiar qualquer cerveja que seja. Então, não vejo risco não, pra te ser sincero. [...] As Colab acontecem mais por prazer, diversão, é exatamente diversão. Vamos fazer uma cerveja junto e tomar uma cerveja enquanto a gente faz. É exatamente bacana, né? (C20, Fábrica)

Complementando a questão da fé na parceria para a Colab e no mesmo sentido, as cervejarias C01, C11, C13 e C15 admitem que os riscos são inerentes ao negócio, mas reduzidos, tornam-se incapazes de agir como dificultadores da formação de parcerias cooperativas:

[...] receitas é muito relativo, por exemplo é você fazer um bolo, vai fazer na sua casa pega essa mesma receita e eu vou fazer na minha, vai dar três bolos diferentes provavelmente. Então assim, compartilhar a receita não é problema, a parte de receita não. [...] Então assim, da parte de quem tá se juntando, não vejo muito problema de eu me queimar com a outra marca, não, isso é difícil. Se você olhar aí tem um monte comigo, não tem problema nenhum. Tem uma marca dele, eu vendo aqui e a gente não tem problema em relação a outras marcas. (C01, Cigana)

Eu não tenho o menor problema com isso, sabia? Eu sou muito tranquilo. Se o cara pedir minha receita da minha IPA eu faço assim, ó... tó... eu não ligo. Porque é assim, apesar de todos, tem muitas coisas que contam aí nesse meio. A cerveja ela muda com coisas mínimas. [exemplificou] Então tudo conta, então eu não tenho problema de entregar a receita, nem o processo. [...] Agora de resto, só se alguém fizer alguma besteira muito grande, sabe? Falar mal, aí a coisa amplifica, etc. Não acredito que aconteça, tá? Mas não tem muito risco assim em si, tem mais a ganhar do que a perder. (C11, Fábrica)

O risco é inerente de qualquer negócio compartilhado, é natural. Tá, qual o maior risco de se lançar uma Colab? ninguém gostar da cerveja. [exemplificou] que não vai necessariamente manchar tua imagem também, se você já tiver uma boa imagem uma imagem, uma marca consolidada. [...] Risco para imagem da marca, só se for uma coisa muito ruim, ou haver um problema de qualidade, assim com risco de saúde. (C13, Cigana)

Sendo numa colaborativa, acho que ninguém tem, nem eu nem o meu sócio, teríamos grandes problemas, né? O meu sócio, ele é mais reticente de abrir principalmente receita, nem tanto técnicas com quem não tem sentido abrir, entendeu? [...] Então eu não teria problema dentro de uma Colab de abrir, tem que abrir, se vai fazer junto tem que ser nas cortinas abertas. (C15)

Dessa forma, as cervejarias entrevistadas demonstraram ser detentoras de habilidades intrínsecas positivas e orientadas para a cooperação. Apesar da preferência por fazer lançamentos de forma autônoma, vislumbrando maior lucratividade, a amostra estudada relata ter tido mais de uma experiência positiva com Colabs, considera essa parceria como estratégia comum para estimular o empreendedorismo, a alavancagem de marca e a divulgação de mercado.

Os riscos envolvidos nos relacionamentos seriam fatores inibidores da formação de parcerias cooperativas, como as das cervejas Colab e estão ligados à forma como o empresário observa essa atividade no mercado. A totalidade dos entrevistados entende que esses riscos são pouco importantes e, quando são identificados, é possível minimizá-los por meio da escolha de um parceiro adequado para o negócio.

Quanto aos códigos identificados na etapa teórica e organizados na categoria 'Compatibilidade', estes apresentam os fatores condicionais do relacionamento diádico que interferem na escolha de um parceiro de cooperação.

Na análise do Nicho, esta categoria representou 31,8% do total das citações de todas as categorias (59 citações), como pode ser observado na Tabela 10. Dentre seus códigos mais citados, estão a 'Tensão/Repulsa' (27,1%) seguida pela 'Confiança e Laços' (22,8%), 'Dotação' (20,0%), 'Interdependência' (17,1%) e 'Reputação' (10,0%). O código 'Adequação' do parceiro foi o menos citado, com 8,5%.

A Figura 18 apresenta a categoria 'Compatibilidade' no processo de cooperação.

Figura 18 – Categoria 'Compatibilidade' como motivadora de cooperação



Fonte: Elaborado pela autora (2024), com apoio do software Atlas.ti® 23.

Conforme se observa na Figura 18, na categoria 'Compatibilidade', os quatro códigos foram identificados nas narrativas dos entrevistados, no entanto, dois novos códigos emergiram. Os empresários entrevistados afirmaram que determinados recursos que alguns potenciais parceiros possuem são pretendidos nas alianças de cooperação. Outro fator que gera preocupação da parte dos responsáveis são as tensões causadas pela presença de comportamentos não desejáveis do potencial parceiro. Por esta razão, foram adicionados dois novos códigos, Dotação e Tensão, além dos quatro até então identificados a partir dos estudos.

A categoria Compatibilidade do Nicho apresentou seis códigos no total, dois a mais do que a teórica e a análise temática das narrativas das cervejarias entrevistadas identificou: a 'Adequação' do parceiro (presença de relações amigáveis, propósitos comuns, alinhamento de objetivos de negócios), 'Interdependência' (presença de relações diádicas prévias de colaboração ou cooperação), 'Confiança e Laços' (preexistência de laços e de vínculos de confiança), 'Reputação' (presença de endossos e legitimação no mercado), e os novos códigos 'Dotação' (recursos interessantes do parceiro) e 'Tensão/Repulsa' (motivos que determinam a exclusão de um potencial parceiro). A comparação entre as categorias teórica e do Nicho pode ser observada na Figura 18.

Para as cervejarias, de forma implícita, a adequação do parceiro pela presença de alinhamento de objetivos e propósitos, foi tratada com os termos 'afinidade' e 'sinergia' e esteve presente nas narrativas de forma geral. Este é um fator importante para a estimular a formação de cooperação, como pode ser visto nos exemplos:

[...] a afinidade conta muito pra mim. (C11)

[...] é uma cervejaria que eu já engatei bastante cerveja deles aqui, algumas excelentes, então é uma cervejaria que eu sei a qualidade do produto. É excelente e o meu relacionamento com os donos também é excelente. Então acho que é *Top of mind*. (C13)

Primeiro ponto, a postura e atitude com quem você tá conversando da outra Cervejaria. Você vê pelos pequenos atos entendeu? Pelas palavras, pela forma como a pessoa se porta, se ela tem a ver com você ou não. [...] Acho que sinergia, eu acho que é o que mais faz sentido para sair uma Colab. Para mim 90% é sinergia. Você trabalhar com alguém que pensa como você, que gosta de você, que você tem amizade, que tenha uma ideia muito legal e quer compartilhar, quer fazer junto, mas acho que é mais sinergia. (C15)

O cara tem que ter um pensamento parecido com o meu. [exemplificou], se não é meu estilo, então não vou fazer, não nesse momento. (C17)

De certa forma, nas falas dos entrevistados, a interdependência advinda de relações diádicas prévias exerce baixo efeito como incentivadora da formação de

parcerias, se colocando numa transição entre a adequação do parceiro e a interdependência construída por parcerias progressas, como pode ser visto no comentário: “[...] a gente nunca trabalhou junto, tem amizade, tem negócios juntos e nunca produzimos uma cerveja junto. E aí a gente vai produzir uma cerveja junto, mais pelo prazer de trabalhar junto mesmo do que outra coisa” (C15), ou no entendimento de uma perspectiva da dependência de recursos vivenciadas entre cervejarias Ciganas e Fábricas, como pode ser verificado:

O cigano normalmente já é dependente né? [...] Ele desenvolve a receita, paga pra alguém pra produzir, e vende. E aí ele fica dependente disso assim, ele depende de mim, por exemplo, na questão de eu ter capacidade ociosa, por exemplo. (C11, Fábrica)

Se você não tem fábrica, você já é dependente de qualquer forma, né? [...] eu tenho que confiar na qualidade da fábrica, saber que eles entregam produto bom. Pode ter problema? pode. Mas enquanto não tiver, a gente trabalha na base da confiança, mas a dependência é clara, se eu não tenho fábrica, eu vou depender sempre de fazer com outro. O que é legal de ter mais de um fornecedor é isso, né? Então hoje eu tenho dois. (C13, Cigana)

Nesta amostra, a possibilidade de acesso a recursos valorosos do parceiro chama mais a atenção do que relações de interdependências vivenciadas. O código ‘Dotação’ extraiu quais dotes são almejados, os recursos desejados, que ajudam a determinar a escolha do parceiro de cooperação, e são a penetração desse parceiro no mercado e os conhecimentos técnicos, como pode ser observado nas falas das cervejarias entrevistadas:

Então para mim é importante o conhecimento e essa penetração no mercado, desde que case com o que a gente faz, né? (C01)

Penetração no mercado é o mais importante pra galera que faz uma Colab. (C03)

O conhecimento do cara é bom porque praticamente conta muito fazer com um cara que tem mais conhecimento. Eu acho que é um ponto importante, sim. (C11)

Aí eu colocaria penetração no mercado. Eu acho que é um recurso muito importante quando você vai fazer um negócio desse. [...] eu acho que a penetração de mercado em primeiro e em segundo o conhecimento geral, que é a informação que ele pode ter de processo, coisas novas que ele pode trazer. (C15)

[...] a capacidade técnica de produção é importantíssima. [...] acho que o principal, isso, realmente, é a capacidade técnica e a capacidade comercial, são as duas coisas. (C16)

[...] penetração no mercado, né? Eu acho que o mais interessante para mim é sempre ver onde eu consigo inserir, crescer mais para vender meu produto. Isso é sempre o mais importante para mim. (C17)

É, eu acho que tem que ser o conhecimento. Depois, o equipamento, porque sem equipamento o cara não vai conseguir fazer uma boa cerveja. Acho que penetração no mercado em terceiro. (C20)

A reputação do parceiro no mercado foi citada por algumas cervejarias, como o mais importante fator na escolha do parceiro. Comentaram ter, por hábito, pesquisar a reputação, inclusive de cervejarias novas, ainda desconhecidas. Apesar de o número de citações totais ser baixo, essa análise quantitativa não expressa a realidade. Durante as entrevistas, os representantes das cervejarias mostraram-se bastante preocupados em saber quem é o parceiro com o qual vão associar sua marca, como pode ser visto nos relatos:

Em segundo, a reputação desse parceiro na região. É difícil você ficar fazendo parcerias com alguém que não é bem-quisto no mercado, porque daí você vai estar ajudando uma parte negativa. (C01)

Seria o número um a reputação da Cervejaria. É porque assim, eu vou avaliar fazer uma colaborativa com alguém que esteja do meu nível ou maior pra agregar alguma coisa. (C03)

A reputação desse parceiro na região, porque hoje com internet você tem acesso a tudo, isso é importante. (C15)

Eu normalmente vou ver o mercado que eles atuam, quais são os bares que eles vendem. vou tentar pegar um feedback de clientes deles [...]. Então eu vou pegar esse *feedback* de pessoas que eu conheço. (C11)

A reputação sem dúvida. Eu acho que não só na região, mas em qualquer lugar, né? [...] então assim, a reputação acho que é o que mais pesa porque, apesar de ser uma região muito grande, ela tem uma microprodução ainda, e é um microcosmo, e fácil de identificar quem é quem. (C16)

Mais importante, a reputação. (C20)

Nas últimas questões da entrevista, os participantes foram estimulados a responder, entre quatro atributos (recursos diferentes dos seus, confiança de que seja honesta, reputação e laços preexistentes), qual seria o mais importante para eleger uma cervejaria parceira de Colab e por quê. A confiança depositada no futuro parceiro, muitas vezes construída pela existência de laços anteriores, ou da observação da reputação do potencial parceiro no mercado mostraram-se fundamentais para a decisão de escolha de um parceiro de cooperação. Esse código foi prevalente nas falas dos entrevistados e podem ser observados em alguns recortes ilustrativos:

Em primeiro aqui seria os laços que a gente tem com a cervejaria. [...] Ou então simplesmente pela amizade entre os dois cervejeiros, os caras, a gente se conhece e quer fazer algo junto e vai lá e faz simplesmente por diversão, isso existe. [...] Também tem isso, não é com caráter de ganha ganha, é só simplesmente entrar no caráter de colaboração entre as marcas, de amizade, de conhecimento também existe isso né? Ainda existe amizade. Ainda existe amizade nesse mundo! (C01)

Ah, tem uma parceria muito grande com cara, ele é muito parceiro, a gente se ajuda muito, troca muito ideia sobre tudo, a gente podia fazer uma Colab. [...] Eu acho que a confiança é a base de tudo, se você não tem confiança naquele parceiro você não tem como lançar alguma coisa com ele. [...] Eu acho que é isso. Você fazer uma Colab é como você ter uma sociedade, você tem que ter muita confiança. (C11)

Os laços preexistentes com alguém desta Cervejaria é o mais importante, sempre. A confiança eu acho que tá no mesmo nível que os laços (C15). É que confiança e a reputação estão muito ligadas, né? São praticamente, na minha opinião, são praticamente a mesma coisa. Não se forma reputação sem confiança, não se forma alta reputação sem confiança, né? Então eu acho que uma coisa está ligada à outra. (C16)

O primeiro são os laços preexistentes no segundo vai ser confiança (C17). Primeiro a confiança, em segundo os recursos que ele pode oferecer que são diferentes do seu e em terceiro é os laços preexistentes com alguém da Cervejaria. (C20)

Por fim, um novo tema emergiu da fala dos entrevistados, uma vez que seus significados estão ligados a detratores que agem como inibidores da formação de alianças. O novo código, 'Tensão' proposto por este estudo, explora os principais motivos relatados pelos entrevistados, utilizados como critério de exclusão de um potencial parceiro de cooperação, motivos que causam sensação de repulsa à ideia de associação das marcas.

Esses critérios são múltiplos, transitando desde o posicionamento de mercado, escala de produção, nicho de público-alvo, preocupação com a qualidade do produto, até passando por questões de comportamento social, como individualismo, comportamento oportunista e posicionamento político-social da cervejaria. As colocações originais podem ser observadas:

Não tenho nada contra eles, é porque o mercado deles não é o mercado no qual eu atuo. Vou ficar deslocado dentro do mercado dele. (C01)

[...] um apelo político que eu não gosto de entrar nessa linha. (C03)

Tem cervejarias que tão muito diferente da gente em questão de proposta de se ajudar, em questão de proposta de tentar fazer o mercado como um todo, sabe, que eu acho que cresce todo mundo junto. Com caras mais egoístas assim eu não faria. [falando de uma cervejaria de maior escala] Eu não faria porque é muito diferente, a gente tá em patamares diferentes. (C11)

Algumas não daria para fazer Colab porque sequer tem fábrica, também faz Cigano, então estaria fora [falando de parcerias entre Ciganas]. [...] Nada contra, mas para mim já é outro patamar, não tem a ver com o que eu penso de Cerveja Artesanal, não tem a ver, não tem nada a ver [falando de uma cervejaria muito maior]. Seria até interessante, economicamente falando, a associação à distribuição que eles têm e tal, mas não também não ia ficar legal, eu não consideraria muito. (C13)

A Xis, com certeza não faria, em primeiro lugar dez vezes, prefiro fechar a Cervejaria do que fazer uma Colab com ele, pela pessoa, a pessoa que não

é grata neste local, então se eu puder não estar nem no mesmo bar que ele, eu prefiro. [...] tem algumas práticas de mercado que eu não concordo, entendeu? A Ipsilon não quer se unir com ninguém, ela pensa realmente no negócio dela. Ela é muito grande comparada a todos os outros do ABC. [...] a qualidade é muito ruim, os caras têm tudo na mão, os maltes que eles usam são os melhores do Brasil, os lúpulos são fantásticos, o equipamento que eles têm é muito bom, só que eles não têm interesse de fazer algo realmente de alta qualidade, eles pensam em preço pra vender pra massa, e aí, isso daí não é o meu objetivo, então não tem muito porque (C15)

[...] é um cara muito gente boa, mas o produto dele não me agradou muito não. Ele é muito, cara, muito gente boa e muito acessível, mas eu provei a cerveja dele em contextos de eventos e não gostei. [...] eu não conseguiria fazer uma Colab com ele, porque ele trabalha numa escala de produção muito maior que a nossa. [...] conheço e não faria, porque é uma marca que não tem nenhum tipo de proximidade igual a nossa. (C16)

Não vou fazer uma produção com ele, porque não casa ainda no estilo. [...] não combina, no caso, as ideias, ele tem uma pegada de fazer cerveja política e eu não concordo. [...] já foi traíra com muita gente no mercado. [...] eu não considero nem mesmo uma cervejaria, são mais um *beertruck* que vende cerveja por aí, na verdade. Eu nem conheço essa cerveja deles. Eu nunca vi eles botando em prática. [...] Tô nem aí para processo, faço para otimizar custo e [...] -se, cara tá se [...] para a qualidade da cerveja, e um cara que vende esse tipo de cerveja, desculpa, não quero nem trocar ideia. (C17)

Dada a complexidade dos resultados encontrados, a fim de simplificar a compreensão do leitor, a próxima subseção organiza os resultados dos fatores motivadores da formação de parcerias cooperativas para inovação de produto na rede estudada.

4.5.3 Síntese dos fatores antecedentes direcionadores de coopetição

Os códigos das categorias teóricas, identificados a partir do referencial teórico dos fatores antecedentes direcionadores de coopetição, não se reproduziram de forma semelhante nas narrativas dos responsáveis pelas cervejarias entrevistadas. A análise comparativa das categorias teórica e do Nicho revelaram uma organização diferente para a rede estudada.

A Figura 19 compara as diferenças observadas nas citações dos entrevistados. Os códigos com poucas citações estão representados com figuras de menor tamanho e com setas acinzentadas. Os códigos novos que emergiram da pesquisa estão representados em caixas na cor azul claro.

O código 'Compartilhamento de Recursos' da categoria 'Benefícios' foi subdividido do Nicho para valorizar o compartilhamento das capacidades técnicas em detrimento dos recursos financeiros e de equipamentos, que obtiveram pouca

contribuição. Outros códigos que emergiram foram 'Alavancagem' na categoria 'Predisposição' e 'Dotação de Recursos' na categoria 'Compatibilidade'.

