

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

JONATHAN DE CARVALHO LIMA CARDOSO

**AS MICROCERVEJARIAS DO BAIRRO ANCHIETA: ELEMENTOS DE
COOPERAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO (TCC)

Porto Alegre

2018

JONATHAN DE CARVALHO LIMA CARDOSO

**AS MICROCERVEJARIAS DO BAIRRO ANCHIETA: ELEMENTOS DE
COOPERAÇÃO**

Trabalho de conclusão apresentado à Escola de
Administração para obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientador: Prof. Dr. Davide Carbonai

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, aos meus pais e minha irmã que são os grandes responsáveis por tudo que tive oportunidade de conquistar. Obrigado pela paciência com um filho e um irmão nem sempre tão presente e que vocês, não importa a situação, estão sempre dispostos a acolher. Esta é mais uma conquista e é impossível falar dela sem lembrar da importância de vocês.

Agradeço minha namorada Marina que me deu força nos momentos mais críticos e difíceis desta caminhada. Teu carinho e compreensão e, principalmente, tua paciência me serviram de suporte naqueles dias que só tu sabes o que passei. Obrigado, mesmo.

Agradeço aos meus amigos/irmãos de faculdade Rafael Pierozan, Priscila Almeida, Daniele Santos, Murilo Matzenbacher, Cristiano Portal, Melina Olviedo, Igor Mello, Fábio Sábio, Bianca Remedi, Lucas Kern, Vanessa Antunes entre outros que me fizeram o universitário mais feliz desta universidade. Que sorte tive eu de conhece-los pelos corredores da EA, que coisa boa poder compartilhar com vocês momentos inúmeros de felicidade e também de estudo, momentos que me fazem rir sozinho e até me emocionar ao lembrar a baita experiência que vivemos juntos. Irmãos, que saudade de cada coisa que vivemos.

Ao meu professor orientador Davide Carbonai, obrigado por toda a atenção que me deste não apenas no trabalho, mas também na vida de aluno na EA. Te chamo de professor pelas formalidades do ambiente acadêmico, mas não é novidade para você que te considero um baita amigo e te encaixo tranquilamente no grupo que acabei de citar acima.

À todos, meus sinceros agradecimentos. Que pessoa de sorte sou eu em poder chamar da maneira mais carinhosa possível cada um de vocês de amigos. Obrigado!

RESUMO

A grande concentração de cervejarias artesanais no bairro Anchieta nos últimos oito anos somada a evidências de práticas cooperativas tem chamado atenção não apenas da mídia, mas também do poder público e de um crescente público consumidor. Com isso, este estudo se propõe a compreender as práticas cooperativas entre as microcervejarias do bairro, bem como suas externalidades positivas, abordando um referencial teórico baseado nos conceitos de Cooperação, Redes Cooperativas Horizontais, Arranjos Produtivos Locais, Coopetição e Inovação. Por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais, onde há uma predeterminação dos assuntos tratados, mas também uma liberdade de adição de perguntas conforme o andamento das respostas dos entrevistados, o estudo se propôs a analisar os relacionamentos comerciais entre as empresas, a criação de um ambiente propício a processos inovativos, o relacionamento da aglomeração com agentes internos e externos, e a dinâmica do bairro. Além disso, também se objetivou buscar os fatores que caracterizassem a aglomeração de microcervejarias como um Arranjo Produtivo Local da cidade. Por fim, seguindo uma tendência de associação de micro e pequenas empresas que buscam no comportamento cooperativo a diminuição de sua vulnerabilidade mercadológica e a criação de condições de melhoria de desempenho organizacional, evidenciou-se entre as microcervejarias do Anchieta um comportamento colaborativo através de trocas de informação técnicas e estratégias e ajuda mútua nos problemas diários.

Palavras-chaves: Cooperação, Arranjo Produtivo Local, Redes Cooperativas Horizontais, Microcervejarias, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The large concentration of artisanal breweries in the Anchieta neighborhood in the last eight years combined with evidence of cooperative practices has attracted attention not only of the media, but also of the public institutions and of a growing consumer public. Thus, this study aims to study the cooperative practices of the neighborhood as well as its positive externalities, approaching a theoretical framework based on the concepts of Cooperation, Horizontal Cooperative Networks, Local Productive Arrangements, Coopetition and Innovation. By means of semi-structured face-to-face interviews, where there is a pre-determination of the subjects discussed, but also a freedom to add questions according to the progress of the interviewees' responses, the study aimed to analyze the commercial relationships among the companies, the creation of innovative processes, the relationship of agglomeration with internal and external agents, and the dynamics of the neighborhood. In addition, this study also aimed to find the factors that characterize the agglomeration of microbreweries as a Local Productive Arrangement of the city. Finally, following a tendency of association of micro and small companies that look for in the cooperative behavior the decrease of their market vulnerability and the creation of conditions of improvement of organizational performance, it was evidenced among the Microbreweries of the Anchieta neighborhood is collaborative behavior through exchanges of technical information and strategies and mutual help in daily problems.

Keywords: Cooperation, Local Productive Arrangements, Horizontal Cooperative Networks, Artisanal Breweries, Micro and Small Companies.

LISTA DE SIGLAS

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

RCH – Rede Cooperativas Horizontais

APL – Arranjo Produtivo Local

AGM – Associação Gaúcha de Microcervejarias

LISTA DE QUADROS

QUADRO 4.1 – CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS.....	21
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1 COOPERAÇÃO	7
2.2 REDES COOPERATIVAS HORIZONTAIS (RCH)	9
2.3 RCH EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES).....	12
2.4 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL).....	13
2.5 COOPETIÇÃO.....	16
2.6 INOVAÇÃO.....	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
4.1 RELAÇÕES COMERCIAIS.....	23
4.2 PROCESSOS INOVATIVOS.....	29
4.3 RELACIONAMENTO COM AGENTES INTERNOS E EXTERNOS.....	34
4.4 DINÂMICA DO BAIRRO.....	39
5. CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	52

1 INTRODUÇÃO

A fabricação da cerveja artesanal é um mercado em potencial que tem apresentado um crescimento exponencial nos últimos anos, transformando-se de uma atividade caseira e com característica de *hobby* para um mercado em expansão com produção em série e maquinário tecnológico. A cerveja, que já é a bebida preferida de dois terços dos brasileiros (IBOPE, 2013), vem impulsionando um crescimento no mercado desde as grandes empresas até as microcervejarias, tendo o Brasil como o terceiro maior produtor mundial.

No que diz respeito às cervejas artesanais, o crescimento na representação de 8% em 2012 para 11% em 2014 no mercado nacional de bebidas, impulsionou uma projeção de 20% de participação em 2020. No Rio Grande do Sul, a tendência segue a mesma e o *boom* da venda e da fabricação das cervejas artesanais tem tomado conta de eventos com música e *food trucks*, além de bares e restaurantes, que tem aderido o produto na sua carta de bebidas. No estado, a aposta no mercado das microcervejarias é boa, já que tem apresentado um crescimento de 20% a 30% ao ano, segundo o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SEBRAE, 2017).

Capital do estado, Porto Alegre se destaca por ter cerca de 40 microcervejarias, e além de sediar diversos eventos pelos parques e praças da cidade que contém venda de cerveja artesanal, conta com uma série de lojas especializadas na venda do produto. Contudo, a ascensão de um bairro como berço da produção na capital gaúcha chama atenção pelo número de cervejarias instaladas e a proximidade entre as mesmas, que muitas vezes são vizinhas de porta. A instalação de um número considerável de microcervejarias nos últimos oito anos tem tornado o bairro conhecido por sediar o Centro de Abastecimento do Rio Grande do Sul (Ceasa) e empresas do setor mecânico e metalúrgico, em um famoso centro cervejeiro no Rio Grande do Sul.

Em 2010, A Seasons foi a primeira cervejaria a se instalar. Nos oito anos seguintes, diversas microcervejarias já se estabeleceram, dos quais se destacam atualmente, Babel Cervejaria, Irmãos Ferraro, Tupiniquim, Baldhead, Vintage Craft Beer, Abadessa, Oito Cervejaria e Portoalegrense, buscando o Anchieta para fabricação das suas cervejas artesanais.

Um aparente relacionamento de amizade entre as microcervejarias remete ao conceito de cooperação, onde as empresas demonstram atuar em conjunto para aumentar o público consumidor do bairro e diminuir os custos de fabricação e de distribuição do produto. Eventos com shows, cervejas artesanais e *food trucks*, além de *tours* tem sido recorrentes no local, bem como uma aparente relação de complementação e ajuda mútua entre as empresas.

O movimento em redes cooperativas horizontais tem seguido uma tendência do Brasil e do exterior, em países como a Itália, França e Portugal onde o desenvolvimento do território tem trazido práticas que podem assumir um caráter de cooperação e solidariedade, trazendo benefícios tanto individuais quanto coletivos (DALLABRIDA, 2015). O compartilhamento cooperativo entre as empresas tem gerado uma eficiência empresarial e disponibilizado produtos essenciais para as operações em condições competitivas das quais as mesmas não conseguiriam atingir de maneira isolada (DOTTO, 2004). Desta forma, nas redes cooperativas surgem práticas emergentes de desenvolvimento que tem como palavras chave: reciprocidade, confiança, aprendizagem, parceria e descentralização (HASTENREITER FILHO, 2004).

Diferentemente do que acontece em grandes empresas, onde a instabilidade mercadológica pouco afeta sua competitividade, ao passo que há um grande leque de recursos, capacidade organizacional e domínio do mercado, as micro e pequenas empresas tem se inclinado à um modelo voltado à cooperação como forma de desenvolver capacidades operacionais que seriam intangíveis de serem alcançadas sozinhas, além de mitigar os riscos relacionados a instabilidade econômica e mercadológica do ambiente empresarial, levando a uma necessidade de desenvolverem maior flexibilidade e adaptabilidade (PETTER, 2016; TEIXEIRA; TEXEIRA, 2011). No caso de uma indústria emergente como a de produção de cerveja artesanal, essa necessidade é ainda maior devido à sua incipiência e por não haver uma previsão explícita ou implícita de como a indústria vai evoluir (PORTER, 2004).

Deste modo, apesar de entrarem no mercado como concorrentes, as microcervejarias do bairro parecem demonstrar uma ideia do desenvolvimento do setor em si e não apenas de cada cervejaria em específico; o que remete ao conceito desenvolvido por Brandenburger e Nalebuff na década de 90, onde as empresas apresentam simultaneamente um relacionamento de competição e de cooperação, denominado Coopetição. O conceito de competidor passa a ser resignificado para o conceito de complementar, o que faz as empresas enxergarem no jogo empresarial mais situações de caráter ‘ganha-ganha’ do que de “ganha-perde” (PETTER, 2016).

Por outro lado, este tipo de cooperação também parece contrariar alguns aspectos clássicos da concorrência, contrariando Porter (2004), por exemplo, que afirma que um dos problemas mais comuns em uma indústria emergente é que as empresas que foram pioneiras gastam esforços excessivos para a defesa de sua parcela dominante no mercado, fato que, a priori, não parece ocorrer no mercado de cerveja artesanal em Porto Alegre.

Desta forma, o destaque que o bairro tem recebido como reduto cervejeiro da cidade somado ao crescimento do número de cervejarias instaladas e sua aparente relação de cooperação, leva ao objetivo geral de compreender as práticas cooperativas no bairro Anchieta, analisando o relacionamento entre as microcervejarias e seus benefícios gerados. Para tal, o estudo conta com os seguintes objetivos específicos: a) Identificar traços cooperativos nas relações comerciais das empresas; b) Verificar se há no bairro um ambiente propício para inovações; c) Analisar o relacionamento entre os atores internos e externos do bairro e; d) Identificar elementos para caracterização de um Arranjo Produtivo Local. De natureza exploratória e caráter qualitativo, este estudo utiliza a entrevista semiestruturada como ferramenta metodológica para o atingimento dos pontos supracitados.

Tendo em vista um ambiente cada vez mais competitivo e empreendedor, onde as micro e pequenas empresas estão mais vulneráveis a instabilidade do mercado, o trabalho justificou-se pela oportunidade de estudar um viés de atuação onde os relacionamentos solidários podem ser mais rentáveis e competitivos do que uma atuação isolada. Assim, identificar as externalidades positivas de um sistema cooperativo pode trazer uma visão diferente à empresas que se encontram em caráter de concorrência, contribuindo para uma compreensão maior sobre as consequências das ações dos outros agentes no jogo empresarial, sem que estas ações necessitem necessariamente ser conflitantes. No campo acadêmico, a experiência poderia trazer contribuições que aproximassem os campos da concorrência e das redes cooperativas, além de fazer um contraponto à ideia de crescimento vinculada à vitória no confronto com a concorrência.

Para tal, o presente estudo está estruturado da seguinte maneira: no capítulo 2, a Revisão Bibliográfica está organizada com o objetivo de evoluir no tema de práticas cooperativas entre micro e pequenas empresas (MPEs), trazendo respectivamente o estudo de Cooperação, Redes Cooperativas Horizontais, Redes Cooperativas Horizontais em MPEs e Arranjo Produtivo Local (APL). Seus últimos dois subcapítulos trazem aspectos do relacionamento cooperativo tratado acima, abordando os temas Coopetição e Inovação.

Em um segundo momento, o capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos do estudo, detalhando os critérios de escolha da amostra e da entrevista semiestruturada como ferramenta metodológica, bem como a estruturação da análise de resultados. Por fim, o capítulo 4 se propõe a analisar as relações comerciais entre as empresas, o ambiente criado para processos inovativos, os relacionamentos destas com agentes internos e externos ao bairro, além da sua dinâmica de funcionamento, enquanto o último capítulo se propõe a relacionar as evidências identificadas ao longo da pesquisa com o conteúdo apurado no referencial teórico.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 COOPERAÇÃO

Em um mundo onde as empresas e as pessoas estão imbricadas em grandes redes de relações pessoais, profissionais e até mesmo transnacionais, a ideia de empresas competindo a todo custo por uma margem de lucro maior em um mercado impessoal vai caindo em desuso. Assim, a busca pela cooperação reflete a necessidade de adequação neste novo ambiente social e empresarial (VERSCHOORE, 2004). Autores clássicos como Barnard e Mayo já defendiam a cooperação como essência de uma organização e como prioridade a gestão do negócio, respectivamente (BALESTRO, 2004). Nesta linha, Verschoore (2004) também destaca que a cooperação tem como base o entendimento de que muito pouco será conseguido de forma isolada e que relacionamentos solidários podem ser mais competitivos e rentáveis do que atuações individualistas.

A intensificação das relações cooperativas tem se espalhado em muitos países, apresentando, inclusive, uma interface de apoio com os governos regionais, o que acaba acarretando também o desenvolvimento da região onde são implementados esse tipo de relacionamento empresarial. O norte da Itália, Dinamarca, Islândia, Portugal, Espanha, Canada, Reino Unido e em diversos estados norte americanos, como Carolina do Norte, New Hampshire, Oregon, Arkansas, Michigan, Washington, Florida e Ohio, tem-se evidenciado um crescimento de relações pautadas na cooperação e um desenvolvimento regional consequente (DOTTO, 2004).