Destaque seja feito em relação aos códigos 'Riscos' e 'Tensões' que agem como fatores inibidores da formação de alianças coopetitivas nesta amostra. A Figura 19 apresenta comparativo das categorias e códigos teóricos e do Nicho.

Figura 19 – Comparativo das categorias e códigos - teórica e do Nicho



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De forma a facilitar a visualização dos resultados obtidos dos antecedentes de coopetição, o Quadro 18 encerra esta seção com a síntese dos fatores que se mostraram motivadores de alianças de coopetição com fins de inovação de produtos na rede de cervejarias artesanais do ABC paulista. Em seguida, os resultados serão discutidos à luz do referencial teórico.

Quadro 18 – Quadro síntese: direcionadores de coopetição para inovação em produto

Achado	Principais Características	Fundamentação da literatura
Projeto Cerveja Colab como modelo de cooperação para inovação	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos dados até este momento possibilita inferir que a oferta de produtos de alta qualidade é um diferencial das cervejarias artesanais, posicionando-se assim como um diferencial para atuar em um nicho de mercado não explorado pelos grandes produtores, da cerveja de alto consumo. 	<p>Os antecedentes da coopetição refletem as condições específicas sob as quais é provável que surja a coopetição (Dorn; Schweiger; Albers, 2016). Podem ser entendidos como os motores impulsores da coopetição (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016)</p> <p>A motivação para o início da coopetição está enraizada na presença de objetivos em comum, objetivos estes que colaboram para definir, na relação linear, os níveis de competição e de cooperação do relacionamento (Ricciardi <i>et al.</i>, 2022). A identificação de similaridades entre os parceiros precede os relacionamentos cooperativos. A coopetição é uma estratégia comum na indústria da cerveja artesanal, as microcervejarias têm a 'mente aberta' para trabalharem juntos de</p>
Potenciais benefícios relevantes da Colab: Obtenção de vantagens pelo acesso a novos conhecimentos, aumento da penetração no mercado, fortalecimento da marca e expansão do portfólio de produtos e da carteira de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Principais motivadores são: <ul style="list-style-type: none"> – penetração e ampliação do mercado para escoamento de produtos – oportunidade de expansão do portfólio de produtos (coleção dos produtos ofertados) e da carteira de clientes – oportunidade para divulgação, fortalecimento e consolidação da marca – oportunidade de aperfeiçoamento de técnicas e de aprendizados valiosos por meio do compartilhamento • Se mostraram pouco importantes: <ul style="list-style-type: none"> – O acesso a recursos financeiros, tecnológicos e equipamentos do parceiro – criação de valor pelo estímulo ao empreendedorismo, gestão de talentos e marketing digital 	
Fatores externos motivadores da Colab: preferência do consumidor final, associação a megaeventos e o apoio às causas sociais	<ul style="list-style-type: none"> • São direcionadores: <ul style="list-style-type: none"> – as características do nicho, como as preferências por novidades dos dois tipos de consumidores, que é uma característica específica desse nicho de mercado – As contingências, como as respostas a mudanças no ambiente externo da organização, associação da marca à megaeventos e ações de apoio a causas sociais com ou sem fins solidários • A centralidade da cervejaria ou seu poder de influência não interferem na formação de parcerias. Pelo contrário, as cervejarias consolidadas fazem parcerias para alavancar as menos estabelecidas no mercado • A presença de órgãos reguladores ou de alta intensidade de competição, fatores importantes em outros segmentos, sequer foram citados • As alterações súbitas ou emergenciais no mercado, parecem ser importantes para estimular as associações colaborativas buscando o bem maior, do que as cooperativas 	
Fatores internos – mentalidade cooperativa: As cervejarias entrevistadas demonstraram ser detentoras de habilidades intrínsecas	<ul style="list-style-type: none"> • A experiência anterior positiva com o projeto de cerveja Colab é fator estimulador de novas parcerias • As cervejarias consolidadas se envolvem em parcerias Colab com cervejarias em ascensão, a fim de estimular o empreendedorismo, disseminar a cultura, alavancar o nicho de mercado e como estratégia de marketing • Os responsáveis pelas cervejarias consideram que os riscos são inerentes ao negócio, ou não enxergam 	

Achado	Principais Características	Fundamentação da literatura
<p>positivas e orientadas para a coopetição, pois mostram-se motivadas e proativas, algumas vezes até com a 'fé cega' na parceria Colab</p>	<p>riscos na parceria Colab, devido às dificuldades para se repetir uma cerveja pela receita, e/ou porque é esporádica</p> <ul style="list-style-type: none"> • A preferência por lançamentos autônomos visa maior lucratividade e menor investimento de tempo no projeto 	<p>maneira colegiada e abraçam proativamente a coopetição. A colaboração entre cervejarias artesanais relaciona-se a assistência em equipamentos e materiais, atividades de marketing mútuo, troca de conhecimentos, experiências e informações. O desenvolvimento conjunto de novos produtos através de cervejas colaborativas representa a forma intensa de coopetição entre as cervejarias artesanais (Kraus <i>et al.</i>, 2018; Zheng <i>et al.</i>, 2023). Mathias <i>et al.</i> (2018) propõem que o nicho de mercado da cervejaria artesanal tem uma crença compartilhada, na qual as organizações consideram como ameaças os membros desapegados da qualidade, enquanto colaboram e cooperam com aqueles engajados na produção de alta qualidade.</p>
<p>Fatores diádicos - específicos do relacionamento: Os motivadores para a escolha de um parceiro de Colab são a confiança, alinhamento de objetivos/propósitos e reputação no mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A confiança impetrada no futuro parceiro, muitas vezes construída pela existência de laços anteriores, mostrou-se fundamental para a decisão de escolha de um parceiro para Colab • A adequação do parceiro, pela presença de alinhamento de objetivos e propósitos, que foi tratada com os termos 'afinidade' e 'sinergia' é um fator importante para a estimular a formação da Colab • A reputação no mercado é também um importante fator na escolha do parceiro. Os representantes das cervejarias mostraram-se preocupados em saber quem é o parceiro com o qual vão associar sua marca • A penetração no mercado e os conhecimentos técnicos são os recursos interessantes e pretendidos nas alianças de Colab • Com menor importância, os laços preexistentes e a dotação de recursos foram citados em conjunto com outros fatores, mas isoladamente não são motivadores. • Foram citados com relativa importância, alguns motivos de exclusão de potencial parceiro de Colab. Esses critérios são múltiplos, transitando desde escala de produção, posicionamento de mercado, público-alvo, menor qualidade do produto até a repulsa à ideia de associação das marcas, como questões de comportamento social, individualismo, oportunismo e posicionamento político-social da cervejaria 	<p>maneira colegiada e abraçam proativamente a coopetição. A colaboração entre cervejarias artesanais relaciona-se a assistência em equipamentos e materiais, atividades de marketing mútuo, troca de conhecimentos, experiências e informações. O desenvolvimento conjunto de novos produtos através de cervejas colaborativas representa a forma intensa de coopetição entre as cervejarias artesanais (Kraus <i>et al.</i>, 2018; Zheng <i>et al.</i>, 2023). Mathias <i>et al.</i> (2018) propõem que o nicho de mercado da cervejaria artesanal tem uma crença compartilhada, na qual as organizações consideram como ameaças os membros desapegados da qualidade, enquanto colaboram e cooperam com aqueles engajados na produção de alta qualidade.</p>
<p>Os riscos envolvidos nos relacionamentos são os principais fatores inibidores e podem ser minimizados pelos critérios de escolha do parceiro.</p> <p>Principais inibidores de Colab: diferentes níveis de exigência de qualidade e o comportamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O menor nível de exigência aos padrões constitui-se um temor ligado à queda de qualidade do produto, e se posiciona como um forte elemento inibidor • O nicho de público-alvo diferente entre os potenciais parceiros • Mais prevalente, o temor de que o parceiro possa ter comportamento desonesto ou oportunista, aproveitando-se da parceria coopetitiva para obter vantagens individuais é um forte fator inibidor • Nas entrevistas identificaram-se três situações de interdependência que podem ser inibidoras de novas parcerias: <ul style="list-style-type: none"> – se a Colab for entre uma cervejaria Cigana e uma Fábrica, a Cigana naturalmente ficará em posição de dependência da qualidade produtiva da Fábrica; 	<p>maneira colegiada e abraçam proativamente a coopetição. A colaboração entre cervejarias artesanais relaciona-se a assistência em equipamentos e materiais, atividades de marketing mútuo, troca de conhecimentos, experiências e informações. O desenvolvimento conjunto de novos produtos através de cervejas colaborativas representa a forma intensa de coopetição entre as cervejarias artesanais (Kraus <i>et al.</i>, 2018; Zheng <i>et al.</i>, 2023). Mathias <i>et al.</i> (2018) propõem que o nicho de mercado da cervejaria artesanal tem uma crença compartilhada, na qual as organizações consideram como ameaças os membros desapegados da qualidade, enquanto colaboram e cooperam com aqueles engajados na produção de alta qualidade.</p>

Achado	Principais Características	Fundamentação da literatura
oportunista, desleal ou inadequado do parceiro.	<ul style="list-style-type: none"> – se a cerveja Colab for um sucesso, a produção de outro lote estará dependente da aprovação de todas as cervejarias envolvidas; – se apenas uma das partes tem acesso a determinados insumos, a outra ficará dependente desta para a produção. • O envolvimento do parceiro em situações sanitárias, polêmicas ou controversas é motivo de preocupação para a decisão de fazer uma parceria coepetitiva • O posicionamento político-social da potencial parceira é inibidor da coopetição, pela associação das marcas • O temor dos responsáveis ao revelarem seus segredos de receitas e processos 	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por meio da síntese expressa no Quadro 18, se encerra o capítulo de apresentação, análise e discussão dos dados. A próxima seção expande a discussão dos dados fluindo para a proposição do avanço da teoria.

5 DISCUSSÃO

O objeto de estudo desta tese se concentra nos relacionamentos interorganizacionais para inovação em microempresas de baixa tecnologia, optando pelo setor de bebidas e, em especial, a indústria da cervejaria artesanal. Não se identifica um consenso mundial para uma definição de cervejaria artesanal, motivo pelo qual este estudo se apoia no conceito de que deve ser uma micro ou pequena empresa, com operações devidamente registradas em um município sede e de forma independente das grandes corporações líderes de mercado (Baiano, 2021).

A capacidade inovadora está relacionada não somente ao porte da empresa, mas também ao setor de atuação (Bessant; Tidd, 2019). As microempresas estudadas atuam no setor industrial de bebidas, vinculado à indústria do agronegócio. É um setor tradicional e classificado como de *low-tech* (OECD, 2011), que tipicamente não se demonstra inovador (Berne; Coda, 2019).

Com relação ao porte, as cervejarias artesanais da rede estudada são microempresas, em sua maioria com até cinco funcionários, empresas jovens, a maioria com até cinco anos de operação, semelhante ao que é observado em âmbito nacional (SEBRAE, 2020). As dificuldades financeiras, os riscos e os custos elevados são as principais barreiras à inovação nas MPEs, dificuldades estas enfrentadas pelas microcervejarias, esboçando perfil que se alinha ao identificado na literatura das microempresas, no qual a inovação é realizada por ações simples e dependentes da visão empreendedora dos gestores (Kaspary *et al.*, 2021).

A maioria (70%) dos empreendedores estudados se assemelham aos microempresários em geral, dispõem de recursos escassos e encontram dificuldades de acesso à pesquisa e desenvolvimento para a implementação da inovação (Kaspary *et al.*, 2021; Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021). Esses empreendedores multifuncionais entrevistados normalmente acumulam os cargos de proprietário, mestre-cervejeiro e operador em uma única pessoa e estão atentos à evolução do mercado mundial e da indústria cervejeira por meio do acesso a informações em órgãos oficiais de concursos e eventos do setor, tais como o *Brewers Association* (BA) e o *Beer Judge Certification Program* (BJCP).

Quanto aos modelos de negócio, este estudo não encontrou diferenças, reforçando que o setor da cervejaria artesanal acompanha e replica o comportamento internacional, tal qual os microempresários brasileiros que, segundo a abordagem

apresentada por Berne e Coda (2019), devido à convivência com infraestrutura deficiente, apresentam menor interesse por atualizações de modelo de negócio, restringindo-se a imitar a concorrência.

Dentre os modelos de negócio postulados neste estudo, a cervejaria artesanal pode ser uma Fábrica - produtora com fábrica própria - ou uma Cigana - produtora por contrato, que utiliza os equipamentos de uma fábrica. Vale destacar que não se identifica rigor legal ou consenso quanto aos modelos de negócios, pois é possível encontrar classificações que divergem entre si (Espírito Santo; Carniello, 2019; Tomski; Menderak, 2019; SEBRAE, 2021; Brasil, 2024; Brewers Association, 2024).

As cervejarias artesanais estudadas se caracterizam pela atuação local, precisamente na região do ABC paulista, sujeitas a uma concorrência acirrada. Aproximadamente metade das cervejarias nacionais estão registradas no Estado de São Paulo, que concentra também o maior número de estabelecimentos no MAPA desde 2019 (Brasil, 2024). A influência desse nível de concorrência foi identificada na coleta de dados, uma vez que os entrevistados colocaram que as cervejarias dos outros estados do Brasil identificam São Paulo como um modelo de qualidade e uma vitrine para suas marcas. Esse vislumbre incentiva-as a disputar para estabelecer sua presença no mercado paulista e no nicho de atuação, acirrando a concorrência.

Esses atributos comuns possibilitam caracterizar este grupo estudado como uma amostra da população das cervejarias paulistas.

5.1 A inovação no contexto do mercado das cervejarias artesanais

A perspectiva de melhora do desempenho do negócio e o crescimento no mercado são os principais motivadores da inovação para garantir a permanência e sustentabilidade da empresa (Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021). A amostra de microcervejarias mostrou-se aderente a diversas formas de inovação, com destaque para as inovações de produtos e de marketing, apresentando assim perfil semelhante ao citado por Berne e Coda (2019).

Identificou-se que, diferente dos setores *low-tech*, as cervejarias artesanais se posicionam em um ecossistema com características particulares, que recorrem ao processo de inovação para atuarem em um nicho de mercado movido pela inovação de produto. No setor de alimentos e bebidas de forma geral, os empreendedores dão preferência por replicar o que está sendo praticado no mercado internacional ou, como

fazem as microcervejarias artesanais, para se destacar, promover inovações incrementais de produtos e/ou de marketing (Tigre, 2019).

As cervejarias estudadas priorizam o desenvolvimento de novos produtos, de melhor qualidade, com menores custos e maior agilidade, focadas nas necessidades e expectativas dos seus consumidores (Bessant; Tidd, 2019) e com a inovação restrita ao mercado local e regional (GEM, 2020).

Importante destacar que as empresas estudadas praticam inovação de produto do tipo incremental, focada na sua participação no nicho de mercado. Essas empresas têm buscado atualizar a linha de produtos visando atender às expectativas dos consumidores, uma vez que, para esses clientes, a diferenciação, a qualidade e a marca têm maior relevância que o preço. A conduta adotada pelas cervejarias artesanais do ABC se alinha à perspectiva de atuação das microempresas, conforme preconizado por Tigre (2019).

A oferta de variados e diferentes estilos de cerveja no portfólio não é entendida como uma inovação pelos empresários da amostra. Isso se justifica porque os estilos de cerveja são definidos por Guias de Estilos internacionais, tais como o da *Brewers Association* (BA) e o da *Beer Judge Certification Program* (BJCP), fato que desestimula os mestres-cervejeiros a inovarem no processo, determinado pelos guias para a classificação do estilo da cerveja. Alguns estilos são desconhecidos pelo mercado local e, neste caso, mesmo não sendo entendido como uma inovação, o lançamento de estilos menos difundidos é utilizado como atratividade, uma inovação na estratégia de vendas.

Esse nicho de mercado apresenta características particulares que o diferencia do mercado da cerveja em massa ou de outras bebidas, como o vinho (Granata *et al.*, 2018; Crick; Crick, 2021). Exemplos de características que afloraram neste estudo são a alta concorrência dada pela atratividade do mercado paulista, a alta demanda por inovação e por alta qualidade de produtos que emerge dos consumidores e a cultura da comunidade cervejeira que interfere na percepção de concorrência entre as microcervejarias.

Foi verificado neste estudo que esse nicho tem, na inovação de produtos, o denominador comum para a expectativa de dois perfis diferentes de consumidores: o exigente que consome apenas produtos especiais de melhor qualidade (Tomski; Menderak, 2019; Sadowska-Rociek; Surma, 2021), atraído por produtos novos, especiais e sazonais (Stefenon, 2012; Limberger, 2016); e aquele que se considera

expert em cerveja e consome exclusivamente produtos hiperdiferenciados e inovadores. Este último grupo, também intitulado de *Beer Geek*, incorpora rituais de festivais de cerveja (Nanney *et al.*, 2020), está envolto em um conjunto coletivo de valores, terminologia e práticas que continuamente constrói identidades significativas, considerando os altos custos de investimento (Nicholls, 2024; Wallace, 2019).

Esta diferença entre o cliente que busca por produtos de qualidade superior daquele que é um *Beer Geek* é intensa, incentiva e determina o posicionamento de mercado das cervejarias, optando pela definição da sua linha de produtos em função de seu público-alvo. Para os *Beer Geeks*, esse posicionamento e a força da marca são altamente importantes, uma vez que se trata de uma cultura enraizada e compartilhada. A diferenciação desses dois públicos-alvo e o posicionamento das cervejarias perante este cenário é um achado deste estudo, no que se refere à importância da inovação no contexto desse nicho de mercado, em atendimento ao primeiro objetivo de pesquisa.

5.2 Atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação

Observou-se a presença de doze díades simétricas, ou seja, pares de atores que mantêm relações recíprocas, o que atribui valor de baixo índice de reciprocidade diádica para a rede. Esse dado pode reforçar o aspecto de rede colaborativa, pois os relacionamentos são baseados na interação e nas trocas, sem expectativa de retribuição e desvestido de competitividade, conforme proposto por Winckler e Molinari (2011), Kotzab *et al.* (2019) e Wankmüller e Reiner (2020).

Os entrevistados reconhecem a presença de divisão da rede em grupos. Entendem que esses grupos se formam em função do posicionamento da cervejaria na fatia do nicho de mercado, influenciados pela expectativa de fidelização de seus consumidores. A sinergia de público, posicionamento e interesses dos responsáveis, favorece a confiança embecida nesses relacionamentos. Este cenário está adjacente à posição de Cislighi *et al.* (2019) quando reforçam que, para estabelecer confiança na díade, é necessário desenvolver uma visão compartilhada, base comum de conhecimentos e respeito às questões culturais, elementos estes presentes nos subgrupos da rede. Dessa forma, a colaboração foi evidente no subgrupo, mas também ocorreu fora dele.

Apesar de apresentar baixa densidade, coesão e reciprocidade, a rede possui quatro atores centrais que são componentes de mais de um subgrupo simultaneamente. Estes atuam como intermediadores, favorecendo a integração e o fluxo de informações sobre inovação entre os subgrupos e, por sua vez, compartilham o prestígio e a influência na rede.

A construção de uma rede entre pequenas empresas exige relacionamentos bilaterais baseados em trocas, conforme citado por Silva, Gaspar e Farina (2020), e confiança age como a virtude, que sustenta esses relacionamentos e leva à conquista de resultados positivos, apregoados por Putnam (2001), Burt (2009) e Ostrom (2009). Estas observações se alinham ao segundo objetivo de pesquisa, que buscou identificar os atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação.

Assim, apesar da existência de laços entre as empresas, a rede carece de aprendizado interorganizacional, de acúmulo de confiança mútua e do comprometimento para atingir objetivos comuns, como reunir e prover serviços, técnicas e trocas de experiências entre os envolvidos (Monticelli; Silveira; Silva, 2018).

5.3 Características da rede de colaboração para a inovação

As motivações que conduzem à formação da rede de inovação em produto, identificadas nas cervejarias artesanais do ABC, espelham as propostas por Nogueira Dias, Hoffmann e Martinez-Fernández (2021). Neste estudo, a coincidência de objetivos e de resultados desejados, assim como a presença de reciprocidade da díade, foram fortes fatores estimuladores das associações entre as cervejarias. Além desses, e com menor importância, a expansão da capacidade de produção e a melhora na eficiência pelo compartilhamento de recursos também incentivaram a formação das redes empresariais. No entanto, a flexibilidade para responder rapidamente às mudanças externas e a busca pela estabilidade, especialmente em cenários de incertezas, motivos propostos por Nogueira Dias, Hoffmann e Martinez-Fernández (2021), não foram evidenciados no presente estudo.

Apesar da alta concorrência das cervejarias artesanais do ABC paulista com similares de todo o território nacional, há uma percepção de espaço para expansão. A colaboração entre parceiros locais para fomentar a cultura de alta qualidade da cerveja artesanal, a expansão do público e o fortalecimento das marcas regionais se posiciona como uma barreira para cervejarias externas à região. Emanando deste

contexto o desenvolvimento de ações colaborativas entre as cervejarias artesanais, com o intuito de consolidar e expandir o mercado de cervejas artesanais no ABC paulista.

A rede é fundamentada em um relacionamento baseado na colaboração e na valorização social, com obtenção de vantagens que reforçam o engajamento e as ações coordenadas propostas por Coleman (1988), Putnam (2001) e Sampaio, Marini e Santos (2018). Adicionalmente, os dados coletados mostraram que o suporte e o apoio a uma cervejaria pequena ou iniciante em uma situação emergencial são comuns e frequentes, evidenciando o forte engajamento dos atores desta rede, cujos comportamentos transcendem o próprio grupo e a rede.

Além do apoio emergencial, a rede também é caracterizada pela colaboração entre as cervejarias artesanais na organização de eventos, parcerias para lançamentos e divulgação das marcas. Kraus *et al.* (2019) encontraram resultados semelhantes, observando alta atividade colaborativa entre cervejarias artesanais para a realização de festivais e eventos, como ajuda com equipamentos e compra de matérias-primas.

A atuação colaborativa das cervejarias artesanais do ABC paulista alinha-se à cultura cervejeira desenvolvida ao longo do tempo, com uma identidade coletiva opositora aos grandes produtores em massa, em larga escala. As empresas deste segmento buscam diferenciar seus produtos como autênticos e distintos dos grandes produtores, produzindo uma maior diversidade de cervejas de alta qualidade. Essa abordagem está em sintonia com a necessidade de educar os consumidores a apreciarem as complexidades e as diferenças nos estilos de cerveja, conforme proposto por Mathias *et al.* (2018).

A identidade coletiva e a crença compartilhada na cultura de qualidade da cervejaria artesanal e o posicionamento cultural oposicional à produção em massa são fortes em nichos que valorizam a tradição e autenticidade dos produtos (Mathias *et al.*, 2018; Cunningham; Barclay, 2020). Essa cultura comunitária estabelecida se manifesta na amostra quando os empresários, apesar de reconhecerem outras cervejarias da rede como concorrentes diretas, não percebem as interações como competitivas no sentido tradicional, considerando as grandes cervejarias dominantes do mercado como suas verdadeiras concorrentes. Outro indicador do envolvimento com a crença e cultura comunitária se evidencia pela estratégia de união de forças na

rede colaborativa regional, para o enfrentamento de um mercado competitivo como o paulista.

As cervejarias estudadas, independentemente da fatia de atuação no nicho ou do modelo de negócio, dão preferência para as interações colaborativas e cooperativas com seus concorrentes locais, fortalecendo o caráter de regionalidade da rede. Entre elas prevalece a luta pela causa mútua de divulgação da cultura de qualidade da cervejaria artesanal, em prol da expansão do mercado para todos e, assim, preferem unir forças para competir com as grandes cervejarias, que são concorrentes mais fortes. Isso coaduna com os achados de Mathias *et al.* (2018), Kraus *et al.* (2019), Cunningham e Barclay (2020) e Carrillo e Barbieri (2024). Essas escolhas de parcerias foram frequentes nas citações dos entrevistados e reforçaram a regionalidade presente no grupo, constituindo um achado adicional para esta tese.

Ao analisar a formação de parcerias, observa-se que o convívio e os contatos construídos em relações anteriores, mesmo que em contextos diversos, favoreceram a formação de laços e redes (Nogueira Dias; Hoffmann; Martinez-Fernández, 2021). O convívio social construído em cursos de formação profissional e em eventos do setor proporcionou a criação de vínculos de coleguismo entre os responsáveis pelas cervejarias desta pesquisa. Quanto mais laços, mais ações para alcançar objetivos comuns e contribuem para a formação de grupos em torno da identidade cervejeira. A construção da confiança observada nas relações diádicas e nas redes que compartilham uma identidade é dependente da experiência de diversas interações estabelecidas ao longo do tempo (Tsai; Ghoshal, 1998; Ostrom, 2000).

A rede das cervejarias do ABC paulista é esparsa, de baixa reciprocidade e coexistência de dezessete subgrupos, indicando laços fracos, com atores distantes entre si (Marini; Sampaio; Santos, 2018; Fontes, 2023) e aproveitamento limitado dos possíveis intercâmbios para inovações (Hanneman; Riddle, 2005). Constatou-se, pelas falas dos entrevistados, que os subgrupos se agregaram especialmente pelo convívio em cursos de formação profissional e relacionamentos na cadeia de suprimentos, permitindo a identificação de sinergia de objetivos entre os empreendedores.

As interações sociais em eventos públicos e específicos para cervejeiros possibilitaram a ampliação dos relacionamentos e originaram a rede informal das cervejarias, que compartilham valores e cultura comuns da cervejaria artesanal. Nesta rede, alguns atores transitaram entre os subgrupos, intermediando as interações,

coordenando e promovendo encontros e eventos, o que lhes conferiu maior centralidade e intermediação na rede, conforme observado na Análise de Redes Sociais deste estudo.

Tentativas infrutíferas de criação de associações e formalização da rede foram iniciadas pelos atores centrais. A organização formal de uma rede é geralmente apoiada em objetivos comuns de redução de custos e ganhos de escala por meio de compras coletivas, compartilhamento de produção e distribuição (Silva *et al.*, 2023). No entanto, evidencia-se que a rede estudada se baseia mais no processo de inovação do que na busca de escala.

Considerando que a rede é esparsa e o nicho reivindica alta qualidade e inovação de produtos, a diferenciação é uma estratégia de mercado na indústria de cerveja artesanal, o que dificulta a padronização de insumos e o processo de compras ou distribuição coletiva e instalação de governança. Os potenciais benefícios econômicos da aquisição colaborativa esbarram no compartilhamento de informações que é inibido pela competição ou temor de comportamento oportunista (Ramjaun *et al.*, 2024).

A identidade coletiva e a inserção na comunidade dos empreendedores cervejeiros se apresentam como orientadores mais relevantes do que o desejo de crescimento. A fragilidade de restrições de recursos pode ser superada pelo compartilhamento com outros pares, permitindo que o empreendimento se sustente, alinhando-se com a abordagem de Cunningham e Barclay (2020). Entre todos os fatores apontados, a colaboração entre as empresas, resultante da crença na cultura comunitária da cerveja artesanal, se destaca como um regulador dos relacionamentos na rede, inibindo eventuais comportamentos desleais ou oportunistas.

5.4 Antecedentes direcionadores de coopetição para a inovação de produtos

O percurso investigativo e as observações pontuadas neste estudo foram importantes para contribuir com elementos para elucidar a pergunta-problema paradoxal que originou a pesquisa: Por que microempresas que atuam em um nicho de mercado optam por cooperar para inovar em produtos?

Relacionamentos interorganizacionais no nicho, como a produção por contrato entre as cervejarias Ciganas e as Fábricas e as parcerias para lançamento de cervejas colaborativas, são práticas comuns. Esses relacionamentos fazem com que

empresários concorrentes convivam frequentemente em um ambiente em que a negociação é essencial (Kraus *et al.*, 2019; Tomski; Menderak, 2019).

A identidade e a crença imbuídas na cultura da cervejaria artesanal também desempenham um papel significativo. Atores que compartilham da mesma visão têm maior probabilidade de se tornarem parceiros em outras situações, favorecendo ações colaborativas e cooperativas (Sánchez-García *et al.*, 2023), inclusive entre concorrentes (Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2010; Mathias *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2019; Cunningham; Barclay, 2020; Silva *et al.*, 2023). Conforme mostrado nos resultados, a visão compartilhada comunitária e a confiança, construídas pelas interações ao longo do tempo, apoiadas pela cultura colaborativa, potencializam a construção de vínculos e parcerias.

5.4.1 O Projeto da Cerveja Colab

Entre os formatos de parcerias realizados pelas cervejarias da rede estudada, o projeto da cerveja colaborativa, conhecido como Colab, foi o mais citado como parceria para inovação. Embora o nome sugira colaboração, ele apresenta características de coopetição. Trata-se de uma aliança de duas ou mais empresas com o objetivo de desenvolver, lançar e distribuir um produto inovador, com a expectativa de retorno mútuo de vantagens para todas as partes envolvidas. Essas características definem a cooperação (Kotzab *et al.*, 2019; Wankmüller; Reiner, 2020), e a cooperação entre empresas concorrentes é chamada de coopetição (Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021; Meena; Dhir; Sushil, 2023).

Este estudo partiu do pressuposto de que a cerveja Colab é um modelo de coopetição, tanto no entendimento dos respondentes, quanto na literatura científica, pois se trata de uma coopetição no mesmo nicho, focada na inovação de produtos. O desenvolvimento conjunto de novos produtos por meio de cervejas colaborativas representa uma forma de coopetição para inovação entre as cervejarias artesanais (Kraus *et al.*, 2019). A coopetição na amostra, no caso da cerveja Colab, ocorre de forma espontânea e desarticulada, emergindo da rede em resposta às características do nicho de mercado e transformando-se em um comportamento comum ao longo do tempo (Bengtsson; Kock, 2014; Czakon; Klimas; Mariani, 2020).

A análise de projetos cooperativos entre empresas é delicada, dada sua natureza complexa, fragmentada e multidimensional (Gernsheimer; Gast; Kanbach,

2024). Apesar disso, a aproximação das cervejarias para discussão do projeto Colab mostrou-se amigável, baseada em assistência mútua, simpatia e confiança. Essa orientação busca atingir objetivos comuns e individuais, com predominância da cooperação sobre a competição, conforme apontado na literatura de coopetição entre PMEs (Gast *et al.*, 2019; Kraus *et al.*, 2019; Cunningham; Barclay, 2020).

5.4.2 Fatores antecedentes e motivadores (direcionadores) da parceria

Para compreender por que microcervejarias artesanais concorrentes decidem compartilhar conhecimentos e cooperar para inovar, esta tese concentrou-se nos elementos que antecedem a parceria e incentivam as concorrentes a concretizar um projeto de cerveja Colab. Assim, para atender ao último objetivo deste estudo, a identificação, ocorrência e características dos fatores capazes de impulsionar a coopetição para a inovação de produtos foram analisadas com base no projeto de cerveja Colab.

A motivação para iniciar uma relação coopetitiva, como a parceria Colab, está enraizada na presença de objetivos comuns que definem os níveis de competição e cooperação do relacionamento (Ricciardi *et al.*, 2022). O fato de a cerveja Colab poder ser produzida de forma esporádica, sazonal e com uma variedade de intervalos e parceiros constitui uma vantagem para os empreendedores, que exercitam essa liberdade, variando entre os parceiros e o período de tempo investido, com foco em atingir benefícios individuais.

No nicho das cervejarias artesanais estudado, semelhante a outras publicações, a coopetição é caracterizada pela clara percepção dos benefícios de agregação de valor pela inovação de produtos (Kraus *et al.*, 2019) e pela liberdade de escolher parceiros de cooperação para inovar, produzir e distribuir os produtos finais (Tomski; Menderak, 2019).

Os estudos de revisão identificam quatro níveis de antecedentes estimuladores da coopetição: a amplitude do valor criado, as condições do mercado, as habilidades intrínsecas e a compatibilidade entre os parceiros (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016; Dorn; Schweiger; Albers, 2016; Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021). Estes níveis oferecem um panorama abrangente para entender as complexas dinâmicas dos antecedentes de coopetição nas redes empresariais e serão utilizados como norteadores da discussão dos resultados.

No contexto da criação de valor, os benefícios motivadores identificados incluem a possibilidade de comercializar produtos conjuntamente, o compartilhamento de conhecimentos e experiências, e o fortalecimento e divulgação da marca, alinhando-se com a abordagem dos estudos de revisão sobre coopetição (Bengtsson; Raza-Ullah, 2016; Dorn; Schweiger; Albers, 2016; Gernsheimer; Kanbach; Gast, 2021). Em contraste com o que é relatado nesses estudos, o compartilhamento de recursos financeiros ou equipamentos não se revelou um fator impulsionador para a parceria Colab, o que contraria a teoria baseada em recursos como sustentação para coopetição nesse tipo específico de projeto (Crick; Crick, 2021). Isso se deve ao fato de que o compartilhamento de equipamentos já é uma prática comum na produção de cerveja por contrato.

Em vez disso, a produção de cerveja por contrato entre cervejarias Ciganas e Fábricas, que se configura como uma prática comum nesse nicho, é uma aliança que associa produções com expectativas de recompensas contratuais (Kraus *et al.*, 2019; Tomski; Menderak, 2019; Priori de Deus *et al.*, 2024). Nesse contexto, a parceria para a cerveja Colab se torna menos atraente para a Fábrica, que perde a receita de aluguel dos equipamentos.

As microempresas usam da coopetição para atingir benefícios individuais, entre eles a viabilização da inovação e a melhora do desempenho (Zheng *et al.*, 2023; Chim-Miki; Fernandes; Monticelli, 2024), mas a depender do ambiente externo, essas ações podem ir além e visar também ao fortalecimento da rede e ao crescimento regional sustentável (Chim-Miki; Fernandes; Monticelli, 2024).

No contexto do ambiente organizacional externo, o nicho de cervejas artesanais, dois públicos distintos foram identificados: o de cervejas especiais de maior qualidade e o de cervejas hiperdiferenciadas (*Beer Geek*). As cervejarias se posicionam no nicho em função da preferência de seus consumidores, evidenciando que a atuação em um nicho específico é um fator determinante na escolha de parceiros para a Colab. A empresa procura focar em seu perfil de consumidor, buscando expandir a penetração no mercado e diversificar o portfólio de produtos por meio da formação de uma parceria informal, que busca responder às características do mercado e emerge dos vínculos da rede. Neste sentido, Bengtsson e Kock (2014) e Czakon, Klimas e Mariani (2020) afirmam que a coopetição pode ser uma estratégia planejada e controlada por acordos formais estruturados pelos participantes, ou pode

ser uma resposta não intencional a uma circunstância de mercado, eventualmente transformando-se em um comportamento de grupo.

Como resposta às circunstâncias de mercado e exercitando a flexibilidade da coopetição neste nicho, os megaeventos, tais como os esportivos e religiosos, e o apoio a minorias e causas sociais configuram-se como fatores que impulsionam as parcerias Colab. Situações com impacto na sociedade, que envolvem solidariedade para arrecadação de verbas com fins beneficentes destinadas a causas específicas, foram citadas por todos os entrevistados como fortes motivadoras de parcerias. Este se classifica como um achado deste estudo, característico desse grupo.

Silva, Gaspar e Farina (2020) mostraram que atuar em uma rede de cooperação pode ser uma estratégia profícua para pequenas empresas obterem ganhos de escala de poder e de mercado, manterem-se competitivas e trazerem benefícios na geração de soluções coletivas, bem como na redução de custos e riscos. As cervejarias estabelecidas, que apresentam maior grau de centralidade na rede e maior penetração no mercado, foram mais procuradas para fazer parceria Colab, uma vez que a associação com parceiros bem-posicionados no mercado aumenta a perspectiva de valorização da marca. Cunningham e Barclay (2020) afirmam que a cervejaria artesanal é um setor ostensivamente colaborativo e destacam a busca por parceiros centrais e com maior poder na rede ao sugerirem que o sucesso de uma empresa do setor motiva outras cervejarias a desenvolverem sua própria identidade empreendedora.