No Brasil, o tema vem recebendo uma atenção especial nas ultimas décadas, tendo em vista o crescimento de aglomerações regionais (Arranjos produtivos Locais, Sistemas Locais de Produção, Distritos Industriais, *Clusters* etc.) em setores diversos da economia. Inclusive, defende-se que nas agencias de desenvolvimento, nos governos locais e nas instituições de ensino, também se tornou comum o discurso à respeito da importância de iniciativas de cooperação e ações coletivas empreendidas por empresas e instituições (BALESTRO, 2004).

Em um ambiente caracterizado por forte turbulência, com mudanças contínuas rápidas e imprevisíveis, a colaboração como modo de organização entre as empresas se traduz em uma estratégia competitiva inteligente (DOTTO, 2004). Assim, no mundo empresarial, o processo cooperativo exige uma mudança de paradigma, como o abandono da concepção de

concorrência e a adoção do conceito de parceria, e a definição de interesses mútuos transparentes, com a busca de soluções em conjunto para problemas que são comuns, por exemplo; além de, por consequência, a mudança na forma de gerenciar o negócio isoladamente em detrimento da criação de um consenso necessário para viabilizar o sucesso da associação entre as organizações (DOTTO,2004). As empresas participantes cooperam compartilhando necessidades e dificuldades mútuas para alcançarem um conjunto de objetivos comuns e complementares. Verschoore (2004) completa que nas organizações atuais terão espaço àquelas que sejam voltadas ao aprendizado contínuo, inovadoras e aptas a cooperarem. Desta forma, para garantir a sobrevivência no espaço competitivo, a associação em redes vem sendo uma estratégia organizacional que desponta (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2011).

O pertencer é relacionado com algum ganho em cima dessa relação de cooperação e não se dá deliberadamente apenas com o objetivo de fazer parte. Assim, dentre os objetivos que levam à uma relação de cooperação entre as empresas, encontramos: redução de custos, aprendizagem, redução de risco, desenvolvimento de capacitações etc (VERSCHOORE, 2004).

Os benefícios advindos dessa relação passam a ser exclusivos das organizações que dela pertencem, ou seja, são coletivos e exclusivos ao passo que não podem se estender àqueles que não fazem parte do processo. Conclui-se, então, que a geração de vantagens resultante dessa relação, além de ser benéfica às organizações participantes, as tornam mais competitivas frente àquelas não participantes (VERSCHOORE, 2004).

Verschoore (2004) defende que a cooperação também é uma forma encontrada pelas Micro e Pequenas empresas (MPEs) para minimização de riscos e incertezas e para a garantia de sua sobrevivência no mercado. Características como: maior vulnerabilidade aos efeitos da globalização, maior dificuldade para absorção de inovações tecnológicas e gerenciais, maior dificuldade para inovar e poder de barganha reduzido, por exemplo, são variáveis que levam as MPE a se associar. Ferraz, Kupfter e Haguenuer (1999 apud DOTTO, 2004) realçam também a necessidade da associação de pequenas e médias empresas em setores de menor intensidade de capital, em redes cooperativas horizontais, sendo que esses arranjos organizacionais propiciam uma maior eficiência empresarial. Castells (1999 apud DOTTO, 2004) corrobora com os autores acima e ainda acrescenta que as pequenas empresas se associam não apenas com outras pequenas e médias empresas, mas também com grandes, na busca por nichos de mercado e empreendimentos corporativos.

Ressalva-se que cooperar pressupõe colaboração, interdependência, confiança e responsabilidades mutuas. Assim, esta no cerne dos arranjos cooperativos a aceitação das partes em aceitar algum de tipo de obrigação, oferecendo uma condição de segurança e demonstrando respeito nas suas futuras condutas no jogo empresarial (VERSCHOORE, 2004).

O desenvolvimento das relações de cooperação possibilita o acesso a um conjunto de benefícios inatingíveis às empresas individuais isoladas: economias de escala, possibilidades de externalização e especialização produtiva, aumento da capacidade de decisão no referente à variáveis estratégicas (a *network* diminui a incerteza), acesso à mercados maiores, aumento do poder de barganha nas compras, maior capacidade de aprendizado, maiores possibilidades de inovação (dadas a externalização/especialização, as melhores informações de mercado e a melhor potencial de aprendizado), redução de custos em função do desenvolvimento de ações conjuntas, acesso a novas tecnologias, novos materiais e métodos inovadores de produção (TEIXEIRA;TEIXEIRA, 2011).

A cooperação se oferece como uma estratégia importante em um mercado cada vez mais exigente e descentralizado, reduzindo a incerteza e possibilitando um vantagem competitiva às empresas (BALESTRO, 2004; VERSCHOORE, 2004; WINCLKER et al, 2012). Neste contexto, o tópico a seguir, Redes Cooperativas Horizontais, aprofunda o estudo das relações de cooperação entre os agentes do jogo empresarial.

2.2 REDES COOPERATIVAS HORIZONTAIS (RCH)

Em se tratando de relacionamento empresarial, o estudo das redes torna-se fundamental para o entendimento do processo de colaboração. Há uma série de definições sobre o assunto, entre elas Araujo (2000, apud VERSCHOORE, 2004, p. 22) destaca que rede é “Uma forma de coordenação socioeconômica que emerge em resposta a determinadas contingencias históricas concretas e como forma de solucionar determinados problemas práticos de cooperação”. Por outro lado, Mance (1999, apud VERSCHOORE, 2004, p. 23) define que redes são um “Conjunto complexo de interpelações que dinamizam as competências das unidades envolvidas focadas em objetivos comuns ou complementares, reforçando todo o agregado na medida em que são fortalecidas por ele.” Por fim, Balestro (2004, p. 52) completa que: “Em sua forma mais abstrata, as redes são constituídas a partir

das interações entre indivíduos e organizações que possuem uma autopercepção de pertencer a um determinado espaço geográfico ou campo organizacional.”

Enfim, o que parece ser consenso é que as redes são como uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide da mesma forma os benefícios e os ganhos alcançados pelos esforços coletivos (VERSCHOORE, 2004; BALESTRO, 2004; DOTTO, 2004; PETTER, 2016). Assim, as redes se desenvolvem como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, dentro de uma governança particular e compartilhada que tem no seu âmago o processo participativo-cooperativo. Tais características oferecem às redes interorganizacionais condições competitivas superiores às empresas concorrentes que não fazem parte (VERSCHOORE, 2004).

Silva e Muylder (2015) ratificam que reciprocidade, confiança, aprendizagem, parceria e descentralização são os conceitos chave das relações em rede, ou seja, os pilares desse relacionamento interfirmas. No entanto, autores como Verschoore & Balestrin (2008), Oprime et al. (2011), Heavey & Murphy (2012), Petter et al. (2014) completam que a cooperação é dependente de fatores como compartilhamento, equidade, cooperação competitiva, adaptabilidade e interdependência, além dos já citados acima (PETTER, 2016).

Diferenciando-se das empresas que participam de redes verticais, que possuem vínculos hierárquicos em cada nível de coordenação e onde cada empresa representa um elo na cadeia produtiva (relações *Top-Down*), as Redes Cooperativas Horizontais (RCH) tem seu relacionamento pautado no fato que estão no mesmo nível produtivo, representando um elo de mesmo peso na cadeia. Ou seja, nessas relações não há um organização central hierárquica e coordenativa, afinal o molde horizontal representa justamente um equilíbrio no poder de decisão e na representatividade de cada elo (PETTER, 2016).

Em se tratando de grau de formalização, a literatura não apresenta um consenso; alguns autores reforçam que algum grau de formalização é característica de um relacionamento em rede e outros defendem que há formas de organização em rede em que não há necessidade de grau formal. Balestro (2004), por exemplo, cita a questão da formalidade em rede desde *Joint-ventures*, que tem uma estrutura contratual mais solida, até uma relação mais informal, onde as trocas entre as empresas não estão acompanhadas de nenhum tipo de acordo formal ou contrato. Linton (1997 apud VERSCHOORE, 2004), ainda complementa

Balestro, trazendo que a parceria é uma das formas mais simples de cooperação, e diferencia-se pelo elevado grau de informalidade, sendo raramente um acordo contratual formal.

Assim, Verschoore e Balestrin (2008 apud PETTER, 2016, p.27) ao sintetizar as características das empresas participantes de uma rede horizontal, também não exigem grau de formalização, conforme paragrafo abaixo:

“(…) (i) situam-se geograficamente próximas; (ii) operam num setor/segmento específico do mercado; (iii) possuem relacionamento não hierárquico, mas em molde cooperativo onde prevalece a confiança recíproca e (iv) possuem coordenação através de nenhum ou mínimos instrumentos contratuais que estabelecem as diretrizes básicas à governança, diferenciando-se das outras tipologias que possuem instrumentos contratuais mais rígidos.”

No Brasil, as RCH representam uma parte significativa da parcela referente ao PIB do setor industrial, comercial e de serviços, passando a ser consideradas, segundo o SEBRAE, como as principais geradoras de riqueza do Brasil no setor do comércio. Fato que, junto aos benefícios e vantagens competitivas geradas nas empresas participantes, tem gerado um aumento do interesse acadêmico no estudo das redes de cooperação horizontais (SILVA; MUYLDER, 2015).

A coopetição (relação mútua de cooperação junto à competição) também é outro fator presente nas RCH e acaba se transformando como catalizadora de potencialização de competitividade das empresas, onde não apenas a proximidade geográfica, mas o caráter de complementaridade, cooperação e interdependência entre os participantes ajudam na inibição de oportunismos e conflitos (PETTER, 2016). Desta forma, a redução da incerteza também leva as empresas a um relacionamento em rede, sendo que nessas, as relações de troca do mercado são menos incertas e arriscadas (BALESTRO, 2004).

Outros benefícios como o aumento de escala e produtividade, aumento do poder inovativo e pontencialização para formação de novos mercados, são apontados como resultado da intensificação do fluxo informacional gerado pela cooperação interfirmas da rede. No que tange ao aumento da escala de produção e poder de barganha, uma maior coordenação cooperativa gera um maior potencial de negociação com fornecedores; no que se refere à preços, pode haver condições especiais de compra e pagamento, além da possibilidade de acesso à fornecedores de maior qualidade (PETTER, 2016).

Assim, a associação em redes cooperativas horizontais permite às empresas participantes fazerem compras juntas, participar em feiras e eventos expositivos, compartilhar

estratégia de comercialização dos produtos, compartilhar instalações produtivas e de desenvolvimento, realizar serviços conjuntos etc (VIEIRA, 2013). Os laços criados auxiliam no crescimento das empresas e geram externalidades positivas para o mercado como um todo, ao passo que elevam as condições criativas e aumentam a capacidade de produção.

2.3 RCH EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Tendo em vista um mercado competitivo e dinâmico, pequenas e médias empresas tem o desafio corriqueiro de se manterem competitivas através de um processo estratégico cada vez mais preciso do seu ambiente de negócios, que sofre interferências não apenas do ramo econômico, mas também do campo político, tecnológico e social (SILVA; MUYLDER, 2015). Somada a exigência do mercado, essas empresas ainda contém uma estrutura organizacional, produtiva e de domínio de mercado reduzida quando comparada à empresas de grande porte, logo, qualquer impacto na instabilidade mercadológica pode coloca-las facilmente em uma situação de perda de competitividade e luta pela sobrevivência (PETTER, 2016).

Oliveira (2006 apud VIEIRA, 2013, p.469) corrobora com os autores acima e detalha algumas exigências do mercado competitivo atual, dizendo que:

“(…) para as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), as exigências mercadológicas (produtos e serviços com qualidade), econômicas (redução de impostos e tributos), ambientais (redução de resíduos) e sociais (recursos humanos qualificados e assistência à comunidade do entorno) são ainda mais difíceis de atingir por possuírem, em geral, menos recursos financeiros e materiais, mão de obra menos qualificada e menor *expertise* em gestão que seus concorrentes de maior porte.”

No entanto, as desvantagens supracitadas vem sido enfrentadas pelas MPEs através de uma estratégia eficiente de cooperação interfirmas (Redes Cooperativas Horizontais, Arranjos Produtivos Locais, *Clusters*, etc), que caracterizam-se em acordos de colaboração que têm por objetivo a solução de problemas comuns às empresas parceiras (PETTER, 2016). Verschoore (2004, p. 25) defende que “as redes de cooperação despontam como alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência, do futuro”.

Hastenreiter Filho (2004) destaca alguns benefícios relacionados ao processo cooperativo entre empresas, como: diminuição da vulnerabilidade das empresas em relação a novos concorrentes; aumento da capacidade e a velocidade de absorção de novidades técnicas e gerenciais; criação de condições que favoreçam a inovação; e aumento do poder de barganha das empresas dentro de suas cadeias produtivas. O processo cooperativo é usado para minimizar os riscos e formar posição no mercado, através de vantagens sobre seus concorrentes.

Outro ponto relatado pela literatura é a redução e divisão de custos que atinge diretamente a estrutura financeira da empresa, que, em se tratando de MPEs, tem como característica baixo capital de giro, baixas taxas de investimento e principalmente baixo lucro líquido, por exemplo (PETTER, 2016; VERSCHOORE, 2004). As redes assumem uma importância decisiva para empresas de menor porte, ao passo que, não conseguem competir isoladas, pois não controlam o mercado (TEIXEIRA; TEXEIRA, 2011).

Deste modo, a evolução da cooperação em redes e a concentração das cervejarias evidenciada no bairro Anchieta remete ao estudo do relacionamento de complementaridade em agrupamentos geograficamente concentrados de empresas, os Arranjos Produtivos Locais (APLs).

2.4 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)

O estudo sobre aglomerações de empresas beneficiadas pela proximidade territorial e a discussão dos motivos que levam determinadas atividades a se aglomerar e suas consequências, começou a ser feito por Alfred Marshal em 1982, através do livro “Princípios da Economia: Tratado introdutório”. Os conceitos que conhecemos hoje sobre redes cooperativas e Arranjos Produtivos Locais ainda não estavam definidos e tampouco naquela época foram muito discutidos, tendo em vista que a produção se baseava na escala e em grandes unidades produtivas (CHECHI, 2016).

Contudo, ao longo do tempo, a competitividade no mercado, a tecnologia e a era da informação foram deslocando um modelo de produção baseado nas grandes empresas (modelo fordista) para um modelo que exigia uma especialização mais flexível com capacidade de adaptação rápida à mudanças, baseado nas micros, pequenas e médias empresas. Assim, nas últimas décadas, nomenclaturas como *clusters*, distritos industriais,

arranjos produtivos locais entre outras tem recebido atenção da literatura por causa de sua dimensão localizada de inovação e competitividade, oriunda de uma relação de cooperação entre as empresas participantes (CHECHI, 2016).

A formação deste tipo de agrupamento está ligada, geralmente, à uma construção histórica de identidades e de vínculos regionais que propiciam um ambiente favorável a interação, cooperação e confiança entre os atores (SILVA; MUYLDER, 2015). Maskell e Malmberg (1999 apud CHECHI, 2016) trazem o conceito de “capacidades localizadas”, onde nesses arranjos, florescem habilidades e capacidades influenciadas pelos processos históricos vivenciados pelos atores de uma determinada região, território e até mesmo, espaço. Estas aglomerações chamadas de Arranjos Produtivos Locais, os APLs, se configuram em uma organização não hierárquica que abre espaço para uma maior competitividade e eficiência coletiva, ao passo que promovem um compartilhamento de informações, de conhecimentos e de recursos necessários a processos inovativos. (SILVA; MUYLDER, 2015; SILVA; MARINI, 2014).

Assim, a concepção de Arranjo produtivo Local está muito bem representada na definição de Porter (1999 apud VIEIRA, 2013, p.473), onde:

“(...) o Arranjo Produtivo Local (APL) pode ser definido como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em uma determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares, acrescentando efeitos distributivos em termos patrimoniais e de emprego às dimensões setoriais e regionais.”

Com o objetivo de se complementarem, aumentarem a capacidade produtiva, aumentarem as oportunidades de crescimento e sobrevivência em um ambiente onde há confiança empresarial, e de contribuírem para um desenvolvimento local, empresas, instituições de ensino e governo local utilizam a forma de APL para desenvolvimento de externalidades positivas. Assim, este tipo de organização desempenha um papel importante, principalmente às pequenas empresas que estão mais suscetíveis às mudanças de mercado, ao passo que, não conseguem competir isoladas, já que não o controlam (VIEIRA, 2013). Teixeira e Teixeira (2011) reforçam que através das oportunidades de aprendizado locais, empresas de menor porte conseguem desenvolver diferenciais competitivos importantes.

Sonaglio e Marion Filho (2008 apud TEIXEIRA;TEIXEIRA, 2011, p.242) defendem que apenas a proximidade territorial não é suficiente para caracterizar um arranjo produtivo, e vão além ao ressaltar que a obtenção de eficiência coletiva pode ocorrer de três formas:

“a) pólos: definidos como uma concentração setorial e geográfica de empresas; b) distrito industrial: caracterizado como um agrupamento de empresas, geralmente de pequeno porte, que agrega as vantagens dos pólos à existência de formas implícitas e explícitas de cooperação entre os agentes econômicos locais, proporcionando condições propícias à atividade inovativa; e c) redes de empresas: a atuação em rede reserva a particularidade de que o aprendizado mútuo e a inovação coletiva podem ocorrer mesmo quando não existem grandes agrupamentos de empresas, pois a atuação em rede não está condicionada a uma mesma localidade.”

Apesar da definição dos autores, não parece haver consenso na literatura sobre a nomenclatura e representatividade de cada nome dado aos arranjos de empresas. Lechner e Dowling (1999, apud TEIXEIRA;TEIXEIRA, 2011), definem Distrito Industrial como um grupo de organizações pertencentes a mesma indústria ou de indústrias similares, além de instituições de apoio. Contudo, Cocco, Gavião e Silva (1999 apud TEIXEIRA;TEIXEIRA, 2011) definem o distrito industrial como um grupo de pequenas e médias empresas, onde a infra-estrutura compartilhada permite a divisão do trabalho e benefícios, criando um tecido empresarial dinâmico. Como podemos ver, neste segundo não há lembrança sobre instituições de apoio entre outras particularidades, por exemplo. Por outro lado, também surge a conceituação de *Cluster*, que segundo Porter (1999 apud TEIXEIRA;TEIXEIRA, 2011), são agrupamentos de empresas de uma determinada indústria ou de indústrias que possuam alguma relação em que em determinados campos cooperam e em outros competem.

Zacarelli et al (1999 apud TEIXEIRA;TEIXEIRA, 2011), também diferenciam um *Cluster* de negócios de uma Rede de negócios, onde na dimensão de “Relação entre negócios” o primeiro caracteriza-se por proximidade geográfica e compatibilidade de produtos, enquanto o segundo se caracteriza pela troca colaborativa e transações baseadas em fidelização. Em se tratando de estrutura, o *cluster* se caracteriza por negócios na mesma indústria (ou indústria correlata) e a Rede como um conjunto de negócios presentes em uma determinada cadeia de suprimentos (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2011).

Tendo em vista as características e benefícios apontados na literatura sobre relacionamento em arranjos, o termo “Coopetição” ganha destaque ao detalhar o posicionamento de mercado que essas empresas devem ter quando imersas em redes cooperativas, onde a competição e a cooperação dividem espaço e impulsionam para um ambiente propício à inovação e de crescimento de *share* no mercado.

2.5 COOPETIÇÃO

Brandenburguer e Nalebuff no livro “Co-opetição” de 1996, foram os criadores do neologismo que junta a palavra “competição” com “cooperação”, depois que ela começou a ser discutida na teoria dos jogos. Tal conceito exige uma quebra de paradigma em relação a ideia de que para um negócio ter bom desempenho, seus concorrentes deveriam ter um desempenho ruim (PETTER, 2016). Assim, segundo os autores:

“(…) para manter o bom desempenho, os gestores estabeleceriam cooperação com seus concorrentes a fim de construir um sistema de criação de valor, onde o conceito de competidor (concorrente que tem o poder de induzir o consumidor a valorizar menos um produto) fosse substituído pelo conceito do complementar (concorrente que tem o poder de induzir o consumidor a valorizar mais um produto).” (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996 apud PETTER, 2016, p.29)

O termo vem como o objetivo de contrapor o paradigma da competição em jogos “Perde-ganha”, ou como tratado na teoria dos jogos, jogos de “soma zero”, que defendia que para uma organização gerar e obter vantagens competitivas ou mesmo lucratividade, outra organização necessariamente deveria perder. Em contraponto, a coopetição estabelece um novo formato de atuação, o “ganha-ganha” (soma diferente de zero), proporcionando às empresas potencialização da competitividade através da identificação de novas oportunidades, fazendo com que todas as empresas saiam ganhando, mesmo sendo estas competidoras e parceiras simultaneamente (WINCKLER et al, 2012).

Na coopetição, segundo Zineldin (2004, apud WINCKLER et al, 2012, p.780): “Participantes independentes cooperam entre si e coordenam as suas atividades, dessa forma colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo, competindo entre si, bem como com outras empresas”. Assim, ela envolve os indivíduos a participarem da interação, oferecendo o que possuem de valor para receber algo de valor da outra parte. Ou seja, as firmas competem entre si em um nível, mas em outro, que não necessariamente está em um momento diferente do primeiro, realizam a competição inerente dos negócios (SILVA; MUYLDER, 2015).

Entre os benefícios da relação de coopetição entre as empresas, o aumento do poder de inovação e aprendizagem, gerado pela interatividade entre os componentes da rede, é um dos mais evidentes, ao passo que é através da troca de ideias, experiências e informações, que

“gera-se certa aprendizagem coletiva que, por sua vez, tem grande capacidade de gerar soluções de cunho inovador tanto em produtos, quanto em processos de produção ou de gestão” (PETTER, 2016, p.34). Afinal, é necessário considerar que uma empresa não inova sozinha e que a dinâmica de inovação é um processo interativo, realizado de acordo com as ações de diferentes agentes econômicos e sociais, que detêm diferentes tipos de conhecimentos e informações, visto que a solução de problemas envolve diferentes tipos de conhecimento. Deste modo, a interação geradora da inovação pode ocorrer dentro da própria empresa, entre empresas distintas e com outras organizações, como as de ensino e pesquisa (CHECHI, 2016).

Tanto a concorrência quanto a cooperação são de fundamental importância para o sucesso das redes horizontais, e que quando usadas simultaneamente e em equilíbrio levam à potencialização do desenvolvimento de melhorias nas operações das empresas envolvidas. Ao passo que, através da cooperação, as empresas acessam ativos e informações que isoladamente não conseguiriam; e através da competição, mantém a tensão em inovar, evitando ainda a geração de conflitos interfirmas. As relações de coopetição acabam flexibilizando a competição existente entre os concorrentes de um nível de coexistência, passando por cooperação e finalmente para a coopetição. Contudo, vale ressaltar que o sucesso dessa relação está ligado ao equilíbrio dos ganhos das empresas participantes, além da gestão dessa competição, ao passo que o ganho de competitividade é absorvido pelos benefícios resultantes da criação do valor comum da cooperação entre as empresas (PETTER, 2016).

Petter (2016) também relata outros benefícios como: redução de custo de contratação de terceiros, poder de barganha na compra de insumos e melhores preços na contratação de consultorias. O autor destaca a divisão dos custos de marketing, ao passo que, as iniciativas em conjunto ajudam no fortalecimento do produto e na maior participação em feiras e eventos, ambientes que colocam o produto em destaque.

A criação de novos produtos e serviços em cooperação com competidores tende a aumentar o tamanho do mercado e até mesmo criar mercados completamente novos. Assim, tendo em vista o crescimento do mercado, a cooperação é melhor para ambos os parceiros do que se não cooperassem entre si, contrapondo a ideia de que para uma maior fatia do mercado, as empresas deveriam lutar a todo custo com seus concorrentes (WINCLKER et al, 2012).

É nesse ambiente “coopetitivo” que são criadas as bases para um relacionamento entre as empresas mais suscetível a trocas de conhecimentos, habilidades e informações estratégicas, fomentando um cenário mais propício a inovações.

2.6 INOVAÇÃO

A capacidade de gerar novos produtos e novas estratégias de negócio é o principal motor de sobrevivência e de desenvolvimento competitivo no ambiente empresarial, exigindo das empresas uma busca contínua de melhoria de seus processos, de desenvolvimento tecnológico e desempenho operacional para competir com produtos com alto nível de qualidade (MAIA, 2016).

Entretanto, para inovar as empresas precisam criar ou reinventar processos e estratégias que envolvem a alocação de recursos irreversíveis em escolhas permeadas de riscos e incertezas, o que coloca as MPEs em situações delicadas ao passo que possuem em sua maioria, poucos recursos financeiros e materiais e menos expertise em gestão que empresas de maior porte. Deste modo, por mais que pequenas empresas apresentem maior flexibilidade para inovar devido ao seu porte e estrutura pequenos, a dificuldade de suportar investimentos retém a sua capacidade inovativa, sendo implementadas, muitas vezes, tardiamente (VIEIRA, 2013; SILVA; DACORSO, 2014).

Esta conjuntura levou as empresas a buscar maneiras de cooperar, atuando de forma conjunta para obtenção de recursos e habilidades que não alcançariam de maneira isolada. Assim, as empresas criam competências e geram aprendizados capazes de diminuir o risco e incertezas do mercado, compreendo a inovação como caminho para a vantagem competitiva, ao passo que interagem de forma mais ativa no seu ambiente de negócio, entendendo seus concorrentes e podendo atuar de forma mais proativa para problemas futuros. O mercado atual tem levado à formulação de estratégias competitivas baseado pela troca de conhecimento entre a empresa e as outras organizações com as quais se relaciona (SILVA; DACORSO, 2014).

Baseadas na incerteza e na exigência competitiva do mercado, as MPEs tem buscado uma relação de cooperação com o ambiente externo e a própria concorrência buscando compartilhar e adquirir as competências e os insumos necessários à inovação. Desta forma, o modelo tradicional de processo inovativo baseado no uso das competências internas para base

de um processo inovativo tem cedido espaço para um modelo de inovação aberta que identifica que as estratégias e habilidades competitivas estão disseminadas no ambiente de negócios (SILVA; DACORSO, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo uma história recente no Brasil, o mercado da cerveja artesanal ainda não dispõe de uma quantidade ampla de estudos. A incipiência do mercado ainda limita o número de artigos sobre o tema, muito mais pela questão temporal recente do que por interesse da área acadêmica, que vem acontecendo. O pequeno número de estudos sobre microcervejarias são originados nas regiões Sul e Sudeste e falam sobre temas diversos, não necessariamente trazendo a ênfase para práticas cooperativas.

O presente estudo tem natureza exploratória, tendo uma abordagem metodológica de caráter qualitativa. Desta forma, para uma melhor identificação dos relacionamentos cooperativos entre as microcervejarias estudadas, foi-se utilizada a entrevista semiestruturada como ferramenta metodológica. Este tipo de ferramenta também foi utilizada em trabalhos correlatos como o de Winclker et al. (2012), Mantovaneli Jr. e Pellin (2016), Chechi (2016); Teixeira e Teixeira (2011) e Silva e Muylder (2015), por exemplo.

A técnica de entrevista desempenha um papel importante nos estudos científicos e traz como grande vantagem a captação imediata e corrente da informação desejada. No caso da entrevista semiestruturada há uma predeterminação das questões que serão abordadas, e de acordo com a necessidade o pesquisador pode ir acrescentando questões dependendo das respostas dos entrevistados (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Inicialmente, procurou-se delimitar a amostra, onde houve uma certa dificuldade de elencar o número de microcervejarias alocadas no bairro, ao passo que muitas são caracterizadas como nanocervejarias e estão instaladas em pequenos pavilhões do bairro, sem abertura ao público e com uma produção muito reduzida, o que dificulta seu conhecimento e sua consideração para este trabalho. Além disso, também há uma série de cervejarias consideradas como “cervejarias ciganas”, que são microempresas que não tem fábrica própria e utilizam as instalações de cervejarias maiores para produzir.

A indefinição do número exato de estabelecimentos fez com que fossem utilizados os seguintes critérios para definição da amostra do estudo: microcervejarias com fábrica própria, reconhecidas pelo *Google Maps* como destino e com citação em reportagens feitas sobre o bairro, das quais se destacam os veículos Gaúcha ZH (2015 e 2017), G1 Globo.com (2015) e Uol (2017). Os links das reportagens encontram-se em anexo.

A partir da definição das empresas elegíveis ao estudo, que somam nove no total (Seasons, Tupiniquim, Babel, Baldhead, Oito Cervejaria, Portoalegrense, Abadessa, Vintage Craft Beer e Irmãos Ferraro) foi feito um contato inicial via página em redes sociais; para àqueles que não respondiam neste primeiro momento, houve contato via telefone. Entre as nove cervejarias que atendiam o critério, seis aceitaram fazer entrevista presencial, uma se disponibilizou a responder por e-mail e duas optaram por não participar da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas nas próprias fábricas no bairro Anchieta, onde foi pedido o consenso do entrevistado para que a entrevista fosse gravada. Optou-se por não utilizar os nomes dos entrevistados ao passo que o trabalho traz trechos que contém informações sensíveis sobre o relacionamento interpessoal e comercial das mesmas. Para a cervejaria em que foi solicitada a resposta via e-mail, o questionário inicial foi modificado para melhor obtenção das respostas; apesar da resposta por e-mail não ser tão rica em conteúdo quanto uma entrevista presencial, resolveu-se considerá-la com o objetivo de aumentar a amostra e estabelecer uma análise que represente o maior número de microcervejarias do bairro. Abaixo segue o cronograma das entrevistas:

QUADRO 4.1 – CRONOGRAMA DAS ENTREVISTAS

Entrevista	Data	Cervejaria	Cargo	Tipo
1	10/mar	PortoAlegrense	Proprietário	Entrevista Presencial
2	10/mar	Irmãos Ferraro	Sócio Proprietário	Entrevista Presencial
3	24/mar	Baldhead	Sócio Proprietário	Entrevista Presencial
4	29/mar	Abadessa	Representante Comercial	Entrevista Presencial
5	10/abr	Tupiniquim	Mestre Cervejeiro	Entrevista E-mail
6	26/mai	Oito Cervejaria	Proprietário	Entrevista Presencial
7	26/mai	Seasons	Sócio Proprietário	Entrevista Presencial

Fonte: Esta pesquisa.