Especialmente para as empresas de menor porte e iniciantes, a coopetição se torna uma oportunidade valiosa quando as cervejarias mais estabelecidas no mercado decidem alavancar seus desempenhos (Argyres; Rios; Silverman, 2020), um fenômeno evidenciado nesta pesquisa. A cultura colaborativa das cervejarias artesanais é fundamental para fomentar essa interação, promovendo a troca de conhecimentos e recursos, além de facilitar a inovação no setor. Essa dinâmica não apenas fortalece as relações entre as empresas, mas também contribui para o desenvolvimento e a consolidação do mercado de cervejas artesanais como um todo (Mathias *et al.*, 2018; Cunningham; Barclay, 2020) se mostrou mais forte do que a centralidade ou influência dos atores, pelo posicionamento na rede, uma vez que as cervejarias consolidadas da rede estudada fazem parcerias Colab, para alavancar os novos membros da rede.

Os fatores internos da organização nas microempresas são representados pelas habilidades intrínsecas do empreendedor, que, quando voltadas para a cooperação e para uma nova visão de concorrência, podem influenciar as atividades de coopetição. Os responsáveis pelas cervejarias entrevistadas demonstraram uma mentalidade coopetitiva positiva e predisposição para se envolverem em Colab, uma vez que três elementos convergem para a mentalidade coopetitiva: orientação para a cooperação, confiança e experiência em coopetição (Czakon; Klimas; Mariani, 2020). Em concordância com Zheng *et al.* (2023), a mentalidade e as atitudes dos CEOs em relação aos concorrentes estimulam as empresas a adotarem graus variados de estratégias de coopetição, fortalecidas pela experiência anterior de Colab e pela influência da crença compartilhada presente na rede.

A cultura de grupo nas cervejarias artesanais desenvolve a mentalidade positiva e favorece a disposição para cooperação com concorrentes, transformando o projeto da cerveja Colab em uma prática social na rede. O convívio e os laços construídos em relações colaborativas prévias da rede foram fundamentais para a formação de parcerias de coopetição que, por sua vez, contribuiu para promover a experiência com esse tipo de projeto na rede. Darbi e Knott (2023) observaram comportamentos semelhantes em *clusters* de microempresas, destacando a naturalização da coopetição.

Os empreendedores que executaram projetos Colab e construíram alguma experiência anterior, consideram que os riscos são inerentes ao negócio ou não vislumbram riscos na Colab, devido às dificuldades em repetir uma receita, pelo caráter esporádico dessas parcerias e pela confiança que depositam no parceiro escolhido. Corroborando e dando sequência, Kaspary *et al.* (2021) colocam que a inovação nas microempresas é dependente das características de gestão com visão empreendedora que, neste estudo, busca na coopetição a viabilização das inovações que alavancam o mercado.

A disposição coopetitiva dos atores, além da predisposição do empreendedor, está interligada, tanto com a estrutura cultural de mutualidade da rede quanto com as características do nicho de mercado. A implicação teórica disso é que a análise dos antecedentes da coopetição exige a compreensão de como os atores, individual e coletivamente, internalizam a coopetição a partir da estrutura social incorporada (Darbi; Knott, 2023).

Também se identificam como relevantes para impulsionar a coopetição os fatores diádicos específicos do relacionamento, especialmente quando estão alinhados com as características da cultura de colaboração presente na rede de cervejarias artesanais. A confiança imbuída nos relacionamentos é um elemento central para a coopetição, permitindo que a cooperação conviva com a competição e minimizando riscos associados ao comportamento oportunista (Nogueira Dias; Hoffmann; Martinez-Fernández, 2021; Crick; Crick, 2021).

Para os entrevistados, o *core* da Colab está em compartilhar abertamente os conhecimentos e experiências para criar o novo produto, o que se constitui como uma oportunidade de aperfeiçoamento de técnicas e de aprendizados valiosos. Dessa forma, a escolha de um parceiro de confiança é fundamental para a parceria. A confiança depositada no futuro parceiro, muitas vezes construída pela existência de laços e vivências anteriores, mostrou-se fundamental para a decisão de escolha de um parceiro para Colab.

Os principais motivadores para a escolha de um parceiro adequado para a Colab, conforme relatado pelos entrevistados, incluem a confiança mútua, o histórico de relações na díade, a sinergia entre as empresas, refletida pelo alinhamento de objetivos e propósitos, e a reputação do potencial parceiro no mercado. Nogueira Dias, Hoffmann e Martinez-Fernández (2021) identificaram razões semelhantes para a seleção de parceiros em redes, como a influência de relacionamentos anteriores, recomendações de colegas, a busca por complementaridade de recursos para aprimorar o desempenho e a identificação de organizações que compartilhem objetivos comuns. Esses fatores são essenciais para a coopetição e encontram respaldo nas teorias dos relacionamentos interorganizacionais.

A confiança é frequentemente construída por meio de laços e experiências prévias, o que é crucial na decisão de formar uma parceria (Darbi; Knott, 2023). Além disso, Crick e Crick (2021) enfatizam a importância de estabelecer relacionamentos com parceiros confiáveis e complementares, a fim de que a coopetição resulte em melhorias no desempenho das empresas e nas estratégias de mercado de seus produtos.

A confiança presente nos relacionamentos é particularmente relevante, uma vez que a coopetição é reconhecida como um dos fenômenos organizacionais mais contraditórios e complexos. Enquanto a cooperação possibilita o acesso a recursos, conhecimento e experiência do parceiro, a competição pode induzir comportamentos

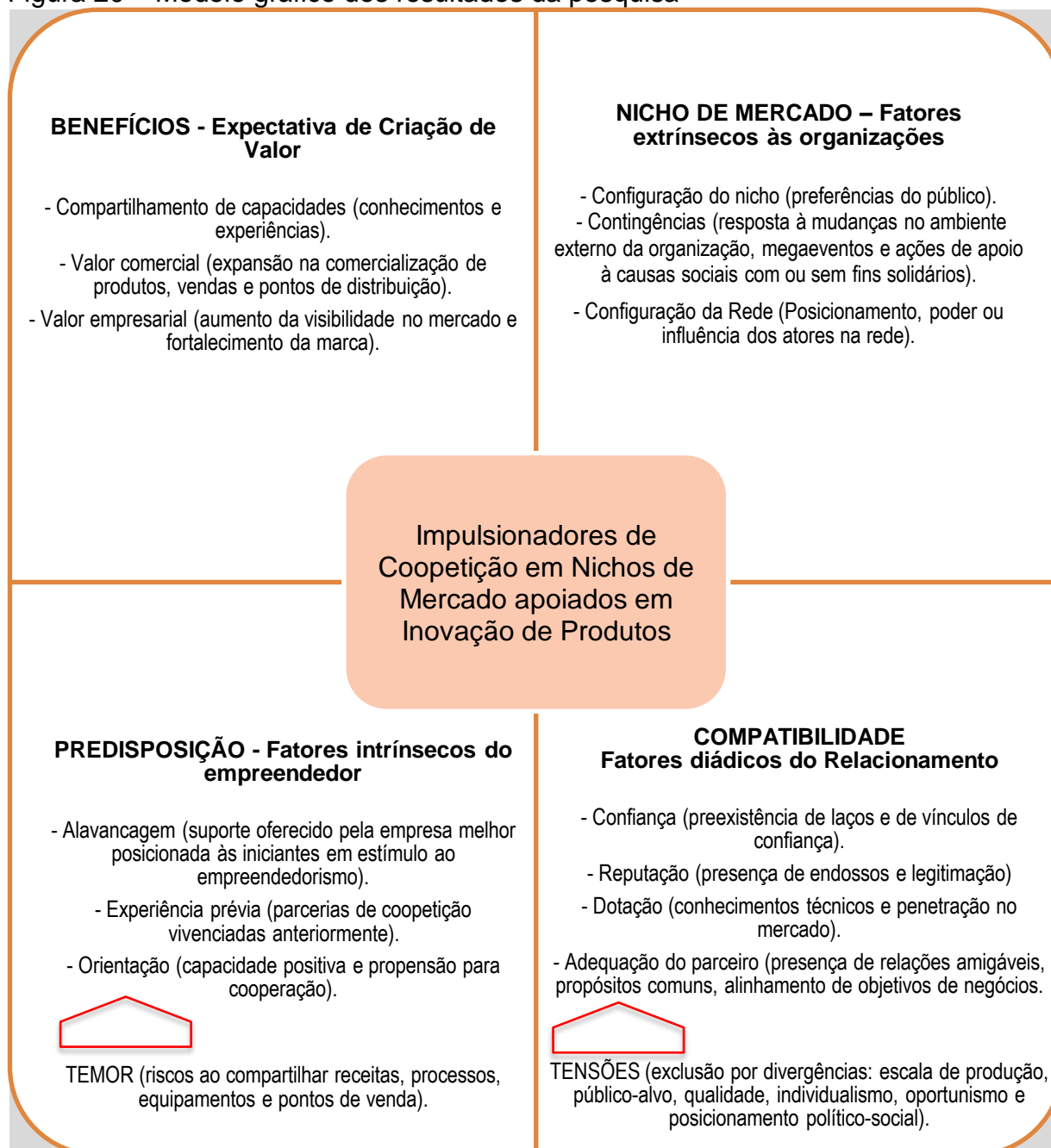
oportunistas, visando alcançar objetivos privados. Essa dualidade demanda um cuidado especial na formação e manutenção das parcerias, ressaltando a necessidade de um equilíbrio entre cooperação e competição (Gnyawali; Charleton, 2018; Schafer, 2020; Ricciardi *et al.*, 2022; Meena; Dhir; Sushil, 2023; Gernsheimer *et al.*, 2024).

Os principais inibidores de coopetição na rede estudada foram os diferentes níveis de exigência de qualidade, diferenças significativas na capacidade produtiva, o risco de envolvimento com questões sanitárias, a presença de comportamento oportunista e desleal, envolvimento inadequados, tais como em situações controversas ou polêmicas e posicionamento político-social da marca. Da mesma forma, Efrat *et al.* (2022) apontam que as principais tensões associadas à coopetição são desencadeadas pelo risco de vazamento de conhecimento, falta de sinergia ou compatibilidade entre as empresas e falta de confiança no potencial parceiro. Por esses motivos, mesmo na presença da cultura comunitária, essa parceria não se estabelece sem a construção prévia de confiança e compromisso mútuos, que contrabalançam os riscos inerentes de comportamento oportunista (Dorn; Schweiger; Albers, 2016).

Esta pesquisa, ao atingir seus objetivos específicos, procura evidenciar que a rede de colaboração e os antecedentes de coopetição para a inovação na rede estão inter-relacionados.

A Figura 20 ilustra o modelo que consolida o conhecimento gerado.

Figura 20 – Modelo gráfico dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme demonstrado na Figura 20, a rede de colaboração das cervejarias artesanais do ABC contribui potencializando os direcionadores de cooperação. A inovação de produto, característica deste nicho de mercado, é frequentemente praticada por meio de parcerias cooperativas entre as microcervejarias artesanais. Foram fatores direcionadores de cooperação: a expectativa de benefícios, características do nicho, a predisposição (mentalidade) dos empreendedores e a compatibilidade dos potenciais parceiros. Além disso, este estudo identificou que o temor de vazamento de informações do empreendedor e as tensões do

relacionamento diádico operam como fatores inibidores da coopetição, que dificultam sua concretização.

Os fatores determinantes para o sucesso da coopetição são aqueles que apresentam alto índice de colaboração, confiança, cultura organizacional e compartilhamento de conhecimento, de forma que a complementaridade e a reciprocidade possam abrir caminho para a concorrência. Para que as organizações cooperem, esses fatores devem ser mapeados com os motivos para se aliarem ao concorrente (Meena; Dhir; Sushil, 2023).

Nas redes, a confiança entre os atores atua como um mecanismo de controle social, favorecendo a eficiência do compartilhamento de recursos (Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2010). Quanto maiores forem os níveis de confiança, de engajamento e de envolvimento, maior será a efetividade e quantidade de ações conjuntas, criando valor e aumentando o capital social (Sampaio; Marini; Santos, 2018).

6 CONCLUSÕES

Esta tese abordou a questão dos fatores motivadores de coopetição entre microempresas que atuam em um nicho de mercado caracterizado pela expectativa de inovação. A questão deste estudo foi: Por que microempresas que atuam em um nicho de mercado optam por cooperar para inovar em produtos? Para buscar resposta a esta questão, este estudo se concretizou em uma rede de cervejarias da região do ABC paulista que se organizam informalmente, baseada em relacionamentos interorganizacionais.

A teorização adotada se baseia na coopetição para inovação em nichos de mercado. Para tal, a fundamentação teórica visitada foi a importância da inovação neste contexto de mercado, os tipos de relacionamentos organizacionais e a organização em redes interempresariais e, por fim, o fenômeno da coopetição interempresarial e seus fatores direcionadores.

Durante o desenvolvimento, buscando atender aos objetivos deste estudo, diferentes foram os achados encontrados. Confirmou-se que o nicho de mercado das microcervejarias artesanais é movido pela inovação de produtos, conforme defendido por Carvalho, Rapini e Carvalho (2021) e Stocker *et al.* (2021), e que a expectativa dos consumidores exerce influência no posicionamento das cervejarias, pela opção de atuação em uma fatia específica do nicho, ainda não evidenciado na literatura.

Adicionalmente, identificou-se que a inovação no produto, no caso a cerveja, se posiciona como elemento central nos processos de estabelecimento de coopetição. As cervejarias, sejam as que possuem fábricas, ou as ciganas que produzem em fábricas de terceiros, identificam na inovação do produto (cerveja) a manutenção do interesse dos clientes. Assim, o estabelecimento de parcerias para elaborar novos produtos não é interpretada como algo negativo, mas sim como a consolidação da cervejaria artesanal se contrapondo ao maior concorrente, as cervejas industrializadas.

Quanto à possível influência da centralidade dos atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação, observou-se que o posicionamento das cervejarias no nicho incentiva a aglutinação e coexistência de diversos grupos, resultando em uma rede de baixa densidade. Apesar disso, quatro cervejarias detêm maior centralidade e fazem intermediação entre os grupos, favorecendo a inovação e o fluxo de informações na rede. Esses resultados apontam para necessidade de maior

envolvimento dos atores na rede, pois quanto maior for a interação, maior será o fluxo de informações e a reciprocidade, favorecendo o aumento do capital social da rede, que beneficia igualmente a todos os participantes.

Voltando-se para o terceiro objetivo, de analisar as características desta rede de colaboração para a inovação, entre as cervejarias estudadas, independentemente do grupo de pertencimento, encontraram-se traços relevantes de regionalidade em prol do fortalecimento do mercado no ABC paulista em detrimento da incursão de cervejarias de outros estados brasileiros. Esse comportamento é sustentado pela cultura comunitária compartilhada pelos atores da rede, que se iniciou historicamente na identidade coletiva oposicional à produção em massa, baseada na crença compartilhada de colaboração e apoio entre as microcervejarias, que prezam pela qualidade e valorização do nicho de setor. As cervejarias artesanais buscam ações de suporte e apoio entre os membros da rede para favorecer a inovação e a melhora de qualidade de produtos, como meio para alavancar o nicho de mercado. Esta cultura colaborativa da comunidade cervejeira favorece a mentalidade empreendedora cooperativa dos atores da rede, cria ambiente favorável, estabelece vínculos sociais e relações de confiança entre os atores. Esses elementos são fatores direcionadores de coopetição.

Para elucidar o último objetivo proposto por este estudo, na análise dos antecedentes da coopetição para inovação de produtos nesta rede, encontrou-se que os principais motivadores para a formação de parcerias cooperativas com vistas à inovação de produto são a expectativa de acesso facilitado a novos conhecimentos, a expansão do portfólio de produtos e da carteira de clientes e a oportunidade para divulgação, fortalecimento e consolidação da marca. Neste sentido, a preferência específica do consumidor final, o apoio às causas com fins de solidariedade, os vínculos sociais estabelecidos ao longo do tempo, o nível de confiança no parceiro, o alinhamento de objetivos e propósitos, as experiências anteriores de coopetição, a mentalidade cooperativa do empreendedor e a cultura de alavancagem do nicho agem como fortes direcionadores das alianças cooperativas.

Por outro lado, como achados adjuvantes do estudo, o público-alvo divergente, o desapego com o nível de qualidade, posicionamento político-social, o temor do envolvimento em situações sanitárias, polêmicas ou controversas e do comportamento desleal do parceiro são tensões que agem como fortes inibidores da formação de parcerias cooperativas, o que ainda carece de aprofundamento.

A Figura 21 demonstra esquematicamente o modelo de direcionadores de coopetição entre microcervejarias que consolida os achados específicos para o nicho de mercado explorado por esta pesquisa.

Figura 21 – Direcionadores de coopetição no nicho da cerveja artesanal



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Frente a esses achados, constata-se que, na rede de cervejarias artesanais do ABC paulista, os principais direcionadores de coopetição para inovação de produto são os benefícios esperados e as características intrínsecas do nicho. Essas características incluem a preferência dos consumidores por cervejas especiais, de alta qualidade e diferenciadas, e a cultura colaborativa compartilhada. Esses fatores são capazes de influenciar as mentalidades e os comportamentos dos atores na rede, buscando melhorar a competitividade individual, a partir da potencialização do nicho.

Na rede estudada, entre os diferentes fatores direcionadores citados pela literatura, a centralidade na rede ou a dotação de equipamentos não se constituem como fatores motivadores. Esses resultados contribuem para a compreensão das dinâmicas de coopetição em nichos de mercado inovadores e abrem novas perspectivas para estudos futuros que possam explorar outras variáveis e contextos relacionados ao tema.

A presente pesquisa traz avanços na área da Administração, no campo dos Estudos Organizacionais, Coopetição, Inovação e Redes dos relacionamentos interorganizacionais na área das redes empresariais. Contribui teoricamente ao identificar as características específicas do nicho de setor das cervejarias artesanais, tais como a importância da inovação no contexto do mercado, as preferências e os tipos de consumidores, o caráter de regionalidade para desenvolvimento das empresas da rede e a cultura colaborativa da cervejaria artesanal perpetuada, construída historicamente pela identidade coletiva oposicional à produção de larga escala e baixa qualidade. Outro aspecto relevante é a identificação dos fatores capazes de motivar microempresas concorrentes a cooperarem para inovar em produtos, propondo um modelo de organização de categorias e códigos para investigação dos antecedentes de coopetição neste contexto de mercado.