A identificação dos aspectos que se propõem a responder os objetivos do estudo foi realizada a partir do paradigma interpretativo. Desta forma, o conteúdo da entrevista será ancorado nos conceitos citados na revisão teórica do presente estudo, objetivando identificar as relações das microcervejarias através de quatro categorias analíticas:

- Relações Comerciais: compra conjunta de insumos, empréstimo de insumos, compartilhamento de frete e compartilhamento de instalações produtivas e de armazenagem.
- Processos Inovativos: compartilhamento de conhecimentos sobre processo, produto e gestão e desenvolvimento compartilhado.
- Relacionamentos com atores internos e externos.

- Dinâmica do bairro: motivos de escolha, coordenação para assuntos pertinentes ao bairro, e percepção das vantagens e desvantagens do bairro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a intenção de atender os objetivos geral e específicos do trabalho, a análise de resultados se dividiu nas quatro categorias analíticas delimitadas no capítulo de procedimentos metodológicos: Relações comerciais, Processos Inovativos, Relacionamento com agentes internos e externos e Dinâmica do bairro. Os trechos coletados nas entrevistas foram redirecionados para cada um dos quatro critérios – sem manter sua ordem de aparição nas coletas - para que a construção da análise pudesse direcionar de maneira mais clara ao estudo das práticas cooperativas entre as microcervejarias do bairro Anchieta e seus benefícios.

Desta forma, a categoria de Relações comerciais tem como objetivo identificar a cooperação nos processos relacionados ao ciclo inteiro da cerveja, desde a sua fabricação até a sua distribuição, e para isso se divide nos subcritérios: compra conjunta de insumos, empréstimos de insumos, compartilhamento de frete e compartilhamento de instalações produtivas e de armazenagem. A categoria seguinte, Processos inovativos, aprofunda o relacionamento das microcervejarias ao passo que trata sobre processos que são mais sensíveis na visão estratégica do negócio. A partir da análise do compartilhamento de informações sobre processo, produto e gestão entre as empresas, este critério se propõe a estudar o ambiente propício à inovações do bairro.

Em um segundo momento, as últimas duas categorias analíticas, Relacionamento com agentes internos e externos e Dinâmica do bairro, tiram o foco dos aspectos relacionados ao negócio propriamente dito e falam sobre os relacionamentos à nível de território. O objetivo desta segunda parte é complementar as informações dos dois primeiros critérios no que diz respeito ao entendimento das práticas cooperativas no Anchieta, além de auxiliar na caracterização do mesmo em um arranjo produtivo local e identificar os motivos que tem levado ao crescimento do número de microcervejarias na região.

4.1 RELAÇÕES COMERCIAIS

Com o objetivo de estudar as relações comerciais entre as microcervejarias, o primeiro ponto a ser tratado nesta categoria é a compra conjunta de insumos, na qual, inicialmente,

verifica-se uma diversidade de opiniões entre as empresas. Enquanto a Abadessa relata que não há compra conjunta por não haver entre as empresas o interesse em fazê-la, a Portoalegrense e a Seasons reforçam que esta é uma situação que não acontece mais por questões legais do que por vontade própria. O grande empecilho é que para uma barganha maior de preço haveria a necessidade de que na compra conjunta fosse emitida em apenas uma nota fiscal, o que devido à questões contábeis é inviável. Como alternativa foi levantada pela Sasons a ideia de fazer uma cooperativa, para que, entre outros motivos, pudesse ser emitida apenas uma nota fiscal em compras coletivas sem acarretar problemas fiscais, contudo a iniciativa não se concretizou por falta de coordenação entre as empresas. A Baldhead segue a mesma linha destas últimas, mas relata que no início quando eram menos empresas havia um ambiente mais colaborativo neste quesito.

“Não, isso não. Isto é mais por questão fiscal do que por vontade nossa. Por exemplo, o fornecedor na compra quer emitir uma nota só para uma cervejaria. Mais um problema burocrático e fiscal do que vontade de comprar. E também quando envolve dinheiro sempre é uma situação que deve ser pensada.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“Não percebemos este tipo de atividade, pelo menos não com a Abadessa, aqui não fazemos compra de insumo, malte, lúpulo ou outros com outras cervejarias.” (Entrevista 4, Representante Comercial Abadessa)

“Rolou compra coletiva durante um tempo, mas a gente teve muita dificuldade com questões burocráticas. Para ter uma vantagem no preço precisamos emitir uma nota fiscal só, mas não podemos porque daí tem prejuízo contábil e não conseguimos fazer. Por isso, a Cooperativa é uma latente. [...] Tentamos em uma época criar uma cooperativa aqui no bairro, mas não teve sucesso, era para fazer compras conjuntas. Mas eu acho que estamos indo nessa direção, talvez a gente teve a ideia muito cedo para fazer a cooperativa, mas isso vai se construindo ao longo do tempo. “ (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

“Já foi mais colaborativo, hoje em dia as empresas já estão tocando mais sozinhas... não que não fizemos trocas. Mas no início, quando eram menos empresas, tinha mais esses espírito colaborativo de fazer compra conjunta que se perdeu um pouco por burocracias. Teve época que já compramos malte juntos, garrafas juntos...” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

Por outro lado, as cervejarias Tupiniquim, Irmãos Ferraro e Oito Cervejaria compartilham de uma opinião diferente, apresentando um cenário de compartilhamento maior de compra de insumos. A Irmãos Ferraro e a Oito Cervejaria chamam atenção para a compra de garrafas e produtos importados e os benefícios relacionados a preços, enquanto a Tupiniquim relata que sempre que possível são feitas compras coletivas, mas não dá maiores detalhes.

“Sempre que possível são feitas compras coletivas. Não temos uma frequência exata.” (Entrevista 5, Mestre Cervejeiro Tupiniquim)

“O lúpulo é todo importado e o malte de certa forma também. A gente se reúne, a gente traz caminhão de fora, a gente fecha o grupo de cervejarias e consegue baratear. Então o cara traz aqui, descarrega o caminhão em duas, três, quatro, cinco, seis, cervejarias e o valor fica mais barato, porque tu compra em frete, pede quantidade maior. Barganha preço, fideliza também, então esse tipo de coisa favorece demais pro nosso negócio” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro).

“Então as compras coletivas de malte não acontece mais, então o que a gente faz: compra de garrafa, tem que trazer uma carreta de garrafa pra ficar mais barato, então pega um pallet, dois, três, mandamos vir numa carreta, isso que acontece.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

De qualquer modo, é possível identificar que senão houvesse questões burocráticas e fiscais envolvidas no processo de compra conjunta, seria uma prática realizada com maior frequência. Com exceção da Abadessa, o restante das cervejarias demonstrou em algum momento interesse em fazer compra conjunta e que o único empecilho seriam realmente as dificuldades causadas pelas questões contábeis e burocráticas. A própria ideia de organização de uma cooperativa fomenta um desejo de cooperação neste quesito, por mais que naquela ocasião ainda não houvesse amadurecimento necessário para concretização deste tipo de organização.

No que diz respeito a empréstimo de insumos, o cenário é mais homogêneo, havendo empréstimo de lúpulo ou malte, por exemplo, sempre que necessário. Neste ponto parece haver uma parceria entre as empresas que perpassa a noção de competição – na qual a falta de material da concorrente poderia se tornar uma vantagem. A Tupiniquim relata que o empréstimo de lúpulo e malte é o mais frequente, enquanto à Baldhead, a Irmãos Ferraro e a Oito Cervejaria relatam também empréstimos de insumos de maneira bem informal. A Abadessa reforçou que pelo menos com ela, não há este tipo de relação.

“ [...] Mais é empréstimo de matérias que faltaram na produção, depois devolvo. Me empresta malte, empresta garrafa, eu envaso cerveja para outra cervejaria, essas coisas acontecem ainda.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead).

“[...] o cara precisa de algum produto, matéria prima do outro cervejeiro o cara chega aí, pega, é super tranquilo[...]” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“O cara vai lá e pega e depois devolve. Bem informal! Tranquilo, todo mundo gosta de ajudar, esse é o melhor.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

Por outro lado, também é interessante perceber que a complementação nem sempre é de insumos, mas também de produto acabado. No exemplo abaixo, verifica-se a

complementação de um serviço feito pela Irmãos Ferraro através do produto da Portoalegrense.

“[...] a gente se complementa muito, esses dias eu estava sem o nosso chopp mais leve, daí liguei pro Marcelo, da Portoalegrense e compramos o chopp dele pra oferecer para um evento, resolvido.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

Além disso, é necessário destacar que as relações citadas acima, como empréstimos de garrafas, insumos e qualquer outro material são predominante de caráter informal, não sendo assim descritas em contrato. Contudo, há outros tipos de serviços, como envase e pasteurização da cerveja (etapas do processo produtivo) que são feitos via contrato entre as cervejarias envolvidas. Estes são processos relacionados à fabricação propriamente dita da cerveja, por isto levam caráter de serviço prestado e, conseqüentemente, geram cobrança.

“Depende, envase que eu faço é via contrato. Mas agora empréstimos de insumos é de maneira informal. Mas envase e pasteurização é tudo via contrato de prestação de serviço.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

No que diz respeito ao compartilhamento de instalações produtivas e de armazenagem de produtos acabados, não foi identificado este tipo de relação informal para uso, a não ser por meio de contrato, como evidenciado na fala da Baldhead acima. Por outro lado, a Oito Cervejaria relata que é comum “cervejarias ciganas”, que não tem fábrica própria, utilizarem a estrutura das cervejarias para produção de sua cerveja. Neste caso, apesar do relacionamento entre as cervejarias ter um fator predominante de informalidade e de amizade envolvido, este tipo de processo é ancorado em um contrato de serviço.

“Aqui na Oito temos mais quatro cervejarias que produzem na nossa estrutura. [...] são cervejarias ciganas que mudam de fábrica para fabricação das cervejas...” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

Neste quesito, a cooperação se apresentou de uma maneira mais formal, ao passo que é definida por contrato, o que nos faz deduzir que o amadurecimento operacional e financeiro dessas cervejarias ao longo da última década possa ter fechado as portas para um compartilhamento de instalações produtivas e de armazenagem sem que ganhasse um caráter de prestação de serviço. Há possibilidade deste tipo de processo ter acontecido quando o mercado era mais incipiente e amador, o que abria espaço para este tipo de cooperação entre empresas recém-nascidas. Agora, mais amadurecidas e estabelecidas, a maioria das empresas obtém um espaço necessário ou até maior para sua capacidade produtiva.

Em relação ao compartilhamento de frete, percebe-se que há uma coordenação entre as empresas principalmente no transporte para eventos, utilizando-se assim da proximidade física e também diminuindo custos para as empresas, o que se torna uma externalidade positiva em relação às outras microcervejarias que não estão situadas no bairro. Neste nicho de mercado, feiras são comuns e envolvem a participação de um grande número de cervejarias, fornecedores e clientes, além de premiações relacionadas ao produto - melhor cervejaria, melhor cerveja etc. Assim, estar neste tipo de ambiente possibilita às cervejarias um leque de oportunidades no que diz respeito ao conhecimento e crescimento da marca.

A Feira de Blumenau, por exemplo, é a maior feira de cervejaria artesanal do Brasil e sempre conta com participação de microcervejarias gaúchas, principalmente as localizadas no Anchieta. Apesar da participação em feiras trazer benefícios comerciais também envolve muitos custos, dos quais o transporte das cervejas, material de marketing, estrutura e barris junto à estadia dos funcionários são os mais significativos. Neste ponto, foi possível perceber que há uma coordenação coesa entre as microcervejarias. Abaixo seguem os relatos da Baldhead, da Oito Cervejarias e da Irmãos Ferraro como exemplo.

“Sim, para o festival de Blumenau, por exemplo, as cervejarias aqui do bairro racham um caminhão para levar, o frete é o mesmo. Já fazemos isso há 5 anos, até em outros festivais. Até já ficamos em alojamentos juntos, alugamos uma casa para ficar todos juntos e diminuir os custos.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“E serve pra outras coisas também, agora, por exemplo, a gente foi pra Blumenau e mandou um caminhão com quatro, cinco cervejarias daqui... compartilha a tele-entrega.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“A gente pega um caminhão e esse caminhão vai carregar de todo mundo, todo mundo se ajuda, acontece muito em eventos. No último que nós fomos estava muito legal, todo mundo descarregando barril de todo mundo, funcionário, proprietário tudo junto.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

“Cada um com o seu, é tudo terceirizado, a maioria terceiriza e eu também. Geralmente é o mesmo fornecedor que pega em todas as cervejarias, mas pelo menos a gente barganha preço.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

Destaca-se um posicionamento diferente da Portoalegrense em relação ao frete compartilhado. Contudo, por mais que não se evidencie a mesma percepção de cooperação, há uma redução de custo oriunda da proximidade com as outras cervejarias do bairro, o que abre uma possibilidade para barganha de preço e, conseqüentemente, gera externalidade positiva para a microcervejaria.

Por fim, é interessante perceber que as relações entre as cervejarias tem um caráter muito forte relacionado à amizade entre os proprietários, que, em sua maioria, não se veem

como concorrentes e sim como parceiros de negócio. Estes entendem que o relacionamento entre eles fez com que o negócio amadurece no Anchieta e que isso tem elevado os níveis de produção e de prêmios do bairro. Além disso, identificam que apesar da relação ser extremamente importante para cada cervejaria, ainda poderiam ir mais além em questões como compras conjuntas e vendas, por exemplo. Os relatos da Oito Cervejaria, Seasons e Irmãos Ferraro dão suporte à estas ideias:

“[...] temos uma relação de amizade antes disso tudo existir a gente já era amigo. Poderia ser melhor, mais engajado em várias outras causas, a gente tem um poder que a gente não usa o poder que a gente tem *né*, não usa todo pelo menos né. Os caras comigo sempre foram fora de série, quando eu estava fazendo obra aqui, eu ia lá no Ferraro, na Seasons, na Baldhead pra ver com eles como eles fizeram as deles, o que deu errado, etc... Sem segredos! Se eu descobrir um fornecedor mais barato a primeira coisa que eu vou fazer é contar para todo mundo, se não tenho malte, vou lá e pego emprestado depois devolvo. Porque isso num todo nos fortalece. [...] Então cara, se isso é concorrência eu quero que continue assim mesmo” (Oito).

“A palavra concorrente, a gente não usa aqui, a gente é parceiro de negócio, então acabamos um fortalecendo o outro. [...] Eu gostaria de ver maior interação no lado comercial, que é tratar o mercado daqui para fora em conjunto e não sozinhos como empresas individuais. Porque a gente tem muita interação aqui, todo mundo é amigo, todo mundo se conhece, daí para criar algo em conjunto é só um passo. [...] a gente um a quebrar as barreiras do outro, o objetivo é não só produzir mais, mas vender mais também. “ (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

“Tem este tipo de conversa, mesmo que seja concorrente também se ajuda. Se tem um bar que quer botar mais cerveja, eu pego o telefone e indico para outros. A gente se ajuda, se vem gente de fora visitar, eu faço questão de apresentar cliente meu para outros. Acho que nenhuma cervejaria que está aqui tem esse tipo de problema.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“Somos parceiros, muito parceiros. Então existe sim a questão profissional, dá sim para chamar de concorrência, mas é a sadia, a gente sabe, a gente admira o produto dos outros, a gente faz evento junto, indica, pessoal vem aqui, quer uma cerveja, não tem, daí indica o outro. [...] É uma coisa bem bacana. (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

O relacionamento de amizade entre os proprietários e a identificação das outras empresas como parceiras de negócio e não propriamente concorrentes, possibilita um processo de cooperação grande entre as empresas, onde não apenas a proximidade, mas também o caráter de complementaridade e interdependência entre os participantes fomentam o crescimento do mercado e tornam as microcervejarias mais competitivas.

O entendimento de que relacionamentos solidários podem ser mais competitivos e rentáveis do que a atuação de forma isolada parece já estar incorporado entre a maior parte das empresas entrevistadas. O empréstimo de insumos de maneira informal e o compartilhamento de frete para feiras de exposição, por exemplo, reforçam a evidência de

consolidação de um Arranjo Produtivo Local, possibilitando assim, acesso a um conjunto de benefícios como barganha de preço, redução de custos, maiores possibilidade de inovação, atingimento de mercados maiores etc. Deste modo, as praticas cooperativas evidenciadas nesta seção vão ao encontro do fortalecimento do arranjo como um todo, ao passo que criam um ambiente direto e informal de ajuda mutua, o que possibilita que ideias associativas apareçam como pauta, como a criação de uma cooperativa citada pela Seasons, por exemplo.

4.2 PROCESSOS INOVATIVOS

Conforme supracitado nos parágrafos introdutórios da seção 5, este critério busca aprofundar as relações evidenciadas no critério anterior na medida em que trata do compartilhamento de informações mais técnicas e estratégicas do negócio. Deste modo, procurou-se identificar as relações entre as microcervejarias que criassem um ambiente favorável à inovação, através do compartilhamento de conhecimentos sobre gestão, processo, produto e desenvolvimento compartilhado de novos rótulos.

A opção de ter tratado os assuntos relacionados à gestão neste critério vem da premissa de que se o processo inovativo exige das empresas uma melhoria do seu desempenho organizacional, as técnicas de gestão são peça chave para qualquer tipo de transformação. No caso do Anchieta, este assunto parece ser tratado de maneira bem particular por cada empresa e nas amostras não foram identificadas trocas de informações sobre assuntos como recursos humanos, planejamento financeiro ou direcionamento de mercado, por exemplo. Por outro lado, tendo em vista que a maioria das cervejarias tem um número reduzido de funcionários e que o negócio por ser recente ainda não tomou proporções maiores, acreditamos que um debate mais avançado sobre gestão do negócio ainda está incipiente nas microcervejarias e que possa aparecer futuramente em um estágio maior de maturidade. Além disso, O SEBRAE é muito atuante no que tange a orientação sobre gestão de negócio, oferecendo cursos e consultorias sobre o tema, o que preenche uma lacuna ainda pouco desenvolvida no arranjo. O relacionamento com o SEBRAE será tratado no último critério desta seção de forma mais detalhada.

“Gestão não se discute. Acontece uma conversa mais informal, com um mais próximo, mas nada em uma discussão aberta. Uma conversa de caráter bem informal, nada que denote uma discussão mais profunda.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“Isso depende da relação que você tem com outra cervejaria. É uma questão muito de confiança. Não vou dizer que não existe, existe, mas ela é pequena esta relação, não é uma coisa global. Temos uma cervejaria que nos damos muito bem e trocamos este tipo de informação, mas não necessariamente é uma característica do bairro.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“Não percebemos que há uma conversa de troca de experiência em relação à gestão do negócio, muito pelo fato de nossa matriz estar em Pareci Novo, não temos este tipo de conversa entre as cervejarias. Temos são conversas informais em eventos, mas nada que represente informações estratégicas.” (Entrevista 4, Representante Comercial Abadessa).

Estando o produto final no ponto central da concorrência em qualquer nicho de mercado, o compartilhamento de informações relacionadas ao seu processo de fabricação é algo raro em qualquer segmento de mercado, tendo em vista que é a qualidade do produto, alinhada com outros fatores, é claro, que garante sucesso na disputa com a concorrência. Apesar da variedade grande de respostas, evidenciou-se que há troca de informações técnicas a respeito do processo de fabricação da cerveja e até mesmo do produto em si. Este tipo de compartilhamento de informações não é comum em um ambiente competitivo onde as empresas buscam a maior fatia do mercado, algo que não parece estar totalmente presente no Anchieta. O compartilhamento de informações sobre processo e produto não é unânime, mas de qualquer forma denota um comportamento colaborativo do bairro neste quesito.

“Às vezes, mas não de produto, mais é de processo.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“Há trocas de experiência sobre processo, sempre tiramos dúvidas do processo de fabricação entre nós. Já sobre produto finalizado não, pois somos concorrentes” (Entrevista 5, Mestre Cervejeiro Tupiniquim)

“Não fazemos troca de experiência sobre o produto, como somos concorrentes fazemos nossa cerveja e não compartilhamos informações sobre ela. No bairro não identificamos este tipo de troca entre as cervejarias...” (Entrevista 4, Representante Comercial Abadessa)

Enquanto a Abadessa não relata nenhum tipo de interação tanto ao processo de fabricação quanto ao produto final, as cervejarias Portoalegrense e Tupiniquim relatam que há sim uma troca de conhecimento sobre o processo de fabricação em si, mas que não chega ao produto finalizado. Por outro lado, outras três cervejarias relatam um tipo de interação diferente sobre suas técnicas e sobre a discussão sobre o produto finalizado; nelas parece haver uma disponibilidade maior de compartilhamento de conhecimento. Abaixo, seguem os comentários da Oito Cervejaria, Irmãos Ferraro e Cervejaria Seasons:

“Sim! A gente faz cerveja, a gente discute cerveja com os colegas cervejeiros, se reúne, prova, comenta, critica, [...] a gente faz cervejas colaborativas, troca ideia sobre receita.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“Fazemos sim, mas isso é um pouco mais informal, a gente não tem um canal específico para isso. Pode ser por *WhatsApp* ou uma visita de um ou outro nas fabricas. Mas existe sim, a gente faz troca de conhecimento o tempo inteiro. “Ah Leo, como tu faz *Dry Hopping* em tal cerveja?”, “como é tuas rampas de temperatura?”, a gente está sempre um tentando ajudar o outro a fazer a melhor cerveja possível. [...] Ontem mesmo, o Marcelo da Portoalegrense teve aqui para se instruir conosco a respeito de laboratório, porque ele quer montar um na Portoalegrense e agente tem um aqui e ai ele veio para olhar e eu mostrei.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

“[...] Se eu tenho duvida sobre alguma coisa, chamo no *whats* “tu acha que vale a pena, qual tua experiência?” e aí me diz como faz ou indica quem sabe. Ou o cara me convida pra ir lá, conheço toda a fábrica, tomo cerveja... Tudo, sobre fornecedores... o que para um vale a pena, para outro não. [...] sobre técnica também, equipamentos, onde compra. [...] Até esses dias surgiu um golpe, daí a gente se avisa. Então não tem segredo, até as receitas, o que eu uso, porque eu uso assim. Eu compartilho tudo.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

Apesar das cervejarias apresentarem um nível diferente de compartilhamento, é perceptível que há uma troca grande de informações entre elas no que diz respeito à fornecedores, técnica de fabricação e até mesmo produto. No Anchieta, e ao que parece ser uma característica também do setor cervejeiro, há um tipo de compartilhamento que não costuma ser visto em outro nicho de mercado, onde oferecer suas técnicas para concorrência pode significar perda de fatia de mercado.

Assim, podemos perceber um processo onde as empresas são competidoras e parceiras simultaneamente, o que remete ao conceito de *Coopetição*, potencializando o desenvolvimento de melhorias na operação das empresas envolvidas. Abaixo, o comentário da Seasons é bem claro quanto o relacionamento das cervejarias no que diz respeito ao seu crescimento e desenvolvimento:

“Acho que hoje nós estamos num nível de cooperação onde todos ajudam o outro a produzir mais, o próximo estagio da colaboração que ainda não chegou, mas eu acho que a gente vai chegar é o como vender mais. Isto a gente ainda não fez, mas a gente deve fazer.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

Em se tratando de estratégia de marketing compartilhado, nas entrevistas não foi identificada uma estratégia de marketing voltada para a atuação de duas ou mais cervejarias em conjunto, nem alguma estratégia relacionada ao bairro Anchieta como um todo. Lembrando que aqui estamos falando de estratégias que tem algum tipo de continuidade ou repetição e não apenas ações pontuais. A estratégia que mais tem dado destaque é o *Tour*

Cervejeiro que, mediante apoio da Prefeitura ocorre de duas a três vezes por ano e visita microcervejarias do Anchieta e também do 4º Distrito. Apesar de trazer destaque para as cervejarias do bairro, segundo o proprietário da Portoalegrense ainda não há uma estratégia concreta que englobe a divulgação do bairro. Por outro lado, há algumas iniciativas pontuais, conforme relata a Oito Cervejaria, mas nenhuma estratégia definida de apresentação do Anchieta como reduto cervejeiro:

“No caso do *Tour* ficou combinado que todas as cervejarias, mesmo aquelas que não participarão em um primeiro momento, divulgassem o evento nas redes sociais. Podem ser criadas outras ações, mas por enquanto ainda não foi pensado... *outdoors* perto de alguma universidade, algo em um ônibus etc. A visitação vem acontecendo, mas de forma pontual em cada cervejaria. É uma ideia pode desenvolver algo para o bairro como um todo.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“No início ninguém abria sábado, era de segunda a sexta, aí um começou a abrir e daqui a pouco todo mundo “cara vamos começar a abrir”. Então nas redes sociais, no início, ainda quando não estava bem consolidado, no *facebook* um publicava do outro, porque o que a gente quer é gente no bairro.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

Outra ferramenta para troca de experiência que auxilia no processo de Inovação são as chamadas “cervejas colaborativas”, que são produtos feitos em conjunto com uma ou mais cervejarias. A produção em conjunto facilita a troca de expertise entre os mestres cervejeiros o que os possibilita de, além de desenvolver produto novo para venda, adquirir conhecimento para projetos futuros. Em uma situação inusitada, a Oito Cervejaria lembra que já fez uma “colaborativa sem querer” quando fez alguns processos errados na produção de uma cerveja e recebeu ajuda da Seasons para controlar a situação.

“Sim! A gente faz cerveja, a gente discute cerveja com os colegas cervejeiros, se reúne, prova, comenta, critica, a gente participa muito com as outras cervejarias e isso eleva o nível de todas. Todas buscam cada vez um produto melhor. [...] A gente faz cervejas colaborativas, troca ideia sobre receita, o cara precisa de algum produto, matéria prima do outro cervejeiro o cara chega aí, pega, é super tranquilo. Então, elevou muito pra nós, pros outros eu creio que sim, mas pra nós elevou.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro).

“[...] teve uma cerveja que nós fizemos entre a Seasons, Lagom, Baldhead e com participação externa da Unner. Nós fizemos uma *Quadrupel Ale*, na época foi legal porque nós usamos um misto de ervas, onde cada um escolheu 7 ervas, botamos na mesa e começamos a provar para escolher qual nós iríamos trazer para colocar na cerveja. O legal é que foram 28 ervas tradicionais do Rio Grande do Sul, Carqueja, Artemísia etc. Foi legal porque fizemos na cozinha do Lagom, mas usamos todas as marcas, o que levou status pra todo mundo. O nome da cerveja é Pampeana.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

“Já fiz uma sem querer, uma vez errei a mão aqui e o Gil da Seasons veio me ajudar trouxe panela dele, tudo pra cá, e aí nasceu a cerveja, foi colaborativo sem querer.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

Além disso, é possível identificar nas entrevistas que a grande concentração de cervejarias no bairro impulsiona as empresas a melhorar o produto e buscar uma forma de se destacar, tendo em vista uma concorrência acirrada e tão próxima. Enquanto a Portoalegrense lembra que a proximidade entre as cervejarias serve como estímulo para buscar uma melhoria nos processos ou até novos lançamentos, a Baldhead reforça que o tipo de relacionamento entre os empresários fez elevar o nível da cerveja produzida no Anchieta, e que os prêmios que outras cervejarias vem ganhando os tira da “zona de conforto” para fabricação de uma cerveja com alta qualidade.

“O nível de cerveja do bairro é elevado e a proximidade nos impulsiona a fazer alguma inovação.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“Sim claro, o relacionamento entre a gente e o nível de cerveja aumentando, faz com que todo mundo queira ter um nível de cerveja elevado, esta concorrência é saudável. Nivelar qualidade do produto, a gente está sempre preocupado com isso. Nos tira de uma zona de conforto, o bairro está ai cheio de cerveja ganhando prêmio e eu tenho que fazer uma cerveja boa também.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

Determinar que há evidências de processos de inovação coesos necessitaria de um estudo mais aprofundado sobre os processos de cada cervejaria, um estudo que fosse voltado apenas para a parte de Inovação e que demandasse uma imersão maior sobre o processo de fabricação da cerveja, lançamentos de produtos, novas técnicas etc. Tendo em vista que este não é o objetivo principal do artigo, o que se buscou nesta seção foi evidenciar situações que acontecem no relacionamento das cervejarias que criem espaço para processos inovativos.

Apesar de não haver evidências sobre troca de conhecimentos sobre gestão, o compartilhamento de informações relacionadas ao processo de fabricação, ao produto propriamente dito e o desenvolvimento compartilhado entre as microcervejarias, somados a maneira informal como são trocadas as informações, sugere um a construção de um ambiente propício à inovações.

A troca de conhecimento sobre processo de fabricação e do produto em si, por exemplo, permite uma evolução na produção que impacta diretamente na qualidade da cerveja oferecida. Afinal, é a cerveja o principal produto oferecido no Anchieta, ela é o ponto central de toda a concorrência que existe no bairro; perceber que são as próprias empresas que ajudam seus concorrentes diretos na melhoria do produto chave vai contra uma lógica de mercado vigente de combate a concorrência.