No campo prático, revela aspectos e características da rede e dos relacionamentos interorganizacionais importantes para a consolidação do nicho de mercado. Sugere que, apesar da existência de laços entre as empresas, a rede carece de aprendizado interorganizacional e do comprometimento para atingir objetivos comuns, como reunir e prover serviços, técnicas e trocas de experiências entre os envolvidos. Adicionalmente, abre novas perspectivas para que os empreendedores orientados para a coopetição possam melhor avaliar os benefícios, riscos e adequação do parceiro no processo decisório de uma aliança para inovação de produto, a fim de atenderem às expectativas dos seus mercados e manterem sua competitividade e sustentabilidade.

Como limitações, este estudo se restringiu a uma amostra da rede de microcervejarias artesanais do ABC, dada às características de um setor ainda em crescimento, que convive com a informalidade das cervejarias caseiras e, em partes, a alguma resistência do setor produtivo à participação em pesquisas. Outras limitações caracterizam-se pela opção de se restringir ao estudo dos antecedentes da coopetição no nível horizontal da rede, desconsiderando outros atores componentes da cadeia de suprimentos, o processo e a avaliação dos resultados da coopetição.

Apesar dessas limitações, os fenômenos destacados têm relevância ampla, dado que microempresas de outros nichos de mercado compartilham características comparáveis. Conforme mostrado na fundamentação teórica, características como a escassez de recursos, as dificuldades financeiras, os riscos e os custos elevados são as principais barreiras à inovação nas MPEs (Kaspary *et al.*, 2021), enquanto a

perspectiva de melhora do desempenho do negócio e o crescimento no mercado são os principais motivadores da inovação para garantir a permanência e sustentabilidade da empresa (Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021). Nas redes, as empresas usam da coopetição para atingir benefícios individuais, entre eles, a viabilização da inovação e a melhora do desempenho, que colaboram também para o fortalecimento do nicho de mercado e para o crescimento regional (Chim-Miki; Fernandes; Monticelli, 2024).

Como o tema coopetição-microempresas-inovação pesquisado não se exauriu neste estudo, maior volume de pesquisas é necessário para estabelecer como essas possibilidades se desenvolvem em diferentes contextos. Para pesquisas futuras sugere-se a ampliação dos estudos em realidades de outros nichos de mercado, a exploração da estratégia de coopetição em suas fases temporais (antecedentes, processo e avaliação de resultados) e em seus diferentes níveis, considerando também a cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D.; AKCIGIT, U.; CELIK, M. A. Radical and Incremental Innovation: The Roles of Firms, Managers, and Innovators. **American Economic Journal: Macroeconomics**, v. 14, n. 3, p. 199-249, 2022. <https://doi.org/10.1257/mac.20170410>.

ANDREOLI, T. P.; LEONARDO, S. B.; FARINA, M. C. C; LIMA, A. B. Redes formais e informais entre estudantes universitários: Uma análise e comparação de suas estruturas gerais, similaridades e diferenças. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 106, p. 153-176, 2019. <http://doi.org/10.13037/gr.vol35n106.5284>.

ARGYRES, N.; RIOS, L. A.; SILVERMAN, B. S. Organizational change and the dynamics of innovation: formal R&D structure and intrafirm inventor networks. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 11, p. 2015-2049, 2020. <https://doi.org/10.1002/smj.3217>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA - CERVBRASIL. **Mercado cervejeiro**. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/mercado-cervejeiro/. Acesso: 03 set. 2022.

AVELAR A. B. A.; FARINA, M. C. Resiliência, engajamento e redes de apoio e amizade na área da saúde. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 19, e024016, 2024. <https://doi.org/10.21723/riaee.v19i00.18233>.

BAGGIO, D.; WEGNER, D.; DALMARCO, G. Coordination mechanisms of collaborative R&D projects in small and medium enterprises. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 2, eRAMR180095, 2018. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180095>.

BAIANO, A. Craft beer: An overview. **Comprehensive reviews in food science and food safety**, v. 20, n. 2, p. 1829-1856, 2021. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12693>

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**. Porto Alegre: Bookman Editora / Grupo A, 2016.

BARBOSA, M. A. S.; SILVA, M. R. da; NUNES, M. S. C. Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: AnPAD, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7085/2/PesquisaEstudosOrganizacionais.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARTH-HAAS GROUP. **The Barth Reports: 2021/2022**. Disponível em: <https://www.barthhaas.com/resources/barthhaas-report#!overview>. Acesso em: 20 mai. 2023.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition” in Business Networks - To Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X).

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition. Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180-188, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>.

BENGTSSON, M.; KOCK, S.; LUNDGREN-HENRIKSSON, E.-L.; NÄSHOLM, M. H. Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 4–11, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.002>.

BENGTSSON, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 23-39, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>.

BERNE, D. F.; CODA, R. Uma análise do grau da inovação em MPE da região metropolitana de São Paulo. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 13, p. 182-206, 2019. <http://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v5i13p182-206>.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman Editora - Grupo A, 2019.

BJCP – BEER JUDGE CERTIFICATION PROGRAM. **Guia de Estilos 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.bjcp.org/international-translations/portuguese-portugues/>. Acesso em: 2 abr. 2024.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. **Ucinet for Windows: software for Social Network Analysis**. Harvard, MA.: Analytic Technologies, 2002.

BORGATTI, S. P.; LI, X. On Social Network Analysis in a Supply Chain Context. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 5-22, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03166.x>.

BORGATTI, S. P.; MEHRA, A.; BRASS, D. J.; LABIANCA, G. Network Analysis in the Social Sciences. **Science**, v. 323, n. 5916, p. 892-895, 2009. <http://doi.org/10.1126/science.1165821>.

BOUNCKEN, R.B.; GAST, J.; KRAUS, S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Rev Manag Sci** v. 9, p. 577–601, 2015. <https://doi-org.ez73.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11846-015-0168-6>

BOURDIEU, P. **The forms of capital** (R. Nice, Trans.). In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood. 2011. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429494338-6/forms-capital-pierre-bourdieu>. Acesso em: 2 abr. 2024.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. **Co-opetition**. New York: Paperback, 1996

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Anuário da cerveja: 2023**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Defesa Agropecuária. Brasília, DF: MAPA/SDA, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/com-1-847-cervejarias-registradas-no-brasil-setor-cresce-6-8-em-2023/anuario-da-cerveja>. Acesso em: 20 maio 2024.

BREWERS ASSOCIATION. **Craft beer industry segments**. 2024. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>. Acesso em: 2 abr. 2024.

BURT, R. S. **Structural holes: The new science of networks**. Harvard University Press, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Structural_Holes.html?id=E6v0cVy8hVIC&redir_esc=y. Acesso em: 2 abr. 2024.

CALDAS, P. T.; CANDIDO, G. A. Inter-Organizational Knowledge Conversion and Innovative Capacity in Cooperative Networks. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, p. 104-114, 2013. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000300009>.

CARRILLO, B.; BARBIERI, C. Thriving in a World of Giants: Craft Breweries' Workings in a Major Tourism Destination. **Journal of Travel Research**, 2024. <https://doi.org/10.1177/00472875231223664>.

CARVALHO, G. D. G.; RESENDE, L. M. M.; CARVALHO, H. G.; PONTES, J.; CORREAM, R. O. The local innovation agents program: a literature review on the largest Brazilian small business innovation support program. **International Journal of Innovation Science**, v. 12, n. 5, p. 565-588, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0022>.

CARVALHO, G. D. G.; SILVA, W. V.; PÓVOA, A. C. S.; CARVALHO, H. G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v.12, n.4, p. 162-186, 2015. <http://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101898>.

CARVALHO, J. F. S.; RAPINI, M. S. S.; CARVALHO, G. B. M. estratégias de inovação em cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte (MG). **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 21, n. 60, set./dez. 2021. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2021v21n60p62-77>.

CENTENO, A. P. L.; OLIVEIRA REIS, T. B. Relações interorganizacionais e as contingências críticas determinantes na formação de um parque científico e tecnológico no sul do Brasil. **Interciência**, v. 45, n. 6, p. 266-272, 2020. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33963459003>. Acesso em: 30 nov. 2023.

CERVIERI JÚNIOR, O. TEIXEIRA JÚNIOR, J. R.; GALINARI, R.; RAWET, E. L.; SILVEIRA, C. T. J. O setor de bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 40, p. 93-130. BNDES, set. 2014. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf. Acesso em 20 maio 2024.

CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. Explicando a inovação aberta. Esclarecendo esse paradigma emergente para o entendimento da inovação. *In*: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (org.). **Novas fronteiras em inovação aberta**. São Paulo: Editora Blucher, 2017.

CHIM-MIKI, A. F.; FERNANDES, R. L. C.; MONTICELLI, J. M. Rethinking cluster under coopetition strategy: an integrative literature review and research agenda. **Manag Rev Q**, 2024. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00434-z>

CISLAGHI, T. P.; WEGNER, D.; VIEIRA, L. M.; FERNANDES, E. B. Incentivos competitivos e cooperativos em relações diádicas: um estudo de caso na cadeia de uvas orgânicas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. v. 57, n. 3, p. 413-427, 2019. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.179934>.

CLEMONS, E. K.; GAO, G. G.; HITT, L. M. When Online Reviews Meet Hyperdifferentiation: A Study of the Craft Beer Industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 2, p. 149–171, 2006. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230207>.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DO GRANDE ABC. **O ABC**. 2023. Disponível em: <https://www.consorcioabc.sp.gov.br/pagina/82/municipios-consorciados/sub-pagina/5/> Acesso em: 28 abr. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Grupo A, 2021.

CRICK, J. M.; CRICK, D. Coopetition and family-owned wine producers. **J Bus Res**, v. 135, p. 319–336, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.046>.

CROSS, R.; PARKER, A.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S. Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 2, p. 100-120, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00046-8).

CUNNINGHAM, J.; BARCLAY, S. Craft beer sector collaboration in North East Scotland: The role of individual success. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 21, n. 4, p. 263-274, 2020. <https://doi.org/10.1177/1465750320921296>

CZAKON, W.; CZERNEK, K. The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. **Industrial Marketing Management**, v. 57, n. 1, p. 64-74, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>.

CZAKON, W.; KLIMAS, P.; MARIANI, M. Behavioral antecedents of coopetition: a synthesis and measurement scale. **Long Range Plann**, v. 53, n. 1, p.101875, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>.

- DAHL, J. Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 272-279, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.002>.
- DARBI, W. P. K.; KNOTT, P. Coopetition strategy as naturalised practice in a cluster of informal businesses. **International Small Business Journal**, v. 41, n. 1, p. 88-114, 2023. <https://doi.org/10.1177/02662426221079728>
- DEMONEL, W.; MARX, R. Gestão da Cadeia de Valor da Inovação em ambientes de baixa intensidade tecnológica. **Production**, v. 25, n. 4, p. 988-999, 2015. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.104813>.
- DEVECE, C.; RIBEIRO-SORIANO, D. E.; PALACIOS-MARQUÉS, D. Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. **Review of Managerial Science**, v. 13, p. 207-226, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0245-0>.
- DORN, S.; SCHWEIGER, B.; ALBERS, S. Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. **European Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 484-500, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>.
- DRUCKER, P. F. **Drucker - O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.
- DUARTE ALONSO, A., SAKELLARIOS, N., ALEXANDER, N.; O'BRIEN, S. Strengths, innovation, and opportunities in a burgeoning industry: an exploratory study, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 30, n. 2, p. 276-296, 2018. <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2017-0105>
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HERTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- EFRAT, K.; SOUCHON, A.L.; WALD, A.; HUGHES, P.; CAI, J. Mitigating coopetition tensions: The forgotten formation stage. **European Management Review**, v. 19, n. 4, p. 527–548, 2022. <https://doi.org/10.1111/emre.12498>
- ESPIRITO SANTO, A.; CARNIELLO, M. As microcervejarias da região do médio Paraíba fluminense como possíveis vetores de desenvolvimento regional. **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 310-327, 2019. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5889>.
- FLANAGAN, D. J. D. J.; LEPISTO, D. A. D. A.; OFSTEIN, L. F. L. F. Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 25, n. 1, p. 2-16, 2018.
- FARINA, M. C.; MELO, R. S.; DUTRA, F. G. A. Lacunas de conhecimento e cooperação: análise de uma rede social em um instituto de tecnologia da região do ABC Paulista. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 3, p. 941-957, 2021. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i3.3065>.

FONTES, N. M. **Contribuição do Relacionamento Interorganizacional em Projetos para o Capital Social: um estudo sobre as relações das entidades de apoio atuantes no segmento têxtil e confecção da Paraíba**. Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023. Disponível em: <https://uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/852>. Acesso em: 2 abr. 2024.

GALASKIEWICZ, J.; BURT, R. S. Interorganization contagion in corporate philanthropy. **Administrative science quarterly**, v. 36, n. 1, p. 88-105, 1991. <https://doi.org/10.2307/2393431>.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GAST, J.; GUNDOLF, K.; HARMS, R.; MATOS COLLADO, E. Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 65-74, 2019. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.12.007>

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBQP, 2020. 200 p. Disponível em: <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=50681>. Acesso em: 12 abr. 2023.

GERNSHEIMER, O.; KANBACH, D. K.; GAST, J. Coopetition research – a systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. **Industrial Marketing Management**, v. 96, p. 113-134, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>.

GERNSHEIMER, O.; GAST, J.; KANBACH, D. K. Always on par? How small- and medium-sized enterprises manage coopetition strategies to innovate with large firms. **International Small Business Journal**, 2024. <https://doi.org/10.1177/02662426241237182>.

GERNSHEIMER, O.; KANBACH, D. K.; GAST, J.; LE ROY, F. Managing paradoxical tensions to initiate coopetition between MNEs: The rise of coopetition formation teams. **Industrial marketing management**, v. 118, p. 148-174, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.006>.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.

GIURCA, A; METZ, T. A social network analysis of Germany's wood-based bioeconomy: Social capital and shared beliefs. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 26 1–14, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.09.001>

GNYAWALI, D. R.; HE, J.; MADHAVAN, R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination. **Journal of Management**, v. 32, n. 4, p. 507-530, 2006. <https://doi.org/10.1177/0149206305284550>.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B.-J. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. **Journal of Small**

Business Management, v. 47, n. 3, p. 308-330, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 650-663, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>

GNYAWALI, D. R.; RYAN CHARLETON, T. Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. **Journal of Management**, v. 44, n. 7, p. 2511-2534, 2018. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>.

GRANATA, J.; LASCH, F.; LE ROY, F.; DANA, L. P. How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 3, p. 331–355, 2018. <https://doi.org/10.1177/0266242617740412>

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2)

HAN, Y.; CALDWELL, N. D.; GHADGE, A. Social network analysis in operations and supply chain management: a review and revised research agenda, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 40, n. 7/8, p. 1153-1176, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0500>

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA: University of California, 2005. Disponível em: <https://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>. Acesso em: 2 abr. 2024.

IDDRIS, F. Innovation capability and product innovation performance: the case of low-tech manufacturing firms. **European Business Review**, v. 31, n. 5, p. 646-668, 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2016-0159>.

JAEGER, S. R.; WORCH, T.; PHELPS, T.; JIM, D.; CARDELLO, A. V. Preference segments among declared craft beer drinkers: Perceptual, attitudinal and behavioral responses underlying craft-style vs. traditional-style flavor preferences. **Food Quality and Preference**, v. 82, p. e103884, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.103884>.

JORDÃO, R. V. D. **Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas**. Tese (doutorado) - Universidade de Évora, Instituto de Investigação e Formação Avançada, Programa de Doutoramento em Gestão, Évora, 2018. <http://hdl.handle.net/10174/27855>. Acesso em: 2 abr. 2024.

KASPARY, T.; GRZYBOVSKI, D.; GOETTEMES, T. B.; SANTOS, N. M. Fatores de geração de inovação em micro e pequenas empresas familiares: análise no contexto de um município de pequeno porte do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, Santo Ângelo, v. 9, n. 1, p. 73-92, 2021. <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i1.282>.

- KIM, K. Coopetition: Complexity of cooperation and competition in dyadic and triadic relationships. **Organizational Dynamics**, v. 49, n. 2, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.09.005>.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 732-749, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174636>.
- KLINE, S.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. *In*: LANDAU, R.; ROSENBERG, N. (Orgs.). **The positive sum strategy**. Washington: National Academy of Press, 1986.
- KOTZAB, H.; DARKOW, I. L.; BÄUMLER, I.; GEORGI, C. Coordination, cooperation and collaboration in logistics and supply chains: a bibliometric analysis. **Production**, v. 29, 2019. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180088>.
- KRAUS, S.; MEIER, F.; NIEMAND, T.; BOUNCKEN, R. B.; RITALA, P. In Search for the Ideal Coopetition Partner: An Experimental Study. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 4, p. 1025-1053, 2018. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0237-0>.
- KRAUS, S.; KLIMAS, P.; GAST, J.; STEPHAN, T. Sleeping with competitors. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, v. 5, n. 1, p. 50-66, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2017-0356>
- LAW, K. M.; LAU, A. K.; IP, A. W. The Impacts of Knowledge Management Practices on Innovation Activities in High- and Low-Tech Firms. **Journal of Global Information Management**, v. 29, n. 6, p. 1-25, 2021. <http://doi.org/10.4018/JGIM.20211101.0a41>.
- LEVALLET, N.; AHUJA, S.; WOOD, C. Agility and improvisation in Ontario's craft breweries: Capabilities for constraints-based innovation. **Journal of Small Business Management**, p. 1- 42, 2023. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2182442>.
- LIMBERGER, S. C. **Estudo geoeconômico do setor cervejeiro no Brasil: estruturas oligopólicas e empresas marginais**. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Florianópolis, 2016.
- LIMBERGER, S. C.; ESPÍNDOLA, C. J. A desnacionalização da indústria cervejeira no Brasil: da reestruturação produtiva aos movimentos de fusões e aquisições. **Ateliê Geográfico**, v. 13, n. 2, p. 148–164, 2019. <http://doi.org/10.5216/ag.v13i2.54257>.
- LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. Social Capital, Trust, and Corporate Performance: How CSR Helped Companies During the Financial Crisis (and Why It Can Keep Helping Them). **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 31, n. 2, p. 59-71, 2019. <https://doi.org/10.1111/jacf.12347>.
- MAFRA, R. Z.; LASMAR, D. J.; VILELA JÚNIOR, D. C. Relacionamentos Interorganizacionais na Bioindústria Amazonense na Percepção dos Empresários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 5, p. 672-695, 2019. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190056>.