Por outro lado, por mais que não seja uma característica homogênea das cervejarias instaladas no bairro, a fabricação das chamadas “cervejas colaborativas” representam uma importante troca de conhecimento, ao passo que os mestres cervejeiros estão envolvidos diretamente com o processo de fabricação, escolha de produto, técnicas etc. É uma troca de conhecimento clara entre empresas que são concorrentes e mesmo assim compartilham suas técnicas.

As evidências supracitadas neste critério só reforçam a caracterização da aglomeração de empresas cervejeiras no Anchieta como um APL, ao passo que é característica deste tipo de aglomeração que a interação entre os atores crie um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos, informações e habilidades que fomentam o processo de inovação. Desta forma, os relacionamentos no Anchieta tem aumentado a chance das organizações inovarem e continuar tendo o metro quadrado mais premiado do Brasil por compartilharem entre si os insumos necessários à Inovação e possibilitarem a aquisição de múltiplas competências.

Por fim, as práticas evidenciadas no arranjo também encontram respaldo em um dos poucos estudos feitos sobre microcervejarias do Brasil relacionados à Inovação, no qual, segundo Ferreira *et al.* (2011) a capacidade das microcervejarias artesanais da Região Metropolitana de Belo Horizonte em manter relações associada a promoção de concursos, encontros e feiras, promoveu difusão e acúmulo de conhecimentos que impactaram diretamente no processo de Inovação.

4.3 RELACIONAMENTO COM AGENTES COM INTERNOS E EXTERNOS

Em se tratando de relacionamento das microcervejarias com agentes internos do bairro é possível perceber que há um contato bem grande com a ACOMBA (Associação dos moradores do Bairro Anchieta) e com os próprios moradores do bairro, que desfrutam das melhorias estruturais que as cervejarias trouxeram, além de usufruir como forma de lazer dos eventos criados pelas cervejarias. Apesar de ser um bairro pequeno e com poucos moradores, a ACOMBA é uma das mais antigas Associações de Bairro de Porto Alegre e demonstra uma organização bem ativa para problemas do bairro, tendo seu poder de reclamação aumentado com a vinda das cervejarias. Em se tratando de outras atividades industriais e comerciais

localizadas no mesmo bairro, não parece haver um relacionamento com as microcervejarias que demonstre destaque.

“Tem Associação dos Moradores, grupo do *whats* de todo o bairro, moradores gostam da movimentação nas cervejarias, maior olho da mídia e do poder público. [...] tivemos o *Tour Cervejeiro* dia 24, então a Prefeitura teve que vir aqui e cortar a copa de algumas árvores para que o Ônibus pudesse passar.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“A gente tem uma relação muito boa com a associação de moradores do bairro Anchieta. [...] os moradores gostam muito da gente porque como é algo que está na moda trouxe os olhos do poder público aqui para o bairro, então algumas demandas já foram atendidas, o prefeito já veio para cá, o *Tour Cervejeiro*. Sábado eles vem nas festinhas que rolam nas cervejarias, tomam uma cerveja, compram comida para levar para casa...” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

“[...] é legal que promoções de eventos que a gente faz aqui, a gente sempre vincula a ACOMBA, é muito convidativo, eles espalham isso para o resto do bairro e é muito legal. Eles são uma das associações de bairro mais antigas de Porto Alegre e são muito engajados, nós temos uma relação bem legal com eles.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

Desta forma, há um complemento recíproco entre as microcervejarias e a ACOMBA, onde a associação auxilia no debate sobre os problemas do bairro através de uma organização experiente e ativa, enquanto as cervejarias chamam maior atenção do poder público além de possibilitar um maior movimento nas ruas do bairro tanto nos dias de semana quanto aos sábados, quando a maioria das lojas estão abertas.

No que diz respeito ao relacionamento com agentes externos, não foi encontrada nas entrevistas dificuldade no diálogo com o poder público, ao passo que, na maioria das vezes, é a Associação Gaúcha de Microcervejarias, a AGM, que atua como porta voz das microcervejarias. A Seasons, por exemplo, relata que a Prefeitura é um canal bem aberto para solução de problemas, basta procura-la com uma proposta já estruturada. Já a Portoalegrense traz o relacionamento com um deputado estadual e relata os avanços com a Secretaria de Turismo de Porto Alegre sobre o *Tour Cervejeiro*, onde depois de um projeto piloto nas primeiras edições, as microcervejarias conseguiram fazer mudanças no horário, no dia e no tempo de visitação em cada cervejaria, por exemplo.

“Temos um bom relacionamento com a Secretaria de Turismo de Porto Alegre, existe também uma ligação forte com um vereador, Nagel que *ta* buscando um desenvolvimento dentro do setor, conseguiu algumas vitórias importantes. [...] Foi iniciativa nossa e a Prefeitura viu que a iniciativa é interessante. Sim, foi parceira, impôs algumas situações de dias e horários específicos, mas conversamos e mudamos um pouco o objeto da situação e a data, de domingo para sábado, por exemplo.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“A questão de infraestrutura a gente conversa bastante com a Prefeitura. A Prefeitura é muita aberta, a gente acha que o governo e a Prefeitura são fechadas, mas é porque ninguém procura, daí nós começamos a procurar, a conversar e nisso a gente viu que tinha um canal aberto de diálogo muito legal. [...]. Ou seja, a gente não chega de mão abanando, já chegamos com uma proposta e nesta construção coletiva conseguimos resolver o problema rapidamente.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

Já citada acima, a AGM, que é a associação que defende o interesse do setor, tem um relacionamento bem forte com as microcervejarias do bairro. Além de ser o entreposto entre as empresas e o poder público, a maioria dos sócios fundadores e diretores da AGM são das cervejarias do bairro, o que intensifica ainda mais o relacionamento e a tratativa rápida para problemas relacionados à atividade cervejeira na região. Assim, os relatos são de uma associação bem ativa e que consegue levar os assuntos latentes do bairro e do setor para uma discussão mais imponente com o poder público, o que traz benefícios para as microcervejarias instaladas.

“Depois da reorganização que tivemos, a Associação tomou outra cara e já fizemos algumas coisas legais junto, participação em feira, aproximação com o governo, com prefeitura, pesquisa de mercado junto.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“É o nosso canal de voz né, nela que a gente consegue o contato pra ser um pouco ouvido né. Através dela a gente foi pra Brasília, com o presidente, pra tentar baixar os impostos e consegui das microcervejarias, então ela que é o nosso porta-voz.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“Há um envolvimento da AGM, ela hoje é muito atuante no segmento e é legal porque este tipo de intervenção que ocorre junto aos órgãos governamentais ele sempre vai via AGM. [...] ela brigou com a gente com a vitória do crédito presumido do ICMS em 2013. É melhor para todo mundo, melhor para a Prefeitura entender os interesses coletivos e para as cervejarias que se sentem representadas.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

Outro ponto que merece destaque é a relação das microcervejarias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE, que é uma entidade privada sem fins lucrativos criada com o objetivo de dar apoio aos pequenos negócios de todo o país (SEBRAE, 2018). A entidade, que depois de criar junto à AGM e representantes do setor o projeto Polo Cervejeiro, tem ajudado substancialmente as cervejarias em questões como idas à feiras e eventos, participação em workshops, auxílio em questões legais, palestras sobre gestão, subsidio em consultorias, etc. O Projeto Polo Cervejeiro do Rio Grande do Sul, por exemplo, que abrange não só as cervejarias do Anchieta mas como todas do estado, serviu de inspiração para criação do mesmo projeto nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. O relacionamento com o SEBRAE tem dado um suporte importantíssimo para a

evolução em questões principalmente relacionadas à gestão para cervejarias que já estão mais desenvolvidas e até auxílio para abertura de negócio para microcervejarias iniciantes.

“Fomentou bastante, participação em feiras, aproximação com eventos que não podíamos ir, visitas técnicas, subsídios para participação em feiras e eventos, subsídios para viagens, subsídios para consultorias. Fez com que varias pessoas se conhecem, tem uma reunião mensal que acontece, RGS inteiro neste caso.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“O SEBRAE é uma figura que nos ajuda muito, existe a figura do Polo Cervejeiro que surgiu na época que o SEBRAE fez na época com representantes da AGM e com algumas lideranças do setor. [...] essa iniciativa foi a primeira no BRASIL e ai depois começou a aparecer em outros estados. Então hoje se não me engano são mais três Polos Cervejeiros além do aqui do Rio Grande do Sul, um em São Paulo, um em Santa Catarina e outro em Minas Gerais. O SEBRAE nos ajuda muito, em termos de legalização da empresa, missão do trabalho, visitar feiras, palestras, workshops... traz profissionais para cá para dar consultoria. A gente economiza muito com o SEBRAE, por exemplo, para empresas membros do Polo Cervejeiro ele subsidia até 80% do valor de consultorias” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

“[...] eles apoiaram muito a questão das microcervejarias com esse projeto [...] tem muito pessoal que não tem essa capacidade de gestão de empresa, de negócio, então acrescentou demais. Sem contar que é um incentivador né, então em muitos eventos consegui compartilhar custo, diminuir custo de estandes, consegui alguns benefícios para incentivar os negócios os microcervejeiros.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“[...] entramos em outro projeto, o Inovação, o ALI (Agente Local de Inovação), é uma criação do SEBRAE e do CNPQ. Eles vem aqui, fazem um auxílio com gestão, gestão de pessoal, produtos, lançamentos de produtos, auxiliam mais diretamente naquilo que a cervejaria necessita.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

As cervejarias do bairro também ganham destaque e vitrine no relacionamento com escolas de cerveja, recebendo alunos para fazerem estágios nas fábricas. Além disso, também evidenciou-se que há visitação de turmas de faculdade em algumas fábricas. Por fim, destaca-se uma relação bem interessante da cervejaria Seasons com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a UFRGS, onde há uma redundância do fermento da cervejaria em um laboratório de Biologia da universidade.

“Esporadicamente vem visita técnica de faculdade. Às vezes vem algumas escolas de cerveja nos procuram para alguns alunos fazerem estágios obrigatórios, pessoal de fora, de outros estados. (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“Tem a Escola Superior de Malte, de Blumenau, mandam estagiário pra cá o tempo todo, precisam fazer esses estágio obrigatório para concluir o curso e mandam pra cá, fazem estagio de uma semana e depois fazem relatório e tal, eu recebo todo mundo. Turma de faculdade que quer fazer visitação, gente fazendo TCC sobre cervejaria... o tempo todo.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

“A gente fez parceria já com a Escola das Cervejas, *The Science of beer* e Escola Superior de Cerveja e Malte e o ICB (Instituto da Cerveja Brasil). Em aulas práticas

eles trazem a turma para cá e fazemos juntos. Também temos com o Laboratório de Biologia da UFRGS, a gente propaga e cultiva fermento aqui na fábrica e o nosso fermento tem toda uma redundância lá. Então, suponha que acontece uma explosão na fábrica e a gente perde todo nosso patrimônio, a gente vai ter nosso fermento lá guardado.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

O relacionamento com os agentes internos e externos tem trazido aspectos positivos para as microcervejarias do bairro, ao passo que a grande concentração de cervejarias e a representatividade das mesmas no cenário cervejeiro gaúcho também tem sido fator determinante para o recebimento dessas contrapartidas positivas.

No que tange ao relacionamento interno, se destaca o apoio junto a Associação de Moradores do bairro, a ACOMBA, além do apoio dos moradores que viram nas cervejarias uma oportunidade para reivindicar melhorias relacionadas a segurança e infraestrutura, além de uma possibilidade de lazer aos sábados. As entrevistas dão conta de um relacionamento bem ativo com a associação onde a mesma encontrou nas cervejarias e vice-versa uma representatividade maior para sugerir melhorias ao bairro. As bombas de escoamento de água da chuva, por exemplo, foram compradas através de ação da associação, que além disso também apoia e divulga os eventos das cervejarias no Anchieta. Assim, os benefícios tem um caráter de mutualidade, o que só fortalece a relação entre os mesmos.

No que diz respeito à relação com agentes externos, o que ganha grande destaque são os relacionamentos com a AGM e o SEBRAE. No primeiro, as cervejarias encontram uma maneira de organização e de peso ao poder público que não conseguiriam sozinhas, fazendo com que suas demandas tanto como empresas do setor quanto empresas do bairro tenham uma força maior na agenda pública. A AGM se tornou um canal que facilita não apenas a comunicação com o setor, mas também com o poder público. Já o SEBRAE, tem um papel importantíssimo dando suporte desde a abertura de uma nova microcervejaria até problemas relacionados à gestão do negócio. Através de subsídio em consultorias, workshops, feiras e palestras o SEBRAE fomenta um desenvolvimento das microcervejarias de uma maneira que individualmente seria intangível para as mesmas.

Por fim, destaca-se também o relacionamento das cervejarias com escolas técnicas de cerveja, o que permite uma difusão de conhecimento e troca de experiências que se torna interessante para os dois lados. A abertura das fábricas para estágios destas escolas abre a possibilidade para um melhor relacionamento no meio e também a absorção de técnicas e conhecimentos difundidos no meio acadêmico. A relação da Seasons com o laboratório de Biologia da UFRGS também ganha destaque ao possibilitar uma troca de expertise

importante, ao passo que, o setor acaba cada vez mais gerando interesse de trabalhos acadêmicos, além de receber feedbacks técnicos relacionados à estudos científicos que podem fomentar inovações no processo de fabricação de cerveja, por exemplo.

Apesar da incipiência da indústria de cervejaria artesanal no Estado, o Anchieta apresenta novamente fatores que o classificam como um APL, ao passo que tem possibilitado um desenvolvimento coletivo não apenas na esfera de relacionamento entre empresas, mas também com outras instituições correlatas, como a escolas de cerveja e a UFRGS, por exemplo. O forte relacionamento com instituições como o SEBRAE e a Prefeitura de Porto Alegre também reforçam a dimensão de desenvolvimento do arranjo.

4.4 DINÂMICA DO BAIRRO

Nesta seção o estudo voltou-se a entender a dinâmica de funcionamento do bairro Anchieta relacionado à atividade cervejeira que iniciou em 2009 com a chegada da Seasons. O objetivo nesta seção é identificar assuntos mais relacionados ao território propriamente dito, na qual a apresentação das vantagens e desvantagens do bairro e a coordenação das microcervejarias para assuntos comuns servem como complemento aos critérios anteriores no estudo das práticas cooperativas do arranjo. Por outro lado, também se propõe nesta seção identificar os motivos de escolha do local tendo em vista a grande concentração de cervejarias em um curto espaço de tempo.

Inicialmente, é possível perceber que os motivos que levaram à escolha do Anchieta são comuns entre as cervejarias; fatores como localização, estrutura do bairro e facilitação burocrática pesaram na decisão dos empresários. No que diz respeito à localização, estar perto da saída de Porto Alegre, bem como dos bairros centrais da cidade ajudaram na escolha em um primeiro momento.

“[...] por um bairro com uma localização legal, é perto do Centro, perto da Zona Norte, da saída da cidade.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead).

“Além da estrutura de bairro Industrial, a localização centralizada do Anchieta pesou na escolha do bairro.” (Entrevista 5, Mestre Cervejeiro Tupiniquim)

A caracterização do bairro como industrial e seus galpões disponíveis também chamaram atenção. Além da Tupiniquim já citada acima, a Baldhead, a Abadessa, a Seasons e

a Irmãos Ferraro citaram as características industriais do bairro como centrais na escolha. É possível perceber que a estrutura do Anchieta também motivou pela facilitação em relação à licenças de funcionamento, como a do Ministério da Agricultura citada pela Portoalegrense, por exemplo.

“[...] Já existiam na época 6 ou 7 cervejarias, nós pensamos “bom, vamos lá que tudo vai ser menos complicado de se fazer, buscar licença do Ministério da Agricultura, porque o bairro já apresentava cervejarias.” Achávamos na ocasião que para isso seria um facilitador, então viemos para cá encontramos este lugar e iniciamos o processo todo que levou em torno de 5 meses.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“Viemos pois é um bairro industrial, um dos bairros que teria um facilitador de abrir a empresa para a indústria. Porque o outro, se eu não me engano, era lá para a Restinga, e aí era um pouco mais longe. Aqui (Anchieta) teria muito galpão, o que serviria pra ser um fábrica.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“[...] optamos por aqui por ser uma dessas zonas industriais de POA, ela tinha o apelo logístico muito bom porque está numa ponta, numa saída de POA, então fica fácil pra entrada e saída de mercadorias, entrada e saída de um modo geral, mas o principal motivo foi o custo dos pavilhões mesmo.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

Quanto à identificação se a caracterização do Anchieta como uma referência da indústria cervejeira pesou na decisão de mudança para o bairro, percebe-se que as respostas variam muito de acordo com o ano em que as cervejarias chegaram no Anchieta, onde as primeiras cervejarias instaladas não foram influenciadas por esta questão e as seguintes tiveram influências.

“Com certeza, pois além da localização, permite troca de experiências entre as cervejarias.” (Entrevista 5, Mestre Cervejeiro Tupiniquim).

“A decisão foi ali no final de 2011, final de 2012, o que tinha no Anchieta era só a Seasons e a Lagom. Estávamos na Zona Sul e estávamos procurando pavilhões maiores, fomos no Humaitá, 4º Distrito e viemos para o Anchieta porque sabíamos que tinha a Seasons aqui e daqui a pouco tem alguns pavilhões legais lá. Mas não foi nada estratégico por causa do bairro com polo cervejeiro, porque quando viemos só tinham propriamente dito duas cervejarias. Não havia essa ideia ainda, foi questão de disponibilidade.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“Então pela estrutura a gente veio, até porque a gente foi a quarta ou quinta cervejaria, então ainda não tinha essa ideia de “ah, vai ser um polo. [...]Para nós de certa forma não interferiu a questão de Polo Cervejeiro, depois acho que pros outros que vieram sim.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

As respostas apuradas identificam que há uma influência do chamado “Polo Cervejeiro” na entrada de novas cervejarias, mas que esta influência se dá mais pelos

facilitadores burocráticos e de estrutura do bairro do que pela possibilidade de haver vantagens competitivas e comerciais de fazer parte de uma rota cervejeira, em um primeiro momento. Apesar disso, Irmãos Ferraro na citação acima e a Baldhead no trecho abaixo, sugerem que a caracterização do bairro cervejeiro podem ter influenciado as cervejarias mais recentes, que é o caso da Oito Cervejaria, por exemplo, que tem o nome justamente por ser a oitava cervejaria a se instalar no bairro, e escolheu o lugar pela proximidade comercial com as outras cervejarias, identificando a possibilidade de fazer compras coletivas e atuar já em um ponto cervejeiro desenvolvido.

“Isto influencia outras cervejarias que estão vindo, pelo menos vieram no Anchieta pelo menos por esta questão de proximidade entre as cervejarias e por um bairro com uma localização legal, é perto do Centro, perto da Zona Norte, da saída da cidade.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“[...] nós não cogitamos outro lugar para montar a cervejaria. Vir para cá era um consenso e era decidido. Por esta proximidade com os demais, porque aqui já tinha criado um ponto cervejeiro [...] Vim aqui porque já estavam todos próximos, tinha muita compra coletiva...então vim para estar no meio da galera, para estar no ponto.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

Em se tratando da percepção das empresas quanto às vantagens e desvantagens de fazer parte do bairro, a maioria vê como vantagem o fluxo de pessoas que vão em uma cervejaria e acabam indo nas outras pela questão de proximidade e de recomendação da própria concorrência. Tal prática parece ser bem comum no bairro, levando os clientes a ter uma ideia do Anchieta como “Polo Cervejeiro”, ao passo que em um curto espaço de tempo conseguem conhecer até 7 cervejarias em um dia como sábado, por exemplo. Aqui, novamente temos o conceito da Coopetição, onde é estabelecida uma cooperação com os concorrentes na construção de um sistema de criação de valor, onde o conceito de competidor se transforma no conceito de complementar. A localização para escoamento de produto e da característica Industrial do bairro em relação à galpões disponíveis e licenças também destacaram-se como pontos positivos do bairro, lembrando também da cooperação das cervejarias que foi tratada no primeiro critério desta seção, em situações de empréstimo de insumo, ajuda técnica, divisão de frete, *Tour Cervejeiro* etc.

“Para alguns sim, porque eles consideram polo né, então muitas vezes muita gente vem pra cervejaria porque é dentro do polo ou vem pra outra cervejaria e acaba conhecendo a Ferraro, ou às vezes vem pra Ferraro e a gente indica outras cervejarias.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“[...] A gente se ajuda, se vem gente de fora visitar, eu faço questão de apresentar cliente meu para outros.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“Nossos fornecedores, devido ao grande número de cervejarias que temos aqui, sempre tem alguém vindo para cá, então isso faz com que trabalhem com estoque zero, porque nossa demanda quando necessitamos é de um dia para o outro. Então, não precisamos nos planejar muito, porque estamos em um local onde o fornecedor está diariamente aqui. Nós podemos ter esta condição de não termos em estoque, mas trabalhamos com o estoque mínimo. Isto é um facilitador, é uma economia para dentro da empresa.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“[...] agora que nós temos essa coisa de abrir a loja aos sábados, o cara que vem aqui ele vai na Ferraro, ele vai na Seasons, ele vai na Baldhead. Então essa coisa de estar agrupado ajuda. [...] O que a gente faz aqui de festa nunca seria possível fazer. Uma cervejaria faz uma festa lá e eu faço outra aqui, ai sai todo mundo daqui e vai pra lá, ou sai todo mundo de lá e vem para cá. Chega muita gente por indicação das outras cervejarias,, chegam aqui e eu mando para outras cervejarias. ” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

Por outro lado, destaca-se o descontentamento das cervejarias quantos as características comerciais do bairro. Apesar de ser interessante a localização para a distribuição de mercadorias, em relação ao ponto comercial o bairro não chama atenção por ser mais afastado e não ser um ponto de passagem de clientes, além de não ser um bairro atrativo pelos problemas que tem de infraestrutura. A Portoalegrense e a Baldhead chamam atenção que o Anchieta “não atrai” o cliente, citando junto a Abadessa ruas que alagam, grama cortada esporadicamente, insegurança etc.

“Sim, porque tem gente que vem pro Anchieta para ir em outras cervejarias e acabam vindo aqui. Mas não que seja um atrativo, porque acho que o bairro não tem atrativo. Não tem bar, não tem comércio, não tem nada, então costume dizer que o bairro Anchieta é um bairro que o cara vem para vir na cervejaria e não vem passar aqui pra ir em outro lugar. [...] Hoje eu entendo que se eu tivesse em um lugar mais central, seria mais legal. [...] Acredito que o Anchieta ele ainda é um diferencial , mas já foi mais, existem outros lugares hoje com muito potencial. Problema é que não tem estrutura, rua alaga, não corta grama, é um bairro abandonado. Acontece muito roubo de carro. Muito raro ver viatura passar aqui. Prédios não tão pintado, calçada quebrada... Não e atrativo, não é bonito. É muito difícil trazer gente, ele tem que vir aqui e não esta de passagem. Desde que o 4º distrito veio e mostrou que da pra fazer algo bacana [...] como ponto comercial é insuficiente.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“Eu acho que hoje só temos vantagens em termos de fornecedor. Em relação a marca eu acho que o bairro não atrai, é visto como industrial e não atrai. [...] Podem ser criadas outras ações, mas por enquanto ainda não foi pensado, outdoors, ônibus etc. A visitação vem acontecendo, mas de forma pontual. Não é um bairro atrativo, é um bairro industrial. Se fossemos escolher hoje, não estaríamos aqui. Eu quero estar em outro lugar, no meio das pessoas, talvez não fosse uma fabrica, talvez fosse um *brewpub*.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“Para mim a única desvantagem é estar longe, com este negócio de blitz da lei seca, vir aqui é longe para vir de Uber, por exemplo, então isso acaba atrapalhando um pouco o fato do bairro ser muito jogado, mas são as únicas coisas, o descaso do poder publico, calçamento... e a distancia.” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

A Baldhead e a Porto Alegreense falam inclusive de mudança de ponto, onde procurariam um bairro mais central que pudesse atrair mais pessoas ao negócio, justamente pelo Anchieta não ser ponto de passagem e nem ser atrativo ao cliente final.

Nesta seção o estudo também se preocupou em identificar se a chegada das cervejarias junto à crescente evidência do Anchieta na mídia impulsionou alguma outra atividade comercial que tivesse relação com o negócio cervejeiro, como restaurantes e pubs, por exemplo. A percepção dos entrevistados é unânime ao perceber que não houve modificação na estrutura comercial para o público externo.

“Aumentou um pouco o número e qualidade dos restaurantes, mas eles não abrem dia de semana, é um bairro de dia de semana. Noite não tem nada, final de semana também não tem muita coisa. Ajudou a botar no mapa o bairro apenas.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

“Não, a gente conseguiu trazer um pouco de público, mas de mercado e negócio pouca coisa. A gente trouxe público pra dentro das cervejarias [...] Mas pro comércio local e tal pouca coisa porque ainda é um bairro industrial, pouco tem morador aqui.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“Está em processo de desenvolvimento. Ano passado voltou-se a força a Associação das cervejarias, apesar de ter cerca de 10 anos, ela passou a ser interativa com seus membros e associados a partir do ano passado (2017). Estamos fazendo várias ações para desenvolver o bairro como bairro cervejeiro” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

Apesar das tratativas em desenvolvimento citadas pela Portoalegrense e por uma melhora pequena nos restaurantes citadas pela Baldhead. Não há identificação concreta de melhora comercial em atividades afins. Inclusive, uma das coletas foi na sexta-feira às 18hrs e às 19hrs, que costuma ser um horário de movimentação em restaurantes e bares, não foi detectado movimento algum no Anchieta. Além disso, no sábado onde grande parte das cervejarias abre entre o meio da manhã e o início da tarde, não há restaurantes abertos e nem outras atividades comerciais com exceção da CEASA, um atacado e uma floricultura. Além disso, apesar de haver uma parada no Trensurb no Anchieta, há apenas uma linha de ônibus que passa pelo local.

Depois de analisar os motivos que levaram à escolha do Anchieta e a percepção dos empresários sobre o bairro, é pertinente identificar que tipo de direcionamento as empresas dão à assuntos pertinentes ao bairro. Assim, no que diz respeito à organização das cervejarias para problemas do bairro que são comuns à todas (segurança, corte de grama etc) há entre as empresas um canal de contato através de grupo do *Whatsapp*, tanto entre os empresários, quanto com a comunidade do bairro também, além de encontros informais entre os

empresários no dia a dia do bairro e em eventos. Aqui, citam-se avanços e momentos de lida conjunta para problemas do bairro, principalmente relacionados à segurança e inundações, conforme relata a Portoalegrense. Entretanto, algumas cervejarias levantam a questão de que os empresários já tiveram mais unidos no que tange à essas questões.

“Já houve inundação no bairro e nós fizemos um movimento para ver outra bomba para fazer escoar água, houve um momento em que o bairro foi mais perigoso, agora não é tanto, houve uma ação para se colocar segurança que passasse na rua.” (Entrevista 1, Proprietário Portoalegrense)

“A gente tem o grupo do bairro aqui que controla, que é a associação dos moradores, eles são próximos da gente então a gente consegue trocar alguma ideia com eles, mas a gente tem também uma tentativa pelo menos junto à prefeitura né. [...] Mas algumas coisas já aconteceram, já consegui que cortassem a grama, já consegui melhorar a iluminação, a gente conseguiu falar sobre a segurança, os problemas de alagamento que davam por aqui.” (Entrevista 2, Sócio Proprietário Irmãos Ferraro)

“Parou de alagar, as bombas não estavam funcionando. Aconteceu uma mobilização com moradores e empresários do bairro que compraram a bomba e mandaram instalar com seu próprio dinheiro” (Entrevista 6, Proprietário Oito Cervejaria)

“Entre todas as empresas do bairro, motivado pelas cervejarias, que as cervejarias naquela condição de serem expoentes de marketing do bairro, digamos assim, daí a gente contratou a segurança e começou a disseminar pelo bairro e hoje quase todas tem segurança privada.[...] bairro é como se fosse um “condomínio fechado”, a equipe consegue rondar o bairro em questão de minutos, então hoje a gente saiu do 0 ao 100 em questão de segurança, hoje não se vê mendigo, carroceiro em função disso.” (Entrevista 7, Sócio Proprietário Seasons)

“Não temos nos juntado para falar sobre, falamos mais via *whats app*. Antigamente, fazíamos reuniões, juntava todos pra falar sobre as coisas, mas isso acabou se perdendo um pouco.” (Entrevista 3, Sócio Proprietário Baldhead)

É possível perceber que problemas conjuntos do bairro como corte de grama, iluminação e segurança, por exemplo, já foram alvo de tratativas entre as cervejarias para melhorias. Em suma, essas tratativas atualmente são mais pelos grupos de *Whatsapp*, o que por um lado não deixa de ser um ponto de contato, mas não toma uma proporção tão efetiva quanto às reuniões que antigamente aconteciam, segundo a cervejaria Baldhead. Apesar das iniciativas citadas nos parágrafos anteriores, parece haver uma diminuição de alinhamento entre as cervejarias em relação à problemas do bairro, ao passo que ainda é perceptível a insatisfação dos empresários quanto a problemas que ainda perduram como segurança, corte de grama e alagamento, justamente o que foi constatado que já tiveram ações conjuntas.