MARINI, M. J.; SAMPAIO, G. C.; SANTOS, G. D. Análise do Capital Social dos Agentes de um APL da Atividade Vinícola. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 16, n. 44, p. 508–537, 2018. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.44.508-537>.

MARIOTTI, F. Knowledge mediation and overlapping in interfirm networks, **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 875-889, 2011.

MATHIAS, B. D.; HUYGHE, A.; FRID, C. J.; GALLOWAY, T. L. An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. **Strat Mgmt J**, v. 39, p. 3086–3115, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2734>.

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T.; CANNING, L. Coopetition: a fundamental feature of entrepreneurial firms' collaborative dynamics. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 7, p. 1555-1569, 2019. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0287>

MEENA, A.; DHIR, S.; SUSHIL, S. A review of coopetition and future research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 1, p. 118-136, (2023). <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0414>

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 2024. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 2 abr. 2024.

MINEIRO, A. A. C.; SOUZA, D. L.; ANTUNES, L. G. R.; CASTRO, C. C. Fatores motivadores e inibidores para a atuação em redes de empresas de base tecnológica: um estudo de caso na rede de empresas de tecnologia, inovação e conhecimento (RETIC). **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR190139>.

MOLINA-MORALES, F.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 2, p. 258-279, 2010. <https://doi:10.1111/j.1540-627x.2010.00294.x>.

MONTICELLI, J. M.; GARRIDO, I. L.; DE VASCONCELLOS, S. L. Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. **International Journal of Wine Business Research**, v. 30, n. 1, p. 74-95, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2016-0028>

MONTICELLI, J. M.; SILVEIRA, A. B.; SILVA, L. M. The process of cooperative strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 4, 2018. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180012>

MONTICELLI, J. M.; LEITE, E.; CHIM-MIKI, A. F. Coopetition in the Business Landscape: Shaping Strategies, Paradoxes, and Future Prospects. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 21, n. 1, 2024. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024240046>.

NANNEY, M.; CHAPMAN, N. G.; LELLOCK, J. S.; MIKLES-SCHLUTERMAN, J. Gendered Expectations, Gatekeeping, and Consumption in Craft Beer. **Spaces. Humanity & Society**, v. 44, n.4, p. 449–468, 2020. <https://doi.org/10.1177/0160597620932888>

NEVES, F. M. **A cooperação interfirmas na perspectiva das startups: Uma análise dos ambientes de inovação do Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto alegre - RS, 2021.

NICHOLLS, E. More Than Just a Vehicle for Getting Drunk: Class, (Serious) Leisure and the Discerning 'No and Low' Craft Beer Drinker. **Leisure Sciences**, p.1–18, 2024. <https://doi.org/10.1080/01490400.2024.2335922>.

NOGUEIRA DIAS, C.; HOFFMANN, V. E.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Condiciones de las redes interorganizativas para la innovación en áreas rurales. **Economía Agraria y Recursos Naturales**, v. 21, n. 1, p. 135-163, 2021. <https://doi.org/10.7201/earn.2021.01.06>

NONAKA, I. Prefácio: Inovação aberta e criação de conhecimento. *In*: CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. (org.). **Novas fronteiras em inovação aberta**. São Paulo: Editora Blucher, 2017.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. Brasil: FINEP, 2005. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 06 abr. 2023.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Technology Intensity Definition** (ISIC Rev.3). Paris: OECD Publishing, 2011. Disponível em: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>. Acesso em 06 abr. 2023.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th Ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>.

ORTIZ, B.; DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Intra-Organizational Social Capital and Product Innovation: The Mediating Role of Realized Absorptive Capacity. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. e624189, 2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.624189>.

OSTROM, E. What is Social Capital? *In*: BARTKUS, V. O.; DAVIS, J. H. (Org.) **Social Capital**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2009. <https://doi.org/10.4337/9781848445963>

PIL, F. K.; HOLWEG, M. Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 2, p. 33-39, 2003.

PILLAI, K. G. Networks and Competitive Advantage: a synthesis and extension. **Journal of Strategic Marketing**, n. 14, p. 129-145, 2006. <https://doi.org/10.1080/09652540600659756>

PINHEIRO DA SILVEIRA, M. A.; FARINA, M. C. Análise de redes sociais como ferramenta que contribui para a melhoria das relações entre empresas participantes de um APL de eventos. **Redes**, v. 17, n. 1, p. 33-54, 2012. <https://doi.org/10.17058/redes.v17i1.2384>.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PRIORI DE DEUS, E.; FALCÃO DE OLIVEIRA, P. D. C. T. F. Inovação e o mercado de cerveja artesanal fluminense. **Gestão & Regionalidade** v. 37, n. 112, p. 119-139, 2021. <https://doi.org/10.13037/gr.vol37n112.6330>.

PRIORI DE DEUS, E.; SILVEIRA, A. B.; SILVA, L. M.; CAMILLIS, P. K. Tensions in Coopetition between Gypsy and Non-gypsy Breweries in the Light of Actor-network Theory. **BAR - Brazilian Administration Review** [online]. v. 21, n. 1 2024. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230101>.

PUTNAM, R. **Bowling alone: the collapse and revival of american community**. Nova York: Simon & Schuster, 2001.

RAMJAUN, T. I.; PULLMAN, M.; KUMAR, M.; SANCHEZ RODRIGUES, V. Strength in numbers: collaborative procurement and competitiveness of craft breweries. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 44, n. 3, p. 643-665, 2024. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2022-0503>

RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; CZAKON, W.; ROSSIGNOLI, C.; KRAUS, S. Revisiting the Cooperation–Competition Paradox: A Configurational Approach to Short- and Long-Term Coopetition Performance in Business Networks. **Eur. Manag. J.**, v. 40, p. 320–331, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.002>.

RODRIGUES, M. U. (Org.). **Análise de Conteúdo em pesquisas qualitativas na área da Educação Matemática**. Curitiba, PR: Editora CRV, 2019.

SADOWSKA-RODZIEK, A.; SURMA, M. A survey on thermal processing contaminants occurrence in dark craft beers. **Journal of Food Composition and Analysis**, v. 99, 103888, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jfca.2021.103888>.

SAMPAIO, G. C.; MARINI, M. J.; SANTOS, G. D. Capital Social e Ações Conjuntas: um estudo de caso no Arranjo Produtivo de vinhos de altitude catarinense. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 56, n. 4, p. 605-622, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560404>

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021.

SÁNCHEZ-GARCÍA, E.; MARCO-LAJARA, B.; MARTÍNEZ-FALCÓ, J.; POVEDA-PAREJA, E. Cognitive social capital for knowledge absorption in specialized

environments: The path to innovation. **Heliyon**, v. 9, n. 3, p. e14223, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14223>.

SANOUE, F. H.; LE ROY, F.; GNYAWALI, D. R. How does centrality in coopetition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 143-160, 2016. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12132>.

SANTOS, A. L. A.; SILVA, R. S.; DOS SANTOS, J. M.; CAMPOS, J. A. Trocas de conhecimentos formada pelos funcionários de uma empresa de petróleo e gás com base nas análises de redes sociais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 3, p. 136–160, 2021. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1240>. Acesso em: 12 out. 2023.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, 75-81, 2006.

SCHAFER, J. **Competição do começo ao fim: um estudo longitudinal e multinível da relação competitiva sob a ótica do capital social**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

SCOTT, S.; HUGHES, M.; KRAUS, S. Developing relationships in innovation clusters. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 31, n. 1, p. 22-45, 2019. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1537145>.

SEBRAE. **2ª Censo das Cervejarias Independentes Brasileiras**, 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/12/2%C2%BA-Censo-de-Cervejarias-Independentes-Brasileiras-Vers%C3%A3o-Reduzida-v3.pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.

SELIVANOVSKIKH, L.; LATUKHA, M.; MITSKEVICH, E.; PITINOV, S. Knowledge management practices as a source of a firm's potential and realized absorptive capacity. **Journal of East-West Business**, v. 26, p. 1–33, 2020. <https://doi.org/10.1080/10669868.2020.1716129>.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. **Revista de Administração de Roraima – RARR**, v. 9, n. 1, 2020. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v9i1.4918>.

SILVA, L. M.; SILVEIRA, A. B.; MONTICELLI, J. M.; KRETSCHMER, C. Microfoundations of dynamic coopetition capabilities in firms from a microbrewery cluster. **Revista de Gestão**, v. 30, n. 2, p. 190-206, 2023. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0064>

STEFENON, R. Vantagens Competitivas Sustentáveis na Indústria Cervejeira: o Caso das Cervejas Especiais. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 10, n. 1, 2012.

STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C.; AZEVEDO, A. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Teoria de Redes de Influências de ‘*stakeholders*’: uma abordagem revisitada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, p. 673–688, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395176683>.

STOCKER, F.; ABIB, G., SANTOS JHUNIOR; R. D. O.; IRIGARAY, H. A. R. Brazilian craft breweries and internationalization in the born global perspective. **Revista de Gestão**, v. 28, n. 2, p. 163-178, 2021. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2021-0014>

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman Editora / Grupo A, 2015.

TIGRE, P. **Gestão da Inovação - Uma Abordagem Estratégica, Organizacional e de Gestão de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.

TIRONI, L. F.; CRUZ, B. O. **Inovação Incremental ou Radical: Há Motivos para Diferenciar? Uma Abordagem com Dados da PINTEC**. Texto para Discussão no 1360. Brasília: IPEA, 2008. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1537/1/TD_1360.pdf. Acesso em; 23 abr. 2023.

TOMSKI, P.; MENDERAK, R. Contract Brewing – Production-Oriented Cooperation in Craft Brewing Industry. **Production Engineering Archives**, v. 22, n. 22, p. 16-23, 2019. <https://doi.org/10.30657/pea.2019.22.04>

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: an empirical study of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 1998.

VASCONCELOS, R. B. B.; OLIVEIRA, M. R. G. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 349-364, 2018. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180402>.

VERHAAL, J. C.; KHESSINA, O. M.; DOBREV, S. D. Oppositional Product Names, Organizational Identities, and Product Appeal. **Organization Science**, v. 26, n. 5, p. 1466-1484, 2015. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1000>.

WALLACE, A. ‘Brewing the truth’: Craft beer, class and place in contemporary London. **Sociology**, v. 53, n. 5, p. 951–966, 2019. <https://doi.org/10.1177/0038038519833913>

WALTER, C. E.; AU-YONG-OLIVEIRA, M.; VELOSO, C. M. Innovation in Brazilian micro and small enterprises: a systematic literature review. **Qual. Access Success**, v. 22, n. 182, p. 20-24, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/CiceroWalter/publication/351936399_Innovation_in_Brazilian_Micro_and_Small_Enterprises_A_Systematic_Literature_Review/links/60b0d3c9a6fdcc1c66e8e383/Innovation-in-Brazilian-Micro-and-Small-Enterprises-A-Systematic-Literature-Review.pdf. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1000>. Acesso em; 23 abr. 2023.

WANKMÜLLER, C.; REINER, G. Identifying Challenges and Improvement Approaches for More Efficient Procurement Coordination in Relief Supply Chains. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2204, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13042204>

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13960/209209211078>. Acesso em; 23 abr. 2023.

ZHENG, W.; TU, H.; GU, Y.; SUN, H. The “human side” of coopetition: the role of CEO mindsets in firm coopetition for innovation. **Asia Pacific Journal of Management**, p. 1-29, 2023. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09884-7>

Apêndice A – Principais contribuições e lacunas de pesquisa identificadas em revisões de literatura anteriores sobre coopetição

Autores	Contribuições principais	Lacunas de pesquisa apontadas
Bouncken <i>et al.</i> (2015)	Analisa a coopetição como estratégia para a inovação, as cadeias de abastecimento, a gestão da coopetição e os benefícios e riscos da coopetição. Além disso, desenvolve uma definição integrada de coopetição para orientar futuros esforços de investigação, sublinhando a relevância da ocorrência simultânea de colaboração e competição como uma característica essencial da coopetição.	Processo de coopetição, benefícios da coopetição, capacidades de coopetição, níveis de coopetição (individual, equipa, intra-empresa, inter-empresa), coopetição intra-empresa, negociação (construção de contratos), governança de coopetição, PME, gestão do conhecimento, mais estudos quantitativos.
Dorn <i>et al.</i> (2016)	Desenvolve um modelo de fases de coopetição e organiza a literatura de acordo com cinco temas: (1) a natureza da coopetição, (2) governança e gestão, (3) o resultado, (4) características dos atores e (5) características ambientais.	Natureza da parceria, governação e resultados da coopetição, características dos intervenientes, características ambientais, capacidades de coopetição, confiança, níveis de coopetição (individual, equipa, intra-empresa, inter-empresa), contexto mais amplo da indústria e da investigação, estudos mais quantitativos.
Bengtsson e Raza-Ullah (2016)	Compara diferentes conceituações de coopetição e diferentes níveis (escola de pensamento do ator e escola de pensamento das atividades). Revisa a literatura de acordo com o (1) impulsionador, (2) processo e (3) estrutura de resultados.	Tensão em múltiplos níveis, capacidades de coopetição, estratégia de coopetição, maior rigor na investigação, mais estudos de caso longitudinais.
Devece <i>et al.</i> (2019)	Classifica os estudos de coopetição por teoria, métodos e objetivos. Aloca cada artigo em grupos para detectar tendências em 20 anos de pesquisas (1996-2015). Identifica duas tendências de pesquisa independentes: estudos de modelagem matemática usando a teoria dos jogos e estudos de caso sobre tensão.	Nenhuma análise de lacunas de pesquisa foi realizada.
Gernsheimer; Kanbach; Gast (2021)	Analisa o progresso da pesquisa de coopetição comparando pesquisas anteriores (1996–2015) com os resultados da pesquisa recente (2015–2020) em (1) antecedentes, (2) execução, (3) interação e (4) resultados e (5) níveis de coopetição. Estabelece uma visão interligada das cinco dimensões para compreender as suas interdependências, conduzindo a um quadro integrado de investigação em coopetição. Identifica tendências de pesquisa das publicações recentes com base na análise qualitativa de tendências.	Antecedentes (contingências), práticas de troca de conhecimentos, gestão da coopetição operacional (processos, estruturas e desenho organizacional), capacidades de coopetição (nível individual, de equipa e de empresa), resultados de sustentabilidade da coopetição, consequências negativas da coopetição, princípios organizacionais para gerir a tensão.

Autores	Contribuições principais	Lacunas de pesquisa apontadas
Meena, Dhir e Sushil (2023)	<p>Analisa as premissas centrais da pesquisa em coopetição. Trata das teorias críticas utilizadas, do contexto e das características dos estudos reunidos. Coloca que a coopetição é frequentemente explicada pela teoria dos jogos e da visão baseada em recursos, que a maioria dos estudos envolveram PME e empresas orientadas para a tecnologia. Citam que os principais fatores que levam as empresas a coopetir estão relacionados ao desempenho de inovação de produtos, desempenho de fornecedores, aprendizagem e desempenho de inovação em geral. Identificaram seis linhas de pesquisa: (1) coopetição para desempenho inovador; (2) compartilhamento de conhecimento e aprendizagem organizacional em coopetição; (3) tensão e paradoxo como desafio na coopetição; (4) efeitos da coopetição para as empresas; (5) impacto da coopetição na cadeia de suprimentos; (6) determinantes da coopetição.</p>	<p>Compreender as sinergias, impedimentos e possibilidades da coopetição para pesquisas futuras. Realizar análises de rede e meta-análises para vários antecedentes de cooperação para compreender o impacto em nível de país, indústria e empresa. Compreender melhor a cooperação na prática.</p>

Fonte: Adaptado pela autora (2024), a partir de Gernsheimer; Kanbach; Gast (2021, p. 118)

Apêndice B – Questionário

Questionário - Tese de Doutorado em ADM

Agradecemos imensamente seu aceite para participar como voluntário da pesquisa que tem o objetivo de conhecer o relacionamento entre as cervejarias do ABC e suas contribuições para a cultura da cerveja artesanal.

São 12 perguntas simples que, ao todo, devem consumir entre 10 a 15 minutos do seu tempo.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (T.C.L.E.)

Prezado(a) Senhor(a),

Está sendo convidado(a) a participar como voluntário da pesquisa de Tese de Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), que tem como objetivo conhecer como acontece o relacionamento entre as cervejarias do ABC e as contribuições advindas para o mercado da cerveja artesanal.

É com esse foco que convidamos o(a) Sr.(a) a participar como representante de sua cervejaria, uma microempresa do setor de bebidas, produtora de cerveja artesanal, e contribuinte do desenvolvimento deste setor nos municípios do ABC.

Ressalta-se a garantia de que não serão solicitados dados sensíveis da empresa e as informações cedidas serão tratadas de forma confidencial. Também há garantia de plena liberdade para recusar-se a participar da pesquisa ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Há garantia de sigilo e privacidade da empresa em todas as fases da pesquisa, sem ressarcimento de qualquer espécie. Os registros estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos no estudo. Os resultados gerados na pesquisa serão divulgados exclusivamente em meios científicos, sem identificação dos participantes.

A produção científica gerada poderá ser encaminhada posteriormente para os participantes, representantes de cada instituição, caso seja de seu interesse.

No dia da entrevista, após a leitura deste termo, poderá ser solicitado a assinar de próprio punho no caso de entrevista presencial, ou responder positivamente na gravação da entrevista *online*, confirmando que suas dúvidas foram esclarecidas pelo pesquisador e dando seu consentimento, de livre e espontânea vontade, para participar deste estudo.

Em caso de qualquer dúvida, você poderá entrar em contato com os pesquisadores responsáveis pelo estudo:

- Pesquisadora responsável: Ms. Celimara Gamba Lima, doutoranda
 - Fone/Whatsapp:(011) 99212-5718 - e-mail: celimara.lima@online.uscs.edu.br
- Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Jr
 - Fone/Whatsapp: (011) 99851-4242 - e-mail: celso.junior@online.uscs.edu.br

Declaro que li o TCLE e concordo em participar desta pesquisa.

ATRIBUTOS DA CERVEJARIA

Q1a (A1) - Por qual nome sua cervejaria é conhecida (nome fantasia)?

Q1b (A2) – Qual a razão social da cervejaria?

Q1c (A3) - Seu CNPJ para atuação como cervejaria está registrado em qual cidade?

- A. Santo André
- B. São Bernardo do Campo
- C. São Caetano do Sul
- D. Outra cidade do ABC
- E. Não tenho CNPJ registrado

Q2 (A4) - Qual o modelo de negócio da sua cervejaria?

- A. Fábrica com registro no MAPA
- B. Fábrica não registrada no MAPA
- C. Cigana, com receitas e insumos próprios, que aluga uma fábrica para produção e registro da cerveja
- D. Cigana que terceiriza, sob encomenda, a produção de sua cerveja para uma fábrica

Q3 (A5) – Há quanto tempo atua formalmente (registrado sob um dos CNAES listados abaixo) nesse modelo de negócio?

CNAE 1113-5 – Fabricação de cervejas e chopes;

CNAE 4723-7 - Comércio varejista de bebidas

CNAE 4617-6 - Representantes comerciais e agentes do comércio de produtos alimentícios, bebidas

- A. há menos de 2 anos
- B. entre 2 e 5 anos
- C. de 6 a 15 anos
- D. há mais de 16 anos
- E. não tenho registro nos CNAEs citados acima. Meu registro é como:

Q4 (A6) - Antes de atuar no modelo de negócio atual, já foi:

Você pode assinalar mais de uma opção

- A. consumidor
- B. cervejeiro caseiro
- C. cigano
- D. *pub*, *taphouse* ou comerciante
- E. nenhuma experiência em cervejaria

Q5 (A7) - Quantas pessoas (membros registrados da cervejaria) estão envolvidas na elaboração de receitas, produção e comercialização (distribuição) dos produtos finais?

- A. Apenas 1
- B. 2 a 3 pessoas
- C. 4 a 5 pessoas
- D. Mais de 5 pessoas

Q6 (A8) – Na sua cervejaria:

- A. O proprietário é também o mestre-cervejeiro
- B. O mestre cervejeiro é um funcionário registrado
- C. O mestre cervejeiro é contratado por terceirização

Q7 (A9) - Quantos litros (em média) sua cervejaria produz regularmente?

- A. Menos de 300 L/mês
- B. De 301 a 500 L/mês
- C. De 501 a 1.000 L/mês
- D. De 1.001 a 5.000 L/mês
- E. Mais de 5.001 L/mês
- F. A produção é irregular, depende do mês, e menor que 300 L/mês

Q8 (A10) - Qual tipo de Envasamento sua cervejaria utiliza? (vc pode assinalar mais de 1 tipo)

- A. barril
 - B. lata
 - C. garrafa
 - D. growler
 - E. Outros: descreva
-

Q9a (In1) – No último ano, em uma média, quantos tipos diferentes de cerveja foram produzidos? (digitar o número) ____

Q9b (In2) – Dos tipos diferentes de cerveja que foram produzidos no último ano, quantos foram FÓRMULAS ou PROCESSOS inovadores, criados especialmente para esse produto? (digitar o número)

Q10 (In3) - Das cervejas especiais e inovadoras do último ano (que respondeu na Q9b), quantas foram lançadas em parceria (Colab) com outra(s) cervejaria(s)?

Q11 (In4) - Em uma escala de 0 a 10, as cervejas inovadoras produzidas possuem boa saída entre os clientes regulares da cervejaria?

Q12 (RE1) - Da lista abaixo, assinale as cervejarias com as quais, nos últimos dois anos (2022 e 2023), você TROCOU EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS para DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS? (você pode selecionar mais de uma opção, quantas quiser)

3 Hogs
Absurda
Animal Beer
Arsenal
Balmann
Blix
Bloco 7
Buriti
CaraBrau
Dutra Beer
Ciahop
Domenica
Demokrata
Fishing Bier
Holy Water
Madalena
Menze
Minnesota
Moret
São Bernardo
Seven Dwarfs
Sigilo total
Triângulo das Bermudas
Undertap
Velha rabugenta

Apêndice C – Roteiro da entrevista semiestruturada

Falando sobre CULTURA CERVEJEIRA, a questão do RELACIONAMENTO entre as CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ABC

Q1 - De forma geral e a partir de suas experiências, você percebe se as cervejarias artesanais do ABC (proprietário ou mestre-ervejeiro) são isoladas (cada uma na sua) ou se formam grupos para discutir sobre seus negócios e inovações?

- Você tem por hábito trocar informações com cervejarias concorrentes?
 - Quais tipos de informações? (receitas, processos de produção, vendas)
 - Da lista inicial, com quais delas você tem mais proximidade para isso?
-

Q2 - Você já fez “parcerias” (para lançamentos, festas, participação em eventos, etc) com outras cervejarias (concorrentes)?

- Quantas, quais tipos e com quais das cervejarias listadas?
-

Q3 - Você já foi socorrido (ajudado) por alguma cervejaria em uma hora de necessidade, sem que tenha sido exigido algo em troca? Por qual(is)? Qual tipo de ajuda?

- Você já socorreu (ajudou) alguma cervejaria em uma hora de necessidade, sem exigir algo em troca? Qual(is)? Qual tipo de ajuda?
 - Você percebe se esse comportamento é normal entre as cervejarias artesanais, acontece esporadicamente ou nunca acontece? Explique.
-

Q4 – Para você, o que é uma CERVEJA COLAB?

- *Deixar o entrevistado responder;*
- *Após a resposta, ler o conceito utilizado nesta pesquisa:*

Na cultura cervejeira serve para explicitar quando dois ou mais cervejeiros, de cervejarias distintas, juntam-se para fazer uma cerveja ou uma série de cervejas colaborativas, unindo esforços produtivos de maneira bem ampla.

Q5 - Você já teve alguma experiência de produzir uma cerveja Colab? Qual sua opinião? (independente de ter ou não experiência)

Considere o seguinte cenário:

Dois mestres cervejeiros de cervejarias concorrentes na mesma região juntaram seus conhecimentos para desenvolver, juntos, uma receita de cerveja Colab especial, com combinação inovadora de ingredientes e com um processo aprimorado.

Após o planejamento, as cervejarias produzem e registram a cerveja juntas, o rótulo apresenta as duas marcas e distribuem cada qual no seu mercado.

Em uma parceria como esta, na sua opinião:

Q6 - Quais benefícios que sua cervejaria poderia obter?

- Q7 - Quais são os principais riscos para o seu negócio de parcerias como esta?
- Você acredita que fazer parceria para algumas cervejas Colab (não é fusão) pode tornar sua cervejaria dependente dos recursos que o parceiro tem e você não? Justifique
 - Você acredita que sua cervejaria ficaria vulnerável em relação à outra? Explique
-

- Q8 - Em sua opinião, quais são os principais motivos que levam duas cervejarias concorrentes a se juntarem para LANÇAR uma cerveja Colab?
- Situações emergenciais (como a pandemia), ou incertezas do mercado econômico, ou aumento da competitividade do setor ou quando uma cervejaria se destaca entre as demais da mesma região, são capazes de estimular esse tipo de parceria de cooperação entre cervejarias concorrentes?
 - Acredita que alguns desses fatores são mais fortes que outros?
 - Você gostaria de citar mais algum fator que pode estimular uma Colab?
-

- Q9 - Numa Colab, como você vê a questão de compartilhar receitas com um concorrente direto?
- Pensa da mesma forma quando o assunto é compartilhar os processos de produção?
 - E se compartilhar apenas os equipamentos?
-

- Q10 - Qual sua preferência (da cervejaria) para fazer lançamentos (produtos novos): de forma autônoma ou em colaboração (parceria)? Por que?
-

Considere a situação:

A cervejaria X viu as vendas diminuírem e os custos aumentarem durante a pandemia. Nesse momento, recebeu o convite de uma cervejaria concorrente da sua região para juntar forças e fazer uma cerveja Colab diferente e nova, a fim de tentar alavancar as vendas, somar para multiplicar.

Como sua cervejaria é relativamente pequena, ele se sente um pouco vulnerável a um comportamento oportunista de qualquer parceiro.

Ao receber o convite, o gestor pediu um tempo para pensar, a fim de analisar seu futuro parceiro, que era conhecido, mas nunca se relacionaram mais do que um simples bate-papo em alguns eventos.

Coloque-se no lugar da cervejaria X.

- Q11 - Como você avalia se outra cervejaria é adequada para ser sua parceira nos negócios? (colaboração NÃO É fusão)
-

- Q12 - Enumere de 1 a 4 os atributos que considera mais importantes para eleger uma parceira (depois de enumerar, justifique, por favor):
- recursos diferentes dos seus que ela oferece

- a confiança que você tem na cervejaria (oportunista ↔ honesto)
 - a reputação desse parceiro na região
 - laços preexistentes com alguém da cervejaria
-

Q13 - Dentre os recursos de uma futura parceira, qual considera mais importante?

- (*conhecimento, equipamentos, quantidade de clientes, penetração no mercado*)
-

Q14 - Dentre as cervejarias do ABC citadas, com quais você faria uma Colab?
E com quais vc NÃO faria?

Muito obrigado.

Apêndice D – Matriz de amarração

<p align="center">Coopetição entre Microempresas como Estratégia de Inovação: estudo em uma rede de cervejaria artesanal Gamba-Lima, Celimara</p>				
<p align="center">PROBLEMA DA PESQUISA Por que microempresas que atuam em um nicho de mercado optam por coopetir para inovar em produtos?</p> <p align="center">OBJETIVO DA PESQUISA: Analisar os fatores e condições que motivam a formação de parcerias de coopetição para produção de novos produtos em nichos de mercado caracterizados pela inovação.</p>				
OBJETIVO ESPECÍFICO	FUNDAMENTO TEÓRICO	CONCEITO-CHAVE E AUTORES	INSTRUM. COLETA	TÉCNICA ANÁLISE
<p align="center">Caracterizar a importância da inovação no contexto do nicho de mercado das cervejarias artesanais</p>	<p align="center">A inovação em MPE e em nichos de mercado</p>	<p>Nicho da cervejaria artesanal - Stefenon (2012); Nicho da indústria cervejeira - Limberger e Espíndola (2019); Inovação e ME (cervejarias) - Duarte Alonso <i>et al.</i> (2018) Inovação em MPE - Berne e Coda (2019); Desenvolvimento regional e ME (cervejarias) - Espírito Santo; Carniello (2019); Inovação e MPE (cervejaria) - Priori de Deus e Falcão de Oliveira (2019); Nicho da cervejaria artesanal e relacionamentos - Wallace (2019); Nicho da cervejaria artesanal - Baiano (2021); Inovação e ME (cervejarias) - Carvalho, Rapini e Carvalho (2021); Inovação em MPE - Kaspary <i>et al.</i> (2021); Nicho da cervejaria artesanal - Sadowska-Rociek; Surma (2021) Nicho da cervejaria artesanal - Stocker <i>et al.</i> (2021); Inovação em MPE - Walter; Au-Yong-Oliveira; Veloso, 2021; Inovação em MPE (cervejarias) - Levallet, Ahuja e Wood (2023); Nicho da cervejaria artesanal - Nicholls (2024)</p>	<p align="center">Questionário + Entrevista</p>	<p align="center">Estatística Descritiva + Análise Temática de Conteúdo</p>

<p>Identificar os atores-chave e seu papel na rede de colaboração para a inovação, incluindo a estrutura e o grau de interconexão da rede</p>	<p>Centralidade dos atores: grau de entrada (<i>In-Degree</i>) grau de saída (<i>Out-Degree</i>) grau de proximidade (<i>Closeness</i>) intermediação (<i>Betweenness</i>)</p>	<p>ARS - Wasserman e Faust (1994); ARS - Borgatti, Everett e Freeman (2002); ARS - Hanneman e Riddle (2005); ARS - Borgatti <i>et al.</i> (2009); ARS - Burt (2009); ARS e clusters - Pinheiro da Silveira e Farina (2012); ARS na cadeia de suprimentos - Dias (2020); ARS e clusters - Farina, Melo e Dutra (2020); ARS e conhecimento - Santos <i>et al.</i> (2021); ARS - Avelar e Farina (2024)</p>	<p>Questionário</p>	<p>Análise de Redes Sociais (ARS)</p>
<p>Descrever e analisar as características da rede de colaboração para a inovação formada por microempresas;</p>	<p>Relacionamentos interorganizacionais e Redes</p>	<p>Redes sociais e laços - Granovetter (1985); Capital social - Coleman (1988); Capital Social - Putman (1993); As formas de Capital - Bourdieu (1997); Capital social e redes - Tsai e Ghoshal (1998); Redes empresariais – ARS - Galaskiewicz e Burt (1991); Capital social - Ostrom (2000); Redes Sociais e conhecimento - Cross <i>et al.</i> (2001); Redes de cooperação - Balestrin e Verschoore (2016); Relacionamentos e Criação de valor - Dyer <i>et al.</i> (2018); Capital social e cluster (vinho) - Marini, Sampaio e Santos (2018); Relacionamentos cadeias de suprimentos - Kotzab <i>et al.</i> (2019); Capital social e performance - Lins, Servaes e Tamayo (2019); Teoria de Redes de stakeholders (revisão) - Stocker <i>et al.</i> (2019); Redes e Inovação - Argyres; Rios; Silverman (2020) Colaboração MPE (cervejarias) - Cunningham e Barclay (2020) Redes e inovação - Nogueira Dias; Hoffmann; Martinez-Fernández (2021) Redes organizacionais e Capital Social - Fontes (2023) Capital social cognitivo e inovação - Sánchez-García <i>et al.</i>, 2023</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Análise Temática de Conteúdo</p>

<p>Identificar, descrever e analisar as características da formação de parcerias de coopetição como uma estratégia para inovação de produto na rede de cervejarias artesanais</p>	<p>Teoria de coopetição e Antecedentes da coopetição</p>	<p>Coopetição e redes organizacionais - Tsai (2002); Coopetição e estratégias - Winckler e Molinari (2011); Coopetição em redes empresariais - Bengtsson; Kock (2014); Coopetição (revisão) - Bengtsson e Raza-Ullah (2016) Coopetição (revisão) - Dorn, Schweiger e Albers (2016) Coopetição e microempresas - Granata <i>et al.</i> (2018); Coopetição como identidade (cervejaria) - Mathias <i>et al.</i> (2018) Coopetição como estratégia (vinícolas) - Monticelli; Garrido; Vasconcellos (2018); Coopetição na relação diádica - Cislighi <i>et al.</i> (2019); Coopetição e conhecimento - Gast <i>et al.</i> (2019) Coopetição - Kraus <i>et al.</i> (2019); Coopetição e normas de interação cultural (cervejaria) - Mcgrath, O'toole e Canning, 2019 Coopetição – cerveja por contrato - Tomski; Menderak (2019) Coopetição (antecedentes) - Czakon; Klimas; Mariani (2020) Coopetição e Capital Social - Schafer (2020); Coopetição, capital social e performance de ME (vinho) – Crick; Crick (2021) Coopetição (revisão) - Gernsheimer; Kanbach; Gast (2021); Coopetição e redes - Ricciardi <i>et al.</i> (2022); Coopetição em clusters informais - Darbi; Knott, 2023 Coopetição (revisão) - Meena, Dhir e Sushil (2023) Coopetição em clusters de MPE (cervejaria) - Silva <i>et al.</i>, (2023) Coopetição e mentalidade dos CEO - Zheng <i>et al.</i> (2023); Coopetição em clusters (revisão) - Chim-Miki, Fernandes, Monticelli, 2024 Coopetição e Teoria ator-rede (cervejarias) - Priori de Deus <i>et al.</i> (2024) Coopetição e Redes (cervejarias) - Ramjaun <i>et al.</i>, 2024 Coopetição entre pequenas e grandes empresas - Gernsheimer; Gast; Kanbach (2024); Coopetição em multinacionais: antecedentes e tensões - Gernsheimer <i>et al.</i> (2024) Coopetição (editorial) - Monticelli, Leite e Chim-Miki (2024)</p>	<p>Questionário + Entrevista</p>	
---	--	---	----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Apêndice E – Descritivo dos principais artigos e autores utilizados na pesquisa

REFERÊNCIA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
<p>BAIANO, A. Craft beer: An overview. Comprehensive reviews in food science and food safety, v. 20, n. 2, p. 1829-1856, 2021.</p>	<p>Fornecer um panorama sobre a cerveja artesanal. Detalhes e questões sobre histórico e definição legal de mercado, política fiscal, inovação, segurança, perfil do consumidor e sustentabilidade</p>	<p>Revisão de literatura</p>	<p>A cerveja artesanal é e continuará sendo um produto de nicho. A baixa capacidade produtiva faz com que as cervejarias artesanais respondam prontamente às inovações e às solicitações especiais dos consumidores do que as indústrias. A menor capacidade de investimento e obriga a propor preços de venda elevados que limitam o volume de vendas. Para aumentar sua participação no mercado precisam diferenciar seus produtos e, usar as alavancas de marketing adequadas. As principais oportunidades incluem as mudanças nas preferências do consumidor, o ajuste sazonal do consumo de cerveja e a intensificação de refeições rápidas, consumidas fora de casa, muitas vezes associadas a bebidas com baixo teor alcoólico. Finalmente, a possibilidade de criar cadeias produtivas regionais pode aumentar o valor agregado da cervejaria.</p>
<p>BENGTSSON, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. Industrial Marketing Management, v. 57, p. 23-39, 2016.</p>	<p>Revisa sistematicamente o campo e sintetiza as pesquisas díspares em um todo coerente, desenvolvendo um modelo multinível abrangente e dinâmico que explica a coopetição.</p>	<p>Revisão sistemática da literatura</p>	<p>Classificaram os direcionadores em (i) internos, que se referem às metas, estratégias, recursos, vulnerabilidade e capacidades específicas das empresas; (ii) externos, que estão relacionados ao ambiente de inserção da empresa, características do setor industrial, demanda tecnológica grau de influência dos intervenientes; e, por último, (iii) os próprios do relacionamento, que se referem às características específicas dos potenciais parceiros e às características do relacionamento, que pode ser vertical ou horizontal, ou da estrutura da rede em que estão inseridos</p>
<p>CHIM-MIKI, A. F.; FERNANDES, R.L.C.; MONTICELLI, J.M. Rethinking cluster under coopetition strategy: an integrative literature review and research agenda. Manag Rev Q, 2024</p>	<p>Integrar as dimensões e elementos da coopetição <i>intracluster</i>, identificar o surgimento de uma perspectiva teórica complementar à teoria de <i>cluster</i> e criar uma agenda de pesquisa integrativa para repensar cluster com base na coopetição</p>	<p>Revisão sistemática integrativa de literatura</p>	<p>Os resultados mostraram a coopetição como contexto, processo ou resultado. O foco da pesquisa foi agrupado em seis dimensões de coopetição intracluster: ajuste estratégico, benefícios percebidos, coopetição mediada, interação social, orientação competitiva e temporalidade da coopetição. A partir da visão geral da literatura integrativa, surge uma estrutura teórica com quatro dimensões: fatores condicionais, políticas, comunalidade de mercado e estrutura formal de suporte. Essas dimensões atuam como impulsionadores, mercados ou intensificadores da estratégia de coopetição intracluster. Ao mesmo tempo, as dimensões sofrem a influência de contextos externos, internos e ecossistêmicos.</p>