Apesar de ter a maior concentração de microcervejarias do Brasil e acumular diversos prêmios em festivais nacionais, o arranjo evidenciado no Anchieta ainda não desponta como Centro Cervejeiro e como ponto turístico da cidade de Porto Alegre. Mesmo obtendo maior atenção da mídia nos últimos três anos, junto a iniciativa do Tour Cervejeiro que chegou na

sua quarta edição no dia 26/05/2018, alguns fatores ainda não alavancam o bairro como um ponto comercial de destaque. Problemas de infraestrutura como alagamentos de ruas e grama alta, por exemplo, somados à uma estrutura comercial voltada à atividade Industrial que não oferece atividades afins ao consumo da cerveja, como restaurantes ou outros bares ainda são um entrave para um desenvolvimento comercial cervejeiro do bairro. Por outro lado, a própria localização e seus escassos meios de acesso que não tornam o Anchieta um ponto de passagem de potenciais clientes também dificultam um maior movimento nas cervejarias.

Por outro lado, o arranjo se beneficia da proximidade e do relacionamento cooperativo das microcervejarias que acabam compensando algumas dificuldades comerciais, ao passo que é comum entre elas sugerir aos seus clientes que frequentem também as outras cervejarias. Além disso, eventos com *foodtrucks* também costumam dar um movimento maior. E por mais que segundo as entrevistas a caracterização do bairro como um ponto cervejeiro ainda não pese tanto na escolha do mesmo para novas cervejarias (em detrimento à localização para escoamento de mercadorias, preço dos galpões, facilidade de licenças etc), a expertise adquirida em um local com um número bem significativo de microcervejarias instaladas é levada em consideração.

Tendo em vista que a definição de um arranjo passa pelo conceito de determinação de território, é possível perceber que mesmo havendo um contato (que segundo a Baldhead já foi mais frequente) entre os proprietários para assuntos relacionados ao bairro, ainda é necessária uma maior coordenação para problemas que ainda são latentes. Desta forma, apesar de haver um fluxo grande de cooperação e complementaridade entre as empresas e um relacionamento interessante com agentes internos e externos, assuntos relacionados à área de determinação do APL podem estar atrapalhando seu crescimento, ao passo que problemas de infraestrutura e a falta de negócios complementares ao consumo da cerveja como bares e restaurantes a acabam agravando ainda mais o problema de localização.

5 CONCLUSÃO

A grande concentração de microcervejarias evidenciada no bairro Anchieta nos últimos oito anos tem chamado cada vez mais a atenção da mídia, do poder público e de um público alvo em expansão. As matérias falam sobre um ambiente cooperativo entre empresas que transformaram o bairro em um centro cervejeiro na cidade de Porto Alegre. Assim, o objetivo deste estudo foi estudar as práticas cooperativas entre as microcervejarias do bairro Anchieta, bem como os benefícios deste relacionamento. Por meio de entrevistas estruturadas em quatro critérios - Relações Comerciais, Processos Inovativos, Relacionamento com agentes externos e internos e Dinâmica do Bairro - o que se identificou foi uma relação de cooperação que tem gerado externalidades positivas, através de trocas de informações técnicas e estratégias e ajuda mútua nos problemas diários.

Seguindo uma tendência de crescimento de relações cooperativas entre empresas sinalizada por Dotto (2004) e Verschoore (2004), o movimento de aglomeração de microcervejarias no bairro Anchieta vem se consolidando como um arranjo produtivo local ao passo que tem desenvolvido um ambiente favorável à cooperação, interação e confiança entre os atores envolvidos com a atividade cervejeira. A interface com instituições de ensino e o governo local, junto à criação de um espaço favorável ao compartilhamento de informações e competências são características de APLs elencadas por autores como Chechi (2016) e Vieira (2013) que encontram correlação com a dinâmica realizada no bairro. O relacionamento evidenciado no estudo, cujos pontos serão detalhados abaixo, sugere a criação de externalidades positivas aos atores envolvidos no arranjo, como aumento da capacidade produtiva e compartilhamento de recursos necessários à inovação, por exemplo.

No que diz respeito às relações comerciais, identifica-se um comportamento cooperativo impulsionado por um relacionamento de complementaridade, onde, empréstimos de insumos são feitos de maneira corriqueira e informal para auxílio na produção da empresa concorrente, o que sugere uma diminuição dos riscos de parar a produção. Em relação às compras coletivas, encontra-se dificuldade mais nas questões burocráticas e fiscais do que na própria vontade em fazê-las, ao passo que a ideia de fazer uma cooperativa já foi inclusive levantada no bairro, apesar de não ter tido sucesso em um primeiro momento. Por outro lado, o compartilhamento do frete para feiras diminui não apenas custos de transporte de produto e materiais, mas também de estadia do staff, que em algumas situações compartilham imóvel nas cidades onde ocorrem os eventos.

O comportamento levantado no presente estudo corrobora com os trabalhos de Dotto (2004), Teixeira e Teixeira (2011) e Verschoore (2004), onde a busca por sobrevivência no espaço competitivo tem feito da associação em arranjos uma estratégia que desponta, ao passo que as empresas vão percebendo que relacionamentos solidários podem ser muito mais competitivos e rentáveis do que uma atuação isolada. Deste modo, externalidades positivas elencadas nos trabalhos supracitados como acesso à novos métodos de produção, aumento do poder de barganha nas compras e redução de custos operacionais, por exemplo, também podem ser evidenciadas neste estudo.

Além disso, é possível identificar na literatura estudos como o da Comissão Europeia (2004, apud GEROLAMO et al., 2008) que constatam que a maioria das pequenas e médias empresas que utiliza praticas cooperativas e que estão relacionadas em *clusters* ou arranjos tem desempenho acima da média no seu nicho de mercado. Em complemento, oito em cada dez das empresas estudadas relataram que práticas cooperativas melhoraram sua competitividade no setor.

Apesar de haver diferentes níveis de compartilhamento entre as cervejarias, o Anchieta apresenta um ambiente propício à inovações principalmente no que diz respeito ao processo de fabricação da cerveja. Foi possível identificar trocas de informações sobre fornecedores, equipamentos e técnicas que acontecem de maneira bem informal e que sugerem um incremento das competências e habilidades dos envolvidos. Em alguns casos, identificou-se trocas de conhecimentos sobre o próprio produto, além de compartilhamento de expertise na fabricação de cervejas colaborativas. Este compartilhamento sugere a criação de externalidades positivas e corrobora com os pontos levantados por Hastenreiter Filho (2004), onde o fomento à um ambiente favorável ao aumento da capacidade e a velocidade de absorção de novidades técnicas criam condições que favorecem o processo inovativo.

As evidências levantadas com o trabalho corroboram com os estudos de Silva e Dacorso (2014) onde as empresas tem buscado cada vez mais um processo de inovação aberto, buscando no ambiente as ferramentas necessárias para inovar, ao passo que, segundo Chechi (2016) é necessário considerar que uma empresa não inova sozinha e que a dinâmica de inovação é um processo interativo. Deste modo, evidencia-se que o relacionamento e a proximidade física das microcervejarias tem facilitado estas trocas, gerando uma oportunidade de melhoria do desempenho operacional através do compartilhamento das competências e dos insumos necessários ao processo de inovação.

No que diz respeito ao relacionamento com atores internos e externos do arranjo, a concentração de microcervejarias instaladas na região junto à importância das mesmas no cenário cervejeiro do estado tem trazido um peso maior de representatividade junto aos mesmos. A aceitação por parte dos moradores da região é unânime, ao passo que o movimento que tem somado empresas do ramo desde 2010 vem trazendo a atenção do poder público para o bairro. Em contrapartida, as microcervejarias encontraram no bairro uma associação de moradores organizada e ativa no combate dos problemas da região.

Destaca-se também um relacionamento forte com o poder público e entidades como o SEBRAE, onde no primeiro, o relacionamento adquirido com as edições do *Tour Cervejeiro* tem chamado uma maior atenção para os problemas do bairro e o segundo tem preenchido lacunas importantes para as empresas, como auxílios com problemas de gestão, por exemplo. No arranjo também se evidencia um relacionamento estreito com a associação que defende os interesses do setor, a AGM, e com instituições de ensino como escolas de cerveja e até mesmo com a universidade federal do estado. Tais evidências reforçam uma característica importante de um APL levantado por Vieira (2013), no qual este tipo de aglomeração se caracteriza pelo desenvolvimento coletivo não apenas entre as empresas, mas também com instituições de ensino e governo local.

No que diz respeito à dinâmica do bairro, apesar dos avanços com o poder público, ainda há algumas barreiras que atrapalham o desenvolvimento do ponto comercial, como infraestrutura (alagamentos, grama alta), falta de restaurantes e bares, além da localização que, mesmo trazendo uma vantagem de escoamento de produtos, não é um ponto de passagem da cidade. Neste ponto, por mais que as microcervejarias façam eventos com música e *foodtruck* e tenham o hábito de apresentar seus clientes para as demais, o bairro ainda tem grandes desafios para se tornar um ponto comercial mais atrativo e com grande movimentação.

As externalidades positivas geradas pela diminuição de custos com insumos e frete, pela maior representatividade junto à agentes internos e externos, pelo compartilhamento de informações técnicas e estratégicas, pelo compartilhamento de clientes e fornecedores, pelo compartilhamento de insumos e competências necessárias à inovação, entre outros apresentados pelo trabalho, tem possibilitado as microcervejarias alcançar um maior desenvolvimento operacional e maturidade no negócio.

A cooperação oriunda de uma relação coopetição que entende o concorrente também como parceiro de negócio traz uma perspectiva diferente para o relacionamento das MPEs no

que diz respeito ao combate da concorrência em um mercado incipiente, de modo que o entendimento do concorrente como complementar e não como competidor, possibilita acesso á informações e conhecimentos dos quais uma atuação isolada não permitiria.

Por fim, identifica-se que o comportamento cooperativo relacionado aos processos diários de fabricação da cerveja somado à criação de um canal propício à inovação e um relacionamento maduro com agentes internos e externos ao bairro tem criado uma base de sustentação para as microcervejarias inseridas no arranjo, diminuindo suas vulnerabilidades e fomentando o crescimento de um ambiente de ajuda mútua propício ao compartilhamento de informações estratégicas e operacionais.

Apesar do sucesso no cumprimento dos objetivos, foram percebidas limitações importantes que poderão delinear não só futuras pesquisas na área como também a complementação do presente estudo. Inicialmente, por mais que se tenha evidenciado práticas cooperativas no Anchieta que sugerissem externalidades positivas, não se identificou quantitativamente os ganhos das microcervejarias inseridas no arranjo. Quanto em valor foi economizado com o compartilhamento de frete ou com uma compra conjunta de insumos, por exemplo, são informações que poderiam ser abrangidas em estudos futuros. Para tal, sugere-se a utilização do modelo probabilístico de retorno financeiro gerado pela participação de micro e pequenas empresas em redes de cooperação horizontal (RCH) apresentado por Peter (2016).

Por outro lado, apesar de identificar um ambiente propício à práticas inovativas, o presente estudo foi incapaz de apontar uma evidência coesa de inovação, ao passo que isto demandaria uma imersão maior na evolução do processo de fabricação da cerveja e nos lançamentos de novos rótulos; neste ponto, um estudo de caso poderia suprir esta lacuna. No que diz respeito à Arranjos Produtivos Locais, um aprofundamento maior com os agentes internos e externos citados poderia trazer conclusões mais abrangentes e identificar de maneira mais fidedigna o funcionamento do arranjo e a atuação de cada ator na dinâmica cooperativa evidenciada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

BALESTRO, Moisés Villamil. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S., Org. **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. P 49-67.

CHECHI, Leticia Andrea. Inovação, conhecimento e aprendizagem: um estudo sobre arranjos produtivos locais de erva-mate no sul do Brasil. 2016 Tese Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DALLABRIDA, A. Indicação Geográfica e Desenvolvimento Territorial: reflexões sobre o tema e potencialidades no Estado de Santa Catarina, São Paulo: EditoraiberArs, 2015^a.

DOTTO; Dalva Maria Righi; WITTMANN, Milton Luiz. Redes de pequenas e médias empresas – uma análise regional. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S., Org. **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. P 129-154.

FERREIRA, Rubens Hermógenes; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; JUDICE, Valéria Maria Martins; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.4, p.171-191, out./dez. 2011

GEROLAMO, Mateus Cecílio; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; FLESchUTZ, Timo; SELINGER, Gunther. Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 351-365, maio-ago. 2008

HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson. As Organizações de Suporte e as redes interorganizacionais no Brasil – Diagnóstico e propostas para os programas brasileiros de cooperação de empresas. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S., Org. **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. P 109-128.

Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística – IBOPE. www.ibope.com.br. 15 dez. 2017

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, Ulisses Barros de Abreu. Um estudo sobre produtos inovadores em microcervejarias por meio da teoria fundamentada de dados. Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, 12. Anais. Juiz de Fora, MG, 2016.

PELLIN, Valdinho; MANTOVANELI JUNIOR; Oklinger. Cerveja artesanal e desenvolvimento regional em Santa Catarina. Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, Macapá, v. 9, n. 3, p. 47-61, dez. 2016. PETTER, Rodolfo Reinaldo Hermes. Estimativa do retorno financeiro da participação de empresas em redes de cooperação horizontal – um modelo probabilístico. 2016 Tese Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência** ; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2.ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 410 p.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. www.sebrae.com.br. 20 dez. 2017 e 25 mai. 2018

SILVA, Christian Luiz da; MARINI, Marcos Junior. A mensuração do potencial interno de desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local: uma proposta de aplicação prática. **Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management)**, v. 6, n. 2, p. 236-248, maio/ago. 2014

SILVA, Glésia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **Revista Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.15, n. 4, p. 229-255, julho-agosto, 2014

SILVA, Patrícia Nascimento; MUYLDER, Cristina Fernandes de. Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos atores do arranjo produtivo local de software da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.20, n.2, p.134-157, abr./jun. 2015.

TEIXEIRA, Márcia Cristina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. **Revista Eletrônica de Administração**, 2011.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S., Org. **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. P 15-45.

VIEIRA, Ariana Martins; GALDAMEZ, Edwin Vladimir Cardoza; SOUZA, Fernando Bernardi de; OLIVEIRA, Otávio José de. Diretrizes para desenvolvimento coletivo de melhoria contínua em arranjos produtivos locais. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 469-480, 2013

WINCKLER, Natália Carrão; SANTOS, Tania Steren dos; MACHADO, João Armando Dessimon. A coopetição entre produtores familiares na cadeia produtiva do leite no oeste catarinense. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional** v. 9, n. 1, p. 40-66, jan-mar/2012, Taubaté, SP, Brasil

ANEXOS

Link das entrevistas usadas para estabelecer os critérios do capítulo 4, Metodologia.

<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/04/com-nove-mercearias-bairro-de-porto-alegre-e-polo-para-amantes-da-bebida.html>

<https://gauchazh.clicrbs.com.br/noticia/2017/02/mercearia-artesanal-parcerias-e-projetos-impulsionam-mercado-em-porto-alegre-cj5wlh25g1v97xbj0goeezla0.html>

<https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2015/09/conheca-o-reduto-dos-mestres-mercearios-em-porto-alegre-4856834.html>

http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/10/economia/589635-tour-busca-agregar-valor-ao-polo-merceario-de-porto-alegre.html