REFERÊNCIA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
CRICK, J.M.; CRICK, D. Coopetition and family-owned wine producers. J Bus Res , v. 135, pp. 319–336, 2021.	Desvendar a complexidade das atividades de coopetição (interação entre cooperação e competição) entre empresas familiares.	Abordagem mista. 20 entrevistas de campo e análise estatística de 302 produtores familiares de vinho nos Estados Unidos.	Estabelecem a natureza não-linear (em forma de U invertido) da relação coopetição-desempenho dentro de empresas familiares. A intensidade competitiva moderou negativamente a relação entre coopetição e desempenho da empresa e um efeito de moderação positivo existiu a partir de uma orientação concorrente. Além disso, percepções únicas ilustram a importância de utilizar o capital social na construção de relacionamentos com parceiros confiáveis e complementares intra e inter <i>clusters</i> para melhorar o desempenho das estratégias de mercado e de produtos das empresas.
CUNNINGHAM, J.; BARCLAY, S. Craft beer sector collaboration in North East Scotland: The role of individual success. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation , v. 21, n. 4, p. 263-274, 2020.	Entender como as empresas empreendedoras de cerveja artesanal continuam a colaborar com abordagens diferentes de crescimento e variações de sucesso	Estudo de caso em uma rede de cervejarias em torno da BrewDog no nordeste da Escócia	Existe um otimismo compartilhado e possibilidade de realização entre as cervejarias artesanais, auxiliadas pelo sucesso da BrewDog. No entanto, a natureza da colaboração está ancorada na integração da comunidade e na responsabilidade compartilhada pelo desenvolvimento do mercado, em vez do crescimento empresarial e da replicação do sucesso. Enquanto a cena artesanal reconhece o sucesso inspirador de "um dos seus", o impulso estratégico vem de relações localizadas e de um desejo de independência. Isso tem implicações não apenas para a cerveja artesanal, mas também sobre como a colaboração entre empreendedores se mantém em resposta ao sucesso dentro do grupo.
DARBI, W. P. K.; KNOTT, P. Coopetition strategy as naturalised practice in a cluster of informal businesses. International Small Business Journal , v. 41, n. 1, p. 88-114, 2023.	Entender a influência da história, da inserção sociocultural, do aprendizado e do conhecimento na promulgação de práticas de coopetição específicas do campo. (antecedentes e resultados)	Técnicas etnográficas organizacionais, pesquisa documental, entrevistas, conversas informais e observação participante durante o período de trabalho de campo, além de observações da organização social ampla (economia informal)	A estratégia de coopetição como uma prática naturalizada que pode ser conduzida e coconstruída por expectativas socialmente incorporadas com base na experiência anterior e nas suposições culturais de atores estratégicos. Conceito de coopetição como prática naturalizada dentro de uma estrutura que destaca diferentes níveis de influência de atores estratégicos (agência) e do ambiente macroinstitucional (estrutura). Os antecedentes da coopetição incluem fatores contextuais e sociais amplos, como o grau de desenvolvimento econômico da região, bem como as influências locais do <i>cluster</i> e as suposições de atores individuais.
DORN, S.; SCHWEIGER, B.; ALBERS, S. Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. European Management	Reúne, analisa e sintetiza a pesquisa sobre coopetição	Revisão sistemática da literatura	Sintetizam um mapa conceitual que destaca cinco áreas de pesquisa multinível: (1) a natureza do relacionamento, (2) governança e gestão, (3) o resultado do relacionamento, (4) características do ator e (5) características ambientais. Utilizam o termo antecedentes e os diferenciaram em (i) aspectos individuais, que abrangem as características das empresas

REFERÊNCIA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
Journal , v. 34, n. 5, p. 484-500, 2016.			envolvidas; (ii) condições de mercado, incluindo circunstâncias externas, aspectos do setor, órgãos reguladores e leis; (iii) aspectos diádicos que compreendem fatores específicos do relacionamento entre as empresas concorrentes.
DUARTE ALONSO, A., SAKELLARIOS, N., ALEXANDER, N.; O'BRIEN, S. Strengths, innovation, and opportunities in a burgeoning industry: an exploratory study, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics , v. 30, n. 2, p. 276-296, 2018. . ISSN 1355-5855 H-index=63	Examinar áreas-chave relacionadas à indústria de cervejarias artesanais da perspectiva de operadores de microcervejarias e propor uma estrutura baseada na teoria da empresa, na visão baseada em recursos e na teoria da inovação	Exploratório quantitativo	Qualidade de produtos e serviços, conhecimento, reputação e expertise foram revelados como pontos fortes, enquanto criar novas receitas e usar ferramentas de mídia social foram as formas consideradas de inovação. Além disso, oportunidades foram percebidas por meio do turismo de cerveja artesanal, aumento do consumo e melhorias de qualidade. Diferenças estatisticamente significativas surgiram, particularmente com base nos níveis de produção, número de funcionários e envolvimento/nenhum envolvimento em exportações. Várias associações entre as descobertas e as estruturas teóricas adotadas foram reveladas.
GERNSHEIMER, O; KANBACH, D.K.; GAST, J. Coopetition research – a systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. Industrial Marketing Management , v. 96, p. 113-134, 2021.	revisa, compara e conecta sistematicamente uma amostra selecionada de 161 artigos recentes com o corpo de pesquisa estabelecido antes de 2015	Revisão sistemática da literatura	Nosso estudo faz três contribuições principais. Nós (1) estruturamos e conectamos pesquisas de coopetição passadas e presentes em cinco dimensões de pesquisa identificadas: Antecedentes, execução, interação, resultados e níveis de coopetição. Nós (2) complementamos esta revisão com uma análise de tendência qualitativa, identificando temas emergentes para o futuro do campo. Ao combinar perspectivas passadas e presentes com a perspectiva futura, nós (3) fornecemos uma perspectiva abrangente, única e atualizada sobre a pesquisa de coopetição, unificando-a em uma estrutura coesa e abrangente. Por fim, explicamos interdependências cruciais e sugerimos áreas para pesquisas futuras antes de concluirmos o estudo.
KOTZAB, H.; DARKOW, I.L.; BÄUMLER, I; GEORGI, C. Coordination, cooperation and collaboration in logistics and supply chains: a bibliometric analysis. Production , v. 29, 2019.	Identifica, avalia e estrutura a pesquisa que se concentra na coordenação, cooperação e colaboração da cadeia de suprimentos (CCC) dentro do domínio da economia da produção e revela sua base intelectual.	análise bibliométrica	Fornecer uma visão geral abrangente sobre a base intelectual da pesquisa relacionada ao CCC, mas se limita à pesquisa de coordenação, pois os artigos relacionados à colaboração e à cooperação não estavam entre os artigos mais citados

REFERÊNCIA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
KRAUS, S.; KLIMAS, P.; GAST, J.; STEPHAN, T. Sleeping with competitors. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research</i> , v. 5, n. 1, p. 50-66, 2019.	Analisar os tipos específicos, direcionadores e resultados da coopetição entre as PMEs que operam na indústria de cerveja artesanal.	Qualitativo, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo temática	A indústria de cerveja artesanal é tradicional, de baixa tecnologia; coopetição é uma estratégia comum na indústria da cerveja artesanal; a mentalidade é positiva para a coopetição; a cooperação pode ser com a assistência em equipamentos e materiais, atividades de marketing mútuo, troca de <i>know-how</i> , experiências e informações, ou mesmo desenvolvimento conjunto de novos produtos através de cervejas colaborativas, que representam uma forma intensa de coopetição.
MATHIAS, B.D.; HUYGHE, A.; FRID, C.J.; GALLOWAY, T.L. An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. <i>Strat Mgmt J</i> , v. 39, p. 3086–3115, 2018.	Aprofundar a compreensão de como e por que as organizações se envolvem em coopetição,	Estudo de campo indutivo, incluindo entrevistas com proprietários de cervejarias artesanais	A identidade coletiva oposicional, a crença compartilhada de que uma maré alta levanta todos os barcos e a crença compartilhada de que conselhos e assistência devem ser pagos adiante podem levar à persistência da coopetição.
MCGRATH, H.; O'TOOLE, T.; CANNING, L. Coopetition: a fundamental feature of entrepreneurial firms' collaborative dynamics. <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> , v. 34, n. 7, p. 1555-1569, 2019.	Explorar a coopetição como uma característica fundamental da dinâmica colaborativa inerente a empreendimentos empresariais.	Estudo de caso abduutivo, com diversas fontes:entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental da indústria de microcervejarias em um estado do sul dos EUA	As descobertas sugerem que os empreendedores habitualmente interagem de forma coopetitiva por meio de normas formadas na interação e que estas geralmente são uma resposta ao ambiente. Os autores apresentam um modelo conceitual e definição de coopetição empresarial, sendo esta última explicada como envolvimento empresarial em interações cooperativas e competitivas simultâneas com atores de redes de negócios em um ambiente relacional.
MEENA, A.; DHIR, S.; SUSHIL, S. A review of coopetition and future research agenda. <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> , V. 38, n. 1, p. 118-136, (2023).	Realizar uma revisão sistemática da literatura sobre coopetição para avaliar seu impacto no desempenho das empresas em vários contextos	Revisão da literatura por análise bibliométrica	As teorias comumente usadas são a teoria dos jogos e a visão baseada em recursos. O contexto do estudo envolve principalmente PMEs e negócios orientados para tecnologia. A maioria dos antecedentes está relacionada ao desempenho da inovação de produtos, desempenho do fornecedor, aprendizado interno e desempenho da inovação. Contribui para a literatura sobre coopetição ao integrar as descobertas fragmentadas de pesquisas anteriores por meio de seis fluxos de pesquisa e identificar suas dimensões significativas por meio da estrutura TCCM. O artigo também propõe agendas de pesquisas futuras nas análises de rede e meta-análises para vários antecedentes da coopetição para entender o impacto em um nível de país, indústria e empresa.
NOGUEIRA DIAS, C.; HOFFMANN, V.E.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ,	investigar quais são os drivers da formação de redes de cooperação	Análise Comparativa Qualitativa (QCA) e a Análise de Conteúdo	As motivações para organizações formarem uma rede são: a reciprocidade, pela coincidência de objetivos e de resultados desejados; a busca pela economia em escala, pela expansão da

REFERÊNCIA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
M.T. Condiciones de las redes interorganizativas para la innovación en áreas rurales. Economía Agraria y Recursos Naturales , v. 21, n. 1, p. 135-163, 2021.	interorganizacionais que contribuem para o alcance do desempenho de inovação em áreas rurais.		capacidade de produção; a melhora da eficiência, pelo compartilhamento de recursos; a flexibilidade, pela melhora da capacidade de responder rapidamente às mudanças externas; a busca pela estabilidade, especialmente em cenários de incertezas.
RAMJAUN, T.I.; PULLMAN, M.; KUMAR, M.; SANCHEZ RODRIGUES, V. Strength in numbers: collaborative procurement and competitiveness of craft breweries. International Journal of Operations & Production Management , v. 44, n. 3, p. 643-665, 2024.	Investigar a aquisição colaborativa como uma estratégia de terceirização entre pequenas empresas concorrentes, para reduzir custos por meio de maiores eficiências, poder de barganha e economias de escala	Estudo de caso (cluster) aplicado a uma rede de cervejarias do País de Gales que são regionalmente agrupadas	A indústria de cerveja artesanal segue uma estratégia de mercado de diferenciação para obter vantagem competitiva. Isso tem implicações na cadeia de suprimentos que promovem a diversidade de matéria-prima, o que está em conflito com a padronização – um fator necessário para compras coletivas. A competição impacta o compartilhamento de informações e o mecanismo de governança, enquanto os fatores estruturais de assimetria de tamanho ao longo e através da cadeia de suprimentos influenciam os retornos. Essas questões impactam os potenciais benefícios econômicos da aquisição colaborativa.
RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; CZAKON, W.; ROSSIGNOLI, C.; KRAUS, S. Revisiting the Cooperation–Competition Paradox: A Configurational Approach to Short- and Long-Term Cooperation Performance in Business Networks. Eur. Manag. J. , v. 40, p. 320–331, 2022.	Desenvolvem um modelo tridimensional de espaço relacional, fornecendo uma nova ferramenta para investigar a interação paradoxal entre cooperação e competição por meio de oito configurações operacionalizáveis	análise comparativa qualitativa de conjuntos fuzzy (fsQCA)	Ao reconceitualizar cooperação e competição como um construto paradoxal integrado, identificamos três dimensões polarizadas da interação cooperação-competição: justiça-oportunismo, compartilhamento-controle e engajamento-rivalidade. Nossas descobertas propõem soluções para a relação paradoxal entre cooperação e competição, vistas como fenômenos sociais que simultaneamente desabilitam e habilitam um ao outro. Nosso modelo 3D de espaço relacional alavanca as três dimensões do construto para operacionalizar cooperação e competição como simultaneamente ortogonais e em um continuum.
SÁNCHEZ-GARCÍA, E.; MARCO-LAJARA, B.; MARTÍNEZ-FALCÓ, J.; POVEDA-PAREJA, E. Cognitive social capital for knowledge absorption in specialized environments: The path to innovation. Heliyon , v. 9, n.3, 2023	Analisar como a especialização regional influencia a inovação nas empresas, bem como o efeito de mediação da capacidade de absorção e do capital social cognitivo, como mecanismos de difusão do conhecimento	Quantitativa – questionário e técnica PLS-SEM	O capital social cognitivo e capacidade absorptiva apresentam um efeito de mediação positivo e significativo na difusão do conhecimento e na inovação.
SILVA, L. M.; SILVEIRA, A. B.; MONTICELLI, J. M.; KRETSCHMER, C.	Analisar os microfundamentos das capacidades dinâmicas	Estudo de caso (cluster) com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados	Identificaram os microfundamentos das capacidades dinâmicas de cooperação: compras coletivas, despesas de distribuição compartilhadas, produção compartilhada, educação de

REFERÊNCIA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
Microfoundations of dynamic coopeition capabilities in firms from a microbrewery cluster. REGE Revista de Gestão , v. 30, n. 2, p. 190-206, 2023.	utilizadas por microcervejarias de Porto Alegre (Brasil) em suas estratégias de coopetição	por entrevistas, análise de documentos e observação não participativa. Utilizaram a técnica de análise de conteúdo para inferir conhecimento.	consumidores e de empreendedores. Os autores desenvolveram um <i>framework</i> que considera a relação entre os microfundamentos das capacidades dinâmicas e da coopetição em relação ao paradoxo entre competição e cooperação. Concluem que a dinâmica dos atores e os resultados potenciais das estratégias coopetitivas produzem vantagem competitiva para o cluster
TOMSKI, P.; MENDERAK, R. Contract Brewing – Production-Oriented Cooperation in Craft Brewing Industry. Production Engineering Archives , v. 22, n. 22, p. 16-23, 2019.	Analisar a cooperação (cerveja por contrato) na produção de cerveja artesanal na Polônia e identificar a especificidade deste fenômeno do ponto de vista da gestão empresarial.	Pesquisa Etnográfica - observações, entrevistas, análise de documentos e de conteúdos audiovisuais. Observação participante dos membros do fórum de discussão.	A cerveja por contrato é prática popular e pode ser classificado e analisado como uma forma de: cooperação econômica (geralmente), cooperação produtiva, terceirização, organização em rede e coopetição. É um modelo complexo que permite despontar no mercado de cervejas artesanais com menos recursos do empreendedor; é uma forma de coopetição que une esforços pois envolve capacidade física de produção e <i>know-how</i> tecnológico de ambas as partes; está firmemente enraizado nas relações humanas.
WANKMÜLLER, C.; REINER, G. Identifying Challenges and Improvement Approaches for More Efficient Procurement Coordination in Relief Supply Chains. Sustainability , v. 13, n. 4, p. 2204, 2021.	Explora a pesquisa realizada nos últimos anos, com foco na coordenação, cooperação e colaboração no campo da gestão da cadeia de suprimentos (SCM) para fornecer definições exclusivas desses conceitos, levando em consideração o cenário do desastre.	revisão sistemática da literatura	Os resultados descritivos indicam que a coordenação, cooperação e colaboração da SCM de ajuda e socorro humanitários têm se deslocado para o foco da pesquisa científica desde 2001/2004 (ou seja, 11 de setembro e o tsunami do Oceano Índico). Com base na análise de conteúdo qualitativa, definições claras dos termos coordenação, cooperação e colaboração em SCM e RSCM foram elaboradas. O panorama da pesquisa, como resultado da análise de conteúdo quantitativa, permitiu a identificação de três questões que precisam ser abordadas em trabalhos de pesquisa futuros.
ZHENG, W.; TU, H.; GU, Y.; SUN, H. The “human side” of coopeition: the role of CEO mindsets in firm coopeition for innovation. Asia Pac J Manag , 2023.	Preencher uma lacuna importante no crescente corpo de literatura examinando os antecedentes do lado humano da coopetição empresarial	pesquisa de duas fases com 780 empresas chinesas	empresas com CEOs que têm mentalidades coopetitivas são propensas a adotar alianças de coopetição para inovação. Além disso, a relação entre as mentalidades do CEO e a coopetição empresarial depende de diferentes níveis de demanda de cargos executivos. Especificamente, níveis mais altos de desafio de desempenho de inovação, incerteza tecnológica e incompletude da proteção regional da propriedade intelectual fortalecem o impacto das mentalidades do CEO nas alianças de coopetição empresarial.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).